



10th UNCTAD DEBT MANAGEMENT CONFERENCE
Geneva, 23th – 25th November 2015

Debt Management: Capacity-Building Needs

by

Mr. Prosper Girukwishaka

Chef de l'Unité de Gestion du Programme de Renforcement des Capacités de l'Administration (PRECA)
Ministère des Finances, du Budget e de la Privatisation
Burundi

The views expressed are those of the author and do not necessarily reflect the views of UNCTAD

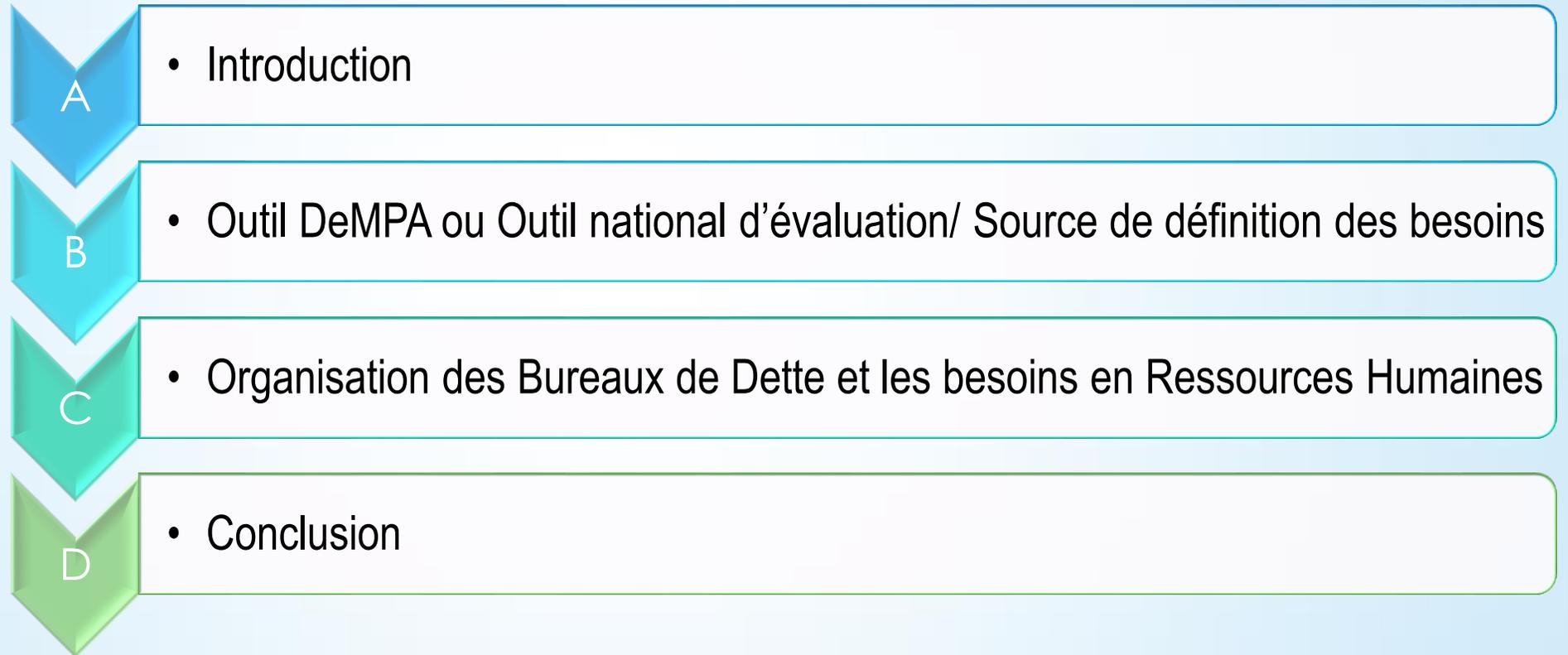
10^{ème} Conférence de la CNUCED sur la Gestion de la dette:

GESTION DE LA DETTE – LES BESOINS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Présenté Par Prosper GIRUKWISHAKA

République du Burundi

A. Plan de présentation



A. Introduction

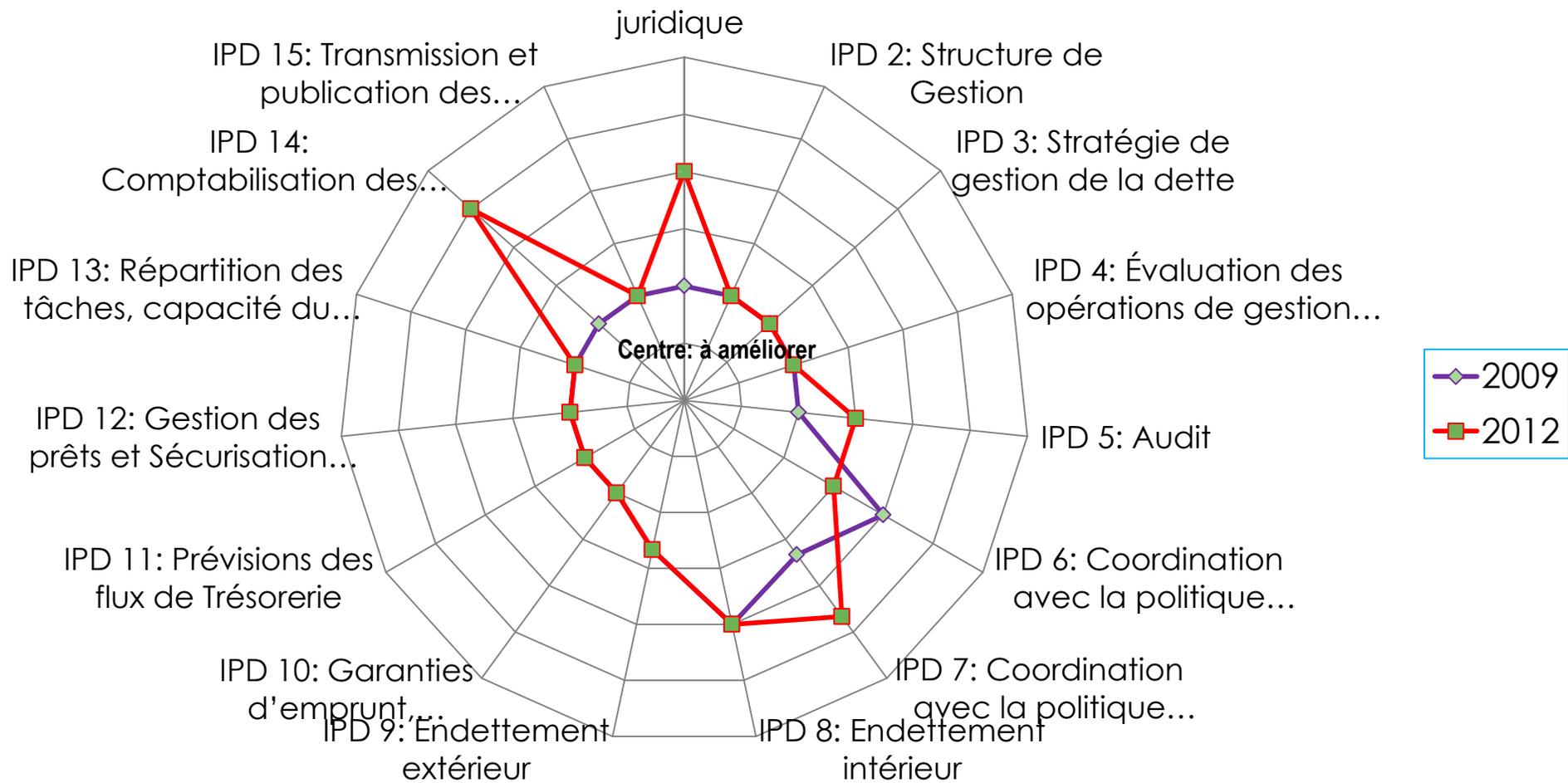
- ❑ Il est difficile de définir les besoins avant la détermination d'un objectif et les mécanismes de l'atteindre.
- ❑ Généralement, une question de procéder au recrutement des fonctionnaires qualifiés, ayant des compétences avérées dans le domaine de la gestion financière en général et la gestion de la dette en particulier, se pose.
- ❑ A ce titre, définir les besoins en Ressources-Humaines, pour une gestion efficace de la dette signifie:
 - Bien monter un cadre légal et réglementaire régissant le Bureau de la Dette.
 - Elaborer un Programme et décliner un plan d'actions qui permettra l'atteinte des objectifs,
 - Organiser le personnel pour une gestion efficace.
 - Les autres moyens (bâtiment, équipements informatiques, ...) constituent également à l'efficacité de la gestion.
- ❑ Cependant, la détermination des besoins s'inspire d'une référence identifiée (**Ex: DeMPA ou outil de planification selon les pays**).



B. Outil DeMPA: Les 15 indicateurs et 35 dimensions

Fonction	Indicateur de performance de la dette (IPD)		Dimensions
	No	Description	
Élaboration d'une stratégie et d'une gouvernance	1	Cadre juridique	
	2	Structure de gestion de la dette	Emprunts et garanties
	3	Stratégie de gestion de la dette	Qualité et processus
	4	Evaluation des opérations de gestion de la dette	
	5	Audit	Fréquence et suivi
Coordination avec les politiques macroéconomiques	6	Coordination avec la politique budgétaire	Budget et AVD
	7	Coordination avec la politique monétaire	Politique monétaire, coordination et accès à banque centrale
Emprunt et autres activités de financement connexes	8	Endettement intérieur	Emission et procédures
	9	Endettement extérieur	Evaluation, procédures et avis juridique
	10	Garanties d'emprunt, rétrocession de prêts et produits dérivés	Garanties, rétrocessions, produits dérivés
Trésorerie prévisionnelle, gestion solde trésorerie	11	Prévisions des flux de trésorerie et gestion de trésorerie	Prévisions et de gestion efficacité
Gestion des risques opérationnels	12	Gestion des prêts et sécurité des données de la dette	Service, validation, accès au système, sauvegardes
	13	Répartition des tâches, capacité du personnel et continuité des opérations	Séparation de tâches, capacité, continuité
Enregistrement et rapport sur les données de la dette	14	Comptabilisation des données de la dette	Base de données, titres d'état
	15	Publication des informations relatives à la dette	Diffusion données dette gouvernementale central, secteur public, rapports

B: Outil DeMPA: Résultats de DeMPA 2012 contre celui de 2009 (Cas du Burundi)



C. Organisation des Bureaux de Dette et les besoins en Ressources-Humaines



Certains Bureaux en charge de la gestion de la dette publique(DMO) sont mieux organisés que les autres en matière de gestion des ressources humaines.

C. Organisation des Bureaux de Dette et les besoins en Ressources-Humaines (Suite).

Mal Organisé



- ✓ Le gestionnaire de ce véhicule a besoin d'un second, même un troisième car un seul véhicule ne suffit pas, à son avis.
- ✓ L'aspect organisationnel ne tient pas compte des tours qu'il faudrait faire pour réaliser sa mission. Il a peur de ne pas tout transporter dans les délais requis et réagit dans un contexte de panique.

Bien Organisé



- ✓ Tandis que celui-ci est soucieux probablement d'avoir un marché plus étendu. Un seul véhicule suffit. Un marché supplémentaire va l'inciter à s'organiser dans le temps (24 h/24),
- ✓ Le nombre de tours à effectuer ne pose aucun problème surtout que l'extension du marché lui permettra de gagner et par conséquent augmenter son exploitation (Ex: Achat d'un autre véhicule).

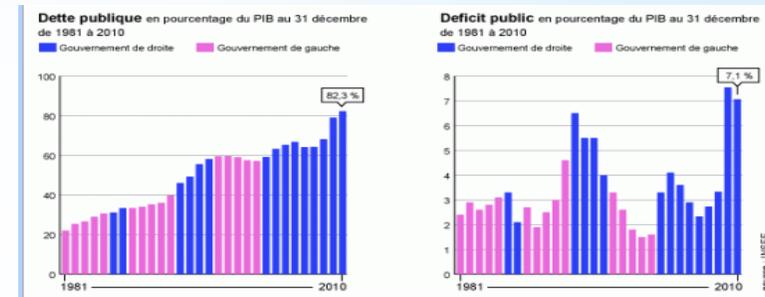
D. Conclusion: Besoins en Ressources-Humaines

Back Office: Base de données



- Un bon **gestionnaire de la base de données** serait capable de:
 - Comprendre la logique relationnelle des tables et renseigner au maximum possibles les champs servant d'information,
 - Utiliser de manière efficace les outils informatiques.

Middle Office: Analyse des données et production des rapports



- Un bon **analyste des données** de la dette serait capable de:
 - Comprendre la dynamique de la gestion de la dette publique à travers **ses origines (Déficit Budgétaire)**
 - Comprendre les autres composantes macroéconomiques auxquelles la dette publique a des implications directes ou indirectes,
 - Avoir un profil approprié (économiste, financier).
 - Etre capable de rédiger des rapports de qualité.

D. Conclusion: Besoins en Ressources-Humaines (suite 1)

Front Office: Négociation de la dette publique



- Un bon **négoceur de la dette** serait capable de gérer une équipe multidisciplinaire (*notamment un Economiste, un financier, un juriste, des sectoriels*).
- L'équipe doit être en mesure de lire et comprendre les rapports issus des analyses effectués par les services en charge de Middle Office.
- Elle doit comprendre les orientations stratégiques et financières de son pays.

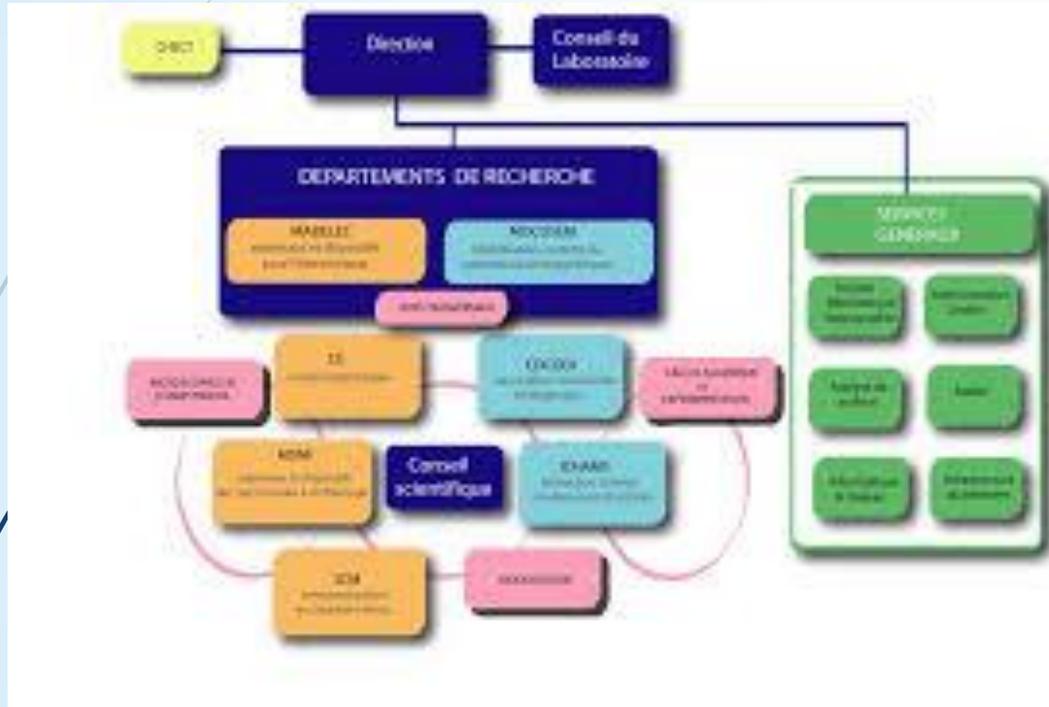
IT et personnel d'appui: Appui au Bureau de la dette



- Les services liés à la Technologie de l'information (IT) sont indispensables pour une gestion efficace de la dette. A ce titre, la couverture des responsabilités de base serait nécessaire:
 - Ingénieurs en charge des réseaux,
 - Ingénieurs responsables de la maintenance,
 - Si possible, recruter des ingénieurs développeurs.

D. Conclusion: Besoins en Ressources-Humaines (suite 2)

Organiser et former les équipes



- ✓ Structurer et organiser les équipes agissant dans un Bureau de la Dette/DMO,
- ✓ Former les ressources humaines est une tâche indispensable pour une mise à niveau et être à la hauteur pour la réalisation de leurs missions.

D. Conclusion: Ce qu'il faut éviter(suite et fin)

Considérer un Bureau de la Dette comme un dépotoir des Ressources Humaines ???.



- ✓ Certains responsables des Bureaux estiment que la gestion de la dette est un travail de routine???????
- ✓ Ils y mettent moins de moyens soit disant que la gestion de la dette ne participe pas à l'encaissement des recettes ????
- ✓ Parfois, certains fonctionnaires proches de la retraite sont mutés aux Bureaux en charge de la gestion de la dette ??????

➔ Merci de votre aimable Attention

