



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale du Trésor

Projet stratégique

2020-2025

“

Pour une économie
française innovante
et inclusive dans une
Europe plus forte face
aux défis mondiaux

”

La crise sanitaire de la Covid-19 a mis en lumière l'importance d'améliorer la résilience des économies française et européenne et leur capacité à anticiper les risques, ainsi que la nécessité de concevoir et déployer très rapidement de nouveaux outils pour y faire face.

Ses conséquences économiques et sociales uniques en temps de paix requièrent une action déterminée pour retrouver un sentier de croissance forte et pérenne, qui tende vers le plein emploi et l'amélioration des conditions de vie des Français.

C'est dans ce contexte nouveau que la direction générale du Trésor exerce sa mission : proposer et mettre en œuvre, sous l'autorité des ministres, les grandes orientations de la politique économique et financière de la France aux plans national, européen et international.

Elle dispose pour ce faire de plusieurs leviers d'action :

- Elle livre un diagnostic approfondi de l'économie française et des risques et opportunités internationaux dans leurs dimensions conjoncturelles et structurelles. Elle élabore en conséquence des préconisations garantissant les équilibres macroéconomiques et propose des réformes visant à stimuler la **compétitivité**, la **productivité** et l'**attractivité de l'économie française**.

- Elle s'efforce de créer les conditions d'un financement efficace de l'économie. Elle gère la trésorerie et la dette de l'État grâce à l'Agence France Trésor. Elle élabore et met en œuvre la politique de régulation du secteur financier français pour garantir stabilité financière et financement diversifié et compétitif, pour stimuler l'investissement des entreprises et améliorer leur productivité, et pour assurer la protection des épargnants. Elle agit, par ailleurs, en faveur de l'internationalisation des entreprises en apportant un soutien direct à leur compétitivité à l'export.

- Elle œuvre en faveur de l'insertion de l'économie française dans l'économie européenne et internationale, en veillant au bon fonctionnement de l'Union économique et monétaire et en promouvant la vision française du marché unique, notamment en matière de concurrence. Elle agit pour une **mondialisation régulée et équilibrée**. Elle participe aux négociations sur les dossiers économiques et financiers européens et internationaux et

approfondit les relations bilatérales avec les différents pays en Europe et dans le monde.

Dans le cadre de ses missions traditionnelles, la direction générale du Trésor, fortement sollicitée pour limiter les effets de la crise sanitaire sur l'économie française et relancer l'économie, se mobilise également pour répondre aux nouveaux défis.

La première urgence est de limiter au maximum les effets économiques et sociaux de la crise provoquée par la Covid-19. En pratique, il s'agit d'assurer un financement optimal de l'économie, de maintenir le tissu productif, l'activité économique et l'emploi à un niveau satisfaisant, pour donner son plein effet à la relance économique.

La crise n'a pas fait disparaître pour autant les défis auxquels est confrontée la France. Elle les a rendus à certains égards plus saillants :

- le **réchauffement climatique**, dont l'urgence oblige à repenser les conditions de la croissance ;
- la demande de plus en plus forte de **justice sociale** et de **qualité des services publics**, dans un contexte d'endettement public rendu plus élevé par la crise, et alors que la compétitivité française doit être consolidée ;
- la fragilisation rapide du système multilatéral d'après-guerre, dans un environnement où les équilibres des puissances connaissent un bouleversement massif, préalable à la crise de la Covid-19 mais amplifié par elle, et qui menace les positions acquises.

La direction générale du Trésor est convaincue que la réponse à la crise sanitaire actuelle passe aussi par la réponse à ces trois défis de long terme. Elle requiert la promotion d'une **France** et d'une **Europe souveraines** dans leurs choix collectifs, soucieuses des équilibres économiques, sociaux et territoriaux, et engagées dans la promotion d'une croissance verte.

Afin d'orienter son action au cours des cinq prochaines années et d'articuler entre elles ces différentes priorités, la direction générale du Trésor a décidé de se doter d'un projet stratégique, structuré autour de trois axes complémentaires :

- Concilier le retour d'une croissance résiliente et solidaire, et la transformation verte de l'économie (I)
- Allier soutenabilité des finances publiques dans un contexte de crise, efficacité économique et prise en compte des enjeux sociaux (II)
- Réguler efficacement dans un monde multilatéral de plus en plus incertain (III).

Pour faire face à ces transformations majeures, la direction générale du Trésor peut s'appuyer sur une organisation plus souple et plus transverse, sur le talent de ses agents, qu'elle accompagne dans leurs responsabilités et dans leurs carrières en créant les conditions de leur épanouissement, et sur son réseau international, dont l'expertise unique la met aux prises avec les enjeux économiques mondiaux et lui permet d'élaborer des préconisations pour répondre aux défis (IV).

I - Concilier le retour d'une croissance résiliente et solidaire, et la transformation verte de l'économie

Le retour d'une croissance pérenne et riche en emplois est un impératif, qui doit permettre à la France et à l'Europe de demeurer maîtresses de leurs choix collectifs et solidaires à l'endroit des personnes et des territoires les plus fragiles. La crise de la Covid-19 a révélé l'importance d'assurer la résilience de l'économie. En parallèle, les chantiers verts restent prioritaires.

1.1. Les conséquences économiques et sociales de la crise de la Covid-19 sont d'une nature et d'une ampleur inédites en temps de paix. La direction générale du Trésor s'est fortement mobilisée pour contribuer à les réduire. Elle est engagée dans **la relance de l'économie française**. Celle-ci mobilise toutes ses compétences : fournir des recommandations de politique économique, proposer et évaluer en amont les options, mettre en œuvre les décisions du Gouvernement et favoriser un retour d'expérience. Son action en faveur de la relance de la croissance française se traduit également aux plans national, européen et international. Pour cela le Trésor mobilise à la fois ses outils d'analyse classiques et, dans un esprit d'ouverture et d'adaptation, des éléments propres à la compréhension de cette crise.

1.2. La relance de l'économie doit permettre à la France de rester maîtresse de ses choix collectifs. À cette fin, la direction générale du Trésor propose, met en œuvre et évalue des mesures visant à soutenir l'**investissement**, l'**innovation** et la **compétitivité** pour répondre à un choc d'offre inédit, éviter les faillites et préserver le tissu économique. Ces mesures passent par le soutien aux entreprises, la maîtrise des technologies numériques, le développement de filières stratégiques, l'indépendance technologique et sanitaire.

1.3. Cette relance doit également permettre de remédier aux déséquilibres sociaux, générationnels, territoriaux. La direction générale du Trésor s'attache donc à soutenir l'embauche, la formation, les transitions professionnelles, les revenus des travailleurs les plus précaires, pour conserver le potentiel du marché du travail français. Les mesures qu'elle propose favorisent le **partage**

de la valeur au profit des populations jeunes ou modestes, le **développement des compétences professionnelles, l'inclusion sociale et territoriale**.

1.4. Ce soutien apporté à l'économie doit être l'occasion d'accélérer la **transition écologique** et assurer la décarbonation de l'économie. En effet, la crise liée à la Covid-19 ne change pas le constat selon lequel les conséquences du réchauffement climatique, provoqué par les activités humaines, dépassent largement les coûts économiques de la transformation verte. La seule innovation technique spontanée et la responsabilisation des acteurs privés, financiers notamment, ne suffiront pas à faire face aux enjeux climatiques.

1.5. La direction générale est donc attentive à ce que le plan de relance contribue au verdissement de l'économie. Ces mesures s'inscrivent dans la trajectoire nationale de **neutralité carbone à horizon 2050**, qui doit permettre de suivre un chemin crédible de transition, tout en s'attachant aux objectifs de soutien à l'emploi et de relance de la croissance. La direction générale du Trésor analyse et propose des réponses aux impacts sociaux d'une telle transformation. Elle a pour objectif de **mobiliser la finance** au service de cette fin, à travers ses propres OAT mais aussi l'épargne des Français.

1.6. Au plan européen, la direction générale du Trésor soutient une politique de relance économique par la transformation verte. Au plan international, elle active les enceintes multilatérales de négociations pour pousser son agenda vertueux. Elle fait de la transformation verte un point incontournable des négociations commerciales, de sa politique de développement et de ses instruments de financement à l'export.

1.7. Pour atteindre ses objectifs, la direction générale du Trésor s'efforce de mettre en place des indicateurs d'impact environnemental robustes dans ses préconisations de politiques publiques ou ses négociations internationales. Elle adopte une **stratégie climat ambitieuse**, qui irrigue l'ensemble de son action. Elle s'organise de façon matricielle pour assurer que l'ensemble des dimensions du sujet sont appréhendées et traitées dans la durée de manière cohérente les unes par rapport aux autres. Elle mène en outre un travail de pédagogie sur ces questions envers ses interlocuteurs, institutionnels comme particuliers.

II - Allier soutenabilité des finances publiques dans un contexte de crise, efficacité économique et prise en compte des enjeux sociaux

Les effets majeurs de la crise économique provoquée par la Covid-19 s'ajoutent aux grandes mutations de l'appareil productif liées à l'automatisation et à la numérisation de l'économie, à la mondialisation des échanges, au vieillissement de la population et au réchauffement climatique. Cela constitue autant de facteurs d'incertitude et de remise en cause des équilibres économiques et sociaux. La prise en compte des enjeux sociaux, le cas échéant dans leur dimension territoriale, est indispensable dans les préconisations de mesures économiques visant à répondre à la crise et à préparer l'avenir, tout en assurant **soutenabilité des finances publiques et efficacité économique**.

2.1. Préserver le caractère soutenable de la dette publique française dans un environnement mondial compétitif, et au sein de la zone euro, est plus que jamais un objectif central. C'est une condition de la souveraineté économique, de la croissance et d'un financement efficace de l'économie et des politiques sociales, alors même que la crise de la Covid-19 a conduit à une augmentation massive de la dette. La mission de la direction générale du Trésor est donc de formuler des recommandations et d'agir à tout niveau pertinent pour assurer le retour à un **bon fonctionnement du système économique et financier mondial**, éviter que des crises systémiques ne s'ajoutent à la crise sanitaire, émettre de la dette à moindre coût, tout en assurant un financement adapté des économies en France et en Europe. La stabilité de notre système financier, à laquelle la direction générale doit veiller par une régulation appropriée, en est une condition nécessaire.

2.2. Au-delà du traitement des effets de la crise, qui demandera un engagement financier d'ampleur dans la durée, le système de redistribution français requiert un effort collectif important. Il a permis d'éviter un accroissement des inégalités de revenu disponibles, observé dans un grand nombre des pays de l'OCDE ces dernières années. Or les Français, avant la crise sanitaire, semblaient déjà questionner aussi bien le niveau des prélèvements obligatoires et le caractère juste de l'impôt que s'inquiéter d'une présence

insuffisante des services publics et de la pérennité des régimes sociaux (retraite, santé,...). Une des priorités sera donc de trouver un nouvel équilibre entre ces différentes attentes.

2.3. Pour répondre à ces demandes, qui incluent également une exigence de transparence de la dépense publique, d'autant plus fortes en contexte de crise, la direction générale du Trésor formule, met en œuvre et évalue des recommandations de politiques publiques, combinant les objectifs d'une **dette soutenable**, d'un **modèle social protecteur**, et d'une **dépense publique efficace**. Elle propose, le cas échéant, des mesures d'accompagnement des réformes. Elle contribue à l'identification des gisements d'économie, permettant de satisfaire les besoins nouveaux (santé, climat, défense...) et d'améliorer la capacité de la France et de l'Europe à demeurer maîtresses de leurs choix collectifs. Elle agit en faveur d'une plus grande efficacité économique, tout en assurant le bon financement des missions d'intérêt général.

2.4. La direction générale du Trésor s'attache à élargir son champ de vision au-delà des dimensions comptable, économique et financière. Elle vise à éclairer autant que possible les **effets sociaux**, y compris, si c'est possible et pertinent, dans leur **dimension territoriale**, des mesures. Pour toute mesure proposée, elle s'efforce d'indiquer l'impact sur les populations concernées, voire d'estimer la perception de ces dernières, les moyens d'arriver à la situation voulue, la nécessité de compenser ou non les effets induits.

III - Réguler efficacement dans un monde multilatéral de plus en plus incertain

La direction générale du Trésor exerce ses missions aux plans européen, international et multilatéral. Confrontée à la recrudescence des incertitudes au niveau mondial et au bouleversement du système hérité de l'après-guerre, que la crise provoquée par la Covid-19 vient amplifier, elle défend une mondialisation régulée, qui est la plus conforme à la stabilité internationale et à une compétition économique équilibrée, et donc à nos intérêts nationaux et européens.

3.1 La dynamique de la mondialisation, fondée depuis l'après-guerre sur un encadrement des relations internationales par des règles, développées le plus souvent dans un cadre universel et multilatéral, est menacée par la réaffirmation d'une logique de puissance nationale, notamment depuis la Chine et les États-Unis. Une telle logique peut rapidement conduire à la re-fragmentation du monde, voire à la disparition de la logique de règles et son remplacement par des rapports de force, source d'inefficacités économiques voire de conflits sur la durée. Elle compromet la reprise de la croissance mondiale et le bien-être des populations. La direction générale du Trésor produit un travail d'analyse de ces changements, en évalue les risques et propose des éléments de remédiation.

3.2 La direction générale du Trésor se fixe comme objectif de contribuer à la **préservation d'un modèle de coopération économique internationale** fondé sur des règles adoptées dans un cadre multilatéral et autant que possible universel. C'est l'approche la plus à même de traiter efficacement les défis mondiaux comme la sortie de la crise économique et le retour de la croissance mondiale à un niveau satisfaisant, le réchauffement climatique, le développement et l'endettement des pays les plus pauvres ou les questions de migration. La direction générale du Trésor contribue à l'élaboration de règles internationales encadrant l'économie mondiale, soit dans le cadre des organisations multilatérales « classiques », soit en tirant le meilleur profit de toutes les enceintes techniques spécialisées auxquelles elle est partie, et qui permettent de faire aboutir des standards mondiaux dans des filières

particulières (fiscalité, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, anticorruption, normalisation financière...).

3.3. La direction générale du Trésor s'emploie également à identifier et à atténuer les **déséquilibres mondiaux**. Elle participe, au sein des organisations européennes et multilatérales notamment, à la résolution des crises économiques qui affectent certains pays, déjà fragiles avant la crise sanitaire. Elle œuvre contre le réchauffement climatique, la criminalité financière, le terrorisme, la corruption. Elle promeut une politique bilatérale et multilatérale du développement, qui permette de réduire la pauvreté et les déséquilibres.

3.4. Elle participe également à la constitution d'une Europe qui protège, sur les enjeux globaux comme le climat, la santé ou la régulation et la fiscalité du numérique, sur les règles du commerce international et les investissements étrangers en France. Elle promeut une Europe renforcée, capable de faire des choix souverains dans les grands enjeux d'aujourd'hui et de demain, dotée d'une capacité de stabilisation économique et financière susceptible de répondre à la crise née de la Covid-19 et d'empêcher les crises systémiques. Elle œuvre à l'achèvement de l'union économique et monétaire, nécessaire pour la stabilité et le rayonnement de la zone euro. Elle agit fortement en faveur d'une relance économique européenne, passant par un fonds de relance substantiel pour assurer un financement adapté des projets d'avenir.

3.5. Elle contribue à la promotion des **intérêts économiques stratégiques** de la France en élaborant une approche stratégique dans les relations avec les principaux partenaires de notre pays. Cette approche stratégique est fondée sur une démarche pragmatique, sans naïveté et inclusive pour convaincre par effet d'entraînement, sujet par sujet, nos partenaires.

3.6. Enfin, elle défend les **intérêts commerciaux** de la France en s'inscrivant au cœur d'une Europe forte, promouvant sans naïveté un ordre commercial régi par des règles multilatérales, qui joue en faveur d'une ouverture raisonnée des marchés. Elle agit en faveur de l'approfondissement et l'amélioration des relations économiques et commerciales bilatérales.

IV - Les atouts du Trésor : des agents talentueux, bien accompagnés au sein d'une organisation agile et efficace, un réseau international indispensable à l'exercice de ses missions

4.1. La direction générale du Trésor ne peut mener efficacement ses missions ambitieuses que grâce à ses agents. Leur excellence et leur sens de l'intérêt général sont les conditions du succès collectif. La direction générale du Trésor a donc pour mission de favoriser leur épanouissement et leur bien-être, afin d'encourager leur **créativité**, leur **capacité d'innovation**, leur **ouverture** et leur **implication dans la durée**. La stratégie climat adoptée par la Direction générale du Trésor vise à rendre son organisation exemplaire en matière de respect de l'environnement et de lutte contre le changement climatique. Le Trésor vert est une initiative dynamique, qui continuera de se développer au fil du temps.

4.2. Les missions de la direction générale du Trésor obligeant de plus en plus ses agents à aborder les sujets de façon globale et transversale, son organisation doit lui permettre d'être **agile, ouverte sur l'extérieur, prompt à l'échange** avec d'autres experts des politiques qu'elle suit. La direction générale du Trésor s'organise donc de façon matricielle afin de pouvoir aborder au mieux les nouveaux enjeux auxquels elle est confrontée : la transformation verte et le numérique, notamment. Elle monte des structures souples (équipe projet, *task force*) pour faire face à des sujets transverses demandant une réponse déterminée dans le temps. La direction générale du Trésor met en place un plan de formation de ses agents pour promouvoir sa nouvelle organisation.

4.3. Pour maximiser son impact, la direction générale du Trésor veille à la bonne mise en œuvre des mesures et des règles qu'elle promeut ou édicte, à leur **pédagogie** et à leur diffusion auprès des publics concernés. Elle s'attache à identifier les moyens devant permettre la réalisation des mesures économiques prescrites. Elle veille à la cohérence interne de ses préconisations et à l'évaluation rigoureuse de leurs impacts une fois mises en œuvre.

4.4. Dans ses missions, la direction générale du Trésor peut compter sur **l'excellence et la pertinence de son réseau international**. Bras armé du Trésor dans l'exercice de ses missions à l'international, le réseau exerce des fonctions irremplaçables de recherche d'information, d'analyse économique, de soutien aux entreprises françaises, de promotion de l'attractivité de la France, de soutien aux projets financés ou promus par la France. Fortement sollicité durant la crise sanitaire, le réseau international du Trésor a montré sa résilience, sa capacité d'adaptation et l'agilité de son fonctionnement. Il est la condition pour l'élaboration de relations stratégiques à l'échelle européenne et internationale, pour l'exercice de ses missions, pour la réalisation de ses objectifs.

Retrouvez-nous sur le site
tresor.economie.gouv.fr
et sur les réseaux sociaux

 @DGTresor

 Direction générale du Trésor (French Treasury)