Clotilde L'Angevin LES ALUMNI

Clotilde L'Angevin

(2003)

Chef du bureau de l'endettement international au Trésor, Secrétaire générale du Club de Paris

Variances - *Clotilde, lorsque tu décris ton parcours, on ressent ton enthousiasme pour ton travail de macroéconomiste. D'où vient ce choix ?*

Clotilde L'Angevin - Avant d'intégrer l'Ecole polytechnique, je ne savais pas encore trop dans quel domaine je voulais travailler. J'hésitais entre les mathématiques et l'histoire de l'art ! C'est un cours de macroéconomie à l'X, celui de Daniel Cohen, qui m'a donné envie de faire de l'économie. J'ai alors intégré le corps de l'Insee et passé une année à l'ENSAE. J'ai ensuite suivi un master d'économie, option économie monétaire, à la *London School of Economics*. Ces deux expériences étaient passionnantes, parce qu'elles m'ont fait découvrir deux approches très différentes de l'économie – l'une, en France, plutôt quantitative, l'autre, en Grande-Bretagne plutôt orientée vers la littérature économique. En 2003, je rejoins la division « croissance et politique macroéconomique » de l'Insee et y passe des années passionnantes, les sujets sur lesquels je travaille sont extrêmement variés, allant de la soutenabilité de la dette publique française à l'analyse du lien entre croissance et éducation dans les pays de l'OCDE, en passant par une modélisation de la boucle prix-salaires en France. Mon expérience professionnelle confirme mon goût pour la matière que j'ai choisie lors de mon cursus. Et j'aime beaucoup l'organisation de la division, qui fait la part belle au travail en équipe. J'ai sans doute plus appris sur la macroéconomie durant cette période que pendant mes études - les échanges entre collègues étaient particulièrement riches et stimulants !

V - *Trois ans plus tard tu quittes l'Insee pour Bercy.*

CLA - En effet, en 2005, j'ai souhaité m'éloigner un peu du champ des études purement économiques pour m'orienter davantage vers des problématiques opérationnelles. J'ai alors la possibilité d'intégrer la Direction Générale du Trésor, au Ministère des Finances en tant qu'adjointe au chef du bureau « Union Economique et Monétaire ». Mon goût pour la macroéconomie est trop fort pour laisser complètement de côté les études de fond ! Je compare notamment les dynamiques d'ajustement et la mobilité du travail aux Etats-Unis et en zone euro. On se demande déjà, à cette période, si la zone euro est vraiment une zone monétaire optimale… Mais mon travail est aussi opérationnel : je contribue aux préparations des réunions mensuelles des Ministres des Finances européens. C'est la période de la réforme du Pacte de Stabilité et de Croissance, et le début des discussions parfois tendues entre pays européens sur la réduction des déficits publics. Ces débats me passionnent quand l'analyse macroéconomique poussée doit s'accommoder de considérations politiques plus fortes.

V - *Ta fonction au ministère des finances t'entraîne naturellement vers un cabinet ministériel…*

CLA - En 2007, j'ai souhaité m'orienter davantage vers le monde politique, d'autant que les débuts de mandature sont toujours des périodes particulièrement intéressantes en politique. J'ai l'opportunité d'intégrer le cabinet du Premier Ministre, François Fillon, en tant que chargée de mission puis conseillère technique en charge des prévisions économiques et de la macroéconomie. C'est le début de la crise financière puis de la crise économique. Dans ce contexte exceptionnel à tous points de vue, les principes économiques que l'on nous a enseignés doivent être revus. C'est très inquiétant, bien sûr, mais en même temps passionnant pour les macroéconomistes ! Mon poste m'amène à discuter avec de nombreux économistes, issus du monde académique ou du monde bancaire, des solutions concrètes à envisager. Encore une fois, il s'agit de trouver l'équilibre entre modèles économiques et réalité politique, autrement dit entre réflexion et action.

V - *Après deux années intenses au service de réflexions économiques aussi stratégiques que passionnantes dans un contexte difficile et une réalité politique complexe à prendre en compte, tu décides d'élargir ton champ de compétences en prenant des responsabilités managériales.*

CLA - J'ai ensuite souhaité retourner à la Direction Générale du Trésor, dont je gardais un excellent souvenir. J'étais attirée par le management, et souhaitais encadrer une équipe. On m'y donne la possibilité de devenir chef du bureau des Prévisions et de l'Analyse économique à l'international. Avec une équipe d'une douzaine de personnes, nous réalisons les prévisions économiques du Ministère des Finances à court-moyen terme pour les grands pays partenaires de la France, les Etats-Unis, le Japon, la Chine, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie. Là encore, face à la crise, il est passionnant d'analyser les choix économiques opérés par les divers gouvernements de chacun de ces pays, la mise en place du système du chômage partiel en Allemagne, le *quantitative easing* aux Etats-Unis, les réactions du gouvernement japonais à Fukushima, l'évolution des salaires en Chine, la compétitivité à l'exportation de l'Italie, la crise de l'immobilier en Espagne, autant de sujets sur lesquels nos analyses ont pu informer et guider le Ministère dans ses prises de position.

Mais grâce à ce poste - et je l'avais pressenti - je me suis aussi découvert une nouvelle passion, le management. La diversité des situations et des personnalités de chacun, la nécessité de motiver constamment les membres de l'équipe, de les valoriser, d'encourager les chargés d'études à faire preuve à la fois de créativité et de rigueur, sont autant de défis auxquels il faut trouver des solutions opérantes dans le cadre de ce métier que je trouve particulièrement gratifiant.

En 2011, la France préside le G20 et le G8. Le bureau que je gère a un rôle important à jouer dans ce cadre. Sur l'analyse de la situation économique des pays développés et sur les pistes pour retrouver la croissance, mais aussi sur l'évolution des prix du pétrole. J'ai la chance de pouvoir co-présider, avec mon homologue coréen, le groupe de travail du G20 sur la volatilité des prix des énergies fossiles. A cette occasion, je découvre, de façon très concrète, le monde des négociations internationales. Difficile, parfois, de concilier les visions de pays aux intérêts aussi divergents que la Russie, l'Inde, l'Arabie Saoudite, le Royaume-Uni ou encore l'Argentine sur la question des subventions aux énergies fossiles, sur les thèmes des marchés du pétrole, du charbon et du gaz, ou sur l'impact des marchés financiers sur ces derniers! Je passe de longues heures au téléphone avec chacun de mes homologues. Mais la satisfaction est à la hauteur des efforts fournis

« Il s'agit de trouver l'équilibre entre modèles économiques et réalité politique, autrement dit entre réflexion et action »

« Je suis confrontée aux charmes et contraintes de la négociation internationale »

lorsque le groupe parvient officiellement à un accord, rendu public. C'est dans le cadre des travaux menés par ce groupe que je suis confrontée pour la première fois aux charmes et contraintes de la négociation internationale.

V - *Cette expérience a motivé ton évolution actuelle au Trésor et par là, ta fonction de Secrétaire générale du Club de Paris ?*

CLA - Cette immersion dans ce monde des négociations m'a tellement plu que j'ai choisi de poursuivre dans cette voie pour mon poste suivant. J'ai eu la chance de devenir chef du bureau de l'endettement international au Trésor, et, par ce biais, Secrétaire générale du Club de Paris. La France, représentée par le Directeur général du Trésor, préside en effet un groupe informel de 19 pays créanciers, principalement des pays de l'OCDE, qui se réunit tous les mois, à Paris. Le rôle de ce groupe est de trouver des solutions coordonnées et durables aux difficultés de paiement de pays endettés. Les créanciers du Club de Paris décident de restructurations de dettes afin d'aider ces pays à rétablir une situation financière soutenable. Cette restructuration peut être obtenue par un rééchelonnement ou, en cas de traitement concessionnel, par une réduction du service de la dette pendant une période donnée, voire par une décote (un *haircut*) sur le stock de la dette. Depuis mon arrivée à ce poste, les créanciers du Club de Paris ont notamment traité la dette de la Côte d'Ivoire, annulant 99,5% de la dette du pays vis-à-vis des pays du Club en juin 2012, et celle de la Guinée et des Comores, dans le cadre de l'initiative Pays pauvres très endettés (PPTE). Ils ont rééchelonné les créances de Saint Kitts et Nevis, et ont accordé, en janvier 2013, une annulation exceptionnelle de 50% des arriérés de la Birmanie à leur égard. Des négociations, parfois longues et complexes, organisées et menées par le secrétariat du Club de Paris. Et surtout préparées ! En amont, le travail de préparation d'une négociation, aussi bien au niveau technique que diplomatique, prend souvent plus d'un an.

Au titre de responsable des questions d'endettement international au Trésor, j'ai aussi eu la chance de participer aux discussions européennes concernant la crise de la dette, et plus particulièrement concernant la situation de la Grèce. J'ai beaucoup travaillé, avec mes homologues des autres pays de la zone euro, sur la restructuration des obligations grecques en mars 2012. Là encore, un sujet passionnant, au cœur de l'actualité, particulièrement complexe et délicat.

V - *Une activité professionnelle guidée par la macroéconomie, qui a su se développer et élargir ton champ d'actions à la sphère politique, aux négociations internationales, au management d'équipes… Et dire que tu aurais pu devenir une spécialiste de l'histoire de l'art. As-tu encore du temps pour d'autres passions ?*

CLA - Oui, bien sûr ! Je continue à me passionner pour l'histoire de l'art (même si je n'ai pas encore eu le temps de m'inscrire aux cours du soir de l'école du Louvre !), je suis une accro au footing, une fan de cuisine, et je voyage, notamment en Asie, aussi souvent que possible. L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est essentiel à mon épanouissement. Et je pense, de façon générale, qu'un tel équilibre permet de travailler beaucoup mieux. Cette année, je vais devenir maman, une grande et belle aventure ! Ca sera un nouvel équilibre à trouver, je plonge dans l'inconnu !

V - *Si tu avais un message à adresser aux étudiant(e)s de l'ENSAE, que leur dirais-tu en écho aux différentes passions qui t'animent et que tu conjugues avec brio ?*

CLA - Mon conseil aux étudiants est de ne pas passer trop de temps à échafauder des stratégies, ou des plans de carrière à plusieurs bandes. Lorsque se présentent différentes opportunités professionnelles, il faut savoir suivre son intuition, faire confiance à ses envies, et choisir des postes qui, à court terme, assureront l'épanouissement personnel. Gardons toujours à l'esprit qu'une personne qui fournit du bon travail est avant tout une personne qui apprécie son travail et son environnement professionnel. Et, de fil en aiguille, les opportunités qui se présenteront correspondront toujours plus à nos passions, qui seront devenues nos spécialités ! Que demander de plus ? ■

Propos recueillis
par Catherine Grandcoing