

La comptabilité socle d'une gestion publique performante

L'adaptation de la LOLf aux collectivités locales

- Certains principes de la LOLf pourraient inspirer les collectivités locales
 - Oui, c'est déjà le cas !
 - Des Villes – des Communautés urbaines – des Départements – une Région sont actuellement pilotes
 - Utilité de mettre en place une véritable budgétisation orientée vers les résultats.
 - Utiliser toutes les capacités/ressources/instruments de la comptabilité pour en faire un vrai levier d'action.
 - La présentation du budget doit non seulement être faite par politique publique mais
 - un lien organique entre la performance et les crédits (les enveloppes de crédits doivent être découpées par politique et associées au résultat à atteindre).
 - le responsable opérationnel doit être pilote de ses crédits.
 - La qualité des comptes doit être optimisée pour en faire un outil de la performance.
 - L'assemblée délibérante doit marquer une attention, un intérêt sur les résultats.
- De quoi a-t-on besoin ?
 - d'une mutualisation des expériences (actuellement éparpillées)
 - d'outils comparatifs (banque de données, systèmes d'information)
 - de méthodes d'analyse financière (scientifique)
 - avoir une bonne comptabilité analytique
 - des savoir-faire de conduite du changement
 - pas de loi (Lolfisante)
 - simplement un texte qui donne le droit de voter et d'exécuter les crédits dans sa nomenclature tout en maintenant une présentation croisée du budget et des comptes dans les nomenclatures par nature et fonctions légales (en simplifiant)

Alençon

- Nous n'avons pas le choix :
 - Autofinancement à zéro.
 - La totalité des ressources nouvelles absorbées par la dette.
 - Une fiscalité parmi les plus élevées de France (Foncier bâti).
 - Un arrêt total de l'investissement (d'où un découragement des services).
- Mesures d'urgence prises :
 - Plafonner le fonctionnement en valeur (euros courants).
 - Reprendre l'investissement (pour préparer l'avenir).
 - Alléger la fiscalité.
 - Restauration et maintien d'un niveau élevé de l'épargne pour financer les investissements et alléger la dette.
- Les facteurs de réussite :
 - ✓ Une forte volonté politique (indifférente à l'opinion publique (associée))
 - ✓ Une forte discipline budgétaire et le strict respect des enveloppes budgétaires,
 - ✓ Constance dans le temps et respect des priorités définies,
 - ✓ Partage d'une véritable culture de gestion au niveau des élus et des services :
 - vote du budget par fonction avec répartition des crédits de personnel par fonction pour permettre une évaluation des politiques menées par la Ville (coût de chaque service offert à l'utilisateur, coût usager/contribuable)

- décentralisation des engagements de dépenses au niveau des services avec possibilités de virements de crédits au sein de leur enveloppe pour gérer au mieux leurs budgets.
- bilan annuel d'activité des services : missions accomplies, résultats de l'année, analyse des coûts : permet une meilleure connaissance de l'utilisation des crédits
- maîtrise des crédits de personnel (46 postes supprimés entre 1989 et 1995) mais mise en place d'un régime indemnitaire, d'un plan de formation, informatisation des services, rénovation des locaux, équipement micro-informatique et en matériel de bureau,
- opération qualité : recherche d'économies tout en améliorant la qualité du service rendu. Rendre le meilleur service au meilleur coût
- ✓ Adhésion et responsabilisation des agents (exemples : passage aux 35 h sans création de poste, gel des promotions en 2003 suite à la fermeture de Moulinex),
- ✓ Optimisation des moyens financiers : mutualisation de la taxe professionnelle de Moulinex et des charges de centralité au niveau de l'intercommunalité, évolution du District vers une intercommunalité plus intégrée, recherche de financements extérieurs, externalisation de certaines activités (gestion déléguée).

➤ **Les résultats (en euros constants) 1989 – 2001 (4 mandats)**

- Des investissements accrus

multipliés par 2 entre 1989 et 2001

- fiscalité allégée depuis 1989

FB -42,44%

↪ **Classement par rapport à la strate :**

	1989	2001
Taxe d'habitation	59 ^{ème} /163	16 ^{ème} /163
Foncier bâti	147 ^{ème} /163	58 ^{ème} /163
Taxe professionnelle	51 ^{ème} /163	8 ^{ème} /163

↪ **Produits des impôts par habitant :**

1977-1989	+ 70 %
1989-2001	- 14 %

- maîtrise des dépenses de fonctionnement

1977-1989	+ 50 %
1989-2001	- 9 % et + 6 % pour l'Etat

↪ **Stabilisation des dépenses de personnel :**

1977-1989	+ 58 %
1989-2001	- 14 % et + 23 % pour l'Etat

Mais qualité des services rendus à la population maintenue voire améliorée grâce à une optimisation et une meilleur utilisation de ces dépenses.

- un autofinancement largement accru

En 2001, le taux d'épargne (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement) est particulièrement élevé à Alençon 26 % contre 13 % pour les Villes de la strate.

- la dette réduite

↪ **Stock de dette :**

1977-1989	+ 49 %
1989-2001	- 42 % et + 146 % pour l'Etat

↪ **Intérêts de la dette :**

1977-1989	+ 78 %
1989-2001	- 68 % et + 77 % pour l'Etat

➤ **Les enseignements qui peuvent être tirés de ces résultats**

- **1^{er} enseignement** : le profil des finances d'une collectivité est déterminé par 2 postes budgétaires : les dépenses de personnel et la dette.
- **2^{ème} enseignement** : la maîtrise des dépenses de personnel n'exclut pas le maintien et peut même entraîner l'amélioration des services rendus à la population. Elle offre aux fonctionnaires eux-mêmes un Avenir plus prometteur en matière d'évolution de carrière, de promotion interne, de formation et d'environnement professionnel.
- **3^{ème} enseignement** : la dérive de la dette consomme à terme toutes les ressources disponibles. A l'inverse, seule la baisse des intérêts de la dette permet de dégager les marges de manœuvre nécessaires pour mener des politiques nouvelles et ambitieuses.
- **4^{ème} enseignement** : la baisse du stock de dette suppose d'emprunter chaque année moins que le capital remboursé ce qui nécessite non seulement d'être à l'équilibre budgétaire mais de surcroît en excédent.

L'expérience Alençonnaise permet de démontrer que :

- Il est possible de diminuer à la fois les dépenses de fonctionnement, y compris les frais de personnel, le stock de dette, les intérêts de la dette et de réduire massivement les impôts.
- **Seule une forte exigence budgétaire redonne au politique la liberté de ses choix et permet de préparer l'Avenir.**
- La discipline budgétaire n'est pas une fin en soi : simple règle de prudence qui protège pour demain des inévitables restrictions consécutives au laxisme d'aujourd'hui, elle seule permet de préparer l'Avenir. Quand c'est nécessaire elle seule permet de dégager les marges de manœuvre permettant de mener une autre politique.

Pour terminer les contraintes politiques, d'opinions publiques, de statut public ou de rigidité des dépenses sont identiques pour l'Etat et les collectivités Locales.