

le 25 septembre 2002

Un budget à la mode d'Alençon

Le ministre Alain Lambert s'inspire de sa gestion locale.

Pour redresser les finances de la France, le ministre du Budget veut reprendre les recettes qu'il a appliquées à Alençon. Sa ville, en Normandie, s'est désendettée et a maîtrisé ses coûts de fonctionnement. Aujourd'hui, cependant, beaucoup des filons qui ont aidé à cette remise en ordre sont épuisés, et la fermeture de Moulinex pèse sur le climat économique.

Des espaces verts tirés au cordeau ; un centre ancien qui, de la rue aux Sieurs à la rue de la Cave-aux-Bœufs, a retrouvé ses vieux pavés et rénové ses monuments ; des équipements collectifs conçus pour satisfaire les usagers les plus exigeants... Alençon n'offre en rien l'image d'une cité soumise à une draconienne austérité financière. Et pourtant. La capitale de l'Orne se veut, depuis douze ans, un modèle de rigueur budgétaire. Avec, pour maître d'œuvre, Alain Lambert, actuel ministre délégué au Budget. L'argentier du gouvernement, qui présente aujourd'hui son projet de loi de Finances pour 2003, entend précisément s'inspirer, pour restaurer la trésorerie du pays, des méthodes qu'il a expérimentées dans sa bonne ville. Un " laboratoire " de 30.000 âmes qu'il couve toujours d'un œil attentif. S'il a abandonné son fauteuil de maire lors de son arrivée à Bercy, en mai, après deux mandats et une élection plus que confortable en 2001, (59,96 % des voix au premier tour), il a récupéré illico le poste de premier adjoint chargé des finances.

Notaire de formation et ancien président du Conseil supérieur de la profession, Me Lambert a administré à sa cité un traitement empreint des meilleurs principes de la gestion bourgeoise et familiale. Ses principaux ingrédients : le désendettement et la maîtrise des dépenses courantes. *" La dette de la ville a diminué de plus d'un tiers. Elle est désormais inférieure à celle des communes de taille comparable. La réduction de l'endettement est une priorité si on veut éviter que l'augmentation de la charge des intérêts consomme toutes les ressources nouvelles. A l'inverse, la baisse des intérêts dégage des marges de manœuvre pour engager des politiques innovantes "*, argumente l'ancien président de la commission des Finances du Sénat. En termes constants, entre 1989 et 2002, la dette alençonnaise est passée de 46,1 millions d'euros à 24,8 millions, tandis que la charge annuelle d'intérêts tombait de 4,28 millions à 1,37 million. Un allègement favorisé par une politique active de renégociation. *" La dette, contractée principalement auprès du Crédit Local de France, du Crédit Agricole, du Crédit Foncier et de la Caisse des Dépôts et Consignations, a été réaménagée trois fois. Les remboursements par anticipation ont permis d'économiser 1,8 million d'euros, tandis que 1 million a pu être récupéré en réempruntant dans de meilleures conditions "*, explique Bernadette Gautier, secrétaire générale à la ville, en charge des affaires financières. En outre, un suivi désormais plus précis de la situation de trésorerie permet de ne recourir à de nouveaux emprunts qu'au tout dernier moment.

Coûts salariaux : enveloppe invariable

Deuxième grand levier d'assainissement : la maîtrise des coûts de fonctionnement. *" Il s'agit d'une discipline indispensable pour pouvoir consacrer davantage de ressources à l'investissement. J'ai en particulier enfermé les dépenses de personnel dans une enveloppe invariable d'année en année en termes courants "*, raconte Alain Lambert. Les effectifs ont été réduits : Alençon n'emploie plus que 641 fonctionnaires, contre 755 en 1989. Un résultat obtenu en douceur, par non-remplacement des départs à la retraite et par transfert de personnel à des entreprises concessionnaires. Les services municipaux

ont aussi été restructurés de fond en comble, et leurs responsables priés de démontrer leur ingéniosité pour faire mieux avec moins d'argent. Ce qui n'a pas empêché, à titre d'incitation, d'accorder aux agents de nouveaux avantages en matière de salaires et de conditions de travail.

La réduction des coûts est également passée par l'élagage d'activités qui obéraient les comptes. L'abattoir, ultra-déficitaire, a été cédé au privé, et la ville s'est retirée d'une SEM immobilière très gourmande en fonds publics. La gestion des transports et celle des cantines scolaires ont été confiées à des sociétés extérieures. Dans le même temps, une nouvelle politique d'achat a été inaugurée, avec mise en concurrence systématique des fournisseurs. La volonté d'éviter toute dérive des dépenses de fonctionnement a gouverné aussi les choix d'investissement. Chaque décision a été précédée d'une étude approfondie sur le coût de la gestion du nouvel équipement et sur les éventuelles recettes pour la commune. Une fois ces précautions prises, l'effort a porté en priorité sur la réhabilitation du patrimoine ancien, les installations éducatives et la voirie. Rénovée, l'ancienne halle aux blés accueille un espace dédié aux nouvelles technologies de la communication. Une école de musique et un auditorium ont été construits. Un parking souterrain de 106 places sera bientôt ouvert sous l'ancienne halle aux toiles. Mais la réalisation d'une nouvelle piscine aura, elle, attendu huit ans.

Le pactole de l'intercommunalité

Pour le bonheur des contribuables alençonnais, la rigueur financière imposée par leur maire ne s'est pas traduite par un tour de vis fiscal. " *Nous sommes, parmi les villes de taille comparable, celle qui a le plus réduit les impôts locaux* ", peut au contraire se féliciter Alain Lambert. L'accent a été mis sur la baisse de la fiscalité foncière, qui poussait à l'exode ménages et entreprises. Le taux communal de l'impôt sur le foncier bâti est ainsi tombé de 37,9% en 1989 à 11,8% en 2002. Et la taxe professionnelle n'a pas été oubliée, avec un taux passé de 13,7% à 7,1%.

Le bilan de cette remise en ordre des finances municipales est donc concluant. Est-ce à dire que la potion magique fera effet indéfiniment ? Sans doute pas. Beaucoup des mécanismes dont la mairie a su jouer ne sont pas reproductibles. Largement sollicités, les cofinancements émanant de collectivités extérieures, comme la région normande ou l'Union européenne, peuvent certes demeurer une manne précieuse. En revanche, depuis qu'il a abandonné la présidence de la commission des Finances du Sénat, l'homme fort d'Alençon n'est plus aux premières loges pour orienter vers sa ville les généreux subsides issus de la réserve parlementaire, ces crédits supplémentaires octroyés par le gouvernement... à la demande des présidents des commissions des Finances des Assemblées. De même, les gisements de productivité au sein des services municipaux sont en voie d'épuisement.

Surtout, la communauté urbaine va cesser de dispenser de nouveaux bienfaits. Créée en 1996, regroupant 19 communes et leurs 55 000 habitants, elle reste présidée par Alain Lambert. Le système a joué comme un véritable jackpot. Tout en permettant à la ville-centre de partager le fardeau de nombreuses charges avec ses voisines, il a multiplié par cinq la dotation globale de fonctionnement versée chaque année par l'Etat. Côté fiscalité, les contribuables alençonnais sont sortis gagnants de la nouvelle répartition des compétences. Avec un taux global (part de la ville + part de la communauté urbaine) de 22,3% pour le foncier bâti et de 12,8% pour la taxe professionnelle, ils sont, au total, moins imposés qu'en 1989.

L'incertitude sur l'avenir des finances d'Alençon est d'autant plus aiguë que la cité normande doit affronter les conséquences d'un véritable séisme : la fermeture, en décembre dernier, de l'usine Moulinex. Forte d'un millier de salariés, elle fournissait à elle seule le tiers des recettes de taxe professionnelle de la ville. Certes, l'Etat compense, la

première année, 62% de ce manque à gagner, puis 45% la deuxième année et 31% la troisième. Mais le trou d'air apparaît suffisant pour menacer le redressement des finances communales. La cicatrisation de cette plaie constitue donc aujourd'hui un impératif majeur. Outre les actions de reclassement des salariés, la convention de redynamisation conclue entre l'Etat et les collectivités locales affecte une enveloppe de 26 millions d'euros au développement économique d'Alençon. Objectif de l'opération, baptisée " Phénix " : la création de 1 000 emplois en 1 000 jours. " *La moitié du chemin a déjà été parcourue. Des entreprises comme Vitraglass dans le vitrage, 2 CRC dans le câblage, Majolique dans les arts de la table ou Dalbe dans la logistique sont en train de s'installer. En outre, nous avons des perspectives dans le domaine des centres d'appels et auprès de sociétés étrangères* ", se réjouit Jean-Yves Pottier, à la chambre de commerce et d'industrie.

Toutefois, compte tenu de l'exonération de taxe professionnelle de cinq ans dont bénéficient les sociétés nouvellement implantées, les édiles alençonnais vont devoir faire flèche de tout bois pour épargner à la commune une douloureuse réduction de son train de vie. " *Bénéficiaire d'une situation assainie va nous permettre d'amortir le choc. Nous disposons de marges de manœuvre. Nous misons notamment sur les recettes de location tirées des ateliers-relais qu'a construits la ville à l'intention de jeunes entreprises en croissance* ", assure Christine Roimier, qui a succédé à Alain Lambert dans le fauteuil de maire. Des discussions ont aussi été engagées pour conclure des contrats d'objectifs avec les principales associations bénéficiaires de subventions municipales. La construction d'une grande salle de spectacle a, quant à elle, été renvoyée à des jours meilleurs. Un régime sévère qui ne tombe pas au mieux, quant il s'agit de démontrer aux Français les bienfaits de la méthode alençonnaise.

Jean-François Polo

Notre envoyé spécial à Alençon