

## Pour un financement de long terme par gagner la bataille de la relance



**Alain Lambert**, Président du Conseil national d'évaluation des normes (CNEN), Ancien ministre du budget.

La pandémie de Covid-19 est sans précédent. Elle est venue frapper de plein fouet toutes nos certitudes et nous rappeler que rien n'est immuable. L'engagement de l'Etat providence sur le plan financier s'effectue à un niveau qui n'a jamais été aussi élevé. Mais la crise économique suivra la crise sanitaire : il nous faut donc dès à présent nous interroger sur les leviers de la relance et son financement à moyen et long terme.

Dans ce moment historique, les acteurs publics devront mobiliser toutes les ressources de l'innovation qu'ils ont à disposition. Il leur faudra du courage, de la volonté, de l'audace, un sens absolu - voire héroïque - de la responsabilité, devant nos concitoyens, mais aussi devant l'histoire de nos collectivités, et de la France. Se rassurer par un modèle antérieur est vain : ce dernier n'existe tout simplement pas et devra donc être inventé.

L'urgence déclenche mécaniquement la tentation du court terme. Or, s'il y a urgence à impulser la relance, elle doit s'entendre avec une vision de long terme. Les acteurs publics ne sont pas face à un accident de parcours nécessitant simplement une réparation, mais bien face à une révolution sanitaire, économique, financière et climatique qui les obligera à inventer et à préparer l'avenir !

\*  
\*      \*

### I. Cette vision de long terme implique de mener la bataille de la relance sous l'étendard de la performance, et non sous l'empire de la bureaucratie.

La performance consiste à se fixer des objectifs clairs et précis, et se contraindre à les atteindre voire même à les dépasser. Elle suppose de s'obliger à un résultat et non à des moyens. Elle fixe un but et non un itinéraire : le but est intangible alors que l'itinéraire est flexible !

La bureaucratie, *a contrario*, nourrit une confusion permanente entre le but et l'itinéraire. Elle conjugue l'obsession du code et l'indifférence pour le résultat : elle ressemble à un conducteur qui utiliserait le code de la route comme GPS ! Les acteurs locaux doivent se garder de choisir leurs projets de territoire en fonction du CGCT. Cette assertion constitue évidemment un blasphème aux yeux des bigots du code. Il ne s'agit pas toutefois d'une provocation mais d'une évidence : le droit qui régit la tempête ne peut pas être le même que celui qui régit l'étale de basse mer.

L'idée consiste donc à se fixer une méthode d'airain : l'intangibilité du résultat, la flexibilité des moyens. Et pour ceux qui auraient le mal de mer, ou le mal du droit ou la crainte de la responsabilité, ils doivent se rassurer en se disant qu'il y a moins d'honneur à renoncer à un noble but qu'à appliquer une norme absurde.

\*

II. **Il n'est plus temps d'attendre le soutien financier de l'Etat mais d'exiger de lui de la liberté, de la souplesse et de la simplicité.**

Les collectivités territoriales ont connu un pic de dépenses avec l'épidémie. Pour l'Etat en revanche, il ne s'agit plus d'un pic mais d'un Everest ou d'un Himalaya de dépenses et de dettes qui menacent notre notation et la soutenabilité de nos besoins de financement. C'est pourquoi, à contre-courant de la tentation naturelle et habituelle, l'appel au secours de l'Etat n'est pas recommandé. Deux conséquences sont en effet à craindre d'un tel recours : des montants symboliques d'une part ; des procédures interminables d'autre part.

Plus habile semblerait la méthode consistant à demander plutôt des allègements de procédures, de réglementation, de formalités, des interprétations facilitatrices des textes incompatibles avec la vigueur inédite à donner à la relance.

C'est pourquoi il conviendrait désormais d'identifier, au moyen de réseaux experts, tous les freins législatifs et réglementaires qu'il apparaîtrait raisonnable de lever afin de réussir le défi d'une reprise vigoureuse.

III. **Tout en restant exigeant sur le fonctionnement, une relance efficace et efficiente nécessitera un investissement massif.**

Les dépenses de fonctionnement, liées à l'urgence et à sa persistance, se sont étalées sur une durée si longue que le risque d'addiction ou de dépendance sera très grand. Le sevrage sera douloureux et politiquement coûteux pour mettre fin aux dépenses qui n'existaient pas avant la crise sanitaire. Cette condition est indispensable pour mobiliser des moyens historiques d'investissement. Le futur de nos territoires est à inventer, à l'aune des enseignements tirés de la crise, pour répondre

aux enjeux sanitaires, économiques et climatiques qu'elle nous a révélés.

De nombreux projets et les financements à la hauteur de ces enjeux sont en cours de réflexion ou d'élaboration. L'endettement devra être orienté sur le rendement socioéconomique de long terme, avec des taux et des durées qui rendront ces méga-investissements économiquement et socialement soutenables.

Une comptabilité analytique sera utile pour vérifier, à toutes les étapes, le respect des trajectoires qui auront été fixées en termes de mise en œuvre et de financement.

L'époque ne convoque pas à des projets de mandat mais à des projets de génération. Les élus auront, pour leur part, à tisser le consensus le plus large pour faire de ces projets l'œuvre du territoire et tous ses acteurs.

\*  
\*      \*

Les crises les plus graves font courir d'immenses dangers, mais elles révèlent aussi de providentielles opportunités. Elles offrent en effet une chance de donner à nouveau du sens à l'action publique et de réenchanter une démocratie minée par l'absence tragique de confiance qui rouille dangereusement notre fonctionnement public.

Cette crise est l'occasion unique de permettre à nos concitoyens de prendre conscience que les convulsions endurées depuis plusieurs années étaient les prémices d'une crise sanitaire, alimentaire, économique, énergétique et climatique, sans précédent. Le seul moyen de sortir du piège dans lequel nous nous sommes enfermés nous-mêmes nécessite désormais d'intégrer dans toutes nos décisions une solidarité renforcée entre les générations. Chaque citoyen doit pouvoir reprendre sa place dans une histoire où des aînés l'ont précédé en lui laissant un legs : il devra à son tour prendre en charge cet héritage pour le transmettre un jour à ses enfants, avec une valeur ajoutée.

Pour sortir d'une société figée sur des positions incertaines et frileuses, rien n'est plus fécond que d'inviter chacun à s'appuyer sur des valeurs communes d'humanité, de citoyenneté, de responsabilité et de créativité dont les territoires sont le visage.