

LE MAIRE, UN FINANCIER
PAS COMME LES AUTRES

Qualifier le maire de « financier » n'apparaît pas comme une évidence en première analyse, surtout si l'on consulte la définition que le plus récent Larousse donne de ce terme : « Financier : spécialiste des opérations financières et de gestion des patrimoines privés ou publics. » On sait bien sûr que le maire est très souvent confronté à des contingences financières dans l'exercice de ses fonctions ; mais, en ces temps où la finance est plus souvent assimilée à la spéculation pure, en venir à accoler au maire cette qualité ainsi connotée, cela aurait presque un caractère choquant. Et pourtant, si cette qualité de financier a été le plus souvent utilisée pour désigner toute personne qui fait de grosses affaires d'argent, des opérations de banque et de Bourse, il faut remonter à 1756 et à l'*Encyclopédie* de Diderot pour trouver une définition originelle qui paraît mieux convenir à notre sujet, au moins partiellement : « Un financier peut être considéré 1/ comme participant à l'administration des finances, 2/ comme faisant pour son compte le recouvrement des impositions en qualité de fermier ou d'allocataire, 3/ comme chargé d'entreprises de guerre ou de paix, 4/ comme dépositaire des fonds qui forment le trésor du Souverain. »

31

À partir de ces considérants, que peut-on retenir de ces différents prismes pour ce qui est du maire ? On serait plutôt tenté d'emblée de retenir une qualification nuancée qui pourrait être la suivante : « Le maire est celui qui s'entend à la gestion des finances publiques, au moins locales... à condition de n'en être point un technicien trop spécialisé », définition à laquelle les développements qui vont suivre apporteront leur lecture critique.

Mais, auparavant, comment ne pas rappeler quelques chiffres sur les finances publiques, notamment pour illustrer le poids des finances

publiques locales – en mettant bien sûr l’accent sur les finances communales et intercommunales que régissent les maires de notre pays, à la tête de 36 767 communes et de 16 761 organismes intercommunaux.

Selon les comptes nationaux établis par l’Insee pour 2011, les dépenses des administrations publiques s’établissaient à :

- 526 milliards pour les administrations publiques centrales (dont État, 414 milliards);
- 532 milliards pour les administrations de sécurité sociale;
- 234 milliards pour les administrations publiques locales.

Dans ce dernier agrégat, les collectivités locales *stricto sensu* représentaient une dépense de 214 milliards d’euros – dont 132 milliards pour le secteur dit communal (94 milliards pour les communes et 38 milliards pour les intercommunalités).

32 Retenons donc que chaque année plus de 130 milliards d’euros ressortent de la gestion de plus de cinquante-trois mille entités administratives, dont les 36 800 maires sont les responsables financiers. Et soulignons que cette situation est l’aboutissement (certainement non définitif d’ailleurs) de l’élargissement constant du rôle des collectivités territoriales, à la fois du fait de la décentralisation entreprise depuis 1981 et de la tendance constante des populations locales à revendiquer un niveau de services publics qui n’a cessé d’augmenter au fil des années.

Quel est donc le rôle du maire dans l’exercice de ses responsabilités financières et de quelle façon concourt-il à son niveau à la bonne gestion d’un ensemble économique pesant 132 milliards – ce qui, bon an mal an, représente pas moins de 6,6 % du produit intérieur brut de la nation ? Et dans quelles conditions ce rôle peut-il être pleinement exercé ?

LE MAIRE FINANCIER ET L’ÉLABORATION DU BUDGET

Tout commence et tout aboutit au budget – acte cardinal de la gestion locale pour toute entité publique qui est l’expression financière des décisions politiques en matière de fonctionnement et de développement. Sans rentrer plus avant dans les arcanes de la comptabilité publique, on notera en premier lieu que le cadre financier requis pour l’établissement et le vote d’un budget de collectivité locale est le même quelles qu’en soient la nature et la taille, et qu’il s’agit d’un document comptable – ce qui n’en rend pas forcément aisée la lecture d’abord pour les responsables locaux (plus de cinq cent mille conseillers municipaux qui, pour la plupart, n’ont pas ou peu de formation, voire de pratique en la matière), mais plus encore pour les citoyens pour lesquels, à l’instar de ce

qui est fait pour le budget de l'État, il est nécessaire de recourir chaque année à des explications plus ou moins lumineuses pour en présenter les contours... à tout le moins à destination de ceux qui souhaitent exercer les droits qui leur sont reconnus en la matière par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen en son article 14.

Dans ce contexte empreint de technicité comptable et « face à la complexité de la gestion communale », comme le soulignent même certaines brochures ministérielles, le maire doit s'attacher à préparer le budget – qui devra ensuite être approuvé par l'assemblée délibérante de la collectivité – selon les principes qui régissent l'élaboration des budgets publics. Certains d'entre eux sont d'évidence (unité, universalité, équilibre); d'autres pourraient paraître plus théoriques, à commencer par le principe de l'antériorité – qui devrait conduire à voter le budget avant le 1^{er} janvier de l'exercice concerné, alors même que la plupart des données en provenance des services de l'État et concernant principalement les recettes ne sont souvent disponibles qu'en février ou mars de l'année – ou encore le principe d'annualité – dont l'application est souvent malaisée en matière d'opérations d'investissement qui sont rarement le fait d'un seul exercice budgétaire.

33

Ces objections de forme étant *de facto* surmontées, quelles sont pour le maire les options à prendre – dans l'élaboration du budget – afin de mettre ses qualités de « financier » au service de ses missions de bon gestionnaire et de développeur avisé ? On peut les résumer comme suit :

- s'agissant des dépenses de fonctionnement, il convient d'évaluer au mieux le coût des services rendus, quel que soit le *modus operandi* retenu pour assurer lesdits services ;

- s'agissant des dépenses d'investissement, il faut calibrer (au-delà des écritures comptables qui peuvent conduire à inscrire la totalité des opérations liées à un programme donné) le quantum nécessaire pour permettre le financement des seules tranches qui seront effectivement réalisées (directement ou indirectement) au cours de l'exercice considéré ;

- s'agissant des recettes non fiscales et hors emprunts, il importe d'abord de bien mesurer les inscriptions liées au produit attendu des services rendus ou des opérations liées aux évolutions du patrimoine de la commune, mais aussi de s'assurer – au moins par des recoupements empiriques – de la pertinence des chiffres transmis (par les services de l'État et, parfois, par ceux d'autres collectivités contributrices).

À partir de là seulement doit être établie l'équation de l'équilibre financier qui, pour un montant de fiscalité donné (calculé à partir des notifications fiscales transmises par les services de l'État), permettra à

la fois d'équilibrer le financement du fonctionnement et de constituer l'apport financier nécessaire pour assurer la réalisation du schéma de financement souhaité pour l'investissement – en tenant compte d'un éventuel recours plus ou moins prononcé à l'emprunt.

On voit bien que c'est ici principalement que le maire doit révéler son talent de financier, non en technicien du détail, mais en stratège financier face à une équation d'équilibre dont la définition aura des conséquences évidentes sur la gestion de l'exercice considéré, mais aussi sur l'avenir même des finances de la commune... et évidemment sur l'évolution de l'effort fiscal qui sera demandé aux contribuables de la commune, aujourd'hui et demain.

34 Pourtant et au-delà de son talent personnel, le maire dispose-t-il pour ce faire d'éléments de référence suffisants pour l'aider dans ses choix ? On doit constater que ce n'est pas toujours le cas dans bien des domaines, et c'est notamment vrai dans celui des finances. Certes, il peut disposer de très nombreuses informations pour nourrir une analyse rétrospective de sa situation – à commencer par des batteries de ratios de comparaison qui font le délice des esthètes –, soit pour « se gargariser d'une performance » (par exemple, être en dessous de la moyenne quand il s'agit d'une dépense ou du taux de la fiscalité), soit pour se désespérer de sa situation dans un cas inverse ! Il est certes important de savoir d'où l'on vient (encore que la conduite par le seul truchement du rétroviseur est un exercice périlleux), comme de savoir où l'on en est par rapport à la moyenne de la strate de communes à laquelle on appartient (mais chacun proclame suffisamment ses spécificités locales pour admettre de tirer une quelconque conclusion opérante de la comparaison avec une moyenne).

Dès lors, pour le maire, tout reste à faire afin d'accomplir son œuvre budgétaire – soit par lui-même ou par son équipe, s'il en dispose, soit par le recours à des experts reconnus – en vue d'éclairer sa route. D'abord en analysant les tendances (contempler une moyenne est insuffisant, comprendre d'éventuelles divergences dans les évolutions respectives est certainement plus utile), puis en dépassant le simple cadre comptable pour intégrer dans son analyse des éléments économiques essentiels (actions patrimoniales de la commune, connaissance des agents économiques exerçant leur activité sur le territoire communal, situation réelle des contribuables...), enfin en établissant une prospective financière pluriannuelle (véritable tableau de bord qui constituera la référence évolutive de l'action municipale). Alors seulement le maire disposera d'instruments pertinents pour élaborer le budget municipal en meilleure connaissance de causes et d'effets.

LE MAIRE FINANCIER ET L'EXÉCUTION DU BUDGET

Rappelons tout d'abord que l'exécution du budget communal est soumise au principe de séparation de l'ordonnateur (le maire) et du comptable – édicté pour la première fois par une ordonnance de 1822 et repris par le décret du 29 décembre 1962 portant règlement général de la comptabilité publique.

Dans ce cadre et dans les limites fixées par les inscriptions du budget, l'ordonnateur constate, liquide et ordonne (par un titre de perception) les droits à recettes dont la commune est créancière. Pour l'exécution des dépenses et dans les mêmes limites, il engage la dépense (selon un bon de commande, un marché ou un contrat) et, après constatation du service fait, établit un ordre de payer (ou mandat). À partir de là, le comptable (agent de la Direction générale des finances publiques du ministère des Finances) procède soit au recouvrement des recettes selon le titre de perception établi par l'ordonnateur, soit au paiement des dépenses – après validation des pièces justificatives et constatation de la disponibilité des fonds nécessaires.

35

L'ordonnateur tient une comptabilité des opérations qu'il engage, ce qui aboutit en fin d'exercice à l'établissement d'un compte – dit compte administratif. De son côté, le comptable public procède à l'enregistrement des opérations effectuées au travers d'un compte – dit compte de gestion. Cette double comptabilité permet au conseil municipal, le moment venu, de vérifier la conformité des opérations effectuées par l'exécutif communal et de donner quitus au maire pour sa gestion financière de l'exercice considéré.

Le déroulement des procédures ainsi mises en œuvre est tellement ancré dans les pratiques de la gestion qu'il n'appelle pas de critique fondamentale, d'autant que la modernisation constante des moyens de traitement et de transfert d'informations entre ordonnateur et comptable a été continue au fil des années. Mais, quelles que soient la qualité et la rapidité des opérations ainsi traitées, la vigilance du maire financier doit être constante et l'on s'attardera sur plusieurs points où elle doit s'exercer sans relâche.

D'abord quant à la gestion de la trésorerie communale. Rappelons qu'à de très rares exceptions près l'ensemble des mouvements de fonds de la commune s'effectue au moyen de son compte auprès du Trésor public – en vertu des dispositions de la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001. Et rappelons aussi, sur un plan plus général, que cette règle implique que l'État assure aux collectivités locales le versement

de « douzièmes » d'avances sur la fiscalité locale qu'il ne recouvre lui-même qu'au cours du dernier trimestre de l'année auprès des contribuables (leur assurant donc aussi les cotisations fiscales attendues mais non recouvrées), mais qu'en contrepartie les collectivités locales ne reçoivent aucune rémunération au titre des fonds qu'elles doivent obligatoirement déposer au Trésor.

36 Comme les éventuels à-coups de besoins de trésorerie qui ne seraient pas couverts par le flux ordinaire de recettes constatées conduisent à recourir à des ressources coûteuses que sont les avances bancaires de trésorerie ou les emprunts, il importe que le maire financier soit attentif à la gestion de ladite trésorerie communale. C'est d'ailleurs le cas au moins dans les grandes collectivités locales où l'objectif « trésorerie zéro » est désormais clairement affiché; mais cela implique la capacité d'établir un plan de trésorerie véritable présentant avec suffisamment d'exactitude les prévisions d'encaissements et de décaissements, ainsi que la connaissance au jour le jour du solde du compte au Trésor. Cela implique des facultés d'analyse et de réactivité telles que la plupart des communes ne peuvent y prétendre au plan individuel. Ainsi, la possibilité d'une gestion mutualisée au niveau intercommunal des trésoreries des communes et de l'intercommunalité à laquelle elles appartiennent serait certainement un progrès susceptible de pallier l'insuffisance des moyens individuels et donc une incitation à la réduction du recours aux ressources coûteuses.

Corollaire de la gestion de trésorerie, le recours à l'emprunt reste en effet un élément important de la gestion financière locale. Peut-être est-il bon de rappeler tout d'abord que l'emprunt a changé de nature au fil du temps: initialement (disons avant les années 1980), l'emprunt était un instrument financier géré de façon plutôt administrative et dont les caractéristiques étaient calquées sur l'appréciation du type et de la durée de l'amortissement de l'équipement qu'on prévoyait de réaliser; puis, sous la double pression des principes régissant la décentralisation et des préoccupations propres aux organismes prêteurs, l'emprunt est devenu globalisé et s'est transformé peu à peu – sans plus aucune référence aux équipements à financer – en variable d'ajustement de l'équation globale de l'équilibre budgétaire, puis – par le jeu des instruments financiers de court terme – de l'équilibre du compte administratif. Si l'on rajoute à cela la concurrence débridée dans laquelle se sont laissé entraîner les organismes bancaires même spécialisés et la technicité croissante des directeurs financiers dans les collectivités locales, on comprend comment l'emprunt a pu être trop sophistiqué par les uns et trop instrumentalisé par les autres au service de politiques financières parfois hasardeuses

que les alternances municipales ont ensuite dénoncées avec véhémence. La sagesse, qui est aussi une vertu du maire financier, doit le conduire à savoir résister aux sirènes de la « finance miracle » pour mesurer sereinement la prise de risque qu'il décide en la matière sur des opérations dont le terme dépasse le plus souvent celui de sa propre présence à la tête de la commune.

Mais il est aussi un autre élément à prendre en compte quant à la gestion de la trésorerie. Le maire financier – qui est aussi responsable des équilibres au sein du territoire qu'il administre, où il est d'ailleurs souvent le principal donneur d'ordre – se doit d'être attentif à ne pas répercuter ses éventuelles difficultés de trésorerie (ou ses recherches de performance en la matière) sur la trésorerie de ses fournisseurs, qui sont souvent de petites ou moyennes entreprises locales qui peuvent en pâtir parfois cruellement. Disons qu'en la matière bien gérer sa trésorerie, c'est d'abord être un bon payeur... et c'est aussi un moyen de mettre ses actes en harmonie avec les louables discours sur la contribution des entités publiques au développement économique local auquel concourent ces entreprises.

37

Objet de toutes les attentions, la trésorerie demeure pourtant un point évident d'amélioration pour les finances locales. Et quant aux responsables locaux qui pensent qu'il suffit de clamer que « la trésorerie zéro est désormais la règle » pour que cela devienne la réalité pour la totalité du secteur local, on doit les inciter à se reporter aux chiffres publiés mois après mois par la Direction générale des finances publiques qui montrent que le volume global des fonds déposés au Trésor reste important. Il est même en augmentation constante, compte tenu de la variation à la hausse des budgets locaux; ainsi, les communes (94 milliards de dépenses en 2011) ont vu leur solde global de leur compte au Trésor évoluer comme suit:

- 16,7 milliards au 31 décembre 2010;
- 18,1 milliards au 31 décembre 2011;
- 20,1 milliards au 31 décembre 2012;
- 18,4 milliards au 31 juillet 2013 (dernier chiffre connu).

Ces chiffres – dont on mesure l'importance eu égard aux dépenses réalisées – ne sont guère éloignés des soldes constatés chaque mois tout au long de ces années, et les chiffres équivalents pour les régions, les départements et les intercommunalités conduisent, dans leurs proportions respectives, à des conclusions équivalentes. La gestion de la trésorerie s'améliore sans doute... mais le matelas reste confortable. On en reparlera plus loin.

Deuxième point d'attention pour le maire financier dans le suivi d'exécution du budget communal : le suivi financier des éventuels budgets annexes et des organismes dépendant de la commune, soit au plan administratif, soit au plan financier – comme les associations. Il s'agit ici non seulement de mieux appréhender l'ensemble des entités dépendant directement ou indirectement des décisions municipales – qu'elles s'inscrivent ou non dans le budget de la commune. Mais il s'agit également de mesurer – au moins à titre préventif – les risques éventuels qui pourraient peser sur le budget communal.

38 On qualifie souvent de premier cercle de consolidation l'ensemble constitué par le budget principal et les budgets annexes (qui concernent le plus souvent les services d'eau et d'assainissement) ; cette analyse consolidée est facilitée par le fait que les acteurs de leur exécution sont les mêmes – c'est à tout le moins le cas du comptable. Plus périlleuse est l'analyse des périphériques plus éloignés, comme les associations subventionnées par la commune mais dont celle-ci ignore souvent tout des modalités et de l'intensité des actions. Parfois dommageable quand ces périphériques sont censés gérer un service local indispensable (dont la commune, en cas de défaillance, devrait par nécessité prendre la charge), cela se révèle souvent problématique quand il s'agit de statuer, dans le cadre du budget communal, sur le calibrage des demandes reconventionnelles de soutien financier par la commune. Et ce qui vaut pour l'ensemble de ces entités publiques ou « parapubliques » vaut aussi bien pour l'ensemble des acteurs souvent privés avec lesquels la commune a pu entreprendre des actions communes ou instituer des coopérations selon des conventions dont la complexité juridique est croissante. Face à cette diversité et compte tenu des risques pouvant peser sur les finances municipales, l'existence d'un véritable tableau de bord de la consolidation communale peut permettre au maire financier de suivre ainsi avec régularité tout le « hors-budget » de la commune.

Troisième point d'attention pour le maire financier : les enseignements à tirer du compte administratif. C'est un point capital, et pourtant très souvent négligé au plan local comme il l'est, hélas, au plan national. Ainsi que chacun le sait, l'examen de la loi de finances est, chaque année et tant pour l'Assemblée nationale que pour le Sénat, une part très importante du travail parlementaire qui remplit près de trois mois de leurs sessions respectives – après que l'élaboration du projet de ladite loi de finances a mobilisé, pendant plusieurs mois et pas uniquement au ministère des Finances et du Budget, des cohortes de fonctionnaires et les membres du gouvernement. Et le vote définitif de la loi de finances

est un élément majeur du débat politique pour l'ensemble du pays – débat qui ne s'éteint d'ailleurs qu'après le verdict du Conseil constitutionnel sur le sujet.

Mais qui sait combien de temps le Parlement consacre, généralement juste avant l'été, à l'examen et au vote de la loi de règlement du budget et de l'approbation des comptes pour l'année précédente ? Quelques heures dans le meilleur des cas, dont l'essentiel en commission des finances ; et là, pas de débat public, pas de saisine du Conseil constitutionnel. Qui s'intéresse au résultat (la loi de règlement) parmi tous ceux qui ont consacré tant d'énergie à établir la décision (la loi de finances) ? Serait-ce un travers français que la prévision prime sur l'action ?

Toutes proportions gardées, il en est de même au plan local : le vote du budget est un moment fort de la politique locale et sera un événement largement relayé dans la presse régionale, alors que l'adoption du compte administratif est expédiée dans l'indifférence générale. Et pourtant ! De l'analyse des écarts entre prévisions du budget et réalisations au compte administratif, on peut tirer des enseignements très profitables sur la conduite des opérations au sein de la commune, sur les habitudes de comptabilisation budgétaire et sur la signification d'un solde de clôture le plus souvent positif. Ce sont surtout les deux derniers points qui méritent toute l'attention du maire financier.

39

Les habitudes de comptabilisation budgétaire procèdent généralement de la technique dite du matelas, qui conduit à se créer des marges de manœuvre (ou des « bonnes surprises » en fin d'exercice) en surévaluant les dépenses de fonctionnement ou en sous-évaluant les recettes (du moins celles qui ne font pas l'objet de notifications « surveillées » par les émetteurs que sont les services de l'État). Et ce petit jeu est amplifié au moment de l'élaboration du budget, par la seule référence (d'une année sur l'autre) de budget à budget – en ignorant la correction que d'évidence pourrait apporter la référence de compte administratif à budget. C'est le premier élément constitutif d'un solde positif.

À cela s'ajoutent les pratiques liées au non-respect du schéma de financement des investissements tel que prévu au budget, souvent par un recours à l'emprunt qu'on aurait dû s'éviter et qui conduit trop souvent à modifier de mauvaise façon le montant de l'autofinancement initialement projeté.

Si bien que le maire financier ne devrait pas se féliciter d'un solde de clôture positif, voire souvent en augmentation, car le seul élément qui n'a pas varié, c'est le produit fiscal inscrit au budget et donc le montant des impôts locaux dont une part aurait donc pu être évitée, au lieu qu'elle

vienne garnir le « matelas » ! Cela amène d'ailleurs à penser qu'il y aurait certainement avantage à changer les modalités du vote fiscal local : plutôt que de voter un produit en début d'année dans le cadre d'un budget prévisionnel dont tout laisse à penser qu'il sera exécuté selon un profil différent de la prévision budgétaire, ne conviendrait-il pas au contraire de lier le vote du produit de l'impôt à la constatation des besoins de financement nécessaires à la clôture du compte administratif ? Un tel dispositif, qui aurait peut-être également l'intérêt de mieux prendre en compte la capacité contributive actuelle des contribuables, mériterait certainement réflexion.

LE MAIRE FINANCIER FACE AUX ÉVOLUTIONS DE LA GESTION PUBLIQUE

40

Au total, on le voit bien, que ce soit dans le suivi de l'exécution budgétaire ou dans le processus d'élaboration du budget, le maire financier doit exercer sa vigilance de stratège financier sur tous les points et en permanence – en s'appuyant, quand cela est possible, sur les techniciens qui l'entourent et le conseillent –, mais en prenant soin de ne déléguer à personne (même, et surtout pas, aux plus calés d'entre eux) sa responsabilité qui est de mettre la finance au service de la politique de gestion et de développement du territoire qu'il administre.

Même si les modalités de la gestion financière des collectivités locales n'ont guère évolué au cours des décennies qui se sont écoulées depuis les premières lois de décentralisation – à la différence du régime de la fiscalité qui, à défaut d'une refondation cohérente à laquelle pourtant beaucoup étaient prêts, a connu des « réformes » incessantes et trop souvent contradictoires –, le contexte dans lequel s'inscrit la gestion locale évolue fortement depuis les années récentes. Jusqu'à peu de temps auparavant, en effet, l'État avait toujours veillé à assurer aux collectivités locales un développement constant de ses concours financiers – alors même que sa propre situation financière l'entraînait dans une impasse grandissante. Si l'on ajoute à cela le fait que les bases des impôts locaux ont souvent connu un dynamisme constant (voire parfois surprenant) et que les collectivités locales leur ont longtemps appliqué des taux d'imposition en hausse continue (sans être jamais déraisonnables), il en résulte globalement une relative aisance financière qui a permis une politique d'investissement en continu – facilitée, qui plus est, par une période où le faible niveau des taux d'intérêt rendait les emprunts très attractifs (trop, diront certains).

Ce contexte est en train de changer radicalement depuis quelques années. D'abord, réforme après réforme, la fiscalité locale a beaucoup perdu de son dynamisme – du fait de son remplacement partiel par des dotations d'État –, si bien que la gestion de la recette, qui n'était pas un point discriminant de la gestion locale (sauf à voter des taux, pouvoir considéré de tout temps comme l'apanage même des collectivités publiques), tend à se réduire peu à peu à la seule gestion des loyers et des tarifs pour services rendus. Il reste, il est vrai, à gérer au mieux la dépense – mais faut-il pour cela un échelon politique dédié ? C'est certainement, en dehors de toute autre considération, une sorte de reniement du développement des pouvoirs locaux – tout le contraire des discours politiques de tous bords depuis 1981, et même de la révision constitutionnelle de 2003... à moins que, dans la formulation « gestion décentralisée de la République », seul le mot « gestion » ne comptât vraiment.

41

Par ailleurs, une autre tendance vient modifier la relation financière des collectivités locales avec l'État qui, dans le cadre de la résorption de ses déficits, se montre moins généreux quant à ses concours financiers – obligeant par là même les collectivités locales à réviser l'augmentation, jusqu'ici en croissance constante, de leurs moyens –, ce qui, par la cascade des aides attendues des collectivités de « rang supérieur », pourrait être d'autant plus cruellement ressenti par les communes. Et ce, au risque que soit d'abord sacrifié l'investissement local qui, constitué à plus de 50 % par le renouvellement du stock, devrait au contraire être maintenu à un niveau toujours élevé. Autant de préoccupations nouvelles pour les gestionnaires locaux.

Les défis qui attendent le maire financier ne sont pas minces ; ses marges de manœuvre financières seront plus étroites que dans la période précédente et ses qualités – telles qu'esquissées plus haut – seront mises à rude épreuve car les attentes des populations qui l'ont élu resteront pressantes. Qu'il se garde donc d'autant plus des délices de certaines pratiques financières qui pourraient le tenter face à des équations d'équilibre plus difficiles à réaliser. Le maire financier est bien celui qui privilégie les équilibres dans le temps ; c'est un orfèvre des finances publiques qui se défie de la technicité de l'instant et qu'on peut dès lors à bon droit qualifier de « financier pas comme les autres ».

R É S U M É

Globalement responsables de la gestion de budgets représentant au total plus de 6 % du produit intérieur brut national, les maires ne sont pourtant pas des financiers comme les autres. Sans véritable formation préalable en la matière, il leur appartient en effet de savoir dépasser (et souvent se méfier) des techniques financières parfois hasardeuses pour, au contraire, exercer pleinement leur magistère financier. Celui-ci – en assurant la synthèse entre solutions de court terme et impératifs de stratégie pluriannuelle – est la clé du bon fonctionnement des services publics qu’ils ont mission d’assurer à leurs concitoyens. Cet article propose quelques réflexions susceptibles de les guider en la matière.