

Octobre 2014

LES GROUPES DE TRAVAIL DE L'AFIGESE

Des espaces d'échanges, de partage d'expériences, de réflexions communes



Présentation et témoignages

SOMMAIRE

Charte des groupes de travail de l'AFIGESE	2
Groupe de travail Dette	4
Groupe de travail Evaluation des Politiques Publiques	6
Groupe de travail Observatoire Fiscal	7
Groupe de travail Pilotage	10
Groupe de travail PPIF (Programmation Pluriannuelle de l'Investissement et du Fonctionnement)	11
Groupe de travail SID (Système d'Information Décisionnel)	14
Groupe de travail Relations entre associations et collectivités territoriales	15
Groupe de travail Certification des Comptes	16

CHARTRE DES GROUPES DE TRAVAIL DE L'AFIGESE

1. OBJECTIFS ET FONCTIONNEMENT DES GROUPES DE TRAVAIL

Les groupes de travail représentent des espaces d'échanges, de partage d'expériences, de réflexions communes autour de thématiques précises.

Ils réunissent, sur la base du volontariat, des agents représentant des collectivités locales adhérentes et des représentants de personnes morales de droit privé adhérentes qui soutiennent les objectifs du groupe auquel ils sont inscrits et qui s'engagent à travailler dans ce sens.

Réunis tous les deux à trois mois, les membres des groupes sont amenés à participer à des travaux collectifs qui aboutissent à la production et à la diffusion de livrables : guides pratiques, lettres métiers, articles, études, ...

Chaque groupe de travail est dirigé par un pilote qui anime les réunions, coordonne les travaux en lien avec la chargée de mission de l'AFIGESE qui organise les réunions, rédige les comptes-rendus, gère la production des livrables.



2. CONDITIONS D'INSCRIPTION AUX GROUPES DE TRAVAIL

2.1. Les personnes morales de droit public

Peuvent s'inscrire aux groupes de travail autant de personnes qu'il y a de représentants/cotisations de la collectivité adhérente à l'AFIGESE.

1 représentant = 1 inscription* à 1 GT

** Concernant le nombre d'inscriptions à un même groupe de travail, une souplesse pourra toutefois être accordée afin de s'adapter au fonctionnement interne de certaines collectivités. Par exemple, il arrive que des agents fonctionnent en binôme et assistent donc aux réunions à tour de rôle, un agent peut se faire remplacer par un autre, ...*

2.2. Les personnes morales de droit privé

Peuvent s'inscrire aux groupes de travail autant de personnes qu'il y a de représentants/cotisations, de la structure privée adhérente à l'AFIGESE, sous réserve de certaines conditions :

- ☺ validation, par le Bureau de l'AFIGESE, de l'inscription de la structure à un groupe de travail ;
- ☺ respect d'une quotité d'1/5 des représentants du secteur privé dans chaque groupe de travail ;
- ☺ non dépassement de plus de trois consultants par groupe de travail ;
- ☺ inscription à deux groupes de travail maximum pour chaque partenaire privé ;
- ☺ priorité accordée à l'ancienneté des demandes pour l'inscription de partenaires privés.

2.3. Les personnes physiques issues du secteur public

Elles peuvent participer, à titre dérogatoire, à une, voire deux réunions, dans la limite d'une année, en attendant l'adhésion de leur collectivité.

2.4. Les personnes physiques issues du secteur privé

Elles ne peuvent pas s'inscrire aux groupes de travail. Aucune dérogation ne leur est accordée.

3. DROITS DE LA PERSONNE MEMBRE D'UN GROUPE DE TRAVAIL

La personne inscrite à un groupe de travail est membre du groupe et, à ce titre :

- ☺ elle peut participer aux réunions du groupe de travail, ainsi qu'à leurs déjeuners ;
- ☺ elle est destinataire des convocations aux réunions, des comptes-rendus et des travaux produits par le groupe auquel elle est inscrite.

4. ENGAGEMENTS DE LA PERSONNE MEMBRE D'UN GROUPE DE TRAVAIL

La personne membre d'un groupe de travail et son employeur adhèrent aux objectifs du groupe et s'engagent à travailler dans ce sens.

La personne participe de manière régulière et active aux réunions et aux travaux du groupe.

Elle respecte, dans la mesure du possible, les horaires des réunions.

Afin de faciliter l'organisation des réunions par la chargée de mission de l'AFIGESE, elle informe cette dernière le plus tôt possible de sa présence ou de son absence aux réunions.

5. UTILISATION ET DIFFUSION DES DIVERS DOCUMENTS PRODUITS AU SEIN DES GROUPES DE TRAVAIL

Tous les documents utilisés et produits au sein des groupes de travail doivent être employés à titre confidentiel par leurs membres. Toute diffusion en dehors du groupe est interdite.

La copie et la diffusion des productions éditées, sous quelque forme que ce soit, est également interdite, l'AFIGESE étant propriétaire des droits d'auteur.

Le non-respect de ces dispositions par un membre d'un groupe de travail entraîne son exclusion de ce groupe et l'AFIGESE se réserve le droit d'engager des poursuites à son encontre.

6. INSCRIPTION ET DESINSCRIPTION A UN GROUPE DE TRAVAIL

La personne qui souhaite s'inscrire ou se désinscrire à un groupe de travail contacte la chargée de mission de l'AFIGESE qui procède à sa demande (selon les conditions mentionnées dans le point 2 concernant une inscription).



Pour toute demande de renseignement sur les groupes de travail, vous pouvez contacter Lucie BITAILLE, chargée de mission à l'AFIGESE :

Téléphone : 02 28 25 45 15
Courriel : l.bitaille@afigese.fr

Groupe de travail DETTE

PILOTE : Thierry CHARTIER, Responsable dette et trésorerie au Conseil général de l'Essonne et David LAMOURY, Responsable du service des affaires financières à la Ville de Lyon.

OBJECTIFS :

Le groupe de travail Dette est composé de personnes d'horizons divers, issues de collectivités de toutes tailles (départements, communes, structures intercommunales) et d'experts privés en gestion financière.

TRAVAUX :

Travaux réalisés

Ces dernières années, le groupe de travail s'est consacré à la réalisation d'**études de fond** ayant trait à l'évolution du métier de gestionnaire de dette, à partir d'une **enquête** auprès des adhérents de l'AFIGESE et aux missions même de la gestion de l'endettement d'une collectivité, avec la production d'un **livrable** volumineux constitutif d'un guide des bonnes pratiques en ce domaine.

Par ailleurs, il a conduit plusieurs **réflexions directement liées à l'actualité et ayant nourri la position officielle de l'AFIGESE**. Ce fut notamment le cas à l'occasion de la parution de la circulaire du 25 juin 2010 relative aux produits financiers offerts aux collectivités locales ou encore des débats multiples relatifs aux produits structurés à forts risques.

Le groupe s'est également particulièrement intéressé à la problématique de l'accès au crédit bancaire, aux implications des nouvelles normes prudentielles Bâle III et, plus globalement, aux effets sur le financement public local de la crise financière internationale survenue dès 2007.

Ses travaux ont dès lors principalement consisté dans le **suivi de l'offre de prêts bancaires traditionnels et spécifiques** (Caisse des Dépôts, Banque Européenne d'Investissement, ...) **et de l'évolution des projets de création d'une Agence publique de financement ou d'un nouvel établissement de crédit à partir de la Caisse des Dépôts et de la Banque Postale** ou encore dans **l'examen des conditions d'accès direct aux marchés** (financement obligatoire, recours aux billets de trésorerie).

Travaux en cours

L'analyse du financement direct sur les marchés a été l'occasion d'organiser **l'audition des principaux acteurs** d'une telle démarche, tels que des représentants de collectivités émettrices, d'une agence de notation ou d'une banque arrangeur. Ce travail donne actuellement lieu à la rédaction de **fiches méthodologiques relatives au financement désintermédié**, dont la publication devrait intervenir prochainement.

Travaux futurs

Les travaux futurs du groupe devraient notamment concerner le **financement du secteur public local** et la stratégie qu'adopteront les nouveaux acteurs qui l'animeront.

Témoignages



*Je participe à ce groupe de travail car je crois fondamentalement que, contrairement à l'Etat déconcentré, les collectivités ne sont pas organisées suffisamment en **réseau**. En effet, la plupart du temps, les compétences financières étant très techniques, nous sommes les seuls à nous poser des questions dans nos collectivités et les seuls à devoir y trouver des réponses. En ce sens, le réseau répond à un **partage de connaissances** et permet une **veille experte** sur des questions futures. Ainsi, nous pouvons dire, il me semble, qu'autant qu'une coproduction entre « experts », ces groupes de travail nous permettent de nous « **tutorer** » les uns les autres sur des aspects métiers. Par ailleurs, nous comptons sur la capacité de lobbying des associations pour aussi faire évoluer les normes et c'est pour ce faire que les groupes doivent être représentatifs du panel des collectivités concernées.*

Karine GODEY, Directrice des finances et de la commande publique à la Ville de Cergy.





Le groupe de travail Dette est un lieu de rencontre entre spécialistes de la dette et de la trésorerie, qu'ils soient chevronnés ou non. Il permet des **échanges sur des bonnes pratiques**, mais également d'y **découvrir de nouveaux outils** et d'y **rencontrer des personnes ressources**. Les consultants privés, assez fortement représentés, permettent de confronter leur vision globale (ils ont des centaines de collectivités clientes) à nos expériences locales, facilitant l'analyse du marché, élément essentiel en matière de dette ou de trésorerie. Les livrables produits par le groupe permettent de faire partager les connaissances, aussi bien aux futurs lecteurs qu'aux participants lors de la préparation : chacun a sa spécialité et trouve son compte en apprenant des spécialités des autres.

Pour résumer, le groupe Dette est le lieu idéal pour **acquérir et partager de nouvelles connaissances** qui se révèlent utiles lorsque les fluctuations des marchés financiers bousculent nos habitudes.

Fabrice PIERRE-ABELE, Directeur des finances au Conseil général de la Meuse.



J'ai pris mes fonctions à la Ville de Montpellier il y a un an en tant que Chargée de mission Fiscalité et Dette. Les échanges d'expériences ont toujours représenté un élément important dans mon fonctionnement professionnel pour plusieurs raisons :

- Cela permet de se créer rapidement un **réseau** ;
- Ce peut être un gain précieux de temps si chaque membre joue le jeu du partage de ses propres expériences et de ce qu'il a mis en œuvre et développé ;
- Cela permet de **se confronter à d'autres logiques de fonctionnement** et de **prendre du recul** par rapport à ses propres pratiques ;
- C'est une **source d'enrichissement certaine** : les personnes présentes ont de multiples expériences, des spécialités, des carnets d'adresse, ... qui peuvent bénéficier ainsi à chacun ;
- C'est aussi un bon moyen d'**être au courant en avant-première de changements importants** pour nos métiers ou de réussir à influencer sur des décisions à venir ;
- C'est enfin et surtout l'occasion de voir de visu des collègues de toutes strates de collectivités avec lesquels, à mon sens, il n'y a pas assez d'échanges et de travail en commun.

En retour, cela suppose aussi d'accepter un investissement personnel supplémentaire sans lequel l'activité du groupe présentera moins d'intérêt.

Les groupes de travail de l'AFIGESE répondent à ces attentes. Je souligne également que, dans un moment où les dépenses sont mesurées avec attention, ma hiérarchie continue d'encourager la participation à ces groupes, le retour sur investissement étant jugé positif. Je tiens à l'en remercier.

Sylvie CALIN, Chargée de mission fiscalité et dette à la Ville de Montpellier.



PILOTE : Gwendoline LIONS, Chargée d'évaluation des politiques publiques au Conseil général des Côtes-d'Armor.

OBJECTIFS :

Le groupe de travail Evaluation des politiques publiques est un lieu d'échanges de bonnes pratiques entre agents en charge de l'évaluation dans leurs collectivités.

Il rassemble des agents des différents niveaux de collectivité et accueille également un praticien de l'évaluation d'un cabinet privé de consultants.

Chacun et chacune, depuis son expérience, ses problématiques, son niveau de collectivité, les enjeux fixés à l'évaluation dans sa collectivité, apporte des pistes de réflexion et d'alimentation pour l'ensemble du groupe.

TRAVAUX :

Ces échanges trouvent leur expression dans la publication par le groupe de travail d'un supplément à la Lettre de l'AFIGESE publié deux fois par an et intitulé « **Les échos de l'évaluation** ». L'occasion de mettre en lumière un fait d'actualité, une innovation en terme d'évaluation des politiques publiques, de présenter une organisation de collectivité, ainsi qu'une notion interpellant les praticiens et praticiennes de l'évaluation. Une rubrique intitulée « Boîte à outils » aborde les questions méthodologiques. Enfin, une revue de presse permet d'apporter des conseils de lecture (articles de presse, rapports publics, ouvrages).

Cette lettre, écrite par des chargé(e)s d'évaluation en collectivité territoriale, a vocation à s'adresser plus largement à l'ensemble des adhérents de l'AFIGESE souhaitant s'imprégner de la pratique de l'évaluation des politiques publiques.

Par ailleurs, **chaque semestre, une rencontre est organisée entre le groupe de travail et le groupe ACUF** (Association des Communautés Urbaines de France) **de la SFE** (Société Française de l'Évaluation). Autour d'un thème choisi en commun, ces rencontres donnent lieu à une contribution collective à partir à la fois d'éléments théoriques et méthodologiques, mais également des expériences concrètes des membres.

Après la réalisation et la publication, en partenariat avec le Conseil Général de la Nièvre, d'un « **Guide pratique de l'évaluation** » en 2006, le groupe de travail Evaluation des politiques publiques travaille actuellement sur un **nouveau livrable : des fiches pratiques de l'évaluation**.

En cohérence avec le mode de fonctionnement du groupe, ce livrable s'appuie largement sur l'expérience de ses contributeurs et permet d'aborder un thème autour de 5 grands axes : une problématique, des pistes de réponses, des points de vigilance, des retours d'expériences et des éléments bibliographiques permettant aux utilisateurs d'approfondir la question. Les thèmes des fiches ont trait autant à l'organisation de l'évaluation des politiques publiques (pilotage, mise en œuvre, etc.), qu'aux méthodes ou encore au développement de l'évaluation dans certains domaines (développement durable, action sociale, etc.).

Évolutif, avec une à deux séries de fiches réalisées par an, ce livrable se veut avant tout un outil pratique et non dogmatique ambitionnant de pouvoir répondre aux besoins de collectivités et/ou d'agents qui se lanceraient dans l'évaluation des politiques publiques.

Témoignages



Les apports des groupes de travail sont très étroitement liés aux niveaux personnel et professionnel. Au-delà de l'aspect **convivial** de ces rencontres qui contribue à l'attrait personnel que l'on peut y trouver, la possibilité d'un **travail collaboratif sur des problématiques d'actualité** est un apport considérable de ces séances. Il est ainsi possible régulièrement, et en une journée, d'effectuer un parangonnage rapide sur les techniques utilisées, les difficultés que peuvent rencontrer chacun dans l'exercice de son métier et des solutions que d'autres (ou les mêmes) peuvent avoir à proposer.

Par ailleurs, la possibilité d'accès à un **réseau** doublement spécialisé, vis-à-vis des collectivités locales et de l'évaluation, permet d'entretenir une **veille professionnelle** et d'avoir accès facilement à des informations utiles pour l'exercice quotidien de ses activités. Ainsi, il est possible de structurer un esprit de corps parfois assez éthéré pour **favoriser le développement de nos activités et la reconnaissance de nos expertises**.

Clément D'INGUIMBERT, Chargé de mission évaluation des politiques publiques au Conseil général de l'Essonne.





Nommée sur le poste de Chargée d'évaluation de Politiques Publiques au sein de ma collectivité depuis le printemps 2011, j'ai souhaité, après ma première participation aux Assises de l'AFIGESE, participer au groupe de travail Evaluation de l'association.

Participer à ces réunions est pour moi très enrichissant :

- Pour le partage d'expérience (notamment en matière d'approche méthodologique). Il est important pour la novice que je suis de pouvoir **solliciter des avis et recueillir des conseils** ;
- Pour la connaissance des thématiques évaluées au sein d'autres collectivités qui ont pu travailler sur des politiques à propos desquelles se questionne ma collectivité ;
- Pour **briser l'isolement professionnel** que peut parfois ressentir un chargé d'évaluation, seul à travailler sur ce champ au sein de sa collectivité. Cet **enrichissement personnel** est également profitable à ma collectivité, finalement pour les mêmes motifs, ...

Florence MAURES, Chargée de mission évaluation des politiques publiques au Conseil général de la Nièvre.



Ma participation au groupe de travail Evaluation de l'AFIGESE m'apporte, tant au niveau personnel qu'au niveau de ma collectivité :

- la connaissance du **réseau** ;
- la **confrontation des expériences** ;
- la **mise à jour des compétences** ;
- l'**entraide** : recherche sur des sujets d'évaluation ;
- la **stimulation** : les difficultés sont partagées ;
- la **convivialité** : rencontre de collègues sympathiques issus de collectivités diversifiées ;
- une **veille** sur le sujet de l'évaluation : les nouveautés théoriques, la littérature existante etc. ;
- une **réflexion sur mes pratiques professionnelles** avec la rédaction de livrables, ...

Hanh TRINH-DUPERRIN, Chargée d'évaluation à la Ville de Montreuil.



Groupe de travail OBSERVATOIRE FISCAL

PILOTE : Christelle GAUCHER, Responsable fiscalité locale et dotations à la Ville de Bayonne.

OBJECTIFS :

Le groupe de travail Observatoire fiscal mène des travaux sur tous les sujets d'actualité ou de fond relatifs à la fiscalité directe locale.

TRAVAUX :

Travaux réalisés

La volonté de mettre à disposition la connaissance et l'expertise présentes au sein du groupe de travail en matière de fiscalité directe locale s'est traduite par la production de **trois guides méthodologiques** qui ont vocation à accompagner toute collectivité souhaitant s'engager dans la démarche d'analyse et d'optimisation de ses ressources fiscales. Ces livrables retracent le travail mené par un observatoire fiscal depuis la réalisation d'un diagnostic jusqu'au pilotage de la politique fiscale en passant par la mise en place des outils numériques indispensables.

Le groupe de travail a également souhaité mettre en œuvre un **travail collaboratif avec l'AMF afin de contribuer aux processus législatif et réglementaire** en apportant son analyse sur les différentes réformes touchant à la fiscalité directe locale et en étant force de proposition sur ce sujet.

Ainsi, le groupe de travail a été **sollicité par l'AMF afin de produire plusieurs études relatives aux conséquences pratiques de la réforme de la taxe professionnelle sur le bloc communal**. Différents sujets ont été traités dans ces études : le pacte fiscal et financier communautaire, la dotation de solidarité communautaire, l'impact de la réforme sur les entreprises, la redéfinition de la stratégie fiscale d'une commune isolée et le transfert de la part départementale de la taxe d'habitation.

Dans le cadre des réunions associant la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques) et les associations d'élus, le groupe de travail a analysé pour chaque taxe les améliorations qui pourraient être apportées en matière de communication de données fiscales aux collectivités locales. Ces propositions ont été transmises à la DGFIP par l'AMF lors de plusieurs réunions qui se sont tenues au cours de l'année 2012.

Par ailleurs, **plusieurs propositions d'amendements techniques élaborées par le groupe de travail dans le cadre du projet de loi de finances pour 2013 et du troisième projet de loi de finances rectificative pour 2012 ont été validées par la Commission des finances de l'AMF et puis soutenues par des parlementaires lors des discussions à l'Assemblée Nationale.**

Travaux en cours

Témoignages



La participation au groupe de travail Observatoire fiscal est intéressante sur trois aspects :

- **Connaître les collègues qui travaillent sur des sujets communs** dans des collectivités de tailles différentes, avec des moyens adaptés à leurs structures. Cela permet de se positionner et d'apprécier comment proposer un plan d'action à sa hiérarchie ;

- **Echanger ses expériences** avec les collègues lors des réunions de groupe ou par mail ;

- **Mesurer les relations avec les partenaires locaux**, notamment les services décentralisés de la DGFIP. En fonction des interlocuteurs des différents services, on peut tirer des leçons sur les moyens d'avoir accès à des informations, trouver le bon interlocuteur. A ce titre, les expériences de chacun peut permettre de recadrer les conventions de partenariat déjà conclues avec la DGFIP ou celles en cours d'élaboration.

- **Mesurer les relations avec les partenaires locaux**, notamment les services décentralisés de la DGFIP. En fonction des interlocuteurs des différents services, on peut tirer des leçons sur les moyens d'avoir accès à des informations, trouver le bon interlocuteur. A ce titre, les expériences de chacun peut permettre de recadrer les conventions de partenariat déjà conclues avec la DGFIP ou celles en cours d'élaboration.

Christian PORTEFAIX, Fiscaliste à la Communauté d'agglomération de Clermont-Ferrand.



La **révision des valeurs locatives des locaux professionnels** a permis au groupe de travail de poursuivre sa collaboration avec l'AMF, en lui apportant un éclairage technique sur différentes dispositions de la loi. Des réunions en commun sont organisées sur ce sujet.

La procédure déclarative, la constitution des commissions départementales (les commissions départementales des valeurs locatives des locaux professionnels, les commissions départementales des impôts directs), et les travaux effectifs de ces commissions sont au cœur des préoccupations actuelles du groupe de travail.

L'**analyse des nouveaux impôts économiques** (cotisation foncière des entreprises, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, les impositions forfaitaires sur les entreprises de réseaux, la taxe sur les surfaces commerciales) est également l'occasion pour le groupe de travail, de s'interroger sur la qualité et l'intégrité des fichiers qui sont communiqués par la Direction Générale des Finances publiques.

Concernant la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises), une réflexion est menée pour déterminer des indicateurs de prévisibilité de cette recette et les axes d'analyses à mener.

Le groupe de travail poursuit son action sur la qualité et le contenu des données fiscales qui sont communiquées aux collectivités territoriales.

Il souhaite également établir une collaboration active avec d'autres associations d'élus telles que l'AMGVF (Association des Maires des Grandes Villes de France), l'ADCF (Association Des Communautés de France) et renforcer les relations existantes avec l'AMF et l'ARF (Association des Régions de France).

Travaux futurs

La **révision des valeurs locatives des locaux d'habitation** sera l'occasion de travailler sur un chantier de grande ampleur (plus de 30 millions de locaux concernés).



Le sujet fiscal suscite généralement peu la curiosité des techniciens et des élus, au-delà des sacro-saints rôles supplémentaires. Je suis donc bien souvent privé de contradicteurs, au sein de ma collectivité, me permettant de mettre en doute, confronter, compléter ou confirmer les analyses et outils que je mets en œuvre.

J'ai rejoint depuis peu le groupe de l'AFIGESE consacré à la fiscalité locale, après avoir sollicité l'association au sujet de l'évaluation des valeurs locatives foncières des entrepôts logistiques. Au fil des mois, je bénéficie de la **richesse des échanges**, de la **qualité d'expertise** de ses participants et de la **dynamique** qu'engendrent nos rendez-vous réguliers. En m'efforçant d'être à la hauteur de ces échanges et de ces compétences, j'entretiens ma motivation et ma performance. C'est ainsi que ma collectivité tire parti naturellement de l'investissement que représente mon implication dans ce groupe de travail.

Rémi MAGNARD, Directeur fiscalité et prospective au Syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence.



Je connais l'AFIGESE de longue date car dans l'une des collectivités pour laquelle j'ai travaillé, mon chef de service y était affilié. Je connaissais donc l'excellence de son travail en **réseau**.

Le fait d'appartenir à un groupe de travail, c'est tout d'abord la possibilité et surtout la chance de travailler avec un réseau sur des **problématiques communes**, ce qui permet de partager des cas concrets et des expériences, des ressentis, mais également des succès, des échecs et des avancées probantes dans un domaine particulier.

Cela permet également de **partager la veille juridique** ou l'application d'un texte ou la lecture d'une règle juridique nouvelle.

Personnellement, j'attends tout cela de l'AFIGESE et pour l'instant cela correspond parfaitement à mes attentes.

J'espère également pouvoir grâce à son truchement faire remonter mes demandes sur la fiscalité, sur son application et sur les améliorations que l'on peut y apporter, à un plus haut niveau.

C'est aussi, la possibilité d'échanger avec des collègues très sympathiques venus de tous les horizons car l'ambiance de travail est soutenue, mais chaleureuse.

Emma TORRES, Chargée de mission fiscalité à la Communauté d'agglomération du Val de Bièvre.



J'ai intégré le groupe de travail Observatoire Fiscal en décembre 2008 dans le but d'élargir mon **réseau** d'échanges au niveau des problématiques fiscales.

D'un point de vue personnel, les bénéfices procurés par ma participation sont les suivants :

- des échanges enrichissants avec d'autres « fiscalistes » territoriaux (d'un niveau supérieur par comparaison avec les formations proposées par le CNFPT dans ce domaine) ;
- un **approfondissement de mes connaissances** en matière de réglementation fiscale ;
- un **accès à des informations précises** sur les sujets d'actualité fiscale (suppression de la TP et nouveau panier fiscal, révision de la valeur locative des locaux professionnels, etc) ;
- une amélioration réelle dans le domaine de la communication fiscale via la participation à la rédaction d'ouvrages pédagogiques destinés aux collectivités locales ;
- une confrontation enrichissante, d'une part avec le savoir-faire d'autres collègues et, d'autre part, avec les expériences d'autres collectivités en matière d'optimisation fiscale ;
- une **plus grande reconnaissance de ma hiérarchie** au fil de ces années d'implication au sein de l'AFIGESE.

De fait, la collectivité en a retiré, également, des bénéfices :

- la **réappropriation pour une mise en œuvre au sein de ma collectivité** de certaines pistes d'optimisation fiscale ;
- l'amélioration de la veille fiscale ainsi que la garantie de l'apport de réponses fiables et rapides sur des problématiques fiscales à destination de la Direction Générale ;
- une **image positive de la Ville** à travers l'implication d'un de ses agents au sein du groupe (en lien avec une reconnaissance grandissante de l'AFIGESE constatée lors des Assises).

Denis BOUARD, Chef de service audit externe - optimisation financière à la Ville de Bourges.



Groupe de travail PILOTAGE

PILOTE : Bruno GERENTES, Directeur général des services à la Ville de Blois.

OBJECTIFS :

Le groupe de travail Pilotage rassemble de nombreux collègues qui travaillent dans le domaine du contrôle de gestion dans leurs collectivités.

Après avoir élaboré un guide pratique du dialogue de gestion rassemblant une vingtaine d'expériences de collectivités territoriales de toutes strates, ce groupe a souhaité poursuivre l'activité de recherche et d'exploration des nouvelles méthodes en matière de pilotage des collectivités.

TRAVAUX :

Travaux réalisés

Après la parution du « **Guide pratique du dialogue de gestion** » en 2012, le groupe s'est mis en quête d'un nouveau projet et a étudié les différentes dimensions du pilotage en collectivité.

Travaux en cours et futurs

Finalement, le groupe a souhaité travailler sur la question de la **recherche des marges de manœuvre structurelles** au sein des collectivités, en mettant notamment en lumière les **méthodes et dispositifs innovants**.

Il s'agit notamment, au prisme des différents leviers à la disposition des managers, d'examiner les modes de faire ou les bonnes pratiques et la façon dont les managers contribuent à évaluer ces dispositifs :

- Leviers managériaux ;
- Leviers opérationnels ;
- La rationalisation de l'aide à la décision (objectivation des choix) ;
- La question du niveau de service comme variable d'ajustement.

Par ailleurs, le groupe doit également travailler à la **mise en perspective de l'écoute citoyenne**, comme levier du pilotage des collectivités territoriales, sans pour autant l'aborder sous l'angle de l'évaluation des politiques publiques. L'avis du citoyen ou de l'utilisateur, dans la conduite de la collectivité, permet à ce stade d'élargir le spectre du contrôle de gestion et de diversifier les outils de contrôle et de pilotage.

Témoignage



La participation au groupe de travail Pilotage présente pour moi et ma collectivité plusieurs intérêts :

- Pour la collectivité, c'est l'opportunité de confronter, au sein d'un cercle réduit de collectivités qui se sont saisies du sujet, ses propres solutions aux solutions trouvées ailleurs. C'est l'occasion de **grandir**, tant sur le regard que la collectivité porte sur les enjeux du pilotage que sur les axes de travail qu'elle privilégie. C'est l'occasion de **réinterroger les pratiques** et de **s'enrichir de nouvelles connaissances**. C'est aussi l'intérêt de partager un nouveau **réseau** de compétences et d'expériences sur un sujet pointu et multiforme ;
- Au niveau individuel, cela me permet de **situer ma mission propre** dans l'univers et l'organigramme spécifique de ma collectivité par rapport aux univers et spécificités de mes collègues dans leur environnement. Je grandis, je m'interroge et partage mes interrogations en interne, ma collectivité grandit : cercle vertueux par excellence !

Martine COUSTILLERES, Contrôleur de gestion à la Ville de Colomiers.



PILOTE : Emilie MAZIERE, Responsable programmation pluriannuelle et ingénierie des financements à la Communauté d'agglomération de Chambéry.

OBJECTIFS :

Le groupe de travail PPIF est né de la volonté de l'AFIGESE de permettre des échanges sur la programmation pluriannuelle et de produire un livrable sur ce sujet à destination de ses adhérents.

Dans ce domaine, tout particulièrement, l'expérience des uns et des autres est une source d'inspiration pour les gestionnaires des collectivités. La gestion pluriannuelle ne fait pas l'objet d'un cadre réglementaire très étoffé, ni d'une littérature financière très abondante. Elle offre ainsi un espace de « liberté » permettant à chaque collectivité de développer ses propres règles, méthodes et procédures de gestion. A l'opposé, cela oblige les collectivités engagées dans ces processus à rédiger et partager des procédures et des règles de gestion précises.

Témoignage

« Il est vrai que l'objectif de ce groupe de travail est de produire un guide pratique pour la mise en place d'une PPIF dans les collectivités territoriales. Mais en dehors de cet objectif, j'y vois également un intérêt personnel.

Participer à ce groupe de travail, c'est une **ouverture de l'esprit** : certes, j'apporte mon expertise au groupe, mais en contrepartie, le groupe m'apporte une autre vision sur le sujet qui me permet de **me réinterroger sur mes propres pratiques** et de me comparer avec les autres.

A mes yeux, c'est un **réseau** de professionnels avec qui je peux échanger, sans avoir recours à un benchmark qui montre parfois ses limites (car trop impersonnel).

Enfin, je vois ma participation comme une **reconnaissance du travail fait à la Ville de Lyon et, par la même occasion, de mon travail**, car la PPIF est un domaine qui n'est pas toujours exploité dans les collectivités.

Isabelle LAURENT, Responsable du service programmation à la Ville de Lyon.

TRAVAUX :

Partant du constat collectif que la PPIF n'est pas un document, une liste ou un tableau, mais un processus qui a conduit à produire ce document, les participants du groupe font le constat que la fonction programmation est aujourd'hui au carrefour de bien des problématiques qui se posent dans les collectivités :

- Comment fiabiliser sa prospective financière dans la durée ?
- Comment évaluer ses marges de manœuvre dans un contexte de raréfaction et d'instabilité des ressources ?
- Comment mieux piloter son budget ?
- Comment contourner les nouvelles problématiques liées à la raréfaction de l'offre de crédit aux collectivités et à la disparition des outils permettant une certaine souplesse dans la gestion de la dette et de la trésorerie (crédits revolving, ouvertures de crédits multi-index, prêts à phase de mobilisation, ...)
- Comment assurer le financement de ses investissements dans le cadre d'une stratégie financière cohérente à court et moyen terme ?

Ces dernières années, lors des réunions du groupe de travail, **de nombreuses collectivités se sont succédées pour présenter leurs expériences** en la matière (Ville du Havre, Région Rhône-Alpes, Département des Hauts-de-Seine, Département du Pas-de-Calais, Ville de Saint-Herblain, Région Centre, Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole, Ville d'Issy-les-Moulineaux, Ville de Lyon, Ville d'Annecy, Chambéry Métropole, ...).

Les présentations proposées et les échanges ont permis de constater la grande richesse, mais aussi la disparité des pratiques des collectivités en matière de gestion de la pluriannualité (démarche de mise en place d'une PPI, d'une PPF, en lien avec la prospective financière, gestion en AP/AE/CP - Autorisation de Programme/Autorisation d'Engagement/ Crédit de Paiement, ...).

UN GUIDE PRATIQUE SERA ÉDITÉ AU COURS DU DERNIER TRIMESTRE 2014.

Ce livrable recueille thème par thème les expériences des différents participants et en extrait les « bonnes pratiques ». Ce référentiel thématique a pour but d'**expliquer de manière critique les différentes étapes et outils d'une démarche de programmation pluriannuelle.**

Chaque fiche présente un thème sous l'angle méthodologique enrichi d'exemples et de retours d'expériences applicables aux différentes strates de collectivités.

12 FICHES ONT ÉTÉ RÉALISÉES POUR COMPOSER CE GUIDE

1. Recensement des projets ;
2. Structuration de la programmation ;
3. Simulations et arbitrages ;
4. Communication de la PPIF ;
5. Outils informatiques au service de la PPIF ;
6. Démarches de contractualisation pluriannuelle en fonctionnement ;
7. Mise en place d'un volet pluriannualité dans le règlement financier de la collectivité ;
8. Modalités de révision et d'actualisation de la PPIF ;
9. Modes de gestion et de vote des opérations pluriannuelles ;
10. Gestion en AP/CP et typologie des AP ;
11. Tableaux de bord de pilotage de la PPIF ;
12. Evaluation de la PPIF.

PILOTE : Bruno STAVY, Directeur du contrôle de gestion au Conseil régional du Languedoc-Roussillon.

OBJECTIFS :

Aujourd'hui, les collectivités territoriales traversent une crise sans précédent en matière de restriction budgétaire, de diminution de recettes fiscales et de difficultés de mobilisation des emprunts bancaires.

Face à cette situation, les collectivités n'ont pas d'autre solution que d'optimiser leurs ressources, mais également de rendre plus performantes les politiques publiques qu'elles mènent auprès de leurs concitoyens. Pour s'engager dans ces démarches d'amélioration, c'est-à-dire dispenser un service public de qualité identique à moyens constants, elles doivent disposer facilement d'informations pour mesurer les résultats et prendre les bonnes décisions pour piloter.

Mais pour cela, nos organisations vivent actuellement un drôle de paradoxe. La technologie offre toutes les possibilités de production et de diffusion de l'information. Celle-ci est générée grâce à une multitude d'outils (progiciels fonctionnels, métiers, intranet, ...) et se diffuse au moyen d'ordinateurs, de smartphones et de tablettes numériques. Pour autant, devant ce foisonnement de technologies, nous éprouvons toujours des difficultés à obtenir la bonne information au bon moment, mais également à la partager au sein de l'organisation entre les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels.

Pour les collectivités soucieuses de disposer de ce type de données, il s'avère nécessaire de s'engager dans le développement et l'animation d'un SID.

Mais, conscients des difficultés que génèrent ce type de démarche et soucieux de partager leurs expériences, de nombreux membres de l'AFIGESE ont souhaité la constitution d'un groupe de travail dédié au système d'information décisionnel.

La constitution, le développement et l'animation d'un SID soulèvent des questions d'ordre technologique, fonctionnel et managérial.

Cette démarche peut s'avérer consommatrice de ressources (humaines, financières, informatiques), être chronophage et ne repose pas forcément sur une seule réponse méthodologique. La vie d'un SID doit répondre aux besoins d'informations stratégiques et opérationnelles qui peuvent varier d'une collectivité à l'autre.

Aussi, pour aborder ces différents aspects, le premier objectif du groupe de travail est celui de l'échange de bonnes pratiques à travers des **retours d'expériences et de méthodologies présentés par des collectivités** qui ont mis en place un SID (« expliquer et montrer ce qui marche et ce qui n'a pas marché »).

Le second objectif relève plutôt de l'ordre de la **technologie** en « auditionnant » les **solutions informatiques proposées par les principaux éditeurs du marché**. A l'issue de chaque présentation (après le départ du prestataire), le groupe peut ainsi échanger sur la qualité et la pertinence de la solution présentée.

Enfin, le dernier objectif souhaité par le groupe de travail est la rédaction d'un **livrable** qui pourrait contenir différentes fiches thématiques présentant les « bonnes recettes » pour réussir l'implémentation et l'animation d'un SID.

Témoignages

« Un groupe de travail représente d'abord un temps et un lieu d'échange et d'apport de connaissances. Nous avons des présentations de solutions, d'outils, des retours critiques, ... sur lesquels nous pouvons discuter et partager des expériences. Expériences parfois directement reproductibles dans nos collectivités ou susceptibles de nourrir nos réflexions.

C'est ensuite l'occasion de **prendre du recul, de réfléchir sur nos pratiques professionnelles** en les confrontant aux autres.

C'est enfin un temps **convivial**, l'occasion de rencontrer, de retrouver des collègues, un côté « réseau professionnel » qui n'est pas négligeable.

Régis CEGLARSKI, Directeur de l'organisation et du management à la Communauté urbaine de Dunkerque.

TRAVAUX :

Travaux réalisés

Plusieurs **retours d'expériences** ont été présentés ; la Communauté Urbaine de Dunkerque (avec la solution Qlikview), le Conseil Général du Pas-de-Calais (solutions Cognos & Qlikview) et le Conseil Général du Vaucluse (solution SAP/Business Objects) etc.

Deux **solutions informatiques** de business intelligence (celles des éditeurs Oracle et Microsoft) ont été exposées à l'ensemble du groupe par les prestataires.

Enfin, les participants ont échangé sur le concept de « véritable » plateforme de business intelligence donné par le cabinet Gartner.

Travaux futurs

Divers échanges sont à poursuivre autour des différents types d'architecture du SID, de la préparation, du suivi budgétaire et du mode de gestion de projets décisionnels.

Un livrable constitué de fiches pratiques est en cours de rédaction.



Je participe depuis peu au groupe de travail, mais voici ce que m'apporte le fait de travailler dans celui du SID :

- **Savoir où en sont les autres collectivités** en terme de SID, de tableaux de bord de pilotage, d'utilisation par les responsables pour piloter leurs activités ;
- **Identifier d'autres outils et méthodes ;**
- **Prendre du recul**, afin d'anticiper sur les évolutions futures.

Mireille NIEBORAK-MULLER,
Chef du service contrôle de gestion au Conseil général du Vaucluse.



Groupe de travail RELATIONS ENTRE ASSOCIATIONS ET COLLECTIVITES

PILOTE : Florence VANHEE, Directrice du pilotage de gestion à la Ville de Dunkerque et Benamer ARAFAT, Directeur adjoint à la Ville de Metz.

OBJECTIFS :

- Lieu d'échanges sur les relations entre les collectivités territoriales et les associations : retours d'expériences des participants ;
- Lieu d'interrogations sur les évolutions des relations entre collectivités et associations : contraintes budgétaires ; mise en place de relations de partenariat ; évaluation des aides accordées ; amélioration des procédures d'instruction ; renforcement des dispositifs de contrôle des associations : évaluation des politiques publiques, nouveaux modes de gestion, types de contrôle, outils de suivi, ... ;
- Réalisation de lettres métiers sur les thématiques.
- Réalisation de fiches pratiques sur les mises à disposition.

Les thèmes abordés :

- Veille juridique sur les liens entre les collectivités territoriales et les associations : jurisprudence, risques juridiques, ... ;
- Services d'intérêt économique général ;
- Contraintes budgétaires des collectivités et conséquences sur les financements aux associations : baisse des co-financements, recherche de nouveaux financements, recherche d'économies dans les associations, ... ;
- Formalisation des relations de partenariat, conventionnement ;
- Outils et procédures d'instruction : instruction en interne des demandes des associations, mise en place des comptes rendus financiers, ... ;
- Aides indirectes accordées aux associations (instruction, méthode de valorisation, communication auprès des associations) ;
- Dispositifs de contrôle des associations : documents/modèles, suivi et analyses des dossiers, contrôle de l'utilisation des subventions, ... ;
- Evaluation des actions menées par les associations : indicateurs d'activité, liens avec les politiques publiques, ...

Groupe de travail CERTIFICATION DES COMPTES

PILOTE : Fabrice PIERRE-ABELE, Directeur des finances du Conseil général de la Meuse.

OBJECTIFS :

Le groupe de travail Certification des comptes s'était constitué lors des réflexions engagées sur la réforme des chambres régionales des comptes.

TRAVAUX :

Plusieurs contributions écrites avaient été publiées sous forme d'**articles** ou de **communiqués**. Les membres du groupe restent en veille sur les initiatives des collectivités, sur celles des principales institutions (Cour des comptes, DGFIP, ...) et sur les expérimentations en cours. Une réflexion est engagée avec certains partenaires pour organiser une manifestation sur ce thème en 2013.

La livraison non encore réalisée d'un document-guide de pré-certification est toujours en projet.

RENSEIGNEMENTS

Pour toute demande de renseignement sur les groupes de travail, vous pouvez contacter Lucie BITAILLE, Chargée de mission à l'AFIGESE :

Téléphone : 02 28 25 45 15
Courriel : l.bitaille@afigese.fr

