

la Lettre de L'AFIGESE

NOVEMBRE - DECEMBRE 2016 - N° 53

LETTRE D'INFORMATION À DESTINATION DES ADHÉRENTS DE L'AFIGESE



Atelier lors des Assises 2016

SOMMAIRE

1-2 LE MOT DE LA PRESIDENTE

VIE DE L'ASSOCIATION

DOSSIER SPECIAL ASSISES de l'AFIGESE 2016

- 3 Retour sur les moments forts
- 4-7 L'intelligence territoriale des équipes : moteur de la nouvelle donne
- 7-13 Peut-on contractualiser avec l'Etat ?
- 14-15 Remise du Prix de l'Innovation Financière 2016
- 16 Journée d'actualité Loi de finances - 19/01/2017
- 17-18 Nouveau catalogue formations 2017

DOSSIERS

- 19-22 Eragny-sur-Oise : Fiche technique d'un outil évaluatif et financier sur les manifestations communales

ACTUALITE DES ADHERENTS

- 23 Bienvenue aux nouveaux administrateurs
- 24-25 Qualité des comptes et certification : Comment le groupe de travail s'appuie sur les expériences des collectivités
- 26 Les nouveaux adhérents

EN BREF

OFFRES D'EMPLOIS

ON EN PARLE

AGENDA

EDITO DE LA PRESIDENTE

Chers collègues, chers amis,

Ces XXIèmes Assises ont été un réel succès grâce à votre participation importante, la richesse et la densité des échanges et interventions pendant les ateliers, plénières et autour des moments de convivialité. Ces temps de partage de savoir-faire extrêmement forts, source d'énergie et de motivation sont l'une des caractéristiques de nos Assises.

La présence de Madame la Ministre, Estelle Grelier, Secrétaire d'Etat en charge des collectivités territoriales, a contribué à rendre la table ronde plus solennelle et concoure à la reconnaissance institutionnelle de notre association. Reconnaissance institutionnelle qui se traduit, d'ailleurs, et j'y reviendrai plus longuement dans le prochain numéro de la Lettre, par la

... suite page 2



Françoise Fleurant-Angba
Présidente de l'AFIGESE

... suite de l'édito

désignation très récente de l'AFIGESE au sein du Comité scientifique et technique de l'Observatoire des Finances et de la Gestion publique locales.

Je vous invite à suivre dans cette édition et les prochains numéros de la Lettre le détail des projets des cinq Prix de l'innovation financière récompensant des démarches particulièrement innovantes et transposables dans vos collectivités.

Je souhaite la bienvenue à nos nouveaux collègues du Conseil d'administration, Juliette Bousquet DGA des finances, de la commande publique et de l'informatique de la Ville de Sceaux, Mireille Nieborak-Muller, Responsable du Service contrôle de gestion du Département de Vaucluse et Fabrice Pierre-Abelé, Directeur des finances du Département de la Meuse.

Le rendez-vous est donc pris pour les prochaines Assises qui se dérouleront les 27, 28 et 29 septembre 2017 dans la magnifique Ville de Biarritz.

Notre actualité se poursuit avec en tout début d'année 2017, la journée d'actualité qui portera sur la Loi de finances pour 2017. Cette journée, animée par Frédéric Fiévet, Vice-Président de l'AFIGESE, se déroulera à Paris le 19 janvier. Ce sera l'occasion de faire un tour d'horizon des principales dispositions et d'en mesurer les impacts.

A très bientôt,



Prochaine édition :
Biarritz les 27, 28 et 29
septembre 2017

SPECIAL ASSISES de l'AFIGESE 2016

Retour sur les moments forts

C'est avec un plaisir toujours renouvelé que l'AFIGESE a réuni pour la 21^{ème} occasion le réseau des professionnels en finances, gestion, évaluation des politiques publiques et managers des collectivités territoriales à l'occasion de ses Assises nationales. Plus de 350 congressistes ont partagé leurs expériences autour de la thématique générale «Quels *New Deals* pour le secteur public local ?».

Une question difficile à traiter comme le résume Luc Alain Vervisch, auteur de la synthèse générale des Assises, dont vous trouverez le développement complet dans les pages suivantes de cette lettre : «*C'est la variété et la richesse des propos entendus lors des échanges au cours de ces deux jours et demi qui rendent l'exercice particulièrement difficile compte tenu de la complexité des contractualisations*». Les cadres de la fonction publique territoriale ont assisté nombreux aux ateliers et forums à la recherche d'outils et de conseils dans un contexte économique et financier de plus en plus contraint. De nouvelles bases

de dialogue, de contrat social, ont été imaginées et débattues.

En préambule, mercredi 21 septembre, la conférence inaugurale présentée par Sonia Guelton, Professeur à l'Institut d'Urbanisme de Paris, a permis de s'extraire des pures problématiques organisationnelles et financières en développant son analyse autour des questions portant sur les impacts économiques et financiers des situations de concurrence ou de complémentarité entre territoires.

Puis, la revue de la conjoncture économique des collectivités territoriales, exposée par Thomas Rougier, Directeur des études de la Banque Postale, a permis de réaffirmer la dégradation de la situation financière des collectivités pointant la baisse de l'épargne brute de 2012 à 2014 avec un sursaut en 2015. Il n'en fallait pas moins pour que les échanges en ateliers et forums ne fourmillent d'idées pour envisager de «nouvelles donnes».

Enfin, comme un point d'orgue à ces

journées d'échanges, la table ronde de vendredi matin s'est penchée sur la problématique de la contractualisation avec l'Etat, à laquelle Estelle Grelier, Secrétaire d'Etat en charge des collectivités territoriales, a souhaité répondre. Une synthèse détaillée de chaque intervenant vous est proposée dans les pages suivantes de cette lettre.

Pour ne pas perdre une miette des ateliers, les supports des interventions sont mis à disposition, sur le site internet de l'AFIGESE, auprès de tous les participants de l'événement ainsi qu'à l'ensemble des adhérents de l'association qui n'aurait pu assister aux Assises.

Le Conseil d'Administration et l'équipe de l'AFIGESE remercie l'ensemble des intervenants qui ont contribué à l'enrichissement de ce débat mais également les collectivités accueillantes ainsi que les partenaires de l'événement sans qui les Assises ne pourraient rencontrer un tel succès.

Retrouvez les supports d'interventions
et une sélection de photos sur
www.afigese.fr

L'intelligence territoriale des équipes : moteur de la nouvelle donne

Synthèse générale des débats par Luc Alain Vervisch, administrateur de l'AFIGESE,
Professeur associé à l'Université de Cergy-Pontoise

Avec l'aide des élèves administrateurs des promotions Hannah Arendt et Léo Lagrange

L'exercice de la synthèse est toujours difficile après quelques 25 heures de débats cumulés. L'exercice ne serait pas possible d'ailleurs sans le concours des élèves administrateurs des deux promotions Hannah Arendt et Léo Lagrange que je remercie et qui ont fait un formidable travail de collation et de restitution d'information dans des conditions difficiles.

Pour autant, la synthèse est d'autant plus difficile cette année que le thème des Assises « Quels *News Deals* (au pluriel) pour le secteur public local ? » paraît être une folle idée car, comme l'a précisé Françoise Fleurant-Angba, Présidente de l'AFIGESE, lors de son propos introductif, il y a au moins six types de contrats et que l'on pouvait en imaginer bien d'autres...

Je fais classiquement une référence à une citation, que l'on prête souvent à Guillaume Dorange mais qui semble être de Charles le Téméraire, mort glacé sous les murs de Nancy, découvert à moitié dévoré par les loups - n'y voyez aucune référence à l'état actuel des finances locales - « Point n'est nécessaire d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer ».

Premier constat, oui, le contrat existe ! Mais il existe de façon sans doute renouvelé, beaucoup plus aujourd'hui sous l'angle de l'expression d'une démarche d'intelligence collective, que sous sa forme habituelle d'un outil juridique ayant des effets en droit. Nous pourrions citer la contractualisation interne dans

les processus budgétaires, les pactes financiers et fiscaux, la recherche de nouveaux modes de financement qui font beaucoup appel à une sorte de contractualisation personnalisée vis-à-vis des habitants. Nous pourrions citer également la forme de contractualisation spécifique qui est le dialogue social. Pour que le contrat existe, il semble y avoir trois conditions significatives :

- **Première condition, la transparence.**

- o **Transparence d'abord dans l'information** avec la généralisation du développement des bases de données, de leur usage et de leur mise à disposition. D'ailleurs, les collectivités ont encore beaucoup d'effort à faire vis-à-vis du traitement de l'open data mais ce n'est malheureusement certainement pas sur la Direction Générale des Collectivités Locales qu'elles prendront exemple. Outil d'usage nouveau et encore peu facile tel que **l'usage de la cartographie** avec la possibilité de mettre à disposition de n'importe quel internaute un véritable outil d'analyse personnalisé de ses propres recherches ou interrogations. Informations transparentes par le biais des tableaux de bord, de la connaissance des données financières ou fiscales de telle ou telle démarche, notamment de fusion, par le biais des fiches d'analyses des risques des partenaires extérieurs (associatifs, économiques). La transparence de l'information devient de plus en



plus nécessaire pour valider la démarche contractuelle.

- o **Transparence des procédures** avec une plus grande clarification dans les règles. Nous avons entendu l'assentiment porté sur l'intérêt d'une loi de financement des collectivités locales à cet égard, mais aussi transparence des procédures internes, utilisation des règlements budgétaires et financiers, transparence d'identification des responsabilités, transparence également dans les lieux de concertation en amont ou en aval des lieux officiels. Dans le cadre de la Métropole du Grand Paris par exemple, les réunions associant des territoires extérieurs (dans le cadre des travaux de transferts de charge par exemple) passent assez fréquemment par des organismes que le droit ne prévoit pas mais que l'intelligence territoriale imagine.





- Deuxième condition, la compétence.

o Compétence qui doit d'une part être l'élément le plus diffusé en interne : diffusion de l'expertise, délégation des compétences en matière financière ou de conseil de gestion avec une modification progressive de la fonction financière par exemple qui en fait davantage aujourd'hui un lieu de pilotage stratégique qu'un lieu concentré autour de l'expertise. On a évoqué le syndrome historique de la tour d'ivoire et il faut reconnaître qu'elle n'a plus grand chose à voir aujourd'hui avec le rôle effectif des directions des finances ou des directions du contrôle de gestion.

o De la même façon, diffusion générale d'une culture financière, culture budgétaire, et finalement appropriation générale de ce que peut être la contrainte dans le monde des collectifs.

o Partage également à l'extérieur. Sur ce point, notamment dans l'atelier évaluation, il a beaucoup été évoqué l'importance de la participation citoyenne pourvu qu'elle soit rendue compétente non pas simplement par la recherche de participants connaissant leur domaine mais par l'ouverture de la compétence précisément à des citoyens, des habitants, qui a priori ne sont pas experts dans ce domaine mais qui peuvent le devenir et contribuer ainsi à un débat public mieux éclairé.

- Troisième élément, la confiance, notamment dans des contrats non écrits. Par exemple dans le cas de processus d'arbitrage à plusieurs temps, un temps pendant lequel la direction des finances reste en dehors pour éviter de phagociter les conditions du débat avant de la réintégrer. Difficultés ren-

contrées parfois du fait de postures traditionnelles (postures syndicales, des employeurs, de l'Etat et des associations d'élus sur des sujets d'actualité, ...), postures qui vicient la réalité du propos et rendent la confiance difficile à s'exprimer. Élément complémentaire mais malheureusement inévitable, c'est le fait que des chocs peuvent, d'une certaine façon, remettre en cause les choix consensuels antérieurs. On pourrait évoquer le cas de certains processus de transformation : par exemple le cas de la DGFIP : après un premier moment d'investissement de la part de l'ensemble des personnels, la contrainte budgétaire de l'Etat a rendu semble-t-il les choses plus difficiles. Mais on pourrait citer combien de collectivités qui, s'étant engagées dans des procédures d'amélioration de gestion interne, ont vu ces processus remis en cause par le bouleversement du paradigme financier.

o La réponse à cette problématique de la confiance passe semble-t-il par le temps. La nécessité d'un temps réel pour mettre en place des outils de contractualisation pour déboucher sur des démarches de consensus. Temps qui se traduit dans des expériences telles que celle de la Ville de Grenoble ou celle du Département du Nord, par une première phase de réaction immédiate imposée par les réalités financières mais débouchant dans un deuxième temps sur des processus de refondation.

o Deuxième élément, c'est la liberté de parole. Il nous a été fortement rappelé, notamment par les organisations syndicales, l'importance de reconnaître la valeur des résistances au changement non pas tant comme opposition de principe



mais comme éléments d'expression d'un certain nombre de difficultés pouvant contribuer à améliorer les solutions retenues. De la même manière, je parlais de la compétence technique des citoyens dont ce n'est pas la première préoccupation, la recherche de la diversité des acteurs qui sont parties prenantes à la concertation est un élément de qualification des choix.

o Troisième élément qui permet de développer la confiance est la perspective de gains partagés, gains individuels et gains collectifs, ce que certains appellent les procédures « win-win » ou « gagnant-gagnant ».

Le contrat existe, mais pour quoi faire ? Parce que les news deals c'est bien, mais finalement une nouvelle donne qu'est-ce que cela peut être ?

- Cela peut être d'abord une façon de redistribuer les cartes, jauger la façon de les regarder, de les apprécier, d'en jouer et c'est ce qui rend intéressant la continuité de nos travaux. On a retrouvé dans certains ateliers l'évocation d'un certain nombre d'outils dont on parle depuis les premières assises de Saint-Ouen qui montrent à quel point nous

●●● sommes dans des territoires marqués par la permanence. Je citerais par exemple l'usage de la comptabilité analytique mais cette fois au service d'une vision globale des politiques publiques, la généralisation des démarches d'évaluation dans des thématiques spécifiques telles que la politique de la ville mais aussi au service d'une analyse globale d'un territoire. C'est également naturellement l'observation territoriale qui peut servir d'outil de connaissance et d'outil d'aide à la décision (exemple de l'action sociale). On pourrait rappeler le rôle de la pluriannualité qui devient moins un moyen de visibilité financière interne qu'un moyen de partage des choix qui sont fait avec le développement d'une pluriannualité forte en section de fonctionnement, et le regard sur la réalité des créanciers des collectivités territoriales. Si le Medef savait qu'il était le premier bénéficiaire direct des collectivités, je ne suis pas certain que certains de ses propos sur l'excessif poids de la fiscalité locale ne seraient pas parfois revus.

- **Mais nouvelle donne, ça peut être aussi de changer les règles.**

o Cela peut être la **remise en cause des indicateurs** : des indicateurs historiques tels que le potentiel fiscal ou le potentiel financier qui sont considérés comme des marqueurs de richesse territoriale. Ont-ils encore aujourd'hui une validité ? Ne faut-il pas en inventer d'autres ? Robert Hertzog parlait, lors de la table ronde, du changement de vision qu'impliquerait à ses yeux le passage à une loi de financement des collectivités locales, mais ne faut-il pas s'interroger en s'orientant vers les indicateurs de la dépense ? Et puis, même sans les remettre en cause conceptuellement, on constate des territoires qui s'emparent des logiques d'indicateurs de richesse pour

développer à leur niveau des logiques de solidarité financière.

o Deuxième changement dans les règles c'est **l'adaptation des procédures**, procédures budgétaires, le passage des logiques de contractualisation à des logiques pluriannuelles de fonctionnement. Il a été évoqué également une clarification du partage des rôles entre les élus et l'administratif, entre le politique et l'exécutif avec parfois des propositions aussi révolutionnaires que le fait de laisser, dans une première partie, le politique en dehors du sujet avant de leur redonner la parole au moment des choix fondamentaux. En matière de mise en œuvre de changements managériaux impliqués par des efforts d'économie, il a été clairement indiqué que les élus avaient leur place qui est celle du portage politique sans lequel le changement ne se fait pas.

o Troisième élément, c'est la **modification des relations avec les partenaires**, avec les associations par exemple, sous l'angle d'une vision différente des choses et notamment d'une meilleure identification des risques. Mais aussi modification des relations avec les citoyens usagers allant parfois même au de-là de la participation au débat pour leur faire prendre en charge dans certains cas une véritable participation au service public dans la réutilisation d'éléments de patrimoine.

- **Il reste un élément très ambitieux du new deal, c'est le changement du jeu lui-même qui se traduit peut-être aujourd'hui dans deux grands domaines :**



o **le remodelage de l'action publique** rendu vraisemblablement nécessaire par la contrainte financière mais qui nécessite le temps de la pédagogie, le temps de la discussion et le temps de la mise en œuvre. Il peut se traduire par des éléments internes comme l'adaptation des outils de préparation budgétaire permettant le choix des rééquilibrages entre les services historiques stratifiés et ceux que rendent aujourd'hui nécessaires le monde du 21ème siècle.

o **Le remodelage des territoires.** C'est l'exemple du Grand Paris présenté non pas comme un sur-empilement de niveaux de décisions mais comme une meilleure articulation des décisions qui dépassent le cadre institutionnel. C'est aussi l'exemple de l'articulation de la Métropole du Grand Lyon avec la Ville, de la transformation d'une métropole en intégrant les compétences départementales. Nous pourrions citer tous les territoires qui sont en situation d'interrogation de périmètres avec cependant une caractéristique très claire : c'est qu'il n'en ressort pas de modèle !

Finalement, les réponses sont toujours à trouver localement, les difficultés sont toujours particulières et donc que seule peut y répondre l'intelligence territoriale des hommes et des équipes parce que sinon le risque serait que, 70 ans

après, l'on se retrouve avec les métropoles d'un côté et les déserts français de l'autre, et qu'ainsi notre pays devienne un espace criblé de trous dans lesquels le service public ne jouerait plus. Ce qui montre bien que ces Assises ont été un moment d'expression de richesse collective, l'expression de démarches, d'actions, de projets mais aussi un peu d'inquiétude vis-à-vis de l'avenir. Sur ce plan, en rendant un dernier hommage à

Cédric Mauduit que j'étais l'un des premiers à rencontrer dans le monde territorial au sein du Conseil départemental du Val d'Oise et dont le directeur général du Conseil départemental du Calvados disait qu'il avait apporté un souffle dès qu'il était entré dans cette collectivité, je voudrais terminer par une citation du Président Roosevelt que Cédric aurait apprécié : « La seule chose que nous avons à craindre c'est la crainte elle-même. »

.....
Luc Alain Vervisch, administrateur de l'AFIGESE, Professeur associé à l'Université de Cergy-Pontoise

Peut-on contractualiser avec l'Etat ?



Les Assises ont eu pour point d'orgue une table ronde consacrée à la question « Peut-on contractualiser avec l'Etat ? ».

Animée par David CARASSUS, Professeur des universités en sciences de gestion, elle réunissait Estelle GRELIER, Secrétaire d'Etat en charge des collectivités territoriales, Stéphanie TEN EYCK, Directrice générale des services du Département de la Meurthe et Moselle, Robert HERTZOG, Professeur à l'Université de Strasbourg et Myriam KABYLO, Experte en finances locales à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Les objectifs de cette table ronde étaient d'une part d'explicitier l'histoire et le fonctionnement de la contractualisation entre l'Etat et les collectivités locales, en identifiant ses enjeux, évolutions, avantages et limites. D'autre part, les intervenants étaient invités à présenter les perspectives qui se dessinent en termes de formes que peuvent ou doivent prendre les contractualisations à venir, de périmètre concerné, de transversalité, d'incitation financière, de liberté de définition de l'objet de ces contrats et de leurs modalités de mise en œuvre.

Afin de permettre aux participants des Assises de retrouver ces analyses et aux personnes qui n'y ont pas assisté d'en tirer également profit, nous reproduisons ci-après les synthèses des interventions transmises par Robert Hertzog, Myriam Kabylo et Stéphanie Ten Eyck.



Robert HERTZOG, Professeur à l'Université de Strasbourg, Président de la Société Française des Finances Publiques

Etat - collectivités territoriales : de franchises concertations plutôt que des pseudo-contrats !

L'Etat et les collectivités locales ont de multiples relations. Certaines peuvent être contractuelles, même si la majorité est d'une autre nature : décisions régaliennes, contrôles, concertations. Si l'on veut s'interroger sur les relations spécifiquement contractuelles il faut exclure tous les protocoles, chartes et accords divers qui ne sont que des arrangements politiques ayant éventuellement donné lieu à des négociations mais qui sont des décisions de l'Etat qui ne méritent pas la qualification de contrat. On pense aux politiques de maîtrise des dépenses locales par freinage sur les dotations de l'Etat voire réduction de celles-ci (contrat de stabilité, etc.). Cela n'a pas été convenu avec des collectivités locales mais avec des responsables politiques de statut national (parlementaires) ou des associations d'élus, organismes de droit privé qui n'engagent pas les collectivités. Plutôt que de cacher les réalités derrière des vocables plaisants mais inexacts, il serait préférable de réfléchir davantage sur le fond et le contenu des relations Etat/collectivités.

Prenons l'exemple emblématique des contrats de plan Etat/région qui sont apparus à la rencontre de deux évolutions de sens contraire. Au début des années 1980, la planification à la française, née au lendemain de la seconde guerre,

s'essouffle. Le gouvernement la réforme par une loi du 29 juillet 1982 qui prévoit les contrats de plan. C'est qu'au même moment, l'autonomie locale prend son essor et les plans régionaux nés dans les années 1960 ne peuvent plus être l'œuvre des seuls services de l'Etat dans la région. On y associe donc la jeune région dont le président cosigne le document, certes discuté avec des élus mais qui restait un acte d'application du plan national. L'institution va subsister par adaptations successives car elle a vite perdu sa fonction originale. La région gagnant en légitimité et ayant des capacités financières importantes reste l'interlocuteur privilégié sur qui on projette des fonctions appartenant jusque-là aux services de l'Etat (économie, aménagement du territoire). Les dénominations vont changer ; ce n'étaient plus que des contrats de projets dans la 5^e génération, ce qui était plus réaliste mais on a, par anachronisme, repris le mot de plan pour la 6^e génération (2015-2020). En réalité, ce ne sont plus que des listes d'opérations qu'on espère sanctuariser ainsi et dont on pense garantir le financement. La Cour des Comptes souligne dans ses observations ce manque de vision stratégique voire de cohérence.

Si ce ne sont plus des plans, ce ne sont pas davantage des contrats, actes juridiques créant des droits et des obligations respectifs pour les signataires comme cela ressort d'une jurisprudence certes peu abondante et explicite. On n'en fera pas l'analyse ici. Dès 1982, le Conseil constitutionnel avait admis la

conformité de ces documents parce que, précisément, ils ne constituaient pas des actes d'engagement au sens budgétaire du terme. Et le Conseil d'Etat ne consacre pas le caractère contraignant de ces accords. Il faudrait d'ailleurs définir sur quoi porte l'obligation : le principe de réaliser l'opération, les délais, les enveloppes financières ? Si les contentieux ont toujours été menés contre l'Etat il faut tout autant s'interroger sur le degré d'obligation qui pèse sur les collectivités et notamment sur celles qui ne sont pas signataires directs.

Ni plans, ni contrats, on est souvent sur la routine bureaucratique et des affichages politiques ce qui ne présage pas d'un bel avenir et d'une grande pertinence, quoi qu'ils comportent des montants non négligeables car ils ne peuvent plus remplir correctement les trois fonctions qu'ils remplissaient en fait depuis que le « plan » a disparu.

Tout d'abord, ce ne sont pas de bons instruments de programmation. Les échelonnements d'enveloppes financières ne sont pas appuyés sur des études et programmations physiques. L'Etat a dans les lois de programmation pluriannuelle des finances publiques son système de programmation qu'il respecte assez mal et qui a ses logiques. Les collectivités ont leurs propres pratiques. L'ensemble n'est pas interconnecté et en pratique les agendas sont peu ou mal respectés sauf pour les programmes répétitifs. La logique de la programmation moderne liée à la recherche de la performance exige qu'il y ait un responsable du programme. Une programmation ●●●

••• à plusieurs mains n'est pas à recommander.

Une seconde fonction des contrats de plan est qu'ils permettaient d'assouplir les frontières des compétences en les adaptant aux spécificités des territoires. Cela se traduit par des cofinancements, qui permettent d'assurer une certaine coordination des politiques publiques même entre collectivités. Mais cet objet mérite aussi d'être questionné. Ce que l'on juge peu performant entre collectivités territoriales serait-il satisfaisant quand l'Etat y est mêlé ? La spécialisation du financement et des compétences, pour les régions, départements et EPCI devrait conduire à bien identifier les responsabilités respectives des acteurs, gage de plus de flexibilité et de concertations franches. Paradoxalement, ce sont les collectivités qui tiennent à conserver cette dimension des CPER car cela leur permet d'influencer les politiques de l'Etat. Les universités et la recherche scientifique sont un bon exemple. Cela mériterait aussi examen. A-t-il été bénéfique d'essaimer des IUT dans les sous-préfectures et des antennes universitaires dans des villes sans tradition et sans supports en la matière, simplement parce que les collectivités ont apporté de généreux financements ?

La dernière interrogation, un peu iconoclaste, consiste à se demander si la région a bien un rôle pilote à jouer en la matière, comme on le répète depuis la loi de 1972 sur les EPR. Le préfet de région exerçait dans un Etat interventionnisme

doté de multiples moyens d'action économique dont il assurait la cohérence à son échelle. La région n'a pas de grands pouvoirs de politique économique et leur efficacité manque de visibilité. Les études internationales montrent que les territoires de l'innovation économique et culturelle, de la création de richesses sont les métropoles et que leur bonne gouvernance générale et la qualité de leurs relations avec les acteurs privés et publics sont déterminants et peuvent se mesurer en points de PIB (OCDE, *The Metropolitan century*, 2015). Alors des contrats de métropoles auxquels les régions seraient associées ?

La région pourrait trouver un poids et une place à sa dimension en se faisant l'ensemblier et le coordinateur des politiques locales des territoires grâce à des contrats de programmes qu'elle passerait avec les autres collectivités qui la composent ; le contrat ferait échapper au reproche de tutelle. Mais les régions n'ont peut-être pas acquis une légitimité suffisante et elles n'ont plus les marges de manœuvre financières du passé.

Pour en revenir à l'Etat, améliorons les procédures de concertation avec les collectivités, comme le recommande d'ailleurs avec insistance le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe dans son rapport sur La démocratie locale et régionale en France, du 22 mars 2016, en s'interrogeant sur notre modèle de décentralisation plutôt que sur des dénominations en trompe l'œil.



Myriam KABYLO, Experte en finances locales à la Caisse des Dépôts et Consignation

Confiance, clarification des règles et partage du diagnostic : les enjeux de la contractualisation financière Etat / Collectivités territoriales

La contractualisation entre l'Etat et les collectivités locales a connu un véritable essor depuis le début de la décentralisation ainsi que l'a rappelé le Professeur Hertzog. Elle a constitué le moyen, pour l'Etat, d'associer les collectivités aux priorités nationales.

A la Caisse des Dépôts, sous l'impulsion de notre directeur général qui a souhaité que l'établissement redevienne la « Caisse des Dépôts des territoires », nous avons engagé une véritable démarche partenariale auprès des collectivités locales qui donne lieu à la signature de conventions de partenariat.

En revanche, en France, dans le domaine des finances locales, force est de constater que la pratique est très récente.

1. En matière financière, la pratique contractuelle est très récente

⇒ Le pacte de confiance et de responsabilité : un acte politique inédit

Divers pactes et autres contrats, en

•••

••• **réalité tous unilatéraux**, ont encadré, à partir du milieu des années 90, les concours financiers de l'Etat versés aux collectivités locales. Ils étaient, alors, encore indexés sur l'inflation et une partie de la croissance du PIB : pacte de stabilité financière (1996-1998), contrat de croissance et de solidarité (1999-2007), contrat de stabilité (2008-2010) avant que n'intervienne le gel des dotations (2011-2014).

Le véritable acte « *contractuel* » date de l'année 2013, c'est précisément celui qui a entériné la première baisse des dotations de l'Etat.

En mars 2013, le Premier ministre a réuni la **première conférence des finances publiques locales**¹ qui a lancé les travaux d'élaboration du **pacte de confiance et de responsabilité (PCR) conclu en juillet 2013** entre l'Etat et les **associations représentatives des élus locaux**² à l'occasion de la seconde conférence des finances publiques locales réunie à l'issue des travaux du CFL et du groupe de travail « Etat-Départements » lequel portait sur le financement des allocations individuelles de solidarité.

Plusieurs chantiers avaient alors été identifiés et les décisions ont été prises dans la concertation :

- l'évolution des dotations et la répartition des **efforts d'économies** : les -1.5 Md€³ ;

- l'analyse des dépenses contraintes pour les alléger (**le choc de simplification des normes**) => la **création du CNEN**⁴ ;

- la création de ressources nouvelles pour les départements et les régions : fonds de compensation péréquée des frais de gestion des TFPB, hausse du taux des **DMTO de 3,8% à 4,5%** pour les départements ; **réforme de la taxe d'apprentissage** pour les régions et ressources dynamiques en lieu et place de la DGD formation professionnelle ;

- le renforcement de la **péréquation** et l'ajustement des critères ;

- l'accès au crédit et le traitement du dossier des emprunts structurés : la **création de l'AFL**, la mise en place de l'**enveloppe de 20 Md€ de la CDC** sur les fonds d'épargne 2013-2017 pour financer les investissements de très long terme, la **création de la SFIL** et du **fonds de soutien aux emprunts structurés** ;

- l'avenir de la **contractualisation entre l'Etat et les régions** : transfert de l'autorité de **gestion des fonds européens aux régions** (loi MAPTAM) et ouverture d'une **nouvelle génération de CPER 2014-2020**.

Toutes ces mesures ont trouvé leur place dans la LFI pour 2014 et la loi MAPTAM. Le Premier ministre avait alors souligné l'importance pour l'Etat de dialoguer avec les collectivités territoriales, dans

un climat de confiance, sur la situation des finances publiques et sur les solutions à mettre en place pour préserver l'investissement public local, facteur de croissance et d'emplois.

Mais que s'est-il passé par la suite ? L'Etat a décidé unilatéralement, un an plus tard, de réduire de 11 Md€ supplémentaires ses dotations aux collectivités locales dans le cadre des engagements européens pris par la France (pacte de stabilité et de croissance ; LPFP 2015-2019).

Depuis, la **perte de confiance est totale** mais on ne voit pas comment les élus locaux auraient pu accepter une telle ponction qui dans d'autres pays européens constitue, d'ailleurs, une véritable sanction financière (*cf. infra*).

⇒ La **charte nationale relative à la fiabilité des comptes locaux : un exemple technique**

La charte nationale relative à la fiabilité des **comptes locaux** a été signée en **mars 2014**, pour une durée de 5 ans reconductibles, par le ministre de l'économie et des finances, le ministre délégué au budget, la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, le Premier président de la Cour des comptes et les associations d'élus locaux⁵. Tous ont des représentants au sein d'une instance nationale partenariale⁶ qui se réunit régulièrement : le **comité national de fiabilité des comptes locaux**. Ce

¹ Composée notamment de tous les ministres intéressés, des présidents des principales associations d'élus ainsi que des présidents des commissions des finances de l'Assemblée Nationale et du Sénat.

² (ADF, ARF, AMF, AMRF, ADCF, ACUF, AMGVF, APVF)

³ L'article 13 de la loi de programmation des finances publiques pour les années 2012 à 2017 avait initialement prévu une stabilisation de « l'enveloppe normée » des concours financiers de l'Etat aux collectivités territoriales en 2013, puis une diminution de 750 M€ en 2014 et en 2015. Début 2013, le Gouvernement a annoncé le doublement de l'effort demandé aux collectivités : -1,5 Md€ pour chacune de ces années.

⁴ Conseil national d'évaluation des normes

⁵ AMF, ADF, ARF, ACUF, ADCF et AMGVF

⁶ Présidée par le directeur général des finances publiques



comité participe à l'amélioration de la fiabilité des comptes locaux devenue une exigence constitutionnelle⁷.

Depuis, l'expérimentation visant à certifier les comptes locaux a été adoptée dans la loi Notre du 7 août 2015 et est actuellement en cours de mise en œuvre⁸.

2. Trois enjeux peuvent être identifiés dans la contractualisation financière entre l'Etat et les collectivités locales

⇒ **Restaurer la confiance** mutuelle entre l'Etat et les collectivités locales.

⇒ **Clarifier les règles du jeu** sur le long terme : les collectivités manquent de visibilité depuis plusieurs années, l'environnement institutionnel et financier est trop mouvant et aléatoire : réforme fiscale de 2010, gel des dotations en 2011 puis réduction à partir de 2014, réforme de la DGF initialement prévue en 2016, puis reportée en 2017, le sera-t-elle encore⁹ ? Il est vraiment devenu très difficile pour les élus locaux d'élaborer une stratégie financière et de piloter leur collectivité dans un contexte aussi imprévisible.

⇒ **Partager un diagnostic commun et les mesures de redressement à envisager.** En effet, aujourd'hui, les engagements financiers de la France devant la Commission européenne intègrent des objectifs qui concernent les administrations publiques locales sans aucune concertation préalable.

3. Des Perspectives ont déjà été proposées et peuvent rapidement être mises en œuvre

La participation des collectivités locales à l'effort de redressement des finances publiques justifie qu'elles soient associées à la gouvernance des finances locales en amont des décisions. **Le rapport Lambert-Malvy¹⁰** avait formulé plusieurs recommandations en ce sens en 2014.

Que peut-on faire aujourd'hui ?

- Commençons d'abord par mettre en place **l'observatoire des finances et de la gestion publique locales** : il doit être le lieu de partage du diagnostic et de l'analyse de la situation des finances locales. Son installation prochaine est une très bonne nouvelle.

- Reproduire les modalités d'élaboration collectives des décisions à l'instar de ce qui a été entrepris pour le pacte de confiance et de responsabilité.

- Mettre en œuvre le vrai choc de simplification des normes attendu depuis trop longtemps.

- Enfin, la mise en place d'une **loi de financement des collectivités territoriales**, annoncée par la ministre est aussi une bonne nouvelle. En revanche, l'idée, elle, ne l'est pas vraiment. Elle a émergé en 2000 lorsque qu'Alain Lambert et Didier Migaud travaillaient ensemble à l'élaboration de la LOLF pour le budget de l'Etat. En 2015, **la Cour des comptes a formulé une recommandation** en ce sens dans son 2ème rapport sur les finances publiques locales tandis que la **Fondafip a organisé un colloque** sur le sujet au

printemps dernier.

Une telle loi pourrait utilement s'inspirer non seulement, des lois de financement de la sécurité sociale¹¹, mais aussi, des bonnes pratiques de nos partenaires européens.

En effet, certains pays de l'Union européenne, contraints comme la France de redresser leurs finances publiques, ont adopté des mesures fortes de gouvernance des finances locales ayant permis d'amorcer un redressement significatif des comptes locaux. De nombreux exemples ont été présentés dans des documents publics. En particulier dans le « *jaune budgétaire* » relatif aux transferts financiers de l'Etat aux collectivités territoriales, annexé au PLF 2016, ainsi que dans le rapport Lambert-Malvy précité.

Sans exposer toutes les mesures adoptées, il est intéressant de souligner que le Danemark, l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas et l'Autriche ont mis sous surveillance les finances des collectivités locales comme celles de leur Etat et fixé des objectifs chiffrés dans la concertation (plafond de dépenses, plafond d'endettement, solde cible...). Ces objectifs sont même assortis de sanctions financières en cas de non-respect (exemple : baisse des dotations à hauteur des dépassements constatés).

En France, si des mesures de sanctions explicites sont, politiquement, difficilement envisageables, en revanche les démarches partenariales étrangères méritent d'être sérieusement explorées dans la perspective de l'élaboration d'une future loi de financement des collectivités territoriales.

⁷ cf. art 47-2 de la Constitution.

⁸ Les collectivités candidates avaient jusqu'au 7 août 2016 pour déposer leur candidature

⁹ Le PLF 2017 présenté au conseil des ministres du 28 septembre 2016 prévoit finalement la suppression de l'article qui réforme la DGF.

¹⁰ Le rapport d'Alain Lambert et Martin Malvy, tous deux anciens ministres alors respectivement président du département de l'Orne et président de la région Midi-Pyrénées, est intitulé « pour un redressement des finances publiques fondé sur la confiance mutuelle et l'engagement de chacun ». Il a été remis au Premier ministre en avril 2014.

¹¹ Créées par la loi organique relative aux lois de financement de la sécurité sociale du 2 août 2005 (LOLFSS)



I. Historique de la contractualisation

La coopération Etat/Collectivités territoriales s'inscrit dans notre tradition française, évidemment liée à la réalité de la décentralisation/déconcentration, et avec des évolutions dans le temps très nettes :

1. Avant les années 2000, l'Etat Financier mettait tout le monde autour de la table en raison des montants en jeu : contrats de ville, CPER, ...

2. A partir des années 2000, l'Etat se positionnant comme « stratège » a gardé la main via la gouvernance

S'ensuit une période de recentralisation lourde, au-delà de l'affichage de double décentralisation et déconcentration, en raison du poids des cabinets ministériels et des grands corps dans une forme de « recentralisation » dans la gouvernance, qui entre en contradiction avec la logique comptable de la loi LOLF et le désengagement financier de l'Etat.

L'Etat a édicté des **schémas par dizaines, à effet prescriptif, souvent au plan régional** : Plan Energie & Climat Territorial, Schéma Régional Climat Air Energie, Schéma Régional de Cohérence Ecologique, plan régional santé environnement, plan national d'équipement en

Stéphanie TEN-EYCK, Directrice générale des services du Département de la Meurthe et Moselle

Faut-il contractualiser avec l'Etat ?

maisons de santé en milieu rural, Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDF), Stratégie Régionale d'Innovation.

S'y ajoute le développement des grands plans nationaux (Investissements d'avenir, Plan Campus) qui attendent des collectivités une participation financière immédiate en investissement quand l'Etat s'engage sur 30 ans en partenariat public-privé.

Ces schémas s'accompagnent généralement de la mise en place d'agences ou de comités régionaux pour mettre en œuvre régionalement les grands axes retenus au niveau national : comité de suivi de la territorialisation du Grenelle, agence régionale de santé, COSTRI pour l'innovation,...

Cela pose aussi des problèmes d'affichage à l'Etat, notamment pour le CPER puisque les crédits dépendent d'agences et ne sont plus à disposition des ministères ou des préfets (plan campus et Mission THD, crédits PNRU).

Ce changement de positionnement est d'autant plus déroutant que les moyens financiers consacrés par l'Etat à la mise en œuvre de ces schémas ou plans sont sans commune mesure avec les ambitions affichées, à charge pour les collectivités de « compléter » le financement pour les rendre réalisables. Citons, par exemple, l'appel à projets pour la création de maisons de santé pluri-professionnelles en milieu rural qui s'inscrit dans le plan national de développement des maisons de santé en milieu rural, pour lesquelles l'Etat participait à hauteur de

50 000 euros par projet, alors que ces projets coûtent entre 700 000 et 2 millions d'euros. Ou bien encore l'appel à projets pour le soutien à la dynamique des grappes d'entreprises (clusters) pour lequel l'Etat a prévu d'affecter en moyenne 100 K€ par an sur 3 ans pour les grappes d'entreprises sélectionnées, sans se soucier de la pérennité des clusters ainsi créés alors qu'un autofinancement à 3 ans est insuffisant et inefficace.

3. Aujourd'hui nous nous trouvons dans une troisième phase où est actée la diminution drastique des moyens de l'Etat, amplifiée par le transfert en 2014 de l'Autorité de Gestion des fonds européens aux Régions avec une volonté de coopération partenariale plus poussée au niveau local (via le Préfet de région ou de département).

II. Peut-on contractualiser, ou plutôt, faut-il contractualiser avec l'Etat ?

Bien sûr, l'Etat dispose de peu de moyens : la RGPP a diminué les effectifs et fait disparaître beaucoup d'expertise (dans le champ économique par exemple, les équipes des ex-DRIRE ont été reventilées), la confiance est entamée car les engagements BOP sont aléatoires, ce qui produit de la résignation de la part des collectivités territoriales.

Demeurent des sujets où la contractualisation classique a du sens : transports, aides à l'agriculture adossées aux programmes européens, ... Dans les autres domaines, on est sur du « soft », ●●●

●●● sans que le financier soit la clé d'entrée unique : on part des besoins avec un dialogue plus équilibré, sur la base du volontariat (Appels à projets...).

Revenons à la recherche de l'efficacité sur un territoire au profit des usagers. « On n'aborde plus l'action publique par le biais de l'institution qui la porte, mais il s'agit de penser avant tout au bénéficiaire, à l'utilisateur final ». Plus que la contractualisation, c'est la gouvernance qui importe à présent, une gouvernance territorialisée, proche des besoins des territoires, où l'on arrête le saucissonnage par thématique ou dispositif. On part des besoins des territoires, sans plaquer des dispositifs conçus du haut.

Deux exemples :

a) Le schéma d'amélioration de l'accessibilité des services au public :

Il s'appuie sur une vision globale et partagée, à partir d'un diagnostic. Son ambition va jusqu'à un fonds commun DETR (fonds Etat) / Contrats Territoires Solidaires (fonds CD 54). La gouvernance est partagée entre le sous-préfet et le délégué territorial (élu) en amont de la programmation de chaque instance, avec un dossier unique pour le bénéficiaire.

b) Mixité sociale : coopération Education nationale / CD 54

Expérimentation menée en Meurthe-et-Moselle : à Nancy, 5 collèges sont concernés, près de 1800 élèves au total (expérimentation importante en volume). Sur 3 collèges du nord du centre-ville, dont l'un est en reconstruction (le collège Lamour pour 2017), la sectorisation est redéfinie. Effort également sur un collège du centre-ville et un autre plus au sud-ouest. Là, l'idée est de renforcer l'attractivité du collège Guynemer réputé défavorisé qui est hors éducation prioritaire. Cela

s'accompagne également d'un travail concerté avec les écoles primaires, notamment l'école Jean-Jaurès.

Les bases de la coopération sont :

1 - Une instance de gouvernance partagée entre l'Éducation Nationale et le Département.

2 - Un état des lieux partagé. Là aussi il y a nécessité à mener ce travail ensemble, les différentes données étant disponibles dans nos deux entités et leur croisement ne faisant qu'enrichir l'état des lieux.

3 - La sectorisation et la (re)définition de la carte des collèges. Même si cette compétence relève exclusivement du département aujourd'hui, il est indispensable d'y travailler en lien étroit avec l'Etat (voire avec les autres niveaux de collectivité) afin de trouver la bonne articulation avec les écoles du 1er degré et les lycées.

4 - L'attractivité d'un collège en termes d'offres de formation et d'éducation. Là encore le travail partenarial est indispensable. En effet, la formation initiale (disciplines enseignées, options, LV, etc.) est une compétence de l'Éducation Nationale et bien souvent les dispositifs « éducatifs », qui viennent enrichir l'offre d'un collège (résidences d'artistes, Assemblée des Collégiens, collèges écoresponsables, cordées de la réussite, formation de jeunes SPV, ateliers artistiques...), sont impulsés (et financés) par le département même si leur mise en œuvre associe également très souvent des personnels de l'Etat.



5 - Le lien entre sectorisation et affectation. La sectorisation est une compétence du département, l'affectation des élèves est une compétence du DASEN. On voit très rapidement ce qui peut se passer : le département peut définir la plus belle des sectorisations en vue d'améliorer la mixité sociale dans les collèges et le DASEN peut la mettre à mal en autorisant les dérogations d'affectation...

D'où la nécessité de contractualiser avec l'Etat afin de pérenniser les bonnes pratiques.



Remise du Prix de l'Innovation Financière 2016

L'AFIGESE, en partenariat avec La Gazette des Communes, remettait, jeudi 22 septembre dernier, le Prix de l'Innovation Financière 2016 à l'occasion des XXIèmes Assises de l'AFIGESE à Nancy. Cinq collectivités ont été récompensées pour leurs démarches innovantes en matière financière, en gestion locale ainsi qu'en management public local. Nous aurions pu primer l'ensemble des collectivités candidates, que nous remercions par ailleurs, pour la qualité de leur projet, mais le jury de l'AFIGESE et de La Gazette a souhaité mettre en valeur les particularités à la fois novatrices et transposables de ces cinq démarches. Chacune fera l'objet d'un article détaillé dans les prochains numéros de la lettre. La première d'entre elles vous est présentée dans ce numéro page 19, il s'agit de la Ville d'Eragny-sur-Oise.

CATEGORIE FINANCES



Prix remis à Jérôme Brunet par Cédric Néau (Gazette des Communes)

La Communauté d'Agglomération de Blois, Agglopolys, a été primée pour son indicateur synthétique mesurant les inégalités de ressources entre communes membres d'un EPCI avant et après mise en œuvre de mécanismes de péréquation.

Le jury a apprécié l'approche très technique mais originale et pointue, qui montre les liens possibles entre la recherche et son application au réel. Elle s'inscrit dans l'actualité avec les outils de péréquation et permet d'anticiper des tendances.



Prix remis à Cédric Sockeel et Christophe Kerrinckx par Eric Portal (Ville et agglomération de Poitiers)

La Communauté Urbaine Dunkerque Grand Littoral a été récompensée pour son Pacte fiscal et financier réalisé avec celui de ses communes membres, car il a été élaboré en tant qu'outil de solidarité mais surtout de dialogue et de concertation. Le Pacte financier et fiscal est un outil désormais répandu, mais l'intérêt de celui de la CUD est son traitement qualitatif et son exhaustivité, puisqu'il aborde sur un large périmètre l'ensemble de ce qu'il est possible d'y intégrer.

CATEGORIE CONTROLE DE GESTION



Prix remis à Maryline Moser et Valérie Mora par Laurent Mazière (Département de l'Allier)

Le jury a récompensé la **Ville d'Eragny-sur-Oise** pour l'élaboration d'un support centralisant les données permettant d'évaluer les coûts des manifestations et d'en effectuer le bilan financier, en expliquant les écarts prévisionnel/réel et permettant la recherche de financements. Dans le contexte d'une collectivité de petite taille, la démarche mérite d'être encouragée, elle montre une prise de conscience des enjeux du contrôle de gestion. Elle est d'autant plus remarquable et innovante qu'elle se penche sur les manifestations communales en prenant en compte les aides aussi bien financières que techniques et en nature.



Prix remis à Gwenn Raffin et Candy El Rhazi par Françoise Fleurant-Angba (Présidente de l'AFIGESE)

La Ville de **Mantes-la-Jolie** a été récompensée pour sa création d'un outil d'évaluation du coût des biens bâtis et d'aide à la décision dans le cadre de la gestion du patrimoine. Il s'agit d'une démarche de valorisation financière du patrimoine qui constitue un outil de pilotage pour la recherche d'une meilleure adéquation entre le patrimoine et les besoins. Elle permet également de développer la culture du mode projet en décloisonnant les logiciels métiers pour proposer des pistes d'optimisation.

CATEGORIE MANAGEMENT PUBLIC LOCAL



Prix remis à Antoine Lafargue par Frédéric Fiévet (Département de la Seine-Maritime)

Le jury a récompensé le **Département du Calvados** pour l'élaboration en interne du premier plan pluriannuel de stratégie immobilière de la collectivité.

Il s'agit d'une démarche d'optimisation de l'immobilier et du foncier du Département transversale au projet d'administration générale et appuyée sur une démarche participative avec ses agents. Ce projet a été présenté en hommage à Cédric Mauduit qui en était le responsable.

JOURNEE D'ACTUALITE Projecteur sur la loi de finances 2017



19 JANVIER 2017 A PARIS

OBJECTIFS

- Faire un tour d'horizon complet des dispositions de la LFI 2017 sous l'angle d'analyse de praticiens.
- s'interroger sur l'impact futur des évolutions financières et fiscales actuellement constatées.

TARIFS

- Adhérents : 200 €
- Non adhérents : 250 €

LIEU

Fiap Jean Monnet
30, rue Cabanis - 75014 PARIS

ANIMÉE PAR • Frédéric FIEVET, Directeur général des services du Conseil Départemental de la Seine-Maritime

AVEC LES INTERVENTIONS DE

- Thomas COLLIN, Directeur adjoint de la gestion financière au Conseil Régional des Hauts-de-France
- Marion CABELLIC, Chef de service fiscalité et dotations à la Métropole Européenne de Lille
- Yann GOUBARD, Directeur des finances au Conseil Départemental de la Seine-Maritime
- Luc Alain VERVISCH, Professeur associé à l'Université de Cergy-Pontoise

PROGRAMME

1ère partie : l'examen des dispositions de la LFI 2017

- Le contexte de la LFI 2017 : une LFI plus juste et solidaire ?
- Dotations : nouvelle baisse avant (mise à la) réforme ?
- Les mesures fiscales : pas de révolution, mais des ajustements techniques conséquents
- Vers une péréquation juste et équitable : caramba, encore raté !
- Les perspectives après 2017 : d'un quinquennat à l'autre, bilan et perspectives pour les finances locales

2ème partie : Débat autour des mécanismes fiscaux et financiers en lien avec les changements de périmètres (territoriaux ou de compétences)

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS • formation@afigese.fr / 02 28 25 45 15

Le nouveau catalogue des formations 2017 vient de sortir

Nous avons le plaisir de vous présenter le nouveau catalogue des formations 2017 proposant des nouvelles thématiques en réponses aux enjeux actuels des collectivités territoriales. Ces formations, prévues en présentiel à Paris ou en régions pour certaines, sont également possibles en intra, sur mesure, définies selon les objectifs et les besoins des services concernés. Elaborées par les membres de l'AFIGESE, ces sessions de formation sont conçues à partir des témoignages de praticiens et des travaux des groupes de travail de l'association permettant ainsi d'adapter au plus près le contenu des programmes aux problématiques de terrain. De plus, les intervenants privilégient la multiplicité des cas pratiques lors des sessions favorisant ainsi les échanges d'expériences entre participants et ainsi l'enrichissement professionnel.

Liste des formations proposées en 2017 (sujet à évolution tout au long de l'année) :

FINANCES	Processus budgétaires et comptables	La qualité comptable, enjeu de maîtrise de la dépense et pré-requis à la certification des comptes <i>Niveau sensibilisation</i>		14 mars - Paris
		La dématérialisation de la chaîne comptable et financière : actualité et outils <i>Niveau sensibilisation</i>		15 mars - Paris
		Identifier les leviers budgétaires grâce à l'analyse financière <i>Niveau perfectionnement</i>		17 et 18 mai Paris
Analyse dépenses / recettes		Fiscalité directe locale : les outils pour prévoir et optimiser <i>Niveau perfectionnement</i>	N	27 et 28 juin Paris
		Intérêts et enjeux d'une démarche de performance achat <i>Niveau sensibilisation</i>	V	14 novembre Visioconférence
CONTRÔLE DE GESTION	Information de gestion et pilotage interne	Identifier les marges de manoeuvre et conduire une démarche d'optimisation dans les collectivités <i>Niveau perfectionnement</i>		8 et 9 mars - Paris 22 et 23 nov. - Lyon
		Calcul de coûts et tarification <i>Niveau sensibilisation</i>		22 mars - Paris
		Calcul de coûts et tarification <i>Niveau perfectionnement</i>		23 mars - Paris
		La révolution numérique au service de la décision <i>Niveau sensibilisation</i>	N	19 et 20 septembre Paris
Contrôle de gestion interne		La cartographie des risques <i>Niveau perfectionnement</i>	N	10 et 11 octobre Paris
		Réussir la mise en place d'un contrôle de gestion interne <i>Niveau sensibilisation</i>		12 décembre Paris
Contrôle de gestion externe		Contrôle de gestion des satellites : notions de base de la comptabilité privée - <i>Niveau sensibilisation</i>		16 mai - Paris
		Quel mode de gestion choisir pour quel service ? <i>Niveau sensibilisation</i>	N	13 juin - Paris
		Créer et piloter une SPL <i>Niveau perfectionnement</i>		14 juin - Paris

VIE DE L'ASSOCIATION

ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

- ▶ Préparer, élaborer et animer une démarche d'évaluation des politiques publiques N 7 et 8 juin
Paris
Niveau sensibilisation

- ▶ Comment suivre et évaluer globalement une politique publique N 28 et 29 juin
Paris
Niveau sensibilisation

- ▶ Développer des pratiques d'évaluation utiles au pilotage stratégique et opérationnel N 17 et 18
octobre -Paris
Niveau perfectionnement

DÉMARCHES MANAGÉRIALES & ORGANISA- TIONNELLES

- ▶ Préparer, négocier et piloter les transferts de compétences dans le cadre des réformes territoriales N 7 mars
Paris
Niveau perfectionnement

- ▶ Saisir l'opportunité de la dématérialisation pour repenser l'organisation de la fonction comptable 21 et 22 mars
Paris
Niveau sensibilisation

- ▶ Le pilotage de la masse salariale dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint 22 et 23 mars - Paris
29 et 30 novembre
Paris
Niveau perfectionnement

- ▶ Piloter efficacement une démarche de mutualisation 16 mai - Paris
Niveau sensibilisation

- ▶ Comprendre l'audit organisationnel : outil d'amélioration des organisations 13 et 14 septembre
Paris
Niveau perfectionnement

- ▶ Se doter de ressorts pour promouvoir le changement et l'adhésion à vos démarches de gestion 15 et 16 novembre
Paris
Niveau sensibilisation

- ▶ Mettre en place une démarche de pilotage des politiques publiques et des fonctions d'aide à la décision N 6 et 7 décembre
Paris
Niveau sensibilisation



Florence VANHEE, Présidente de la Commission Formation, administratrice de l'AFIGESE et Directrice du pilotage et de la modernisation à la Ville de Dunkerque.

« Le programme annuel, établi par la Commission formation composée d'adhérents représentant les différents métiers de l'association, se veut axé sur des sujets reflétant l'expertise des membres de l'AFIGESE. Notre expérience de terrain facilite notre connaissance des problématiques rencontrées par les collectivités. Ainsi, pour 2017, la Commission formation propose des formations qui s'adaptent aux évolutions constantes de nos métiers : l'accompagnement au changement, la mutualisation, la démarche de pilotage des politiques publiques, le transferts de compétences dans le cadre de la loi NOTRe, etc. »

Renseignements auprès d'Audrey PESTEL, Assistante de formation :
formation@afigese.fr / 02 28 25 45 15

Eragny sur Oise : Fiche technique d'un outil évaluatif et financier des manifestations communales

Primée par le Prix de l'Innovation Financière 2016 de La Gazette des communes et de l'AFIGESE, la Ville d'Eragny-sur-Oise fait preuve d'une innovation qui mérite d'être encouragée dans un contexte de restriction budgétaire. Son support évaluatif et financier relatif aux manifestations communales tient compte non seulement des soutiens financiers mais aussi des aides techniques et en nature.

Dans un contexte budgétaire contraint et offrant des moyens de plus en plus diminués, les élus des communes ont la nécessité de connaître les coûts de leurs décisions. Dans le cadre des missions de contrôle de gestion d'Eragny-sur-Oise, il a été décidé que les manifestations publiques feraient partie de ce périmètre d'évaluation.

L'objectif était double :

- pour les élus : connaître tous les coûts engendrés par la tenue d'une manifestation y compris les plus complexes à évaluer tels que la masse salariale des agents mobilisés, et décider de leur évolution au regard des contraintes budgétaires et de l'enjeu de promouvoir continuellement l'attractivité du territoire.
- pour la direction générale : développer la culture de gestion auprès des services de la collectivité en mesurant une activité qui leur est parlante. Par ailleurs, le remplissage du support suppose de regrouper tous les acteurs mobilisés autour de la table, ce qui a vocation à améliorer la transversalité.

Un support répondant aux besoins spécifiques de la collectivité a été créé : il a été conçu de façon ergonomique et ludique, afin de faciliter l'accès et d'accé-



léraler la prise en main. Son unicité permet de centraliser les données et d'harmoniser l'évaluation des coûts. Par son mode de gestion annuelle, il permet en effet de conserver l'historique des données afin d'effectuer des comparaisons interrannuelles.

Description du support Le support est un fichier sous format Excel s'ouvrant sur une page d'accueil permettant de diriger l'utilisateur (ci-dessous).

La page d'accueil de l'outil présente les éléments suivants :

- 1** AJOUTER UNE MANIFESTATION (clic sur le lien)
- 2** ACCÈS AU FICHIER DE TRAVAIL (boutons PREVISIONS et BILAN)
- 3** IMPRESSION DES FICHES "MANIFESTATION" (clic sur les liens professionnels, COÛTS PREVISIONNELS pour le Bureau Municipal, BILAN FINANCIER pour le Bureau Municipal)
- 4** FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DU FICHIER (clic sur les liens de gestion) : FICHE DES CHAMPS À REMPLIR, CONVERSION DES HEURES EN CENTIÈMES
- 5** FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DU FICHIER (clic sur les liens de gestion) : MISE À JOUR DES COÛTS HORAIRES DES AGENTS, MISE À JOUR DES LISTES DESOULANTES

1 Liste des manifestations

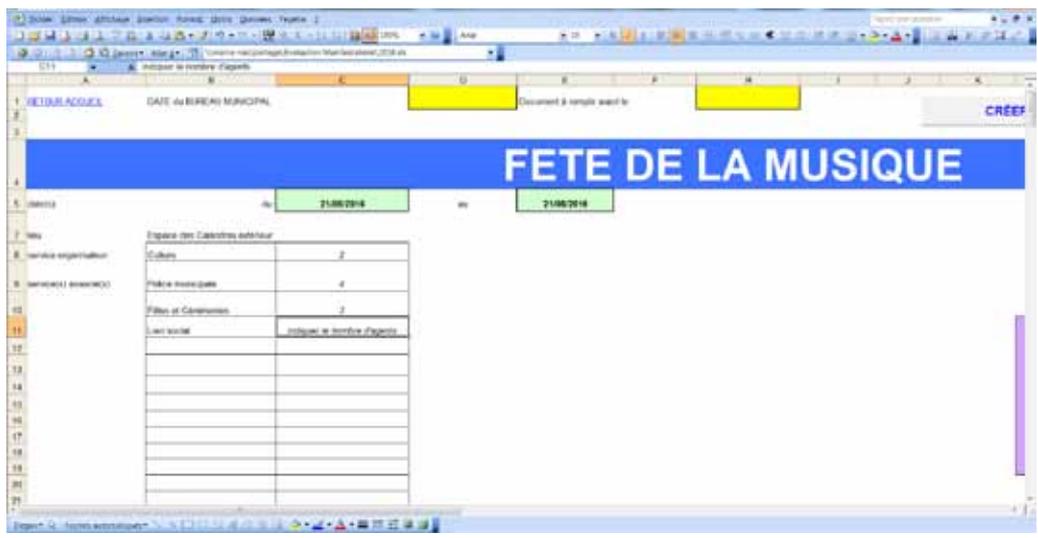
Le périmètre des manifestations publiques devant figurer dans le support a été clairement défini. Il s'agit d'événements à destination d'un public réuni en nombre suffisant nécessitant une opération de communication et des moyens de montage et démontage ; ces 3 critères sont cumulatifs. Toute personne peut « ajouter une manifestation dans la liste » grâce au bouton prévu à cet effet et utiliser le fichier.

2 Fiches de travail

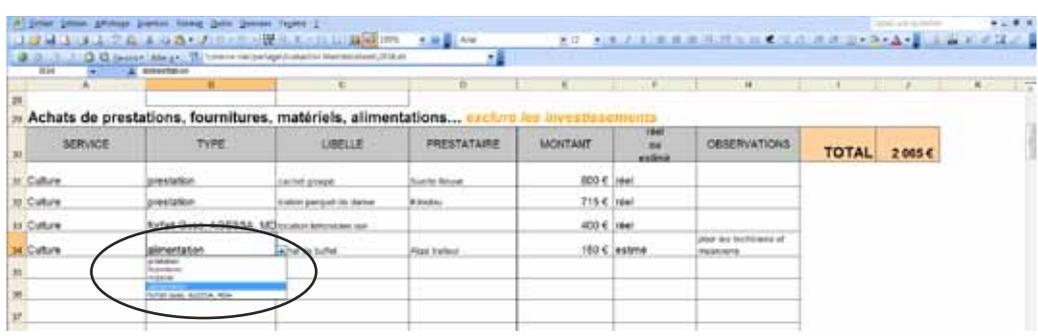
Deux fiches de travail sont à compléter, une « prévisions », concerne les coûts prévisionnels, l'autre « bilan » pour le bilan financier.

Extraits de la fiche « PREVISIONS » et « BILAN » :

Cette première partie ci-contre sert à recenser des éléments relatifs à l'organisation de la manifestation : dates, lieu, service organisateur, services associés et le nombre d'agents mobilisés. Les activités techniques sont également intégrées : montage, démontage, maintenance et réunions de préparation. *Pour plus de confort et éviter les erreurs de manipulation, les agents ont uniquement accès aux cellules à compléter.*



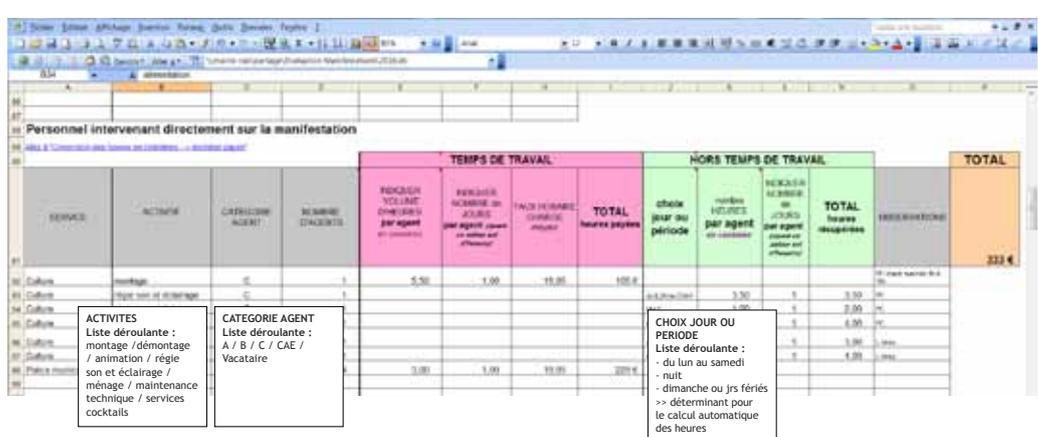
Une fois ces données rentrées, l'agent renseigne la deuxième partie relative aux achats effectués et le service à l'origine de la commande. (voir ci-contre). Des listes de choix déroulantes facilitent la saisie.



Dans une troisième partie, la masse salariale des agents mobilisés est évaluée en fonction de 3 critères :

- activité réalisée;
- catégorie ou le statut de l'agent;
- intervention sur ou en dehors du temps de travail de l'agent.

Avant la création de cet outil, les charges de personnel n'étaient pas systématiquement prises en compte par les services dans l'évaluation de la manifestation car les informations pour les valoriser n'étaient pas disponibles ou seulement de manière partielle. En effet, le temps



d'intervention des services associés n'y figurait pas. C'est pourquoi une annexe au support a été nécessaire. Il s'agit d'un tableau transmis (par mail) par le service

organisateur aux services concernés pour recenser ces informations.

Une quatrième partie est dédiée aux recettes où sont définis 7 types de financement :

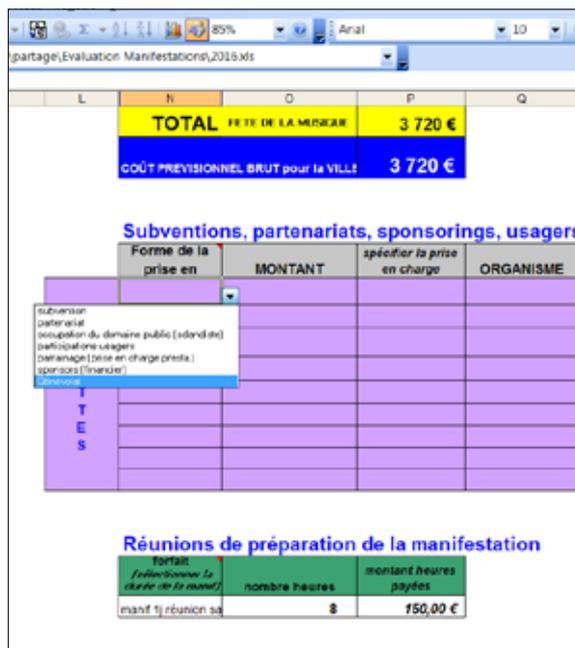
- le subventionnement, souvent contractualisé,
- une tarification liée à l'occupation du domaine public et/ou une participation de l'utilisateur
- les opérations de démarchage auprès d'organismes institutionnels (partenaires) ou commerciaux (parrains) pour obtenir la prise en charge d'une prestation ou de produits alimentaires
- les dons : sponsors financiers
- il est également possible de valoriser l'intervention de personnes non rémunérées: «bénévolat».

L'apparition des catégories « partenaires » et « parrains » répond à la volonté des élus de démarcher systématiquement les acteurs économiques sur le territoire. La valorisation des interventions de personnes non rémunérées par la collectivité ne figurait pas au début de la réflexion. Il paraît essentiel de rajouter compte tenu du nombre de manifestations réalisées en collaboration avec des bénévoles, administrés ou professionnels non payés. Le poids de leur intervention peut être un véritable enjeu pour le maintien de la manifestation.

En cinquième partie, l'évaluation du temps nécessaire à la préparation de la manifestation (réunions, opérations de démarchage) est définie par un forfait lié à la durée de la manifestation. Cela permet plus de souplesse pour les services qui ne sont pas contraints à tenir une comptabilité du temps passé sur la préparation de l'événement.

A côté du premier cadre, un second est réservé à la direction de la communication qui renseigne les achats propres à sa direction et les heures effectuées hors temps de travail avec 2 choix possibles : rétribution ou récupération. Par une action sur un bouton de la fiche de travail des prévisions, la fiche BILAN se crée. Elle reprend les champs de la fiche initiale et les données saisies. Cela a pour but de simplifier le travail des services. Le service organisateur peut ajuster, ajouter ou supprimer des montants.

3 Impression des fiches synthétiques



PREVISIONNEL FETE DE LA MUSIQUE		DATE(S)		au	
		21/06/2016		21/06/2016	
PRESTATIONS, FOURNITURES...		3 065 €			
prestation	1 515 €				
fourneurs	- €				
matériel	- €				
alimentation	150 €				
cadeaux	- €				
plan de communication	1 300 €				
forfait GAGA, AGESEA, MDA	400 €				
PRISE EN CHARGE partenariats, parrainages		- €			
Personnel		655 €			
masse salariale		Répart. activités			
		Evénementiel		Technique	
		18%		51%	
				Préparation	
				15%	
		SUR TT		HORS TT	
		en €		en €	
		655 €		543 €	
		en heures		en heures	
		52		52	
Type d'activités		TOTAL		TOTAL	
animation	5				
boîte son et éclairage	5				
reportage photos	-				
service cocktails	-				
restauration événementielle	-				
montage	15				
démontage	8				
restauration technique	8				
restauration PP	12				
matériel	-				
réunion de préparation de la manifestation	8				
6 CÔTÉ GLOBAL		3 720 €			
USAGERS (compris standard)		-			
SUBVENTIONS		-			
PARTENARIATS		-			
PARRAINAGE (prise en charge prestés, achats)		-			
SPONSORS (dons financiers)		-			
9 RESTE À CHARGE de la COLLECTIVITE		3 720 €			
		100%			

La fiche synthétique des coûts prévisionnels est à destination des élus. La première année, les données recueillies permettent d'évaluer le coût des manifestations. L'année suivante des comparaisons peuvent être effectuées. Le fichier se tenant annuellement, un nouveau fichier portant la référence de l'année se crée chaque 1er janvier.

- 1 Le coût des prestations est globalisé puis détaillé par type d'achats
- 2 Les prises en charge par nos partenaires institutionnels ou commerciaux sont également indiquées globalement.
- 3 La masse salariale est reprise dans sa totalité en fonction du nombre d'agents mobilisés pour la préparation, l'animation et l'organisation.
- 4 Le détail des heures est réparti suivant le type d'activité effectuée et détaillé en heure par type d'activité et en euros.

DOSSIER ACTU

••• Une précision est également apportée entre les heures réalisées sur le temps de travail et hors temps de travail, celles récupérées, pour être valorisées sur la base du taux horaire d'un agent de catégorie C.

5 Un rapport est établi entre des activités relevant de l'événementiel, du technique et de la préparation de la manifestation. En effet, on constate que certaines manifestations demandent un temps de montage et de démontage supérieur au temps d'animation.

6 COUT GLOBAL : somme des achats, des prises en charges éventuelles et de la masse salariale

7 Les recettes issues de la tarification, des subventions, ou des prises en charges de partenaires, parrains et les sponsors sont indiquées et viennent en déduction du coût global

8 La valorisation de l'intervention de personnes non rémunérées est mise en évidence.

9 Reste à charge de la collectivité ou coût net : différence entre le coût global et les recettes

La **fiche synthétique du bilan financier** reprend les mêmes items que la fiche des coûts prévisionnels avec les données prévisionnelles et réelles permettant ainsi au service d'effectuer les comparaisons et d'expliquer les écarts dans le bilan global produit dans une note présentée en bureau municipal au maximum dans le mois qui suit la manifestation.

BILAN FINANCIER										
BILAN FETE DE LA MUSIQUE										
DATE(S) du 21/06/2016 au 21/06/2016										
PREVISIONS (pour rappel)					REALISATIONS					
Prestations, fournitures...	3 065 €				2 925 €					
prestation	1 516 €				1 516 €					
fournitures	- €				- €					
matériel	- €				- €					
alimentation	150 €				200 €					
cadeaux	- €				- €					
plan de communication	1 000 €				800 €					
forfait Guro AGESSA, MDA	400 €				410 €					
PRISE EN CHARGE partenariats, parrainages	- €				- €					
Personnel	655 €				683 €					
masse salariale	655 €				683 €					
soit	9 agents mobilisés				10 agents mobilisés					
	en heures	SUR TEMPS de TRAVAIL	HORS TEMPS de TRAVAIL	Valorisation REUPERATION	en heures	SUR TEMPS de TRAVAIL	HORS TEMPS de TRAVAIL	Valorisation REUPERATION		
Type d'activités	TOTAL	en heures	en €		en heures	en €				
animation	52	655 €	- €	543 €	60	683 €	- €	724 €		
animation	5	- €	- €	7	5	- €	- €	7		
rigole son et éclairage	5	- €	- €	6	8	- €	- €	9	H	
reportage photos	-	- €	- €	-	-	- €	- €	-	E	
service cocktails	-	- €	- €	-	-	- €	- €	-	U	
maintenance événementielle	-	- €	- €	-	-	- €	- €	-	U	
montage	15	276 €	- €	-	14	267 €	- €	-	R	
démontage	8	- €	- €	16	11	- €	- €	22	E	
maintenance technique	-	- €	- €	-	-	- €	- €	-	S	
secours PM	12	229 €	- €	-	14	267 €	- €	-	E	
ménage	-	- €	- €	-	-	- €	- €	-	-	
préparation / réunion	8	- €	- €	-	8	- €	- €	-	-	
		110 h	- €	-		110 h	- €	-		
Informations sur la répartition des activités	REUPERATION 19% d'1 mois d'ETP 29 h				REUPERATION 25% d'1 mois d'ETP 38 h					
		Evénementiel	Technique	Préparation		Evénementiel	Technique	Préparation		
		18%	86%	15%		22%	65%	13%		
COUT GLOBAL	3 720 €				3 608 €					
USAGERS (compris standiste)	- €	0%			- €	0%				
SUBVENTIONS	- €	0%			- €	0%				
PARTENARIATS	- €	0%			- €	0%				
PARRAINAGE (prise en charge presta., achats)	- €	0%			- €	0%				
SPONSORS (dons financiers)	- €	0%			200 €	6%	Bénévolat	100 €	VALCRISATION	
RESTE à CHARGE de la COLLECTIVITE	3 720 € 100%				3 408 € 94%					

Dans la note de synthèse : le service indiquera les raisons de sa réévaluation.

4 La partie «mode d'emploi du fichier et outil de conversion» permet de rappeler au service le principe de fonctionnement du fichier.

5 La partie «Fonctionnement général du fichier» est réservée à l'administrateur du fichier, elle permet :
 - de mettre à jour annuellement les coûts horaires des agents suivant leur catégorie et leur statut
 - de mettre à jour les choix des listes déroulantes

Contact : Valérie Mora, Service finances et contrôle de gestion à la Ville d'Eragny-sur-Oise



Bienvenue aux nouveaux administrateurs de l'AFIGESE



Fabrice PIERRE-ABELE

Directeur des finances du Département de la Meuse depuis 6 ans après avoir exercé dans des communes de Seine-et-Marne. Les échanges de bonnes pratiques et les travaux de l'Afigese représentent pour lui un élément essentiel pour améliorer en continu sa connaissance du métier. C'est aussi pour lui l'occasion de partager son expérience. Depuis 10 ans, il participe à plusieurs groupes de travail et aux Assises. En 2014, il a repris l'animation du groupe de travail « Qualité et certification des comptes ».



Mireille NIEBORAK - MULLER

Responsable du service Contrôle de gestion au sein du département de Vaucluse. En intégrant sa première collectivité en 2006, elle a découvert l'AFIGESE à travers ses Assises, comme lieu unique et incontournable pour partager avec des experts et des pairs dans le domaine des finances et du contrôle de gestion. Chaque année les thématiques abordées permettent de prendre du recul, les échanges au sein des ateliers et forums fournissent des idées utiles à diffuser, et les groupes de travail apportent de réels outils opérationnels. Au sein groupe de travail SID, elle a notamment souhaité partager des retours d'expériences dans le domaine des systèmes d'information décisionnels, et contribué à l'élaboration du dernier livrable. C'est pour contribuer de façon plus active au développement de l'association, qu'elle a proposé sa candidature au CA de l'AFIGESE. A travers ses quelques années de pratiques dans le domaine du contrôle de gestion / conseil en gestion au sein de collectivités, elle espère pouvoir apporter un retour d'expérience utile et un regard complémentaire de praticien, sur une fonction qui ne cesse d'évoluer et qui est de plus en plus partie prenante dans « l'aide à la décision ».



Juliette BOUSQUET

Directrice générale adjointes des finances, de la commande publique et de l'informatique à la Ville de Sceaux. L'Afigese lui a beaucoup apporté depuis quinze ans. C'est d'abord un lieu d'échange et de réflexions qui lui a permis de partager ses intérêts pour les finances locales et la gestion locale avec d'autres personnes de son métier. C'est également un lieu d'apprentissage, notamment dans le cadre des groupes de travail. C'est aussi un formidable corps vivant où elle vient comprendre l'état des lieux du monde local vu par ses pairs. C'est un lieu de convivialité où des amitiés professionnelles se nouent et nous font du bien. Représentante d'une petite collectivité (20.000 habitants), elle souhaite se faire le porte parole de ces petites structures.



Qualité des comptes et certification : Comment le groupe de travail s'appuie sur les expériences des collectivités – Témoignage de la Ville et Eurométropole de Strasbourg

Le groupe de travail « Qualité des comptes et certification » est un lieu d'échange et de confrontation d'expériences entre participants. Ainsi, à la Ville et à l'Eurométropole de Strasbourg, les travaux de fiabilisation des comptes engagés depuis 2013 font apparaître des questions techniques sur les solutions et les méthodes de correction envisageables.

Ces deux collectivités disposent d'un Comité de pilotage élargi intégrant le Directeur régional des finances publiques ou son adjoint, les représentants de la DRFIP et de la Recette des Finances. Ce Comité de pilotage est réuni trimestriellement pour veiller à la

coordination des mesures engagées par l'ordonnateur et son comptable.

Ce Comité a ainsi établi que les travaux sur les immobilisations constituent l'axe prioritaire des opérations de fiabilisation. Un calendrier des travaux a été fixé. Ses réunions ont aussi permis de mettre en avant le besoin de planifier des réunions de travail techniques hebdomadaires avec les services du comptable public. Pour les collectivités, ce rapprochement avec le comptable public est incontournable et indispensable afin d'atteindre à terme notre objectif commun. Les travaux concernent principalement la vérification et la validation des valeurs inscrites au compte de gestion.

Les travaux portent sur la concordance des biens créés dans l'outil informatique de l'ordonnateur (logiciel Coriolis) avec ceux qui se trouvent dans Hélios (nature comptable, valeur brute, amortissements, valeur nette). Nous corrigeons également ensemble l'envoi des flux « indigo inventaire » identifiés en anomalies dans Hélios.

Pour chaque collectivité, nous avons un tableau Excel dans lequel nous avons listé tous les comptes d'immobilisations figurant au compte de gestion Hélios.

Exemple ci-après :

Type	N° COMPTE	Situation initiale juin 2015				Situation au 12/07/2016					impact comptable après correction
		ACTIF HELIOS Montant au 31/12/2014	INVENTAIRE Montant au 31/12/2014	Montant Ajusté	Ecart constaté sur valeur brute	ACTIF HELIOS Montant au 31/12/2015	INVENTAIRE CORIO Montant au 31/12/2015	Montants contrôlés	actions / commentaires	pilote	
Incorporelles	2031			NON				Ecours	ventiler biens dans Hélios		intégration
	2032			NON				Ecours	ventiler biens dans Hélios		D1068
	2033			NON				Ecours	ventiler biens dans Hélios		D1068
	204112			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	204113			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	204122			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	204131			OUI				OUI	affecter bien 62751		
	2041511			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	2041512			NON				Ecours	ventiler biens dans Hélios		
	2041513			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	204172			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	204173			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	204181			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		
	20421			NON				Ecours	ventiler biens dans Hélios		
	20422			NON				Ecours	ventiler biens dans Hélios		
	204421			OUI				OUI	OK - pas de bien "écart"		



Nous comparons ensuite pour chaque nature comptable, les biens Hélios avec les biens de même nature comptable dans Coriolis.

Les erreurs portent sur des biens de type « Ecarts » créés dans Hélios qu'il faut ventiler avec des biens « Coriolis », des biens avec des numéros d'inventaire temporaires Hélios auquel il faut affecter le bon numéro « Coriolis », mais aussi des problèmes d'intégration d'immobilisations incorporelles, des problèmes de bascules 23/21 non réalisées et des anomalies d'écritures comptables.

Ce tableau permet de suivre l'état d'avancement des ajustements et des corrections à réaliser. Dans l'ordre des collectivités, nous avons décidé de traiter en priorité la fondation de l'Œuvre Notre Dame (établissement public communal), la Ville de Strasbourg puis l'Eurométropole.

S'agissant du déroulé des travaux, les immobilisations sont traitées dans l'ordre suivant : les participations et les immobilisations financières, les immobilisations incorporelles, les immobilisations en cours et, enfin, les immobilisations corporelles.

Ces échanges avec des professionnels sont aussi l'occasion d'éclairages sur les normes comptables et les écarts avec des normes internationales, comme par exemple entre les normes IPSAS et les nomenclatures budgétaires et comptables M14 et M57. Ce qui est possible pour l'un ne l'est pas pour l'autre.

Par exemple, quelques sujets où des incohérences subsistent : la valorisation actuelle des acquisitions à la valeur historique qui soulève la question de sa cohérence avec ces normes internationales, biens historiques valorisés à 1€ symbolique, réévaluations des actifs, périmètre des amortissements en matière de voirie.

A titre d'illustration, les échanges techniques au niveau de l'AFIGESE en rapport avec les travaux sur les immobilisations à Strasbourg concernent l'applicabilité ou non des préconisations du Comité national de



fiabilité des comptes locaux (CNOCP). Ainsi, dans le Guide des opérations d'inventaire, si le principe du rattrapage d'amortissement par le compte 1068 Excédents de fonctionnement capitalisés pour des amortissements qui auraient dû être comptabilisés lors d'exercices antérieurs ne pose pas de problème d'interprétation, il n'en est pas de même pour l'avis CNOCP 2012-02 du 4 mai 2012. Celui-ci pose le principe des corrections des immobilisations corporelles en contrepartie de l'utilisation d'un compte de bilan 1021 Dotation mais ne précise pas si cet avis est applicable aux autres types d'immobilisations. Donc questions : cet avis s'applique-t-il aux immobilisations financières ? Aux immobilisations incorporelles ? Dans la négative comment corriger ? En passant par des comptes de la classe 6 (charges) ou 7 (produits) ? Mais dans ce cas, est-il normal que des corrections historiques portant sur des faits datant de plusieurs dizaines d'années aient un impact sur le résultat et le compte administratif de l'année en cours ?

Le groupe de travail « Qualité des comptes et certification » permet donc de faire partager les expériences de chacun et d'échanger sur les méthodes et techniques de correction possibles et retenues. Un des atouts de participer à ce groupe est de pouvoir intégrer à ses échanges des professionnels de la comptabilité de Bercy ou de cabinets d'experts comptables.

A l'heure où les Chambres régionales des comptes pointent régulièrement les manquements des grandes collectivités aux obligations de la bonne tenue de leur inventaire et de leur bilan en général, ce groupe de travail constitue définitivement

un outil pour la progression de toutes les collectivités qui veulent améliorer la qualité de leurs comptes et ainsi la transparence de l'utilisation de l'argent public.

.....
Philippe Visioli, Chef de projet Fiabilisation des comptes, Ville et Eurométropole de Strasbourg



LES NOUVEAUX ADHERENTS

L'AFIGESE souhaite la bienvenue aux nouveaux adhérents :

- Communauté d'Agglomération du Nord Basse-Terre, Marie-Line SARTHAL
- SIDECM, Brigitte ROCCA-MARTIN
- Cap Excellence, Bruno PIERREPONT
- Lamballe Communauté, Mireille LEMORDANT
- Caisse des Dépôts et consignations, Myriam KABYLO et Frédéric SABATTIER
- Ville de Saint-Jean-de-Luz, Guillaume MUCCHIUTTI
- Conseil Départemental des Vosges, Cédric HAXAIRE-ACCORSI, Céline VALENTIN, Olivier RAMOND et Alexis FOMBARON
- Ville de Nogent sur Marne, Sylvie ABI-JABER
- Communauté de Communes du Pays Clermontois, Bernard FLAMENT
- Ville d'Homécourt, Benoît BACCHETTI
- Communauté d'Agglomération du Grand Evreux, Emmanuelle BARRE
- Ville d'Evian, Isabelle LALLEMENT
- Ville de Louveciennes, Corinne BAVAY
- Ville de Saint-Julien de Gennevois, Anne BONNAFOUS
- Société Exco Albertini & Associés, Véronique ALBERTINI
- Société Ricochin Consultant, Philippe RICOCHIN
- Société Clefinnov, Pascal RETHORE
- Société Mazars, Valérie RIOU, Edouard LECOEUR et Arnaud JAMY
- Société Experts & Entreprenre, Norman FABRY

MOBILITE DES ADHERENTS

Vous êtes en charge de nouvelles fonctions ? Nous vous invitons à nous contacter et ainsi en informer le réseau de l'AFIGESE. Adressez-nous un mail à : l.magnan@afigese.fr

Thomas DE MOUCHERON

Auparavant Directeur de l'Evaluation, des méthodes et de l'organisation au Département du Val-de-Marne, il occupe désormais la fonction de Directeur des lycées à la Région des Pays de la Loire.

Benoît ROCHAS

Il devient Directeur général adjoint de l'administration et des ressources du Département de la Seine-et-Marne après avoir exercé les fonctions de Directeur général adjoint à la gestion publique et aux finances à la Région Centre-Val de Loire.

Pascal ROMEAS

Est nommé Directeur général des services de la future Communauté de Communes Les marches du Velay. Il occupait précédemment le poste de Directeur des finances de la Communauté d'Agglomération de Villefranche-Beaujolais-Saône.

Virginie AULAS

Désormais Directrice générale adjointe Ressources au Département de l'Isère, elle était précédemment en charge de l'organisation et de l'ingénierie de projet au Grand Chalon.



EN BREF



La mutualisation des services financiers au sein du bloc communal

La mutualisation des services financiers entre les établissements publics de coopération intercommunale et leurs communes membres permet d'augmenter l'efficacité des services et de dégager des marges de manoeuvre. Celles-ci peuvent être de plusieurs ordres : générer des économies, redéployer du personnel sur les services à la population ou développer des expertises à forte valeur ajoutée, comme le contrôle de gestion, la gestion dynamique de la dette ou la programmation pluriannuelle des investissements. Mais la mutualisation suscite des réticences, tant de la part des élus, qui peuvent craindre une perte de contrôle sur leur administration, voire son intercommunalisation, que de la part des agents, pour qui elle peut être synonyme de dégradation des conditions de travail. Pour dépasser ces réticences et faire de la mutualisation un succès, des solutions existent. Conçu comme un guide à destination des élus et des cadres des collectivités qui souhaitent s'engager dans une telle démarche, cet ouvrage est nourri de l'expérience des auteurs dans l'accompagnement des collectivités du

bloc communal dans leurs projets de mutualisation des services. Le propos est enrichi par une enquête portant sur douze communautés de communes et communautés d'agglomération qui ont mutualisé avec succès leurs services financiers.

A commander auprès de Territorial Editions.

Tarif préférentiel pour les adhérents de l'AFIGESE : demander le code promo sur contact@afigese.fr.

Encore un avantage à être adhérent à l'AFIGESE !



Votre adhésion à l'AFIGESE vous permet de bénéficier de tarifs avantageux dans la presse spécialisée avec laquelle l'AFIGESE a conclu un partenariat. Ainsi, bénéficiez de :

- **25% de réduction** pour toute nouvelle souscription à l'**offre Premium du Club Finances de la Gazette des communes**

- **35% de réduction** pour tout nouvel abonnement à la **Revue du Gestionnaire Public** éditée par LexisNexis

Demandez-nous votre attestation d'adhésion qui vous sera demandée lors de votre abonnement auprès de nos partenaires.

Pour tout renseignement, contact@afigese.fr





LE DÉPARTEMENT DE MAINE ET LOIRE

Recrute

Le Responsable du Service soutien des acteurs à domicile
Pour la Direction de l'autonomie

Missions :

Management du service soutien des acteurs à domicile dans le secteur des services sociaux et médico-sociaux.

Le responsable conçoit et met en œuvre des solutions pour optimiser le fonctionnement du service et atteindre les objectifs fixés.

Il participe aux actions de la Direction à destination du public PA/PH

Activités :

Participation au pilotage du service soutien des acteurs à domicile :

Définition d'objectifs aux collaborateurs du service, anticipation, prise de décision

Suivi budgétaire, tableaux de bord et statistiques relatifs aux activités du service

Intérim du responsable du service accompagnement des établissements en son absence

Garant du respect de la réglementation, participation à la veille juridique

Coordination, gestion et contrôle des activités :

Coordination des activités du secteur des services et de l'accueil familial.

Contrôle, validation des travaux réalisés par les collaborateurs en charge des services et de l'accueil familial

Gestion et optimisation des ressources financières et matérielles, mise en place de procédures liés aux services.

Management des ressources humaines :

Recrutement, évaluation et formation des collaborateurs

Motivation et responsabilisation des collaborateurs, régulation des conflits, animation des équipes

Prise en compte de la dimension sécurité des collaborateurs et usagers

Communication : Communication ascendante, descendante et transversale avec les collaborateurs et l'équipe de direction.

Travail en étroite collaboration avec le responsable du service.

Information régulière du responsable de service et du directeur adjoint - rôle d'alerte

Représentation du service en interne et de la collectivité auprès des partenaires extérieurs

Participation au développement du partenariat, en particulier avec la DTARS / ARS

Merci d'adresser avant le 25 novembre 2016 lettre de motivation, cv, copie de votre dernier arrêté d'avancement d'échelon ou du diplôme le plus élevé à : Monsieur le Président, Département de Maine-et-Loire, Direction des ressources humaines, CS 94104, 49941 ANGERS Cedex 9 ou sur l'adresse mail : drhrecrutement@maire-et-loire.fr



LA VILLE DE NIORT

Recrute un responsable du service exécution budgétaire (Catégorie A)
DIRECTION DES FINANCES - SERVICE EXÉCUTION BUDGETAIRE

Le service exécution budgétaire réalise, en lien avec le service budget ressources financières, les services gestionnaires et la Trésorerie, les opérations comptables spécifiques à l'exécution du budget.

Il assure en outre la gestion des immobilisations et le suivi et le contrôle des régies.

Sous l'autorité directe de la Directrice, vous êtes responsable du service exécution budgétaire de la Ville de Niort et assurez le management d'une équipe de 10 agents.

Missions :

1) MANAGEMENT D'ÉQUIPE :

- Organisation de l'activité du service et animation de l'équipe.

- Définition des besoins du service, mise à jour de l'organigramme et du suivi des fiches de postes.

- Suivi de la gestion des compétences et de l'évaluation des agents.

2) SUIVI ET CONTRÔLE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE :

- Organisation et contrôle des engagements, du mandatement (ordonnateur et régies de la collectivité) dans le respect de la comptabilité publique et des délais de paiement.

- Organiser la gestion des immobilisations

3) GESTION COMPTABLE :

- Traitement des opérations complexes, en lien avec le responsable de la Trésorerie Niort Sèvre.

- Supervision des déclarations du FCTVA et de la valorisation des travaux en régie.

- Participation aux travaux de clôture d'exercice et à l'élaboration des documents budgétaires.

- Supervision de la transmission dématérialisée des flux comptables.

4) ANIMATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ : APPUI ET CONSEIL AUX SERVICES

- Veille, analyse et déclinaison opérationnelle des évolutions réglementaires à mettre en œuvre en matière d'exécution budgétaire.

- Définition des procédures d'exécution comptable, élaboration de référentiels et d'instructions opérationnelles aux services gestionnaires.

- Participation à des actions de formation.

Renseignements : Auprès de Madame Gwenaëlle BISSON, Directrice (Tél: 05 49 78 79 87).

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation + CV détaillé + photo + copie du diplôme et/ou attestation de réussite au concours), avant le 30/11/2016, sous la référence : 16E/A15 à Monsieur le Maire, Direction des Ressources Humaines, Place Martin Bastard, CS 58755, 79027 NIORT cedex

Revue du gestionnaire public

Découvrez le nouveau trimestriel destiné aux acteurs publics !

Ce nouveau rendez-vous se distingue de la ligne éditoriale à dominante juridique des revues LexisNexis.

Vous y trouverez des **réponses concrètes**, des **conseils pratiques**, le **point de vue d'experts** en matière de **finances locales**, de **management territorial**, de **contrôle de gestion**, de montages juridiques... pour vous aider dans la gestion de vos missions.

Direction scientifique : David Carassus, Michel Klopfer, Eric Portal, Marie-Joelle Thenoz



POUR S'ABONNER

boutique.lexisnexis.fr



FLASHÉZ CE CODE POUR LES LIRE.





LA MAIRIE DE SAINT-DENIS (93200)

recrute

SON ADJOINT AU RESPONSABLE BUDGET COMPTABILITE H/F

Référence 16-0322

Ville d'histoire avec l'incontournable Basilique royale, Saint-Denis est une commune en plein dynamisme qui accueille chaque année près de mille nouveaux habitants et attire de nombreuses entreprises.

Ce développement urbain exceptionnel, impulsé notamment par la présence du Stade de France et confirmé par la désignation comme pôle stratégique du Grand Paris, s'accompagne d'une richesse culturelle et créative symbolisée par l'ouverture de la cité européenne du cinéma.

Dans ce cadre, la direction des finances gère un budget annuel de 282 millions d'euros.

Au sein du service budget-comptabilité, en étroite collaboration avec le chef de service, l'adjoint participe à des projets stratégiques et au partage des connaissances financières, il a pour principales missions :

- l'encadrement RH et technique d'une équipe de 5 agents : gestion des congés, organisation du travail, appui technique si besoin,
- le suivi de l'exécution budgétaire : suivi des tableaux de bord périodiques de l'exécution budgétaire des directions, conseil et formation des référents comptables des directions, coordination des relations avec le comptable public et les fournisseurs, gestion des opérations de clôture de fin d'année et du FCTVA,
- la qualité comptable : gestion du patrimoine (constitution de l'inventaire du patrimoine), fiabilité des comptes de bilan en lien avec la Trésorerie,
- la qualité des procédures : formalisation d'un guide des procédures budgétaires et comptables, en lien avec les agents de la Direction et les Directions de la ville.

Connaissance du droit des finances publiques locales et de la comptabilité publique M14 et M22 ; Maîtrise de Word, Excel et du SIGF (connaissance d'E-Sedit appréciée).

Qualités managériales et relationnelles ; Capacité à développer un travail d'équipe ; Réelle aptitude à transmettre ses connaissances ; Capacité à argumenter.

Poste à pourvoir dès que possible, emploi permanent, temps complet

Envoyer CV et lettre de motivation, en rappelant la réf. : 16-0322 EP, à l'attention de Monsieur le Maire, Mairie de Saint-Denis, BP 269, 93205 ST DENIS CEDEX ou par mail : rh.recrutement@ville-saint-denis.fr

Le poste est accessible à tout(e) candidat(e) remplissant les conditions du décret n° 96-1087 du 10 décembre 1996 relatif au recrutement par voie contractuelle des travailleurs handicapés dans la Fonction Publique.



Le Département de la Seine-Saint-Denis

recrute

pour sa Direction de la voirie et des déplacements Un Chargé d'études marchés publics - budget (H/F)

La Direction de la voirie et des déplacements (DVD) prépare et met en œuvre les politiques départementales relatives aux déplacements et à l'espace public. Le service des affaires générales garantit l'ensemble des fonctions transversales - gestion financière, analyse de gestion, logistique, ressources humaines, commande publique

Missions : Sous l'autorité du chef du Bureau des finances et de la commande publique, vous êtes chargé de :

- Participer à la préparation budgétaire (dans sa dimension pluriannuelle), suivre son exécution en dépenses et en recettes et contrôler l'application des procédures financières (M52 et internet),
- Suivre la procédure administrative de passation des marchés (respect du code des marchés publics et procédures internes, délais), ainsi que les actes liés à l'exécution des marchés
- Impulser la mise en œuvre de la démarche de gestion au sein de la Direction (RAP, PAP, indicateurs, tableaux de bords)

Profil :

Attaché territorial ou bac + 3/5 en droit, finances, gestion, vous maîtrisez les principes de gestion administrative, budgétaire et comptable ainsi que les principes de la commande publique

Vous maîtrisez les règles administratives relatives aux champs des missions exercées

Vous avez l'esprit d'analyse, de synthèse et d'organisation, le sens de la communication et des qualités rédactionnelles

Envoi des candidatures jusqu'au 17 octobre 2016. Envoyez votre candidature (lettre de motivation et CV) sous la référence AFIGESE/ERH1/DVD/15-18 à erh1-recrutement@cg93.fr ou à Monsieur le Président du Conseil départemental, Pôle personnel et relations sociales Equipe RH 1. 93006 BOBIGNY CEDEX



La ville de Venissieux
Recrute
Un Directeur des Ressources Financières
Référence de l'annonce : 2016-07-5358

La Ville de Venissieux (62 000 habitants), troisième ville de la Métropole de Lyon recrute son (sa) directeur (directrice) des Finances, des achats et des marchés publics. Placé sous l'autorité du Directeur général adjoint des services en charge du pôle Ressources, vous dirigez l'activité budgétaire et financière de la Ville (budget Ville et trois budgets annexes), ceci dans un contexte d'optimisation des moyens et d'anticipation de l'action publique et assurez :

- la définition et la mise en œuvre de la stratégie financière (analyses rétrospectives et prospectives, recherche de marges de manœuvre, études fiscales, conseils)
- le pilotage du cycle de préparation budgétaire (110 millions d'€) et de la programmation pluriannuelle des investissements (15 millions d'€), ainsi que leur exécution
- la gestion active de la dette et de la trésorerie
- l'élaboration et le suivi des indicateurs mensuels
- l'évolution du système d'information financière (outils de reporting) et la communication financière (interne et externe)
- l'encadrement de la fonction commande publique (sécurisation juridique des marchés publics et développement d'une fonction achat transversale en vue d'optimiser les dépenses)
- le suivi des achats de la collectivité
- le suivi des recettes et recherches de subventionnement
- le Management des services de la Direction (25 agents) et de la fonction financière transversale (contrôle et fiabilisation des processus et procédures, animation du réseau de référents déconcentrés, pilotage du projet de la dématérialisation de la chaîne comptable)
- l'analyse de risques externes (suivi des satellites)
- l'accompagnement de projets transversaux de modernisation de la collectivité (gestion patrimoniale, e-administration...).

Diplômé d'une formation supérieure (niveau Bac+5) en finances et comptabilité publique, vous justifiez d'une expérience similaire et significative de plusieurs années au sein de la fonction publique territoriale dans une collectivité de taille équivalente, qui vous a permis d'acquérir une connaissance solide des enjeux financiers et des techniques opérationnelles de la gestion financière.

Compétences et qualités:

- Connaissances en droit public (organisation des collectivités, modes de gestion des services publics), maîtrise de la réglementation budgétaire, comptable et de la commande publique
- Expertise sur les outils et techniques de gestion financière
- Management d'équipe et de projets
- Organisation, rigueur, fiabilité et anticipation
- Qualités rédactionnelles, d'analyse et esprit de synthèse
- Force de propositions et persuasion
- Goût du travail en équipe

Renseignements : Auprès de Jean-Dominique PONCET, Directeur général des services 04.72.21.44.60 et Emeric GREGOIRE, Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Ressources 04.72.21.45.93

Les personnes intéressées voudront bien faire acte de candidature à l'attention de Mme le Maire en remplissant le formulaire de candidature à disposition sur <http://www.ville-venissieux.fr> et en joignant un CV et une lettre de motivation.



François BONNEAU, Président du Conseil régional du Centre
Recrute
pour sa Direction Démocratie Participative, Evaluation et Pilotage
Un conseiller en gestion

Sous l'autorité de la Directrice de la Démocratie Participative, de l'Evaluation et du Pilotage, vous définissez et animez le dispositif de contrôle des structures associées de la collectivité et les conseillez dans leur gestion. A cet effet, vous produisez des notes d'analyses financières, vous réalisez un diagnostic et un suivi de l'existant et apportez un appui méthodologique aux Directions opérationnelles. Vous assurez également des missions d'audits auprès des partenaires de la Région et en assurez une programmation annuelle. Enfin vous conseillez et apportez une aide à la décision en matière de gestion et de management des risques.

De formation supérieure, vous maîtrisez les techniques d'audit, d'analyse économique et d'évaluation ainsi que les techniques comptables et financières publiques et privées. Vous possédez une bonne connaissance de l'environnement juridique de la collectivité et des structures associées et faites preuve de capacités d'analyse et de synthèse. Doté de réelles qualités relationnelles, vous maîtrisez les techniques d'animation et de formation d'un collectif. Rigoureux, organisé, vous aimez travailler en équipe.

Candidatures par mail : dgrh-candidature-annonce@regioncentre.fr - Référence : A-DDPEP-Conseiller en gestion



Le CCAS de Grenoble Recrute

Un Directeur des finances et de l'administration générale

Direction des Finances et de l'Administration Générale
Poste n° : 11240

Membre du Comité de direction et en étroite collaboration avec la secrétaire générale et sous sa responsabilité, vous serez principalement chargé (é) de :

- » Participer à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie budgétaire et financière de la collectivité ;
- » Garantir la fiabilité et la sécurité des procédures budgétaires, de préparation, d'exécution et de contrôle du budget de l'administration
- » Garantir un mode de fonctionnement agile et décentralisé avec des réseaux et des cellules de gestion ;
- » Participer à la préparation/ mise à jour de la prospective budgétaire en lien avec le contrôleur de gestion et être garant de son exécution ;
- » Garantir le respect des règles de la commande publique et des différentes règles de droit ;
- » Assurer le pilotage des services achats/ marchés, Accueil Courrier Reprographie et des pôles financiers et comptables ;
- » Accompagner et organiser la mutualisation des services juridiques, achats, marchés publics et accueil entre le CCAS et la ville de Grenoble ;
- » Conseiller les services et la hiérarchie sur les risques juridiques (autres que RH), vérifier la validité juridique des actes et organiser leur procédure de validation.

Activités :

- » Management de la Direction
 - Organiser la déclinaison du plan stratégique à travers l'élaboration du projet de direction des finances ;
 - Piloter les équipes
 - Animer des instances techniques et de coordination, présenter et faire adhérer aux choix de gestion ;
 - Être vigilant à la circulation des informations, à la co responsabilité et à la co construction
- » Piloter et suivre en lien avec le contrôleur de gestion la mise en place du contrôle interne budgétaire et comptable
- » Élaboration du budget principal et des budgets annexes
 - Préparer les scénarios d'élaboration et de réalisation budgétaire autour d'un calendrier budgétaire cohérent et dans le respect des nouvelles règles de fonctionnement ;
 - Assurer la fiabilité et la cohérence des opérations comptables ;
 - Produire des documents de présentation pédagogiques et adaptés aux instances ;
 - S'assurer de la cohérence des documents financiers avec la stratégie de l'institution.
- » Contrôle de l'exécution budgétaire
 - Assurer une vigilance particulière en matière de réalisation budgétaire, interpréter les résultats de l'analyse financière et proposer des solutions financières et budgétaires ;
 - Mettre en œuvre et suivre les scénarios d'économie prévus dans le cadre du plan de sauvegarde au niveau des finances et de l'administration générale
- » Suivi juridique

Compétences :

- » Expérience avec missions comparables réalisées avec succès ;
- » Règles budgétaires et comptables de la comptabilité publique (M21 et M14)/spécificités budgets financeurs ;
- » Techniques d'élaboration du budget et d'analyse financière ;
- » Droit public et règles de la commande publique ;

La transmission d'une note rédigée sur vos réalisations probantes dans le cadre de votre parcours professionnel serait fortement appréciée.

Merci d'adresser votre candidature (lettre - CV+ arrêté + diplômes) dès que possible à: CCAS Ville de Grenoble - DRH - service recrutement mobilité - 28 galerie de l'Arlequin - 38029 GRENOBLE cedex 2 ou par courriel : service.recrutement-rh@ccas-grenoble.fr

Vous souhaitez diffuser une offre d'emploi dans la lettre d'information de l'AFIGESE et également sur notre site internet ?

La diffusion est gratuite pour l'ensemble des collectivités adhérentes.

Contactez-nous sur

contact@afigese.fr et 02 28 25 45 15

ON EN PARLE

Retrouvez l'ensemble de la revue de presse de l'AFIGESE sur www.afigese.fr

- «L'AFIGESE prépare le new deal des collectivités», article publié le 07 juillet sur lagazettedescommunes.com.
- «Réforme de la DGF : le Comité de finances locales cible la péréquation», article publié le 12 juillet sur lagazettedescommunes.com.
- « Certification des comptes : un guide pratique en vue de l'expérimentation », article publié le 15 juillet sur lagazettedescommunes.com.
- «Logiciels de simulation budgétaire : quelles plus-values ?», article paru le 02 septembre sur lagazettedescommunes.com.
- Intervention de l'AFIGESE lors du colloque «Pouvoirs politiques et finances publiques» organisé par Fondafip à Rabat (Maroc) les 16 et 17 septembre.
- «Fiscalité : les critères de richesse des collectivités vont changer», article paru dans la Gazette des Communes n° 35/2333 du 19 septembre, p.8-10.
- «Réinventer le contrat pour restaurer la confiance», article paru dans La Gazette des Communes n° 37/2335 du 3 octobre, p.14.
- «L'AFIGESE, la force du collectif», présentée dans La Lettre du Cadre d'octobre 2016.

L'AFIGESE présente sur les réseaux sociaux !



Retrouvez-nous sur LinkedIn : AFIGESE



Retrouvez-nous sur Twitter : @AFIGESE

AFIGESE

1, av. de l'Angevinière - BAL n° 3 - 44800 SAINT-HERBLAIN
Tel : 02 28 25 45 15 • Fax : 02 28 25 45 48
Siret 430 454 694 00059 • APE 9499Z
contact@afigese.fr

AGENDA 2016/2017

01/12	Formation «Réussir la mise en place d'un contrôle de gestion interne» - Nantes
01/12	Réunion du Groupe de travail «Fiscalité et dotations» - Paris
07/12	Réunion du jury du Prix du Mémoire de Master 2016 - Paris
19/01	Journée d'Actualité AFIGESE «Projecteur sur la loi de finances 2017» - Paris
20/01	Réunion du Groupe de travail «Qualité des comptes et certification» - Paris
27/01	Réunion du Groupe de travail «Evaluation des politiques publiques» - Paris
08 et 09/03	Formation «Identifier les marges de manoeuvre et conduire une démarche d'optimisation dans les collectivités» Paris
14/03	Formation «La qualité comptable, enjeu de maîtrise de la dépense et pré-requis à la certification des comptes» - Paris



[Consultez le calendrier complet de l'AFIGESE sur \[www.afigese.fr\]\(http://www.afigese.fr\)](http://www.afigese.fr/calendrier)

Directrice de la Publication : Françoise FLEURANT-ANGBA
Comité éditorial : Colette COUTURE-NEULAT, Pascal BELLEMIN, Sophie GUIHARD, Sophie SIMON.

Rédaction : Françoise FLEURANT-ANGBA, Robert HERTZOG, Myriam KABYLO, Marc LUCAS, Leslie MAGNAN, Maryline MOSER, Stéphanie TEN-EYCK, Luc Alain VERVISCH, Philippe VISIOLI.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur, des éditeurs ou de leurs ayants droit ou ayants cause est illicite.



www.afigese.fr