

la Lettre de L'AFIGESE

JUILLET - AOUT 2016 - N° 52

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



SOMMAIRE

1-2 LE MOT DE LA PRESIDENTE

DOSSIERS

3-6 Réforme de la DGF : la vérité est ailleurs...

7-11 Le «Budget à Base Zéro» : un vieil outil remis en service

ACTUALITE DES ADHERENTS

12-14 Le Fonds d'arbitrage carbone du Département du Loiret

15 Les nouveaux adhérents

VIE DE L'ASSOCIATION

16 Oui à la certification des comptes !

17-19 L'AFIGESE participe à une réunion de la DGFIP

20 Le Versement transport : l'AFIGESE en direct d'Abidjan !

21-22 Les Assises 2016 de l'AFIGESE : rendez-vous à Nancy !

24 Programme des prochaines formations du 2ème semestre 2016

25 Formation «Le SID : véritable outil de management»

26-28 Prix du Mémoire de Master 2015 : synthèse du lauréat du prix spécial du jury

29-31 Offres d'emplois

32 **ON EN PARLE**

32 **AGENDA**

EDITO DE LA PRESIDENTE

Chers adhérents,

L'actualité économique et financière de cette fin de premier semestre 2016 a été dense et les travaux de l'association tout autant. Comme en témoignent les sujets que nous vous proposons dans ce numéro de la lettre d'information de l'AFIGESE. Ainsi, le groupe de travail «Fiscalité et dotations» a travaillé notamment sur la réforme de la Dotation globale de fonctionnement en rappelant que les objectifs claironnés par le Gouvernement semblent pour certains discutables. L'AFIGESE souhaite également communiquer sur le volet de la certification des comptes publics locaux par l'intermédiaire des travaux menés par

... suite page 2



Françoise Fleurant-Angba
Présidente de l'AFIGESE

... suite de l'édito

groupe de travail «Certification des comptes» à travers la réalisation d'un véritable outil d'aide à la décision à destination des collectivités territoriales souhaitant se lancer dans la démarche.

L'AFIGESE prépare également son rendez-vous annuel avec le réseau des territoriaux que sont les Assises de l'AFIGESE qui auront lieu à Nancy, les 21, 22 et 23 septembre prochains. L'occasion de réinterroger les pratiques face au renouveau des logiques de dialogue, d'échange, de partenariat au travers de la thématique générale : «Quels *New Deal* pour le secteur public local ?».

Dans un contexte mouvant de réorganisations des territoires avec notamment de nouvelles métropoles et de nouvelles régions, mais aussi de redéfinition de l'organisation interne qu'elle résulte de transferts de compétences ou de réponses apportées aux nouveaux besoins des citoyens, les interrogations sont nombreuses.

Pourtant les raisons d'espérer le sont aussi ! De nouvelles solutions sont pensées et mises en oeuvre quotidiennement entre les collectivités et les parties prenantes qui viennent bousculer notre conception de la décentralisation. Le contrat, plus ou moins formalisé au sein des administrations locales, le pacte entre l'exécutif et les citoyens sur la qualité du service public, les négociations plus ou moins intenses entre l'Etat et le secteur public local, tant de domaines d'applications que nous tenterons d'explorer durant ces deux jours.

A très bientôt à Nancy.

Réforme de la DGF : la vérité est ailleurs...

La réforme de la Dotation globale de fonctionnement (DGF), initiée par le Gouvernement en janvier 2015, avait trois objectifs clairement énoncés dans la lettre de mission adressée par le Premier Ministre à la députée Christine Pires Beaune et au sénateur Jean Germain : justice, simplicité et cohérence avec les récentes réformes territoriales. Si ces objectifs peuvent sembler a priori tout à fait louables, ils sont en réalité discutables.



Réforme de la DGF : des objectifs discutables

Rendre la répartition de la DGF plus juste : pour qui ?

Le premier objectif assigné à la réforme de la DGF était de rendre la répartition de la DGF plus juste.

Mais qu'est-ce qu'une répartition juste ? La mission parlementaire a assimilé justice à égalité et a traduit cette demande de justice par la nécessité de réduire les inégalités de DGF allouée par habitant entre collectivités.

A l'aune des travaux de la mission, il est apparu que les écarts de DGF par habitant étaient dus aux composantes historiques de la DGF (intégration de diverses compensations dues par l'Etat aux collectivités territoriales

dans la dotation forfaitaire des communes et la dotation de compensation des EPCI). Par conséquent, rendre la DGF plus juste au sens de la mission parlementaire signifierait subtiliser aux collectivités des compensations qui leur sont dues et qui représentent de fait une part importante de leur budget. En quoi est-ce juste ? De surcroît pour les communes appartenant à des EPCI à fiscalité professionnelle unique (FPU), la majeure partie de ces parts compensations est transférée à l'EPCI mais intégrée dans le calcul de leurs attributions de compensation (AC). Cela engendre une véritable iniquité entre les communes membres d'un EPCI à FPU qui conserveraient le bénéfice de ces compensations via les AC et les autres qui verraient cette part supprimée de leurs budgets.

Si rendre la DGF plus juste doit se traduire par la réduction des

inégalités de ressources, pourquoi ne pas justement améliorer et renforcer les mécanismes déjà pensés pour cela, à savoir les dotations de péréquation ?

Rendre la DGF plus lisible : objectif contradictoire à la réforme ?

L'objectif de lisibilité trouve sa justification dans le besoin de plus en plus prégnant des collectivités, en période de baisse drastique des dotations, de prévoir le plus finement possible le niveau de leurs recettes.

Le reproche traditionnellement adressé à la DGF, et notamment à ses composantes forfaitaires, est la difficulté de prévisibilité de la recette, compte tenu de la complexité de ses modalités de répartition. La baisse opérée ...

••• au titre de la contribution au redressement des finances publiques (CRFP) n'a fait que renforcer ce sentiment. La dotation forfaitaire des communes réformée se composerait de trois parts : une dotation de base avec un même montant par habitant, une dotation de ruralité et une dotation de centralité, dont les modalités de répartition sont aujourd'hui contestées et pourraient être arrêtées de manière dérogatoire par l'EPCI. L'écrêtement réalisé au titre des « contraintes internes » de la DGF serait reconduit. On peut douter que l'architecture proposée satisfasse à l'objectif de lisibilité escompté.

Le schéma proposé par le Gouvernement dans la loi de finances pour 2016 tente de répondre à l'écueil d'imprévisibilité en instaurant un « tunnel » : ainsi aucune collectivité ne percevrait,

« Il semble nécessaire de revoir totalement les règles de répartition afin de prendre en compte les nouvelles formes de relations financières entre communes et EPCI. »

malgré l'application de la réforme, une DGF évoluant de plus de 5% (à la hausse ou à la baisse) par rapport à l'année précédente. Néanmoins, l'application d'un tel mécanisme, indispensable à la prévisibilité et au maintien des recettes des collectivités, revient dans les faits à nier totalement la réforme de la DGF, ses effets ne pouvant être visibles

avant plusieurs années. Dans ce cas, pourquoi réformer ?

Adapter la DGF aux réformes territoriales : objectif prématuré ?

La rationalisation de la carte intercommunale, les transferts de compétences et donc de ressources liés aux récentes réformes territoriales et la montée en puissance des projets de mutualisation vont totalement bouleverser le monde des collectivités locales : la DGF doit naturellement s'adapter à ces changements. La DGF des intercommunalités est notamment construite afin de favoriser l'intégration intercommunale alors même que cet objectif tend à être atteint dans les prochaines années. Dès lors, la DGF des intercommunalités ne devrait-elle pas avoir un autre objectif ? La DGF des intercommunalités trouve son

fondement dans le statut juridique des intercommunalités qui tend à s'homogénéiser (les Communautés Urbaines touchaient 60 € par habitant alors que les Communautés de Communes étaient cantonnées à 24,48 € par habitant en 2015, hors CRFP). Dès lors, il semble nécessaire de revoir totalement les règles de répartition afin de prendre en compte

les nouvelles formes de relations financières entre communes et EPCI. De ce point de vue, l'application de la réforme en 2017 semble prématurée. Les collectivités ont besoin de temps pour adapter leurs organisations aux récentes réformes territoriales et réductions de leurs recettes. Elles sont en train de rationaliser leurs dépenses, de mutualiser leurs services et de revoir leur organisation. Il paraît peu opportun d'y ajouter des incertitudes et complexités en modifiant dès à présent les règles de répartition de leur DGF.

Réforme de la DGF : améliorer plutôt que réformer

Des simulations donnant des résultats peu probants

Les résultats sont d'une part contradictoires avec les objectifs visés....

En cas de mise en œuvre de la réforme dès 2016, comme cela avait été souhaité à l'origine par le Gouvernement, les grandes villes et communautés auraient été les plus perdantes à la réforme car leur DGF est très majoritairement composée de compensations historiques. Statistiquement, ces collectivités sont également celles dont le niveau de recettes réelles de fonctionnement est le plus élevé et qui sont donc les plus prélevées au titre de la contribution •••

... au redressement des finances publiques. La baisse des dotations combinées à la réforme de la DGF inflige ainsi une double peine à ces collectivités.

Certains de ces territoires vont cependant être gagnants à la réforme en raison du niveau particulièrement élevé de leur contribution au redressement des finances publiques. En effet, leur DGF 2017 sera finalement tellement basse que la DGF réformée, bien que ne prenant plus en compte les parts compensations, sera plus élevée que leur DGF après CRFP... N'est-ce pas contre-productif ?

En fait, pourquoi chercher à revoir la structure de la DGF alors qu'il conviendrait avant tout de s'interroger sur la pertinence de ses indicateurs ?

Des indicateurs financiers injustes

Les indicateurs financiers, qui sont le cœur de la répartition de la DGF, ne sont pas établis de manière juste.

Le potentiel financier (pfi) est établi sur des bases obsolètes (valeurs locatives) et de manière injuste.

En effet, les bases des communes membres d'un EPCI à FPU ont été pondérées par un taux moyen de taxe d'habitation (TH) de 25,20% en 2015 (16,14% pour les bases communales et 9,0501% pour les bases intercommunales), alors que les bases des autres communes ont été pondérées par un taux uniforme de 23,94%. En quoi est-il juste d'appliquer des taux TH différenciés



entre territoires ? La FPU désigne une modalité de répartition des ressources fiscales sur un territoire (communes + EPCI), et n'entraîne pas d'accroissement de sa richesse objective. Si les taux que pratiquent les territoires à FPU sont en moyenne plus élevés, l'indicateur devrait justement neutraliser cet aspect politique en appliquant un taux moyen national, prenant en compte la spécificité de la récupération du taux de TH du département par certains EPCI dans la limite de ce taux moyen. Par ailleurs les bases de taxe d'habitation prises en compte dans le calcul du pfi sont majorées des abattements obligatoires alors qu'ils ne dépendent pas, pour partie, des choix des collectivités. Les collectivités pour lesquelles le nombre de personnes à charge par ménage fiscal est en moyenne plus important, sont ainsi particulièrement pénalisées.

Il subsiste en outre d'autres défauts qui nuisent à l'objectivité de l'indicateur : non neutralisation des choix de cotisations minimums de CFE, application stricte des taux moyens

nationaux sans prise en compte des règles de liens et de taux plafonds imposés aux collectivités, périmètre des exonérations facultatives prises en compte dans les bases brutes, etc.

L'effort fiscal, du fait de son mode de calcul (ressources réelles/pfi) souffre des mêmes défauts que le pfi auxquels s'ajoutent des complexifications peu lisibles et inutiles. En effet, l'effort fiscal des communes est ajusté en fonction de l'évolution des taux sur le territoire et des taux moyens de sa strate démographique, ce qui rend l'indicateur peu lisible. Par ailleurs, la prise en compte de la totalité de la taxe foncière dans l'indicateur, y compris celle des locaux industriels, compromet la notion même d'indicateur assis sur la fiscalité acquittée par les ménages.

Il semble dès lors indispensable, afin de rendre la DGF plus juste et plus lisible, de commencer par améliorer le mode de calcul des indicateurs de ressources et de charges pris en compte pour la répartition des dotations.

...

...

Une réforme des indicateurs indispensable

Taux de pauvreté, dépenses de centralité, revenu disponible... A l'ère du numérique et de l'open data, de nouveaux indicateurs devraient pouvoir être mis en œuvre. Des indicateurs plus justes, plus fiables, plus précis.

En l'occurrence, émerge depuis quelque temps l'idée de prise en compte d'un effort fiscal en fonction du revenu des ménages. Compte-tenu de l'obsolescence des valeurs locatives prises en référence pour le calcul du potentiel fiscal, il s'agirait de rapporter le produit fiscal perçu au titre des taxes sur les ménages au revenu des mêmes ménages de la commune. Un tel indicateur aurait le

mérite d'évaluer la pression fiscale à partir des capacités contributives réelles des habitants.

Cet indicateur consisterait dans un premier temps à établir les produits de fiscalité (TH, TF, TEOM/REOM) afférents aux seuls locaux d'habitation occupés à titre de résidence principale. De cette façon, le numérateur (produit fiscal) et le dénominateur (revenu) seraient assis sur le même périmètre. Un taux moyen global d'imposition en fonction du revenu serait établi en rapportant l'ensemble de ces produits à l'ensemble du revenu sur les communes.

Le « potentiel fiscal revenu » d'une commune serait alors égal au produit du revenu de ses habitants par ce taux moyen d'imposition aux taxes locales. L'effort fiscal serait le simple rapport entre le produit fiscal des

locaux d'habitation de la commune et son « potentiel fiscal revenu ».

L'utilisation de ces nouveaux indicateurs permettrait de rendre la répartition de la DGF plus juste ce qui serait déjà une petite révolution.

Le groupe de travail a d'ailleurs réalisé un mémorandum relatif au périmètre du nouvel indicateur d'effort fiscal «revenu» téléchargeable sur le site internet de l'AFIGESE, rubrique «Groupe de travail Fiscalité et dotations».

.....
Christelle GAUCHER, pilote du groupe de travail» Fiscalité et dotations» de l'AFIGESE

« A l'ère du numérique et de l'open data, de nouveaux indicateurs devraient pouvoir être mis en œuvre. Des indicateurs plus justes, plus fiables, plus précis. »



Le «Budget à Base Zéro» : un vieil outil remis en service

A l'heure où les collectivités territoriales subissent de fortes contraintes financières, où l'élaboration des budgets devient un vrai casse-tête afin de concilier choix politiques et réduction des dépenses, pourquoi ne pas repartir de zéro ?

La méthode est simple : plutôt que d'appliquer aux budgets existants des taux directeurs d'évolution, même nuls, voire négatifs, elle consiste à rebâtir un budget complet à partir d'une page blanche. Ce principe permet ainsi de justifier de l'utilité de chaque ligne inscrite au regard des objectifs préalablement fixés.

L'idée vient du secteur privé ! Dans la méthode initiale, présentée pour la première fois en 1970 par Peter Pyhrr, manager dans la société Texas Instrument, dans un article publié dans la Harvard Business Review, ce sont en particulier les frais de structure et les frais indirects qui font l'objet de toute l'attention, considérant que l'entreprise porte tous ses efforts de gains de productivité sur les charges directes



de production, au détriment de ces charges indirectes. Il n'y a pas de « petite dépense », dont le montant serait suffisamment faible pour être négligeable, puisque la somme de

« Le Budget Base Zéro est un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer une dépense. »

P. Pyhrr, Zero-Base Budgeting dans A practical management tool for evaluating expenses (1973).

ces dépenses peut constituer la seule marge de manœuvre d'une

organisation. Le budget base zéro dans sa conception initiale devait donc notamment permettre de réduire les frais de fonctionnement courants ou encore les frais généraux, qui peuvent dans de grosses organisations non seulement représenter une marge de manœuvre latente conséquente en volume mais également en progression constante par les effets d'inflation.

En application, on peut citer l'exemple, transposable aux collectivités, des frais d'études. Les habitudes veulent qu'une ou plusieurs lignes soient réservées au paiement de ces dernières, sans réelle discussion sur le contenu ; ce ...

●●● n'est d'ailleurs bien souvent qu'après coup que l'objet de cette dépense est précisé. Dans le budget base zéro, on identifie en premier lieu le besoin, non en comparaison de l'enveloppe inscrite l'année précédente, mais bien en fonction d'objectifs clairement définis ; ces besoins sont ensuite priorisés selon des critères objectifs. Dans le cas des études, leur utilité en termes d'apport est ensuite priorisée, ce qui permet d'opérer des choix parmi l'ensemble des propositions. On peut ainsi se rendre compte de l'inutilité de certaines études car les projets ont pu être réorientés ou encore s'atteler à des choix de gestion comme l'internalisation de certaines d'entre elles.

La méthode du budget base zéro a longtemps été réservée aux entreprises privées, en particulier les plus grandes d'entre elles. Mais elle a ensuite connu un succès certain dans le secteur public dans les années 2000, avec la présentation du budget en mode « lolf » caractérisée par un travail de réécriture du budget de l'Etat à partir d'objectifs stratégiques identifiés. En effet, le fait même de sortir de la présentation budgétaire classique pour inscrire des objectifs devait permettre de repartir d'une page blanche et d'éviter la reconduction mécanique du budget existant. Néanmoins, la souplesse introduite par le principe de fongibilité asymétrique des lignes pouvait permettre de redéployer en cours d'année et donc de s'éloigner de la répartition décidée initialement. On restait donc à mi-chemin entre une procédure classique de préparation

budgétaire et la modernité incarnée par le budget base zéro. Dans les collectivités, la méthode a séduit dans sa philosophie mais n'a finalement eu que peu d'adeptes dans sa mise en œuvre opérationnelle, car il faut admettre qu'elle se heurte sur le plan technique à quelques obstacles liés au fonctionnement même des collectivités : pluriannualité, engagements pris, dépenses à caractère obligatoire reconductibles... Elle a également été mise de côté dans le monde de l'entreprise, car fastidieuse lors de sa mise en place et donc coûteuse en elle-même, ce qui paraissait assez antinomique eu égard à ses objectifs.

Pourquoi donc utiliser à nouveau un outil tombé en désuétude ?

Parce que le contexte économique dans lequel a été imaginé cet outil fait écho aux contraintes budgétaires que connaissent actuellement les collectivités (baisses des dotations de l'Etat, effets ciseaux). Le budget base zéro a été inventé aux États-Unis au moment d'un tournant économique, la fin des années 1960, passant d'une situation de croissance élevée à une période de turbulences. La situation actuelle de la sphère publique en pleine mutation oblige les collectivités à réinventer de nouvelles procédures et modes de réflexion. Il semble donc opportun de se pencher à nouveau sur cette méthodologie complète, qui n'a pas seulement pour but de dégager des marges de manœuvre budgétaires mais d'offrir un moyen d'accompagner le changement

et de responsabiliser l'ensemble des encadrants au sein d'une organisation.

Combien de directeurs financiers sont en effet confrontés à cette difficulté : à force de crier au loup, à grand renfort de prospective financière affichant la banqueroute de la collectivité à moyen terme, le discours perd en crédibilité, car finalement très peu de collectivités finissent par voir leurs comptes redressés par la chambre régionale des comptes ! Il s'agit donc de réfléchir à de nouvelles modalités pour sensibiliser les équipes en place, aussi bien politiques qu'administratives, au contexte financier au moment de la préparation budgétaire mais aussi tout au long de son exécution.

La méthode

Le budget base zéro n'est adapté qu'à des moments précis dans la vie d'une collectivité, il ne s'agit pas chaque année de repartir d'une feuille blanche, ce serait au contraire démotivant pour les équipes car très long et répétitif. Il traduit néanmoins un changement de paradigme qui peut être opéré dans plusieurs contextes : renouvellement d'une Assemblée, création d'une commune nouvelle, extension d'un périmètre intercommunal, transferts de compétences... Les conséquences actuelles de la mise en œuvre des lois Notre et Maptam s'y prêtent tout particulièrement, tant du côté des collectivités qui transfèrent des compétences que de celles qui en reçoivent de nouvelles. ●●●

La démarche de mise en oeuvre du BBZ s'articule autour de neuf étapes :

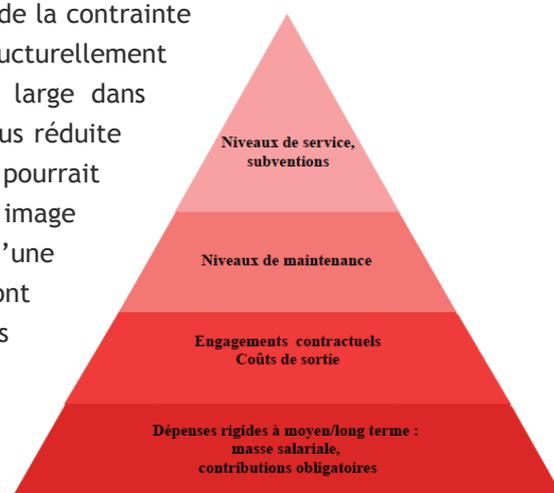
1. Il est nécessaire dans un premier temps de découper l'organisation en centres d'activités, c'est-à-dire en **unités d'analyse budgétaire**.
2. Pour chaque unité d'analyse, identifier chacune des **activités élémentaires** qui la constituent en prenant soin de réaliser :
 - une mise à plat et une codification des activités ;
 - une évaluation des coûts par activité élémentaire identifiée.
3. Pour chacune des activités, les responsables sont amenés à déterminer le **degré de priorité des activités**, c'est-à-dire à définir quelles sont les activités qui leur paraissent essentielles au regard des missions et des objectifs stratégiques de l'organisation, et spécialement de ce centre d'activité.
4. Pour chacune des activités et au regard des priorités fixées préalablement, il est nécessaire d'apprécier le **niveau d'effort** en termes d'intensité et en termes de qualité.
5. Ensuite, afin de déterminer le **niveau de base d'activité** (qui permettra d'élaborer le budget en base zéro), c'est-à-dire le niveau d'effort minimal d'accomplissement des activités prioritaires ou non en deçà duquel l'activité n'a plus de raison d'être.
6. Déterminer les **variantes** ou les **modules** (qui varient soit par l'intensité, soit par la qualité) de ce niveau de base.
7. **Chiffrer** ces modules en termes budgétaires et analyser les **écarts** par rapport au budget base zéro et aux autres modules.
8. **Classer** les différents modules en fonction de ces résultats et de l'intérêt qu'ils présentent au regard des priorités affichées.
9. Enfin, élaborer différents **scénarios budgétaires** par consolidation des variantes.

Les différents modules (variantes) dans la logique du BBZ.

Niveau des prestations	Activités		
	de base	complémentaires	
		existantes	nouvelles
Minimum	budget de base	variante 1	variante 1 bis
Supérieur en intensité et/ou qualité	variante 2	variante 3	variante 3 bis

... La méthode de mise en oeuvre doit clairement permettre d'identifier les priorités. A travers cette représentation pyramidale, nous proposons de matérialiser une échelle de la rigidité, où le bas de la pyramide ne peut évoluer qu'à moyen ou long terme et où plus on s'élève, plus la gestion est souple mais aussi plus elle devrait refléter les choix politiques qui sont portés. L'idéal est de faire une pyramide à un instant T et de dessiner au moment de la préparation budgétaire la pyramide la plus conforme aux objectifs prioritaires.

Cette pyramide, du fait de la contrainte financière, risque structurellement d'être de plus en plus large dans sa base et de plus en plus réduite dans son sommet. On pourrait aussi prendre comme image les différents étages d'une fusée, dont certains sont progressivement « largués » pour mieux atteindre la destination. ...



••• En effet, le projet stratégique de la collectivité doit être entièrement redéfini par rapport à son périmètre nouveau de compétences, qui modifie la structure des dépenses et des recettes. Or, le budget ne doit être que l'outil permettant d'atteindre ces objectifs stratégiques. Le budget base zéro n'est qu'une méthode complémentaire de l'approche de préparation budgétaire annuelle, elle ne s'y substitue pas. Certains des principes fondamentaux peuvent en revanche être complètement intégrés et de manière pérenne au pilotage budgétaire de l'organisation, comme la réinterrogation systématique des frais de fonctionnement, la justification des dépenses au regard de leur utilité par rapport aux objectifs stratégiques ou encore la mise en responsabilité des encadrants.

Quels sont les avantages de cette méthode ?

1/ Elle oblige à changer de prisme et de regard sur son budget. On constate souvent que les élus pensent que le budget reflète leurs priorités. Mais c'est en fait rarement le cas. En effet, fixer un taux directeur élevé pour telle politique et figer le budget pour telle autre ne permet pas de rattraper des années ou décennies d'une structuration budgétaire profondément ancrée. Prenons un exemple concret : l'équipe en place dans un Département est persuadée de consacrer une part majeure de son budget insertion à l'insertion économique et professionnelle. La



réalité était toute autre : la majeure partie des crédits sont consacrés aux chantiers d'insertion, dont tant le public bénéficiaire que les indicateurs de sortie vers l'emploi mettaient en évidence qu'il s'agissait en réalité d'insertion sociale. Par ailleurs, une analyse géographique avait permis de mettre en évidence une très grande disparité dans l'allocation des moyens entre les différents territoires, ces inégalités ne correspondant, ni à des caractéristiques socio-économiques, ni démographiques. De fait, certains budgets communaux de ce territoire étaient bâtis avec la reconduction systématique de crédits en provenance du Département pour les chantiers d'insertion, les projets opérationnels étant fixés ensuite. Ces inégalités territoriales n'étaient pas un problème en soi, si ce n'est qu'elles n'étaient pas maîtrisées et ne relevaient d'aucun choix politique, voire, pire, contredisaient les objectifs affichés.

2/ Dans un argumentaire de budget base zéro, comme indiqué précédemment, chaque dépense doit être justifiée par la contribution objective qu'elle apporte. Dans une collectivité, il ne s'agit bien évidemment pas d'ignorer les dépenses à caractère obligatoire, mais derrière ce terme générique se cachent en réalité des natures de dépenses différentes. Par exemple, une fois la collectivité membre d'un syndicat mixte, sa contribution à ce dernier relève des dépenses obligatoires. Néanmoins, la collectivité pourrait se réinterroger sur l'utilité même de cette participation au syndicat mixte : souvent historique, parfois dénuée de sens dans le contexte de nouvelle répartition territoriale des compétences, son désengagement s'opère bien entendu dans le respect des procédures juridiques mais peut être posé dans le cadre de cette approche en base zéro et projeté pour une mise en œuvre à moyen terme.

... Il en est de même pour un champ de dépenses non obligatoires mais hautement sensibles que constituent notamment les subventions aux associations. La plupart du temps, au moment des arbitrages budgétaires, la solution qui

« Il s'agit donc d'une méthode participative, fondée sur le dialogue et l'argumentation entre l'encadrant et le décideur.

s'impose est soit de figer le montant des subventions par rapport à celui de l'année précédente, soit de diminuer de manière uniforme par un taux directeur l'ensemble des subventions accordées. Ce système présente plusieurs inconvénients dont celui de laisser peu de places aux nouvelles associations, et ne permet pas de réinterroger des évolutions dans les pratiques associatives : soit certaines associations historiquement bien implantées peuvent fonctionner sans ce niveau d'aides publiques, soit au contraire la subvention ramenée au nombre d'adhérents amène à se poser la question de l'utilité sociale.

Le problème principal de l'utilisation des taux directeurs, méthode la plus communément utilisée, est qu'elle limite largement les possibilités de redéploiements entre les politiques publiques. En effet, chaque responsable va défendre la nécessaire augmentation de ses lignes budgétaires, à grand renfort d'effet inflationniste ou bien même en se fondant sur l'argument des dépenses obligatoires. Il favorise

les rentes de situation de ceux qui savent développer la meilleure argumentation pour sanctuariser des enveloppes entières. Dans cette logique, on ne se pose pas la question du budget de départ, de l'existant, au regard des missions accomplies et des objectifs à atteindre. On peut donc la considérer comme injuste, puisqu'il est plus facile d'appliquer des taux directeurs contraints sur un budget disposant de marges que sur des budgets déjà très serrés.

»

3/ Le budget base zéro permet également une meilleure responsabilisation des encadrants. A l'opposé donc d'une méthode de rabot général consistant à imposer d'en haut un effort certes proportionné mais bien souvent identique à chaque encadrant dans la gestion de son budget, il s'agit bien là de déconstruire pour mieux construire et faire le ménage parmi l'ensemble des dépenses.

Dans son fondement, il s'agit donc d'une **méthode participative, fondée sur le dialogue et l'argumentation entre l'encadrant et le décideur.** Il évite ainsi les effets d'aubaine dans le pilotage du budget, à l'instar d'opportunités d'économies sur lesquelles l'encadrant n'a aucun pouvoir d'influence mais qu'il récupère à son compte dans la satisfaction des objectifs. Reposant sur la confiance, les éléments présentés doivent néanmoins être confrontés et vérifiés, sinon les travers antérieurs risqueraient de ressurgir !

Le champ d'application du budget base zéro pourrait s'appliquer également à l'allocation des moyens humains. En effet, les taux directeurs sont de plus en plus utilisés pour définir l'évolution des effectifs d'une unité de travail. Or, bien souvent, on ne prend pas le temps d'analyser l'affectation des effectifs existants. Et d'ailleurs, on déconnecte encore trop souvent l'analyse par service ou par direction de l'analyse de la masse salariale au niveau global et macro.

Conclusion

En conclusion, le budget base zéro peut constituer *in fine* un véritable outil de conduite du changement. Il introduit une forme renouvelée de dialogue budgétaire entre l'encadrant et le décideur. Il doit permettre aussi de proposer des innovations, comme dans les modes de gestion. Si la vision « BBZ » a été présentée ici dans une approche la plus aboutie possible, elle peut, même mise en œuvre partiellement, permettre d'amorcer de nouvelles postures au sein des équipes et de modifier également le rôle et positionnement d'une direction des finances dans le dialogue budgétaire avec les autres directions et la direction générale.

.....
Lénie GIRARDOT, administratrice territoriale, directrice des finances au sein d'un Département



Le Fonds d'arbitrage carbone du Loiret

S'inspirant d'une expérience menée par une entreprise privée, le Département du Loiret est la première collectivité à initier, en 2015, ce dispositif de financement des surcoûts liés à la performance environnementale.

La recherche de l'efficacité des achats vertueux

Le Fonds d'arbitrage carbone permet de financer des achats performants, et en particulier ceux qui émettent le moins de gaz à effet de serre. Ainsi, les objectifs visés par ce FAC sont :

- D'identifier les efforts consentis par la collectivité pour améliorer la qualité environnementale des achats;
- D'inciter les acheteurs et fournisseurs à proposer des solutions techniques alternatives;
- D'évaluer l'efficacité des achats publics : l'efficacité est calculée en volume de gaz à effet de serre évité;
- D'orienter la politique environnementale vers des achats plus vertueux;
- En l'absence d'alternatives économiquement soutenables,



de légitimer parfois des solutions techniques moins vertueuses.

La démarche est la suivante :

- Le Département a mis en œuvre une évaluation préalable de l'impact en volume des émissions de gaz à effet de serre pour chacun des achats standards et des achats alternatifs. De cette comparaison est estimé le volume de gaz à effet de serre évité par la variante.
- A la suite de cette analyse de l'efficacité de chaque achat, les investissements consentis par la collectivité pour l'amélioration de la qualité environnementale sont identifiés et inscrits au budget de la collectivité.

- Une enveloppe budgétaire est ainsi constituée (le FAC), ainsi fléchée au sein de l'enveloppe globale. Aucun surcoût budgétaire n'est donc engendré par ce mouvement d'ordre (c'est-à-dire aucun décaissement ou encaissement).

Quatre critères sont ainsi étudiés pour retenir les solutions techniques les plus performantes : la nature de l'achat envisagé, le montant de la solution standard de l'achat, le montant de la solution alternative de l'achat proposé et la reproductibilité de l'alternative proposée. Par exemple : une charpente en bois coûte 10 000 € de plus qu'une charpente traditionnelle, mais permet d'éviter ...

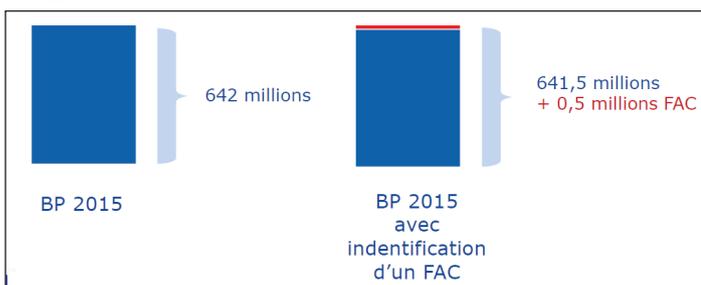


... l'émission de 100 tonnes de CO² supplémentaires générées par la charpente traditionnelle. Résultats : La tonne de CO² évitée revient à 100 €.

Le FAC n'engendre pas de nouvelles dépenses

L'innovation ne génère pas de dépenses supplémentaires considérant que la collectivité réalise d'ores et déjà des sur-investissements pour la performance environnementale de ses achats. Le budget global reste constant. Le FAC a donc été alimenté par une partie des budgets des directions opérationnelles, les crédits restant à la disposition de ces directions, mais étant désormais soumis à l'arbitrage du dispositif Fonds d'arbitrage carbone sous couvert d'une analyse préalable « avantage carbone ».

Budget prévisionnel 2015



Le FAC n'engendre pas de dépenses supplémentaires

La création de ce dispositif présente donc l'avantage d'améliorer la connaissance des solutions disponibles pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Grâce à ce procédé, le Département s'est fixé pour objectif la réalisation d'un référentiel de solutions techniques performantes, d'un point de vue de la réduction des gaz à effet de serre, classées selon leur efficacité.

Dans un contexte économique difficile, la collectivité apprécie d'optimiser sa politique d'achats durables. Les connaissances permises par ce dispositif permettent d'orienter les choix vers des achats tout aussi économiques qu'écologiques. En effet, le manque d'information et le manque de temps consacré à la recherche, orienteraient certains acheteurs vers des matériaux, services, actions moins coûteux mais engendrant beaucoup de gaspillage. Autrement dit, dépensant beaucoup pour un faible impact sur la protection environnementale.

Le FAC permet d'objectiver le choix de deux critères d'analyse :

- Le critère économique (analyse en coût global)
- Le critère environnemental (analyse de l'efficacité en termes d'émission de gaz à effet de serre)

Voir graphique page suivante.

Des résultats convaincants

La méthode choisie pour l'expérimentation 2015 a été la suivante :

- Identification du périmètre d'application du FAC. Le dispositif s'applique à la Direction de la commande publique durable, la Direction du patrimoine

Départemental, la Direction de l'ingénierie et des infrastructures pour un montant total de 63.5 millions d'euros (représentant 1/10ème du budget départemental soit 642 millions d'euros).

- Inscription d'une enveloppe budgétaire dédiée : 500 000 € mobilisés, soit une ponction de 0.8% du budget achat, suite à l'arbitrage de la direction générale des services, en fonction des critères liés à « l'efficacité carbone » des solutions alternatives. La procédure comptable et budgétaire adoptée est identique à celle en vigueur pour les dépenses imprévues inscrites au budget.

Pour l'année 2015, sur propositions des directions opérationnelles, le Fonds d'arbitrage carbone a été ventilé de la façon suivante :

- 117 500€ en fonctionnement
- 382 500€ en investissement

12 opérations ont été analysées dans le cadre du dispositif et 8 ont été retenues.

Les solutions alternatives proposées permettent de réaliser :

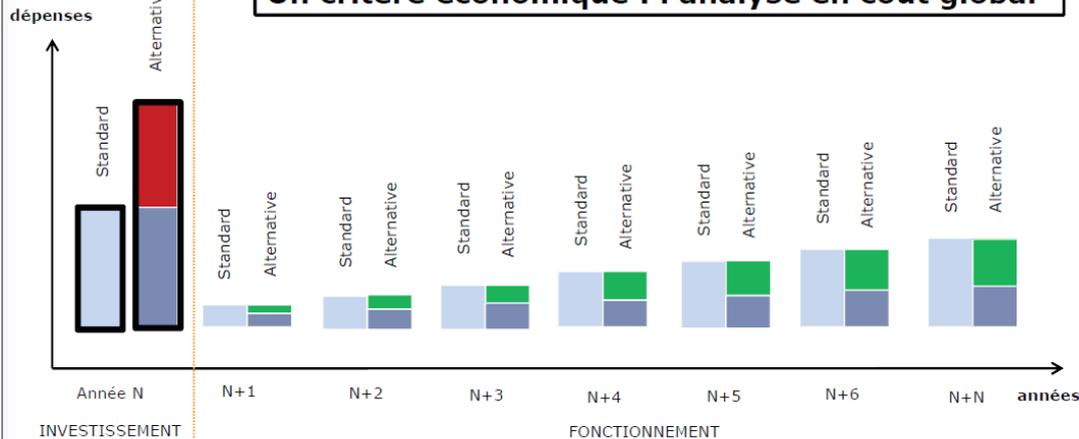
- 22 000 € d'économie la première année
- 224 000 € en 2020
- 580 000 € en 2027 (et plus au-delà)

Les solutions techniques environnementales proposées permettent l'évitement de :

- 424 tonnes équivalents CO₂ la première année
- 2 383 tonnes équivalents CO₂ en 2020 (et plus au-delà).



Un critère économique : l'analyse en coût global

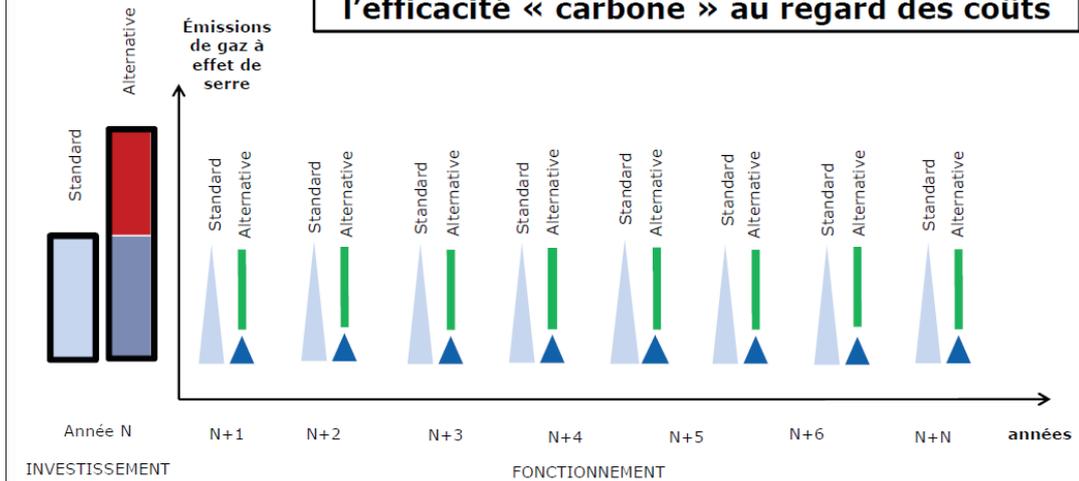


Comparaison de deux solutions techniques, mise en regard : des coûts d'investissement et des charges de fonctionnement?

Surcoût d'une solution alternative à l'investissement (exemple : achat d'une chaudière)

Economies d'une solution alternative en fonctionnement (exemple : facture énergétique)

Un critère environnemental : analyse de l'efficacité « carbone » au regard des coûts



Comparaison de deux solutions techniques : surcoût rapporté au volume de gaz à effet de serre que la solution permet d'éviter

Si l'objectif de la collectivité est de réduire ses émissions de GES, faut-il mieux acheter des véhicules électriques ou une chaudière bois ? Le FAC permet de répondre à cette question.

... Le coût unitaire de la Teq CO2 évité est élevé : 30 000 € / tonne environ pour l'éclairage, entre 500 et 1500 € / tonne environ pour les autres opérations (chauffage, isolation, bornes de recharge véhicules électriques, etc). Analysé sur une période correspondant à l'usage de l'achat, le coût unitaire de la tonne de Co2 évitée peut être inférieur à 30 €.

Les perspectives

En 2015, le FAC a été expérimenté

sur des achats préalablement prévus. A l'avenir, il pourra être généralisé et le choix d'une solution vertueuse conditionnée systématiquement à sa performance économique et sa performance environnementale.

La collectivité souhaite étendre le FAC à l'échelon régional afin de mobiliser toutes les collectivités territoriales dans cette exigence responsable à travers un outil comme la centrale d'achat Approlys.

Il peut également être envisagé de labelliser ce dispositif de FAC et de rendre titrisables les économies

de CO2 générées, à l'image des certificats d'économies d'énergie (CEE). La collectivité pourrait alors monétiser les gains de CO2 reconnus ou encore organiser un espace d'échange éthique entre collectivités dans lequel des dons pourraient être faits aux collectivités dont les capacités budgétaires seraient limitées.

.....
Contact : Sandrine GERARD, Directrice des risques majeurs et de l'environnement au Département du Loiret



LES NOUVEAUX ADHERENTS

L'AFIGESE souhaite la bienvenue aux nouveaux adhérents :

- Ville de Mayenne, Laurent SOUCHET
- Département de la Corrèze, Nathalie GUBERT
- Syndicat Mixte d'Electricité de la Martinique, Jean-Philippe TRESIDENT et Marie-Georges DRONNIER
- Communauté de Communes du Pays de Redon, Marie-Hélène GUENIOT
- Ville de Limeil Brévannes, Sébastien BOUILLAUD
- Ville de Caluire et Cuire, Fabrice FAURY
- Ville de Suresnes, Martine LAURENT
- EID Méditerranée, Emmanuelle GUENON
- Communauté Urbaine Grand Paris Seine et Oise, Pascaline MICHAUX
- Ville de Villebret, Philippe GLOMOT
- Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée, Françoise SEIGNOUREL
- Quimper Communauté, Stéphane LENOEL
- Ville de Périgueux, Rosy FARGES
- Ville de Juvisy-sur-Orge, Valérie GUERIN
- Département de la Loire, Catherine PANSIER-BARTHELEMY
- Ville de Boulogne-Billancourt, Isabelle BESNARD
- Région Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées, Marie-Hélène ZEAU

MOBILITE DES ADHERENTS

Emmanuel Descos

Est nommé **analyste des gestions et risques externes à la Ville de Villeurbanne**. Il exerçait précédemment à Saint-Etienne Métropole pour des missions similaires.

Julien ROUX

Il devient **Directeur général adjoint chargé des ressources et des moyens du Département de la Seine-Saint-Denis** après avoir exercé les fonctions de Directeur du budget, des finances et du contrôle de gestion dans la même collectivité.

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

Aurélia DE PORTZAMPARC

Est nommée **Directrice des Ressources Humaines à la Communauté d'agglomération et la Ville de Pau**. Elle occupait précédemment les fonctions de Directrice de l'Évaluation des politiques publiques au sein du Département de la Loire.

OUI à la certification des comptes !

Le groupe de travail «Qualité comptable et certification» de l'AFIGESE prend position sur la certification des comptes des collectivités territoriales et son expérimentation.

Depuis la décentralisation, les comptes des collectivités territoriales font l'objet de multiples contrôles externes de l'Etat (DGFIP, DGCL,...) ou des magistrats financiers spécialisés (CC, CRC,...). La garantie de fiabilité apportée par ces contrôles nécessite d'être complétée, au vu des exigences actuelles des citoyens et partenaires et des normes internationales.

Or le resserrement des marges de manœuvre des collectivités et les difficultés financières accrues, montrent l'intérêt de disposer de comptes fiables en ce qu'ils constituent une étape préalable aux analyses de risques et aux perspectives financières de qualité.

Aussi, disposer de comptes certifiés par un tiers indépendant devient essentiel pour **renforcer la transparence financière exigée par nos concitoyens, électeurs et contribuables**, et pour **améliorer la confiance des partenaires** dans un environnement économique et financier de plus en plus interdépendant. Il est donc nécessaire que les contrôles externes soient accompagnés du regard extérieur de professionnels de la comptabilité qui disposent davantage d'une



perspective d'analyse des risques et assure la continuité de la démarche de fiabilisation des comptes.

La certification, qui s'appuie sur la qualité comptable, constitue également un réel **levier de modernisation de l'action publique locale** et de **simplification administrative** dans la mesure où elle oblige à optimiser le fonctionnement des circuits financiers de la collectivité. Elle est donc aussi un gage de bonne gestion et de limitation des coûts. Elle permet de donner du sens à l'information financière.

C'est pourquoi, l'AFIGESE, invite, d'une part, l'ensemble des collectivités à s'engager dans une démarche de qualité comptable en vue de fiabiliser les comptes et, d'autre part, les collectivités qui le souhaitent à se lancer sans tarder dans l'expérimentation de la certification.

Le groupe de travail «Qualité comptable et certification» a donc réalisé un support de **présentation de la démarche** de certification des comptes et d'**aide à la décision** pour les collectivités envisageant de s'y lancer. Il est consultable sur le site internet de l'AFIGESE en accès réservé aux adhérents.

A télécharger sur : www.afigese.fr/ rubrique «Groupe de travail «Qualité comptable et certification»



Le groupe de travail « Fiscalité et Dotations » participe à une réunion organisée par la DGFIP

Thème : La révision des valeurs locatives des locaux professionnels et le fichier des locaux vacants CFE

Le 24 mai dernier s'est tenue une réunion organisée par la DGFIP avec les associations d'élus locaux portant sur la révision des valeurs locatives des locaux professionnels et le fichier des locaux vacants passibles de la Cotisation Foncière des Entreprises. L'association France Urbaine y a associé le groupe de travail « Fiscalité et Dotations » pour son expertise technique.



Révision des valeurs locatives des locaux professionnels

La DGFIP a souhaité faire un point sur la Révision des valeurs locatives des locaux professionnels (RVLLP) à la veille de la publication et de la notification des paramètres d'évaluation (secteurs, grilles tarifaires et coefficients de localisation) aux élus locaux.

La DGFIP est revenue sur les travaux et simulations menés au second semestre 2015 qui ont conduit à la publication du second rapport transmis au parlement à l'automne dernier. Les effets de transfert

identifiés en amont ont été corroborés par les simulations produites durant l'été 2015.

Compte tenu des impacts très élevés constatés sur certaines catégories de locaux, des travaux de fiabilisation ont été menés sur environ 10% des locaux portant, soit sur les données révisées, soit sur les données « 70 »¹.

Ces travaux ont permis de constater que pour la catégorie des boutiques et magasins sur rue, dite catégorie « MAG 1 », l'augmentation des cotisations au niveau national s'élève à 6%. La hausse la plus importante porte sur la catégorie des

magasins implantés dans des centres commerciaux en raison de l'écart très significatif entre les valeurs locatives (VL) « 70 » basses et les loyers actuels élevés.

Si la DGFIP a bien indiqué que l'ensemble des VL augmentaient, on constate des gagnants et des perdants en termes de cotisation parmi chaque catégorie de locaux. Les associations d'élus locaux ont donc rappelé qu'elles souhaiteraient avoir connaissance de l'évolution des valeurs locatives par département avant neutralisation.

Concernant la qualité des ...

¹ Valeurs locatives déterminées sur les bases de 1970

... surfaces révisées souscrites, le bureau GF3A s'est montré très rassurant en indiquant que la superficie des surfaces révisées étaient globalement à la hausse alors que certaines DDFIP constatent des surfaces déclarées très souvent inférieures aux surfaces actuellement prises en compte dans les données cadastrales.

La DGFIP a indiqué que la clause de revoyure portant sur les grilles tarifaires et la sectorisation a été mise en œuvre dans neuf départements.

Le système de double déclaration fiscale (6660 et 6670 REV) ne sera pas maintenu pour les nouveaux locaux et les locaux faisant l'objet d'une modification de VL à compter de début 2017.

Outre les modalités de notification, la DGFIP a détaillé les mécanismes de neutralisation, de planchonnement et de lissage. Les mécanismes de planchonnement et de lissage renforcé découlent de la volonté d'entrer progressivement dans le dispositif afin d'assurer la mise en œuvre de la révision et d'écartier tout risque d'abandon ou de report en raison des transferts.

Le coefficient de neutralisation sera calculé à partir des VL revalorisées en 2017. Il sera appliqué aux VL qui seront ensuite planchonnées. Le lissage interviendra enfin dès le 1er euro. La DGFIP a réaffirmé que les collectivités avaient la garantie de percevoir le même montant de produit fiscal avant et après révision en première année d'application.

L'ADCF a souhaité que soit étudiée l'application du coefficient de neutralisation à une échelle

intercommunale et non communale puisque l'on raisonne aujourd'hui au niveau intercommunal en termes d'imposition économique. A évaluation identique, des locaux situés dans des communes différentes au sein d'un même EPCI pourraient avoir une imposition distincte en fonction du coefficient de neutralisation calculé au niveau communal. Il faut souligner que l'échelle supra voire infra communale a été retenue pour l'élaboration des secteurs. La DGFIP a noté ce point qui pourrait être débattu avant la fin de l'année.

Alors que le planchonnement sera appliqué à l'ensemble des locaux professionnels sur la VL après application du coefficient de neutralisation, il n'y aura pas de planchonnement ni de lissage pour les locaux nouveaux ou ceux faisant l'objet d'une modification d'évaluation.

Concernant la mise à jour permanente, la collecte des loyers auprès des occupants va permettre d'identifier les écarts avec les loyers déclarés par les propriétaires en 2015 et ceux déclarés par les occupants à compter de 2017. Il en sera déduit un coefficient d'évolution à appliquer sur les tarifs, sujet sur lequel la DGFIP engagera des travaux en fin d'année. Elle a rappelé que, dès 2018, les coefficients de localisation pourront être revus, ce qui implique des travaux à engager dès 2017 avec les Commissions Intercommunales des Impôts Directs.

Quelles sont les prochaines étapes ?

- **La notification des bases prévisionnelles 2017** : l'état de vote des taux doit évoluer et sera accompagné d'un document explicatif. Les travaux de la DGFIP sur ce point sont en cours. Le coefficient de neutralisation appliqué sera communiqué lors de la notification.

- **Concernant les bases minimum de CFE**, la DGFIP considère qu'à priori l'impact devrait être peu important en termes de sortie de base minimum car elles seront appliquées aux VL après neutralisation et planchonnement. L'AFIGESE a indiqué que la question des bases minimum était importante car de nombreux EPCI fusionnés devront délibérer avant le 1er octobre 2017 pour fixer les bases minimum applicables en 2018. Il est donc impératif que les élus puissent délibérer en ayant toutes les informations relatives à l'impact de la révision ce dont a convenu la DGFIP. De plus, suite à l'intervention du groupe de travail, la DGFIP a indiqué qu'un report de la date de délibération au début 2018 était envisageable, car le fichier de CFE ne pourrait pas être communiqué aux collectivités locales de manière anticipée en 2017. Cela permettra aux collectivités locales d'analyser le rôle de CFE 2017 pour fixer les niveaux de base minimum pour 2018.

- **Les travaux sur les coefficients de localisation** : après le renouvellement des CIID, les travaux sur les coefficients de localisation seront engagés à la fin du 1er semestre 2017 pour passage ensuite en commission départementale des valeurs locatives des locaux professionnels ...

... (CDVLLP).

Enfin, le groupe de travail est revenu sur la question soulevée depuis de longs mois par la Métropole Européenne de Lille concernant les **modalités d'évaluation par appréciation directe** dans le cadre de la révision (cf. taux d'intérêt de référence appliqué réduit de 4% à 8%, suppression de la décote, application d'un abattement pour affectation de l'immeuble à un service public ou d'intérêt général non formalisée). L'impact pourrait être considérable pour un certain nombre d'équipements de

collectivités locales imposables à la taxe foncière. Le groupe de travail sera vigilant au cours du second semestre sur ce point qui reste à traiter par la DGFIP.

La DGFIP a également souhaité faire un point sur l'expérimentation de la révision des VL des locaux d'habitation. Portant sur 5 départements (5.5 millions de locaux dont 2.1 millions appartenant aux seuls propriétaires bailleurs), l'expérimentation a consisté à simuler l'impact de la révision selon

deux scénarios :

- scénario 1 : application d'un même tarif pour les logements privés et les logements sociaux,

- scénario 2 : application d'une tarification distincte entre logements privés et logements sociaux.

Ce rapport sera d'ailleurs complété d'un second volet qui expose les impacts de sortie du coefficient de neutralisation et de mise en œuvre des VL révisées de l'ensemble des locaux, professionnels et d'habitation, en plein effet.

Le fichier des locaux vacants passibles de la CFE

Le nouveau fichier des locaux vacants passibles de la CFE verra bien le jour en 2017 comme l'avait annoncé la DGFIP en novembre dernier. C'est une satisfaction car le groupe de travail a ardemment travaillé depuis 2013 à l'obtention de la communication de données relatives à la vacance des locaux professionnels à l'instar de ce qui est produit par la DGFIP en matière de vacance des locaux d'habitation. L'élaboration de ce fichier était en effet conditionnée à la mise en place d'une nouvelle application de gestion des professionnels au sein des services des impôts des entreprises (SIE). Ces services ont pu depuis opérer un lien systématique avec les données cadastrales par le biais du numéro invariant pour les locaux imposés à la CFE. Il fallait donc un peu de recul pour que la DGFIP puisse fournir ces données à partir de cette nouvelle application.

Le bureau GL2C en charge des impôts des professionnels a bien saisi les

besoins des collectivités locales :

- permettre un suivi de la vacance des locaux économiques,
- faciliter l'étude préalable et la mise en œuvre de la taxe sur les friches commerciales.

Afin d'aider à l'élaboration de ce fichier, l'AFIGESE a transmis la liste des données souhaitées, qui a été étudiée en fonction des possibilités techniques de la DGFIP.

On peut d'ores et déjà noter que le fichier comportera l'ensemble des locaux professionnels qui n'auront pas fait l'objet d'une imposition CFE quelle que soit le type d'imposition dont ils relèvent. Ainsi, le fichier devra être retraité pour exclure les locaux professionnels passibles de la taxe d'habitation. En l'absence de date de début de vacance ou d'indication sur l'imposition potentielle à la taxe sur les friches commerciales (TFC) par local, il

sera nécessaire d'analyser deux millésimes de fichier pour identifier la liste des locaux vacants, depuis 2 ans au moins, entrant potentiellement dans le champ de la TFC.

Calendrier de mise en œuvre :

- diffusion à priori fin mars 2017 de manière systématique aux collectivités locales (contrairement au 1767 bis COM) très probablement via le PIGP,
- évolution de l'article L 135b du Livre des Procédures Fiscales en PLFR 2016,
- déclaration CNIL : après modification de l'article L135b et déclaration du traitement par la DGFIP auprès de la CNIL, il reviendra aux associations d'élus locaux de solliciter auprès de la CNIL la mise en place d'une norme simplifiée.

Versement transport : l'AFIGESE participe à l'atelier sur la politique du transport urbain d'Abidjan

Les 9 et 10 mai 2016, s'est tenu à Abidjan, sous la présidence effective de Monsieur Amadou Gon COULIBALY, Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République, l'atelier sur la politique du transport urbain d'Abidjan.

Cet atelier s'est déroulé en présence des représentants de l'administration, du secteur privé, des délégations venues de France, d'Italie, du Canada, des Pays-Bas, de la Suède, du Sénégal. Etaient également présents les Représentants de Dongsan Engineering, de la Banque mondiale, de la Banque Africaine de Développement, de la CODATU et de l'UATP notamment.

Cet événement est l'une des actions mises en œuvre par la République de Côte d'Ivoire pour répondre aux enjeux liés aux transports urbains :

- une population à Abidjan estimée aujourd'hui à 5,6 millions d'habitants, en forte croissance ;
- une urbanisation caractérisée par une concentration importante des emplois au centre-ville et dans la zone portuaire tandis que les zones d'habitations s'éloignent de plus en plus au Nord, à l'Est et à l'Ouest de la ville ;
- l'urgence d'adopter une politique de transport collectif moderne, organisée et sauvegardant



l'environnement.

Cet atelier a été l'occasion pour les experts de discuter et de faire des recommandations à travers des tables rondes et des commissions thématiques (cadre institutionnel, financement des transports publics urbains, reconfiguration spatiale et modalités d'intégration du transport non conventionnel, transport urbain et développement durable).

Lors de ces séances, Julian Poux, Chef de Service Fiscalité et Perspectives de la Métropole d'Aix Marseille Provence et co-responsable de l'atelier sur le versement transport commun au GART et à l'AFIGESE, est intervenu sur la thématique du financement des transports urbains et en particulier sur le versement transport.

Deux jours de réflexion qui ont permis d'aboutir à des recommandations. En l'occurrence, il a été préconisé

de réaliser une étude de faisabilité globale sur le financement du système de transport urbain et en particulier sur la mise en place d'un versement transport. Cette étude permettra notamment de s'assurer de l'efficacité de ce mode de financement dans le contexte ivoirien, de faire l'état des lieux des impôts et taxes existants dans le secteur des transports et d'examiner les conditionnalités pour obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes.

L'échange des expériences et des expertises financières et fiscales qui s'opère au sein de l'AFIGESE entre ses membres peut également s'opérer avec d'autres pays du monde comme le montre ces échanges. Cette coopération internationale apporte un enrichissement à la fois personnel et professionnel, mais aussi un rayonnement de l'expertise française à l'international.



L'AFIGESE organise ses Assises nationales qui se tiendront les 21, 22 et 23 septembre 2016 à Nancy !

LE rendez-vous territorial de la fonction financière, du contrôle de gestion et de l'évaluation des politiques publiques se focalisera cette année, pour sa 21ème édition, sur le thème «Quels New Deals pour le secteur public local ?». La nécessaire mutation des services publics doit faire face aux nouveaux territoires. Comment allier qualité et efficacité face à la baisse des dotations ? Dans ce contexte agité et parfois anxiogène, les raisons d'espérer sont pourtant nombreuses. De nouvelles solutions sont pensées et mises en oeuvre quotidiennement dans nos territoires. Leur dénominateur commun ? Le renouveau des logiques de dialogue, d'échange, de partenariat... Qu'il soit technique ou financier, moral ou de dupes, d'objectifs et/ou de moyens, le contrat s'impose. Il s'agira, pour ces Assises, de réfléchir et de partager les meilleures expériences qui illustreraient cette tendance dans des domaines très divers.

⇒ Consultez le programma complet sur notre site internet

CONFERENCE INAUGURALE
Mercredi 21/09 - 18h30

Les territoires entre concurrence et décroissance : quelles incidences économiques et financières ?

*Intervention de Sonia Guelton, Professeur à l'Institut d'Urbanisme de Paris
Animée par Eric Portal, Président du Conseil d'Orientations Stratégiques de l'AFIGESE*

TABLE RONDE
Vendredi 23/09 - 10h30

Peut-on contractualiser avec l'Etat ?

Animée par David Carassus, Professeur des Universités en Sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Pau/Bayonne, directeur de la Chaire Optima

Avec les interventions de :

Estelle Grelier, Secrétaire d'Etat en charge des collectivités territoriales

Eric Alauzet, Député du Doubs et Conseiller municipal de Besançon

Stéphanie Ten Eyck, Directrice générale des services du Département de la Meurthe et Moselle

Robert Hertzog, Professeur à l'Université de Strasbourg

Myriam Kabylo, Experte en finances locales à la Caisse des Dépôts et Consignations

PROGRAMME DES ATELIERS

Atelier 1 Finances

Ressources : le pacte de responsabilité ?

Engagement de l'Etat sur la réduction du déficit public, contribution des collectivités locales au redressement des comptes publics, réforme territoriale et redistribution des compétences : ce mouvement qui tend à rationaliser le secteur public local s'engage dans un contexte financier où la sobriété devient le maître mot. Entre le cadre national et les aspirations locales, l'équilibre est non seulement difficile à trouver, mais il est surtout de plus en plus précaire.

Placées au cœur de ce nouveau paradigme, les ressources financières des collectivités locales sont l'objet de discussions entre les différents acteurs institutionnels, de négociations, voire parfois de confrontations. Tel est le cas de la réforme de la DGF, qui interroge l'évolution de la péréquation verticale, ou encore des nouveaux périmètres intercommunaux, dont la mise en œuvre questionne les relations financières et fiscales au sein des territoires.

Atelier 3 Contrôle de gestion

Observation, design : quelle prise en compte de l'environnement dans la définition des politiques publiques ?

La politique d'une collectivité locale se définit et se met en œuvre au sein d'un système d'acteurs de plus en plus complexe et incertain, tant pour ce qui est des compétences et horizons temporels des institutions publiques que des stratégies et capacités des acteurs socio-économiques, partenaires ou opérateurs de services. Les exigences de démocratie participative sont également de plus en plus prégnantes. Afin d'appréhender au mieux ce système complexe et de construire une gouvernance respectueuse de toutes les parties prenantes, de nouveaux outils sont mobilisés par tous les niveaux de l'action publique afin de pouvoir partager des diagnostics, quantitatifs et qualitatifs, et ensuite de décider où l'on souhaite aller. Le point sur les outils de l'observation et de la connaissance de l'environnement des collectivités locales, le design des politiques publiques et le contrôle de gestion externe.

Atelier 5 Evaluation

L'évaluation : l'outil idéal de la contractualisation ?

Les politiques publiques se conduisent dans de nouveaux contextes réglementaires qui organisent des complémentarités et subsidiarités d'exercice des compétences entre collectivités publiques. Les exigences de la société en termes de démocratie participative sont également plus importantes. Ce nouveau cadre d'actions nécessite de contractualiser des accords non seulement entre l'Etat et les collectivités territoriales mais encore entre ces acteurs publics et un grand nombre de parties prenantes : opérateurs, représentants de la société civile, usagers, citoyens. De par ses méthodes, l'évaluation intègre les points de vue de l'ensemble des parties prenantes, afin de leur permettre de s'approprier les enjeux politiques. De ce fait, les démarches d'évaluation de politiques publiques, constituent-elles des outils de médiation constructive entre les acteurs ? Permettent-elles d'élaborer des programmes d'actions plus pertinents et légitimes ?

Atelier 2 Finances

Objectifs, méthodes et outils d'élaboration du budget : new deal budgétaire ou simple changement cosmétique ?

La préparation budgétaire, autrefois sympathique jeu de rôles entre opérationnels et fonctionnels, change de dimension sous l'effet d'un contexte financier contraint et d'un environnement institutionnel renouvelé. Ainsi, de nouveaux contrats se développent entre opérationnels et financiers, visant officiellement à définir l'essentiel pour n'envisager de sacrifier que ce qui ne le serait pas. Plus généralement, si les objectifs et les méthodes changent, les rôles évoluent-ils vraiment ? Traditionnellement garant de l'équilibre budgétaire et de la norme comptable, la direction des finances doit-elle s'inventer un nouveau rôle, comme copilote et partenaire stratégique dans l'élaboration des politiques publiques, et doit-elle au contraire se cantonner à ses vieilles partitions ? De l'autre côté, peut-on réellement attendre des directions opérationnelles, du point de vue des acteurs comme du système, qu'elles jouent la carte de la co-construction et de la transparence ?

Atelier 4 Contrôle de gestion

Le redressement des comptes publics, levier ou frein aux logiques de contractualisation et de performance ?

Les collectivités, via la baisse des dotations, sont désormais pleinement associées à l'effort de redressement des comptes publics, en actionnant différents leviers. Les outils traditionnels de cette contribution sont connus : mobilisation du levier fiscal et de l'emprunt côté ressources, réductions arithmétiques de certains postes de dépenses côté dépenses. Confrontées aux limites de ces vieilles solutions, les collectivités cherchent aujourd'hui dans certaines démarches et méthodes de nouvelles alternatives : remise à plat des contrats, mesure des moyens rapportés aux objectifs, logiques de modernisation et de révision des politiques publiques... C'est particulièrement vrai dans les nouveaux territoires (métropoles, régions issues de fusion...) et avec les nouveaux transferts. On attend beaucoup de la technique, qu'elle nous aide, voire qu'elle nous sauve. Mais, paradoxalement, y sommes-nous réellement prêts ?

Atelier 6 Management public local

Nouveaux interlocuteurs, nouveaux dialogues, nouveau contrat social ?

Entre le printemps 2014 et l'automne 2015, l'ensemble des collectivités ont vu leurs assemblées renouvelées. Les nouveaux élus arrivés aux affaires, portés à la fois par leurs promesses de campagnes et un louable souci de redonner toute sa valeur à la parole publique, découvrent parfois des contextes peu propices à la mise en œuvre de leurs programmes. Qu'il s'agisse de développer de nouveaux services ou dispositifs d'interventions ou à l'inverse du souhait affirmé de réaliser une gestion plus « économe » des deniers publics, ceux-ci peuvent se trouver rapidement confrontés au principe de réalité : marges financières grevées, administration parfois exsangue, en perpétuelle évolution de périmètre voire en mutation, poids des forces en présence (culture locale, présence syndicale ...) sont autant d'obstacles aux changements.

PRIX DE L'INNOVATION FINANCIÈRE 2016



L'AFIGESE, en partenariat avec La Gazette des Communes, organise le Prix de l'Innovation Financière 2016 récompensant les démarches innovantes des collectivités territoriales en matière financière, en gestion locale, en évaluation et en management public local.

Plusieurs critères compteront dans la sélection :

- La qualité novatrice des travaux
- La capacité à ce qu'ils soient transposés à d'autres collectivités
- La démarche de communication et d'information auprès des citoyens

Nous comptons donc sur vous pour proposer votre candidature !

Candidatez avant le 23 août 2016 !

Prix remis lors des Assises de l'AFIGESE de 2016.



INFORMATIONS ET INSCRIPTIONS : www.afigese.fr



Découvrez nos formations du 2ème semestre 2016 !

N Nouveau

V Visioconférence



Intitulé	Dates/Lieu
Identifier les leviers budgétaires grâce à l'analyse financière <i>Niveau approfondissement</i> N	28 et 29 septembre 2016 Paris
La qualité comptable comme levier de maîtrise de la dépense <i>Niveau avancé</i>	13 octobre 2016 Paris
Intérêt et enjeux d'une démarche de performance achats <i>Niveau sensibilisation</i> N V	8 novembre 2016 Visio-conférence



Intitulé	Dates/Lieu
Identifier les marges de manoeuvre et conduire une démarche d'optimisation <i>Niveau approfondissement</i>	14 et 15 septembre 2016 Bordeaux
SID, des outils de management <i>Niveau approfondissement</i>	5 et 6 octobre 2016 Paris
Calculs de coûts et tarification <i>Niveau avancé</i>	17 novembre 2016 Lyon
Comment mener une mission d'audit d'une association ? N <i>Niveau avancé</i>	22 et 23 novembre 2016 Paris
Réussir la mise en place d'un contrôle de gestion interne dans une collectivité locale <i>Niveau sensibilisation</i>	1er décembre 2016 Nantes



Intitulé	Dates/Lieu
Se doter de ressorts pour promouvoir le changement et l'adhésion à vos démarches de gestion N <i>Tous niveaux</i>	11 et 12 octobre 2016 Paris
Comprendre l'audit organisationnel, outil d'amélioration des organisations <i>Niveau avancé</i> N	15 et 16 novembre 2016 Paris

Bon à savoir :

Votre collectivité est adhérente à l'AFIGESE :
 Vous faites bénéficier à l'ensemble de vos collaborateurs des tarifs réduits aux formations.



Tarifs consultables sur le catalogue en ligne : www.afigese.fr

Le SID : véritable outil de management !



Conçus comme une banque de données centralisées, les tableaux de bord sont des outils de communication et d'aide à la décision qui permettent de faire le lien entre la stratégie et les opérations quotidiennes.

Les collectivités territoriales exercent une multitude de métiers induisant une diversification des applications opérationnelles et fonctionnelles. D'ailleurs, les SID se déclinent sur différents champs d'intervention. Il existe les SID fonctionnels (finances, RH...), les SID dédiés à la gestion des prestations internes (courrier, téléphonie, reprographie, entretien des locaux, restauration, ...), les SID dédiés aux services à la population (bibliothèques, sports, restauration scolaire, musées...) mais encore les SID pour les services techniques (SIG, gestions de projet, gestion des parcs, des travaux...).

Ainsi, face à la diversité des

projets, le SID répond à la nécessité des collectivités de disposer des données pertinentes pour prendre les bonnes décisions. En effet, l'objectif du système est de traiter, valoriser, consolider et présenter les informations disponibles au sein des bases de données à des fins de compréhension, d'analyse et de décision. Il permet de visualiser clairement une activité, de détecter les points de faiblesse et de pouvoir les corriger plus rapidement.

La question du sens est également importante dans la construction d'un SID : donner du sens à la donnée, à l'information et à la connaissance. Cette question est essentielle pour que l'outil ait une véritable utilité stratégique pour les collectivités.

La formation proposée par l'AFIGESE abordera donc les enjeux du SID mais également les étapes techniques de la construction d'un dispositif performant et pérenne.



Formation
5 et 6 octobre à Paris

« SID : des outils de management »

Inscription : formation@afigese.fr



Formation dispensée par Régis Ceglarski, Directeur de l'organisation et du management à la Communauté Urbaine de Dunkerque. Son cursus scolaire orienté vers l'ingénierie territoriale l'a amené à travailler au sein de collectivités territoriales depuis plus de trente ans. Il est par ailleurs intervenant auprès d'autres organismes de formation.



et Christophe Ruprich-Robert, Président fondateur de la société Lusys, ancien Directeur général adjoint en charge du pôle organisation, systèmes d'information et contrôle de gestion du Département du Vaucluse. Ses trente années d'expérience acquises en collectivités lui permettent de former auprès de plusieurs organismes et d'être l'auteur de divers ouvrages sur le contrôle de gestion notamment.

Prix du Mémoire de Master 2015

Le financement territorial de la production d'énergie renouvelable via la constitution de sociétés locales

L'AFIGESE organise chaque année, en partenariat avec La Banque Postale Collectivités Locales, FONDAFIP et la Revue Française des Finances Publiques, un Prix destiné à récompenser les meilleurs mémoires réalisés par des étudiants de Master en finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales. Réuni sous la présidence de Guy Gilbert, Professeur émérite des Universités, le jury a distingué trois mémoires parmi les candidatures reçues en 2015. Afin de mettre en lumière leurs travaux et de permettre aux adhérents de l'AFIGESE d'en tirer profit, les lauréats sont invités à en présenter un résumé dans cette lettre d'information.



Dans ce numéro, nous vous proposons de lire la contribution d'Anaïs Dumont, dont le mémoire portant sur « *Le financement territorial de la production d'énergie renouvelable via la constitution de sociétés locales de production d'énergies renouvelables* » a été réalisé dans le cadre du Master Droit et gestion des collectivités territoriales de l'Université de Toulon, sous la direction du Professeur Grégory Marchesini. Ce mémoire a reçu un Prix spécial du jury, celui-ci ayant souhaité primer un travail original et engagé, susceptible d'application concrète sur un thème d'actualité.

Résumé du mémoire

Al'heure de la transition énergétique, de la modernisation des modes de production et de consommation de l'énergie, l'énergie d'origine renouvelable a plus que jamais le vent en poupe. Avec des objectifs européens, nationaux, parfois infranationaux ambitieux, il faut dès à présent produire plus d'énergie renouvelable. Dès lors, se pose la question cruciale du financement

des installations en permettant la production.

Face à un schéma de financement classique, déconnecté de toute logique de territoire, sociétés privées venant s'implanter et exploiter les ressources, un autre financement, qualifié ici de « territorial », à savoir par le territoire et pour le territoire, est aujourd'hui

possible et souhaitable.

Présentes sur l'ensemble des territoires, les sources d'énergie renouvelable soulèvent la question de la place des acteurs majeurs tels que les collectivités territoriales et les citoyens, dans la production de l'énergie. Dans une logique d'appropriation progressive des enjeux environnementaux ...

... par les territoires, comment ces acteurs peuvent-ils construire et financer un projet de production d'énergie renouvelable ?

Vaste réflexion d'actualité, largement encouragée par la loi pour la transition énergétique et la croissance verte, en date du 18 août 2015, qui va dans le sens d'une affirmation et d'un renforcement du financement «territorial» de la production d'énergie renouvelable.

Favoriser l'acceptabilité des projets de production d'énergie renouvelable, valoriser ses ressources, dynamiser son territoire.

Ancrer la production d'énergie localement permet, en enrayant la tradition française très centralisatrice de la production d'énergie, non seulement une véritable appropriation des enjeux énergétiques et environnementaux par les territoires, mais également une meilleure acceptabilité locale de ces projets, souvent contestés.

Surtout, la production d'énergie renouvelable sur son territoire permet de le dynamiser en valorisant ses ressources et en générant des retombées économiques à son échelle. En effet, les sources d'énergie renouvelable sont par nature «décentralisées» et disponibles sur l'ensemble du territoire, si bien que chaque territoire, chaque collectivité territoriale, dans le respect de sa spécificité, dispose d'un potentiel de production d'énergie renouvelable, qu'elle soit éolienne, solaire, hydraulique ou encore issue de la biomasse. A l'heure où les budgets



locaux s'amenuisent, où l'autonomie fiscale est en recul, à l'heure de la diminution corrélative de la capacité d'intervention des collectivités dans leurs domaines de compétences, les collectivités locales disposent de ces ressources, illimitées et exploitables sur leurs territoires...

La constitution d'une société locale de production d'énergie renouvelable

Il existe de multiples possibilités pour les collectivités territoriales et les citoyens de financer la production d'énergie renouvelable sur leur territoire. Toutefois, la société à caractère local, initiée et portée majoritairement par des acteurs locaux, est apparue, au terme de multiples rencontres et recherches, comme la manière la plus adéquate de financer «territorialement» la production d'énergie renouvelable, en ce qu'elle permet, selon la forme sociétaire retenue, d'associer véritablement collectivités territoriales et citoyens en son sein,

pour un véritable projet de territoire.

Nécessairement, la création d'une telle société requiert, en amont, une réflexion approfondie et une concertation des acteurs locaux quant à la forme juridique et aux différents outils de financement qui pourront être mobilisés pour y parvenir.

Sur la forme juridique de la société, pour un véritable financement territorial associant collectivités territoriales et citoyens en son sein, on retrouve essentiellement la société d'économie mixte (SEM), à prédominance publique, et la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), gouvernée par la notion d'intérêt collectif. La loi pour la transition énergétique et la croissance verte précitée vient élargir le panel de choix en introduisant une exception au principe général d'interdiction de prise de participation des collectivités territoriales au capital de sociétés commerciales, en faveur des sociétés dont l'objet social est la production d'énergie renouvelable. Ainsi, le législateur autorise ...

... désormais les collectivités territoriales à prendre part au capital de certaines sociétés commerciales (sociétés anonymes et sociétés par action simplifiée) spécifiquement dédiées à la production d'énergie renouvelable, sous réserve du respect de certaines conditions (modification des articles L. 2253-1 al. 1, L. 3231-6, L. 4211-1 du Code Général des Collectivités territoriales).

Chaque forme sociétaire envisageable pour ce type de projet présente des spécificités qu'il faut nécessairement prendre en compte en amont - quant à la distribution du résultat, à l'obligation de mise en réserve, à la gouvernance, par exemple -. Ainsi, chaque projet nécessite une réflexion préalable entre les associés fondateurs, sur les objectifs, les modalités selon lesquelles ils entendent mener à bien le projet, qui les orientera vers une forme sociétaire ou une autre.

Le recours à des outils de financement : pour un financement alternatif, complémentaire et territorial

Généralement constituées par des fonds propres et un ou plusieurs emprunts bancaires, ces sociétés ont également à leur disposition des outils de financement qui peuvent venir, selon les cas, soit remédier à un manque de fonds propres et ainsi agir comme levier pour l'obtention de l'emprunt bancaire, soit comme une solution alternative à la voie bancaire.

A ce titre, une société locale peut

décider de recourir notamment à des clubs d'investisseurs, pour un financement de court terme permettant le lancement de la société, ou encore à un fonds d'investissement, citoyen (Énergie Partagée Investissement par exemple), institutionnel (Fonds OSER en Rhône-Alpes par exemple), qui constituent un apport en fonds sur du long terme.

Une telle société peut également décider de recourir au *crowdfunding*, littéralement «financement par la foule», mécanisme désormais sécurisé par l'ordonnance du 30 mai 2014, il consiste en la recherche d'un grand nombre d'investisseurs pour financer un projet par de faibles souscriptions via une plateforme internet dédiée, et peut revêtir différentes formes : don, prêt, souscription de titres financiers. Une société locale peut donc parfaitement recourir à l'une de ces plateformes, sous réserve de respecter certaines conditions et précautions (vérifier l'immatriculation de la plateforme sur le site internet de l'ORIAS, respect des règles relatives à l'offre au public de titres financiers, règles de plafonnement des sommes demandées, etc).

Dans la continuité de mon stage au sein de l'ADEME, ce Mémoire vient questionner la place des territoires dans la transition énergétique, le rôle essentiel que peuvent (doivent?) jouer les collectivités territoriales et les citoyens dans ce mouvement. Il met en lumière qu'un financement territorial de la production d'énergie renouvelable, notamment via la constitution de sociétés locales, est

aujourd'hui possible, souhaitable et de surcroît encouragé par le législateur.

De tels projets ont déjà vu le jour en France et hors de nos frontières, et ont vocation à essaimer. Les collectivités territoriales ont un nécessairement un grand rôle à jouer, et une opportunité à saisir à travers ces ressources disponibles et exploitables directement sur leur territoire. Pourquoi ne pas voir ici un moyen de donner un nouveau souffle à leurs finances, et plus encore à cette décentralisation qui semble s'étioler progressivement ?

.....
Anaïs Dumont, Master Droit et gestion des collectivités territoriales de l'Université de Toulon

Pour plus d'informations et échanger avec l'auteur, vous pouvez la contacter à l'adresse suivante : dumontanaiss@gmail.com



Le Conseil Départemental de l'ESSONNE

Recrute

CHEF DE SERVICE CONTROLE INTERNE COMPTABLE

Coordonne, vérifie et optimise les différentes opérations de la chaîne budgétaire et comptable

Organisation :

- . Encadrer, manager, coordonner et vérifier des activités du service, en lien avec le directeur
- . Organiser les étapes de contrôle et les opérations de la chaîne budgétaire et comptable décentralisée du département jusqu'au mandatement et titrage
- . Définir un référentiel de contrôle interne comptable, d'une cartographie des risques affectant la chaîne comptable, des procédures
- . Coordonner des projets transversaux avec la Paierie départementale, les secrétaires généraux ressources et les directions opérationnelles sur les sujets regardant la qualité comptable des flux de recettes et de dépenses, les rejets, les délais de paiements et les comptes d'imputation provisoire

Production/Contrôle :

- . Rédiger des notes, des comptes rendus et des suivis
- . Produire un référentiel de contrôle interne et de procédures de contrôle
- . Planifier des contrôles permanents et périodiques sur la chaîne comptable et d'audit en mode partenarial (interne ou externe)
- . Elaborer et suivre des tableaux de bord (délai global de paiement, base incidents)
- . Vérifier le respect des principes d'exécution budgétaire
- . Valider des bordereaux de mandats de dépenses et de titres de recettes
- . Contrôler les régies et la base des tiers

Communication/Formation/Conseil :

- . Veiller et documenter les sujets relatifs aux pièces justificatives et à la qualité comptable
- . Participer aux projets transversaux de la direction et du département (comptabilité analytique, dématérialisation, certification des comptes)
- . Gérer l'interface avec la Paierie départementale sur les opérations du service
- . Veiller à la mise à jour des informations sur Egram

Savoirs :

- . Règlement de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique (RGBCP, nomenclatures M52, et M22 puis M57)
- . Nomenclature des pièces justificatives du secteur public local
- . Organisation et fonctionnement des collectivités territoriales et services départementaux
- . Instances, circuits et processus de décision de la collectivité
- . Règles juridiques et de confidentialité applicables à la collecte, la diffusion et l'archivage des données

Savoirs-faire :

- . Outils Grand Angle, environnement BO
- . Techniques de management d'équipe (animation, gestion des conflits, négociation)
- . Méthodologie et outils de conduite de projet
- . Techniques de contrôle et d'audit

Pour candidater : www.essonne.fr



Le Conseil Départemental de l'ESSONNE

Recrute

UN RESPONSABLE DE SECTEUR CONTROLE DES FLUX

Contrôle et valide les flux budgétaires (aller et retour) à la Paierie départementale

Organisation :

- . Encadrer, manager, coordonner et vérifier les activités des contrôleurs comptables en lien avec le chef de service et le chargé des contrôles des risques
- . Assurer l'intérim du chef de service en son absence

Production/Contrôle :

- . Veiller à l'application du référentiel et des procédures de contrôles et à la qualité des flux transmis à la paierie départementale
- . Effectuer des contrôles permanents sur la chaîne d'exécution budgétaire
- . Valider des bordereaux de mandats de dépenses et titres de recettes
- . Contrôler la correcte alimentation de base des tiers
- . Veiller au suivi des rejets et à l'apurement des comptes d'imputation provisoire et relancer les directions opérationnelles / secrétariats généraux ressources
- . Suivre la mise à jour des tableaux de bord du secteur (rejets, délai global de paiement, suivi des comptes d'imputation provisoire, intérêts moratoires...)

Communication/Formation/Conseil :

- . Veiller et documenter les sujets relatifs aux pièces justificatives et à la qualité comptable des flux
- . Gérer l'interface avec la Paierie départementale sur les opérations du secteur
- . Préparer la mise à jour des informations sur Egram pour le service

Savoirs :

- Règles budgétaires et comptables de la gestion publique locale
- Nomenclature des pièces justificatives du secteur public local
- Nomenclatures M52 et M22, puis M57
- Notion de dématérialisation de chaîne de mandatement
- Organisation et fonctionnement des collectivités territoriales et services départementaux
- Règles juridiques et de confidentialité applicables à la collecte, la diffusion et l'archivage des données

Savoirs-faire :

- . Outils Grand Angle, environnement BO
- . Techniques de contrôle et d'application des procédures comptables et financières
- . Techniques de management d'équipe

Pour candidater : www.essonne.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**



La Communauté Urbaine
Grand Paris Seine & Oise
Recrute
Un Responsable Budgets (h/f)

Contexte :

La Communauté Urbaine Grand Paris Seine & Oise créée depuis le 1er janvier 2016 est issue de la fusion de 6 EPCI. A ce titre, la collectivité organise le transfert des compétences obligatoires relevant de sa responsabilité, et de fait le transfert de personnel d'environ 900 agents, pour l'année 2016.

Missions :

Au sein de la Direction des Finances, rattaché au Directeur des Finances et des Moyens Généraux, vous avez en charge la responsabilité de la gestion budgétaire de la communauté urbaine, 380M€ et le management d'une équipe.

Vous réalisez la préparation et les prévisions budgétaire. Vous participez à la stratégie en matière de budgets annexes, effectuez des analyses et participez à la stratégie en matière financière, de cadre budgétaire ainsi que d'annualité.

Vous assurez le suivi de l'exécution budgétaire, contrôlez l'exécution

de l'ensemble des budgets et en assurez le reporting. Vous élaborez les documents budgétaires et assurez l'agrégation des budgets et comptes.

Vous participez à la plateforme de ressources sur les questions budgétaires et assistez la comptabilité dans la passation d'écritures comptables complexes.

Profil :

De formation supérieure, vous avez une expérience significative en finances et comptabilité publiques et justifiez d'une expérience similaire.

Autonome et rigoureux, vous savez faire preuve de réactivité et de disponibilité en fonction des échéances budgétaires.

Vous possédez de réelles capacités de rédaction, de communication, et faites preuve d'une grande discrétion professionnelle.

Disponible et motivé, vous avez envie de relever le challenge de participer à la construction de la Communauté Urbaine Grand Paris Seine et Oise.

Autres informations : Permis B souhaité, Lieu de travail : Aubergenville

Merci d'adresser votre candidature
(CV + lettre de motivation) sur notre adresse mail :
recrutement@gpseo.fr



La Communauté Urbaine
Grand Paris Seine & Oise
Recrute
**Un Responsable du Pôle Environnement du
Travail et du Dialogue Social (h/f)**

Contexte :

La Communauté Urbaine Grand Paris Seine & Oise créée depuis le 1er janvier 2016 est issue de la fusion de 6 EPCI. A ce titre, la collectivité organise le transfert des compétences obligatoires relevant de sa responsabilité, et de fait le transfert de personnel d'environ 900 agents, pour l'année 2016.

Missions :

Au sein de la Direction des Ressources Humaines, rattaché à la Directrice des Ressources Humaines, vous avez en charge la responsabilité du pôle Environnement du Travail et Dialogue Social.

A ce titre, vous coordonnez et animez une équipe de 6 personnes pour mettre en œuvre la politique ressources humaines dans les domaines suivants :

- l'harmonisation du temps de travail, des congés et la protection sociale et l'action sociale des agents
- la prévention/hygiène/ sécurité et conditions de travail : élaboration du document unique-coordination des conseillers de prévention-veille à l'animation du réseau des assistants de prévention
- les actions favorisant l'insertion et le suivi des personnes en situation de handicap au travers d'un conventionnement FIPHP
- l'organisation des élections professionnelles, la gestion des instances paritaires : CTP et CHSCT et la mise en œuvre du droit syndical
- la relation avec les représentants du personnel dans le cadre

d'un dialogue social nécessaire au bon fonctionnement des IRP et des chantiers ouverts

Vous êtes le garant de la sécurité juridique des processus mis en place et du traitement équitable de l'ensemble des agents au travers des chantiers à mener en lien avec les objectifs de la collectivité.

Vous mettez en place des outils de pilotage et de statistiques permettant d'évaluer, d'analyser le climat social de la collectivité.

Vous suivez le budget, vous préparez les délibérations et conventions en lien avec l'activité du pôle.

Profil :

De formation supérieure, vous avez une expérience significative dans les domaines d'activités concernés et dans la fonction d'encadrement. Vous connaissez l'environnement territorial et les relations avec les partenaires sociaux.

Vous maîtrisez la conduite de projet et les outils informatiques. (SIRH : Ciril)

Appréciant le travail en équipe et très rigoureux, vous savez faire preuve de réactivité et de disponibilité en fonction des échéances.

Vous possédez de réelles capacités de synthèse, faites preuve d'une grande discrétion professionnelle et de diplomatie.

Disponible et motivé, vous avez envie de relever le challenge de participer à la construction de la Communauté Urbaine Grand Paris Seine et Oise.

Autres informations : Permis B nécessaire : de préférence, Lieu de travail : Aubergenville

Merci d'adresser votre candidature
(CV + lettre de motivation)
sur notre adresse mail : recrutement@gpseo.fr



La Ville de Pornichet

Commune touristique 10 000 habitants
Surclassée 40 000 à 80 000 habitants

Recrute

Son Directeur des finances et de la commande publique (h/f) - grade : attaché ou attaché principal -

Placé(e) sous l'autorité du Directeur Général des Services, membre du Comité de Direction, vous contribuez à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations financières et stratégiques de la collectivité. Vous avez la responsabilité des missions relevant de la Direction des finances et de la commande publique : marchés publics (2 agents), systèmes d'informations / achats (1 agent) et comptabilité (3 agents). A ce titre, vous pilotez les processus de préparation et d'exécution budgétaire, supervisez les procédures internes, gérez la dette, la trésorerie, les analyses financières et fiscales. Véritable interlocuteur pour les élus et les services municipaux, vous participez à la diffusion d'une culture de gestion financière.

Missions :

- Piloter le processus d'élaboration budgétaire avec les élus et les services (budget principal de 36 M€ et deux budgets annexes),
- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie financière de la collectivité,
- Identifier les leviers et les marges de manœuvre en cohérence avec les orientations politiques du Maire et des Elus,
- Piloter l'évaluation des politiques publiques et déployer une culture de contrôle de gestion,
- Réaliser des analyses financières prospectives et rétrospectives, analyser les budgets,
- Elaborer des tableaux de bords, rapports et documents financiers,
- Optimiser les recettes : rechercher des financements, collecter la taxe de séjour, étudier l'optimisation des bases fiscales, coordonner la politique tarifaire sur les services municipaux, ...
- Garantir la fiabilité et la sécurité des procédures budgétaires de préparation, d'exécution et de contrôle du budget de la collectivité,
- Elaborer la politique interne d'achats,
- Superviser les délégataires, assurer le suivi financier des contrats de DSP et analyser leurs rapports annuels,
- Participer à l'instruction des dossiers de subventions des associations,
- Assurer une veille en matière financière,
- Encadrer les équipes de la Direction des finances et de la commande publique :
 - veiller à l'exécution comptable du budget, à la gestion de la dette, de la trésorerie,
 - superviser la passation et l'exécution des marchés publics,
 - appliquer la stratégie de la commande publique, porter les procédures d'achats pour les besoins transversaux (fournitures administratives, matériels informatiques, bureautiques, ...), piloter les systèmes d'informations dans le cadre d'un contrat de service (infogérance totale),
- Animer les relations avec la trésorerie.

Profil :

- Formation supérieure en gestion financière des collectivités territoriales ou en administration générale,
- Maîtrise des enjeux et du cadre réglementaire de la comptabilité, des finances et marchés publics,
 - Techniques d'analyse financière,
 - Force de proposition auprès des élus et de la direction,
 - Vision stratégique, leadership, capacité de décision,
 - Aptitudes à l'encadrement,

Les candidatures (lettre de motivation - CV - copie du dernier arrêté) devront être adressées **avant le 1er août 2016** à :
Monsieur le Maire, Direction des Ressources Humaines, Hôtel de Ville, 120 avenue du Général de Gaulle 44380 PORNICHET



Le Conseil départemental de l'Aube

Recrute

Un auditeur au sein de la Direction des finances et du conseil en gestion (h/f)

Statut de fonctionnaire ou d'agent contractuel
Grades : attaché, attaché principal

Vous êtes affecté au sein de la Direction des Finances et du Conseil en Gestion (DFCG) qui conçoit, propose et met en œuvre des stratégies pour gérer et planifier le budget, la comptabilité et la dette dans le cadre des orientations définies par l'Assemblée départementale. La DFCG participe, par la mission Conseil en gestion, à l'élaboration et à l'alimentation des outils de suivi global et de pilotage, réalise des études et audits pour le compte de la Direction générale.

A titre principal, la mission met en œuvre les contrôles des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Vous intervenez également dans l'accompagnement des services du Conseil départemental en matière de conseils et d'assistance technique.

Vos activités principales sont les suivantes :

- Réaliser des audits des structures financées par la collectivité débouchant sur un diagnostic de la gouvernance, de l'organisation et des pratiques en matière financière et ressources humaines.
- Suivre et évaluer la mise en œuvre des recommandations des contrôles réalisés.
- Participer à l'amélioration des procédures d'audit de la collectivité.
- Apporter un conseil et une assistance technique aux services de la collectivité.

Votre profil :

- Organisé, curieux, méthodique, esprit à la fois analytique et synthétique avec une véritable appétence pour les chiffres, vous cumulez compétences techniques et qualités personnelles.
- Intuitif et diplomate, vous obtenez les informations indispensables à la formulation des recommandations qui optimiseront le fonctionnement de la structure ou du service.
- Adaptable et solidaire, vous vous intégrez facilement à un groupe de travail. Vous devrez respecter la déontologie en vigueur au sein de la Fonction Publique Territoriale.
- Vous détenez l'un des diplômes suivants : DSCG (Diplôme Supérieur Comptabilité et Gestion), école de commerce, Master professionnel en gestion
- Vous avez une expérience significative en matière d'audit dans la fonction publique ou dans une structure du secteur privé (cabinet d'audit & conseil, ESSMS).

Ce poste est accessible à tout(e) candidat(e) remplissant les conditions du décret N° 96-1087 du 10 décembre 1996 portant application de la loi du 10 juillet 1987 relative au recrutement des personnes handicapées par la voie contractuelle.

Renseignements complémentaires auprès de M. Matthieu GRUSON
(responsable de la mission Audit)
e-mail : matthieu.gruson@aube.fr

Lettre de candidature manuscrite et CV détaillé

à adresser **avant le 21 août 2016** à :

Monsieur le Président
du Conseil Départemental de l'AUBE
Direction des Ressources Humaines
Hôtel du Département
2, rue Pierre Labonde
BP 394
10026 TROYES CEDEX
drh@aube.fr - www.cg-aube.fr

ON EN PARLE

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

- « Modéliser l'impact financier du développement résidentiel » : article paru sur www.lagazettedescommunes.com le 24 mai 2016 et sur les Fiches pratiques financières d'avril 2016.
- Intervention de l'AFIGESE lors de l'atelier sur la politique du transport urbain d'Abidjan sur le thème «Le versement transport» les 9 et 10 mai dernier à Abidjan (Côte d'Ivoire).
- Intervention de l'AFIGESE lors du colloque organisé par le CNFPT «Les Rencontres territoriales des finances» les 16 et 17 juin dernier à Paris.
- Intervention de l'AFIGESE lors du colloque organisé par l'Ordre des experts-comptables sur le thème «Anticiper la certification des comptes des collectivités : le rôle des experts-comptables», le 21 juin dernier à Paris.
- Intervention de l'AFIGESE lors des Rencontres d'actualité de la Gazette sur «Les enjeux financiers de la loi Notre pour le bloc communal», le 28 juin dernier à Montpellier. Compte-rendu de la journée sur www.lagazettedescommunes.fr.

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

08/09	Groupe de travail « Dette » - Paris
14 et 15/09	Formation « Identifier les marges de manoeuvre et conduire une démarche d'optimisation dans les collectivités » - Bordeaux
16 et 17/09	Colloque « Pouvoirs politiques et finances publiques » organisé par Fondafip - Rabat (Maroc) - Intervention de l'AFIGESE
21/09	Groupe de travail « Fiscalité et dotations » - Nancy
du 21 au 23/09	Les Assises de l'AFIGESE A Nancy
28 et 29/09	Formation « Identifier les leviers budgétaires grâce à l'analyse financière » - Paris
5 et 6/10	Formation « SID : des outils de pilotage »
11 et 12/10	Formation « Se doter de ressort pour promouvoir le changement et l'adhésion à vos démarches de gestion » - Paris
13/10	Formation « La qualité comptable comme levier de maîtrise de la dépense » - Paris
14/10	Groupe de travail « Evaluation » - Paris



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

Directrice de la Publication : Françoise FLEURANT-ANGBA
Comité éditorial : Colette COUTURE-NEULAT, Pascal BELLEMIN, Sophie GUIHARD, Sophie SIMON.
Rédaction : Christelle GAUCHER, Lénie GIRARDOT, Leslie MAGNAN, Marc LUCAS, Julian POUX.

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