

SPÉCIAL ASSISES DE L'AFIGESE 2021

S O M M A I R E

2 LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

AU COEUR DES ATELIERS

- 4-5 Quel contributeur demain pour le service public local ?
- 6-7 Budget : tour d'horizon des nouveaux modèles d'élaboration
- 8-9 Le contrôleur de gestion au service du citoyen
- 10-11 Collectivités et partenaires : de la nécessité d'agir et de parler d'une seule voix
- 12-13 La crise sanitaire : un nouveau défi protéiforme pour l'évaluation des politiques publiques
- 14-15 Les nouvelles règles de l'art : ce que notre management doit à la crise sanitaire

PAROLE DE PARTENAIRES

- 16-17 Le financement de la rénovation énergétique des bâtiments des collectivités territoriales
- 18-19 Certification des comptes : les collectivités territoriales sont-elles prêtes ?

12 INFOS EN BREF

VIE DE L'ASSOCIATION

- 22 Journée d'actualité Projet de loi de finances 2022
- 23 Actualité de nos groupes de travail
- 26 Les offres d'emploi

28 ON EN PARLE / AGENDA



LES PUBLICATIONS

de l'afigese

Évaluation des charges et détermination des flux financiers associés aux transferts de compétences

Un ouvrage du groupe de travail
« **Nouveaux périmètres, transferts de compétences et mécanismes de financements** »



A l'intérieur 5 fiches :

- La CLECT
- La méthode d'évaluation des transferts de charges
- L'attribution de compensation
- L'attribution de compensation en investissement
- La reprise de dette



Un ouvrage du groupe de travail
« **Qualité des comptes et certification** »

Recueil
de fiches
comptables et
budgétaires

Les indicateurs
RH :
les essentiels

Un ouvrage du groupe de travail
« **Pilotage et outils d'aide à la décision** »



Ces guides et les précédents sont disponibles sur la **boutique en ligne**



Françoise Fleurant-Angba
Présidente de l'AFIGESE

C'est avec un immense plaisir que je vous retrouve lors de nos 25èmes Assises, le temps de marquer une pause dans notre quotidien professionnel, de prendre de la hauteur sur nos pratiques.

A cette occasion, nous fêterons les 20 ans de l'association et les 25 ans des Assises. L'occasion de nous souvenir que les Assises de la fonction financière, du contrôle de gestion et de l'évaluation des politiques publiques sont nées par la volonté commune du CNFPT, de l'association Ville et Finances et de l'association DFCG de créer des synergies entre les trois fonctions de la fonction publique. C'est ainsi qu'en 1996 avait eu lieu la première édition à Saint-Ouen. 4 ans plus tard, une poignée de financiers et contrôleurs de gestion pariait sur la complémentarité des trois métiers et sur une volonté de populariser la gestion financière au sein des collectivités territoriales qui était largement absente auparavant. C'est ainsi qu'en 2000, l'association AFIGESE était officiellement créée. Je remercie les Présidents successifs, Pierre Demortier, Luc Alain Vervisch, Eric Portal et Laurent Mazière ainsi que les administrateurs successifs d'avoir porté haut les couleurs de l'AFIGESE !

L'expérience montre que ce regroupement des trois fonctions a été une bonne idée lorsque l'on regarde le nombre d'adhérents toujours croissant au sein de l'association, la qualité des travaux réalisés par les groupes de travail au sein desquels les adhérents y trouvent émulation et entraide, les prises de parole régulières sur la scène publique pour exprimer les problématiques rencontrées au sein des collectivités auprès des instances.

Je fais le vœu que l'AFIGESE continuera d'exister dans 50 ans et poursuivra son travail d'ouverture aux autres fonctions de management stratégique et au pilotage des politiques publiques.

Je souhaite un très bel anniversaire à l'AFIGESE que nous aurons l'occasion de fêter tous ensemble les 6, 7 et 8 octobre au centre des congrès d'Antibes Juan-les-Pins !

A très bientôt,

Rejoignez la Communauté AFIGESE sur LinkedIn :

Ce groupe est réservé aux collectivités adhérentes à l'AFIGESE afin d'échanger, partager vos bonnes pratiques, vos interrogations et vos conseils.



Juliette BOUSQUET

Directrice Générale Adjointe Finances,
Achats Publics et informatique
Ville de Sceaux

Quel contributeur demain pour le service public local ?

La décennie passée aura vu disparaître la taxe professionnelle puis la taxe d'habitation, et avec elles une certaine conception de l'impôt local : général, direct, de stock. Elle aura également vu les dotations versées par l'Etat basculer dans un nouveau paradigme de décroissance. Confrontées à l'effondrement de ces deux piliers, les collectivités devront faire preuve d'ingéniosité et d'ingénierie pour financer les projets qui accompagnent les jours meilleurs.

Ces suppressions des impôts locaux (taxe professionnelle puis taxe d'habitation) ont été décidées par l'Etat en vertu d'une certaine conception des relations entre la compétitivité économique et la fiscalité, notamment locale : l'impôt aurait un effet répulsif sur les acteurs économiques, un effet repoussoir qui les conduirait à choisir un autre territoire moins fiscalisé pour s'installer. A y regarder de plus près, peu d'analyses rendent compte d'une influence négative de la fiscalité locale sur la compétitivité. Entre mythes et réalités, une équipe de recherche de l'Université de Paris-Nanterre (EconomiX) apporte quelques éclairages instructifs sur cette question.

Au niveau local, des études sont régulièrement menées : ce sont les « observatoires fiscaux », initiés dans les années 1990, lorsque les collectivités locales ont commencé à acquérir des compétences et souhaité mieux connaître leur territoire pour mener leurs projets. Ces observatoires fiscaux pourraient, eux-aussi, nous donner des informations objectives quant au succès de ces politiques de suppression massive de la fiscalité locale sur l'attractivité économique locale. Une étude menée récemment sur le territoire de la Métropole Aix-Marseille-Provence conduit à des conclusions qui vont au-delà des idées reçues et montrent que la suppression de la taxe d'habitation peut impacter de manière très significative, et négative, la gestion du foncier. Elle met en exergue, également, l'usage non fiscal qui peut être fait des observatoires fiscaux, comme outil au service des politiques publiques foncières et d'urbanisme.

Cette suppression des impôts locaux impacte directement les ressources locales, c'est une évidence. Mais elle impacte également toutes les dotations d'Etat et tous les dispositifs de péréquation, verticale et horizontale, historiquement basés sur des ratios essentiellement composés d'items fiscaux. Cette nouvelle donne ...

Interventions :

- La fiscalité économique locale, fardeau ou contribution au financement des écosystèmes territoriaux ?

Nadine LEVRATTO | Économiste et directrice de recherche au CNRS à EconomiX (Université Paris Nanterre)

Matthieu CHTIOUI | Chargé de mission à l'Observatoire des Finances et de la Gestion publique Locales et chercheur associé à EconomiX (Université Paris Nanterre)

- L'observatoire fiscal, un outil aux services des politiques foncières et d'urbanisme

Julian POUX | Chef de service Fiscalité et dotations, Métropole Aix-Marseille-Provence

Thomas VERMOT | Chef de pôle Planification, Agence d'Urbanisme de l'Agglomération Marseillaise

- Renouveler la réflexion sur la répartition des dotations et la péréquation : la voie de l'évolution des indicateurs financiers et la piste de la « DGF territoriale »

Faustin GADEN | Chef du bureau des concours financiers de l'État, Direction Générale des Collectivités Locales

Franck CLAEYS | Délégué adjoint, France Urbaine

- S'il-te-plait, dessine-moi l'autonomie fiscale

Philippe LAURENT | Maire de Sceaux et Secrétaire Général à l'Association des Maires de France et des Présidents d'intercommunalités

Michel BOUVIER | Fondateur et Président de Fondafip (Association pour la fondation internationale de finances publiques)

fiscale implique une mise à jour rapide des ratios à prendre en compte pour calculer les dotations des années à venir. Cette réflexion est activement menée par l'Etat (DGCL) ; elle est également menée par les associations locales (dont France urbaine et l'AFIGESE), qui y voient un moyen de réinventer les relations « péréquatives » État-Collectivités. Certains évoquent même l'idée d'une « DGF territorialisée », qui serait versée aux intercommunalités, charge à elle de les redistribuer à leurs communes membres sur la base de critères locaux, mieux adaptés à leur situation propre.

Enfin, au-delà des aspects « opérationnels », cette suppression des impôts locaux met à bas ce qu'il restait de l'autonomie fiscale des collectivités locales, mis en exergue à l'occasion de la décentralisation. Ce n'est pas qu'une question technique, c'est une question philosophique, qui fait l'objet de réflexions à la fois des chercheurs et des hommes politiques locaux. Ce sujet fera l'objet d'un débat entre deux personnalités nationales reconnues pour leur réflexion affûtée sur les sujets de finances locales (Michel Bouvier, fondateur et président de Fondafip, et Philippe Laurent, maire de Sceaux et secrétaire général de l'AMF). Le premier rappelle le mouvement de rabotement de l'autonomie fiscale, qu'il date même de la décentralisation de 1982 et propose de réinscrire le débat dans une réflexion sur le changement de modèle de gouvernance financière locale. Le second propose des pistes d'actions pour retrouver plus d'autonomie fiscale (une taxe foncière refondue et gérée localement, des « agences fiscales » communales, une TVA ou un impôt sur le revenu territorialisé).

Fiscalité et dotations : quel contributeur demain pour le service public local ?



par pch.vector

afigese

Régis DELATTRE

Chef de service Expertises Financières,
Métropole Européenne de Lille

Budget : Tour d'horizon des nouveaux modèles d'élaboration

Le fonctionnement des collectivités locales a été affecté par la crise sanitaire, économique et sociale. Effet ciseau des dépenses supplémentaires pour faire face aux besoins des habitants, des associations et des entreprises conjugué à la perte de recettes (évaluées par l'AMF à environ 6 milliards d'euros sur 3 ans). Il n'en fallait pas moins pour que la bonne dynamique financière des collectivités, impulsée ces dernières années, ait été brutalement interrompue par la crise sanitaire. Alors que l'épargne brute avait augmenté de 10 milliards d'euros en cinq ans, la crise de la Covid a aggravé l'encours de dette de 5,3 milliards d'euros. Cette dette atteint aujourd'hui 181,2 milliards d'euros. Une hausse de leur dette importante comparable à celle observée en quatre ans entre 2015 et 2019 (+5,4 milliards d'euros). Malgré tout, les collectivités ont prouvé leur stabilité notamment grâce à leur fiscalité spécifique, peu liée à la conjoncture. Cette relative bonne tenue générale ne doit toutefois pas être analysée de manière monolithique. Les situations sont plus marquées pour les Départements et les Régions.

Par ailleurs, les collectivités manquent de visibilité dans cette période où les réformes fiscales, avec la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales et la suppression de 3,4 Md€ d'impôts économiques, s'ajoutent aux bouleversements apportés par la crise sanitaire. Des questionnements qui apparaissent également en corolaire de la crise Covid-19, dans sa copie rendu au Premier Ministre le 18 mars dernier, la commission pour l'avenir des finances publiques, présidée par Jean Arthuis préconisait, pour maîtriser la dette, « d'intensifier dans la durée » les efforts sur les dépenses publiques. Cela se traduirait par la fixation d'objectifs de dépenses. Les contrats pluriannuels visant à limiter les dépenses des collectivités seraient réactivés, avec un champ d'application élargi. Allons-nous vers plus d'austérité ? De beaux débats en perspectives !

Interventions :

- Les budgets en contexte austéritaire : quelle participation citoyenne ?

Léonard GOURBIER | Docteur en Sciences de Gestion, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale et au Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix Marseille

- Budgets locaux : les enjeux de la gestion patrimoniale pour optimiser la dépense – focus sur la dette grise dans le domaine de la voirie

Didier COLIN | Directeur général, Institut des Routes, des Rues et des Infrastructures pour la Mobilité

- Les nouveaux équilibres budgétaires au prisme de l'environnement

Adrien AUDIRAC | Directeur mutualisé des Finances, Prospective et Contrôle de

Gestion, Ville et Communauté d'Agglomération de Bourg-en-Bresse

- Des stratégies budgétaires coordonnées pour un modèle financier protecteur

Alexis MARECHAL | Vice-président Finances et solidarités Budgétaires, Grand

Paris Sud Est Avenir et premier adjoint au maire, Ville du Plessis-Trévise

- Pourquoi le green budgeting dans notre collectivité? Contexte et opportunités

Ludovic FONCK | Directeur Général des Services, Communauté d'Agglomération de Henin Carvin

Ainsi, sans manquer de volontarisme, le climat d'incertitude pesant sur les collectivités a des incidences /conséquences sur la mise en œuvre des projets d'investissement dans les premiers mois des nouveaux mandats. Dans ce contexte, ...

pourquoi et comment (re)considérer l'élaboration budgétaire ? Quelle(s) réponse(s) aux enjeux de demain ? Telle est la problématique qu'abordera notre atelier. Pour ce faire, plusieurs pistes de réflexions qui s'articulent autour de quatre défis.

- D'abord, le défi démocratique. Léonard Gourbier, universitaire, nous éclaire sur l'enjeu de la participation citoyenne dans une période marquée par une forme de désaffection démocratique.
- Puis, Didier Colin aborde la question du défi de l'investissement sous l'angle de la dette grise. Investir pour entretenir le patrimoine. Réflexions partagées à travers l'exemple de la gestion patrimoniale de la voirie
- Alexis Maréchal, Maire Adjoint et Vice-Président d'une intercommunalité apporte son témoignage d'un élu local impliqué et investi dans la fonction financière autour du défi que revêt le cadre collaboratif entre collectivité.
- Enfin le défi de la transition écologique dans la construction des politiques et la stratégie de pilotage de l'action publique est au coeur des échanges. Un duo nous invite à partager leurs réflexions. Ludovic Fonck, Directeur Général des Services d'une intercommunalité dans le nord de la France, relate la réflexion menée et l'initiative prise par une agglomération résiliente. Tandis qu'Adrien Audirac, Directeur financier aborde la question de l'équilibre financier Vs équilibre environnemental. Ou comment les finances sont un vecteur de la transition écologique. Il témoigne de la mise œuvre réussie du Grand Bourg Agglo et de la Ville de Bourg en Bresse.



Budget : tour d'horizon des nouveaux modèles d'élaboration

Xavier GARRIGUES

Chef du service de l'analyse et du contrôle de gestion
Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis

Le contrôleur de gestion au service du citoyen et de l'utilisateur

Le contrôle de gestion est généralement perçu comme une activité purement administrative au sein des organisations, et la question de son lien avec le citoyen est rarement posée.

Il est vrai que le but premier du contrôle de gestion, notamment dans les entreprises où il est d'abord apparu, est de mettre face à face les moyens et les résultats, puis d'analyser le fonctionnement des organisations afin d'identifier les leviers de performance. Le contrôleur de gestion est ainsi tourné vers l'administration : il analyse son fonctionnement, généralement à la demande de ceux qui la dirigent. Et s'il lui arrive parfois de se tourner vers des structures extérieures à sa collectivité (partenaires associatifs, entreprises, etc.), c'est pour analyser et connaître leur situation financière à destination de l'administration et non pour les informer sur la situation de la collectivité elle-même.

Bien sûr, le contrôle de gestion bénéficie au citoyen. En veillant à rendre le meilleur service public au meilleur coût, il garantit le bon usage des deniers publics, il participe du respect de l'article XV de la Déclaration de 1789, il empêche l'administration de céder à l'inertie et la pousse à se moderniser dans une logique de mutabilité. Mais ces bénéfices ne sont qu'indirects.

Alors, on peut se poser deux questions : faut-il rapprocher le contrôle de gestion du citoyen ? et comment y parvenir ?

La première question mérite une réponse positive.

Depuis plusieurs années, la logique de performance s'est imposée dans les administrations : d'abord par la doctrine, ce fut le new public management, puis par la norme, ce fut la LOLF. Or, la logique de performance conduit à prendre des décisions qui touchent directement les citoyens : les plus évidentes étant les fermetures d'administrations dans les campagnes. Or, ces décisions qui peuvent être tout à fait justifiées du point de vue des services publics et de leur nécessaire adaptation est très mal vécue par les citoyens. Lesquels ne voient jamais les décisions favorables qui peuvent être prises au titre de la même logique de performance. Dès lors, il apparaît nécessaire de mieux faire connaître les différents volets du contrôle de gestion.

Interventions :

- À la recherche de la bonne formule tarifaire

Florence VANHEE et Justine KIECKEN | Direction mutualisée Pilotage et accompagnement au changement Ville de Dunkerque et Communauté urbaine de Dunkerque

- Déploiement d'un nouvel outil : comment organiser la concertation entre les services ?

Jean-Vincent BENITO | Responsable de mission - Contrôle Externe, Ville de Pau

- Quelle adaptation, à court et à long terme, du secteur de l'évènementiel à la crise sanitaire ?

Bénédicte LE GUELLAUT | Directrice du développement touristique et du nautisme, Lorient Agglomération

Cédric GUILLOTIN | Directeur de la SEM CEGEPEX, Lorient Bretagne Sud Expo Congrès

- Coûts des services publics... Vivons cachés ?

Franck GILLARD | Directeur Conseil de Gestion, Ville d'Angers

La réponse à la deuxième question (savoir comment le contrôle de gestion peut être rapproché du citoyen) peut être analysée sous plusieurs angles. La Ville d'Angers travaille sur ce sujet grâce à la communication sur le coût des services publics – manière de faire accepter la fiscalité locale et de rassurer les contribuables sur le suivi des dépenses publiques. Ensuite, Florence Vanhee et Justine Kiecken de la direction mutualisée montrent que le contrôle de gestion peut également être mobilisé non seulement pour de l'analyse financière a posteriori, mais aussi a priori : pour déterminer les tarifs des services publics et adapter ces tarifs selon les capacités des usagers. Puis, Jean-Vincent Benito montre que le lien ne se fait pas qu'avec l'utilisateur ou le contribuable mais aussi les partenaires de la collectivité : l'exemple du développement d'un système d'information des subventions se fait au bénéfice des habitants mais aussi des partenaires en relation avec la collectivité.

Enfin, la crise que nous vivons depuis plus d'un an a mis en difficultés de nombreux acteurs locaux. Le contrôle de gestion ne peut pas se faire sans en tenir compte, au risque de méconnaître les impacts spécifiques subis par chaque secteur. Cédric Guillotin, Directeur de la SEM CEGEPEX et Bénédicte Le Guellaut, Directrice du développement touristique et du nautisme de Lorient Agglomération présentent les difficultés rencontrées par le secteur de l'événementiel (peut-être le plus durement touché) et les attentes à l'égard du secteur public.

Le contrôleur de gestion au service du citoyen et de l'utilisateur



Thomas EISINGER

Chef de Service Administratif et Financier de la
Direction Générale éducation Culture et Jeunesse
Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur

Collectivités et partenaires : de la nécessité d'agir et de parler d'une seule voix

La crise sanitaire nous a rappelé la nécessité de bien coordonner l'action des différents acteurs institutionnels pour entrevoir l'atteinte des objectifs partagés. Précieux rappel à l'ordre que les collectivités doivent désormais décliner dans leurs relations avec les partenaires qu'elles financent. Le partage parfois flou des responsabilités dans certaines décisions stratégiques ne serait plus admis par nos citoyens. Comment dès lors organiser au mieux la réponse institutionnelle à cette nouvelle attente ?

Cette meilleure maîtrise (dans les sens du terme : connaissance et pilotage) de ses satellites par une collectivité peut passer par différents leviers.

L'un d'entre eux est la réduction du nombre de structures, permise par des fusions ou absorptions. Karen NIELSEN (Directrice adjointe de la Culture, Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur) nous présentera le processus de fusion d'une régie et d'une association œuvrant dans le secteur culturel, avec les difficultés rencontrées dans cette démarche et les premiers enseignements que l'on peut en tirer.

Un autre est la mise en œuvre d'un système d'information financier visant à prévenir les dérives financières des satellites. Fabien CHAGNEAU (Directeur du Contrôle de Gestion, Ville et Métropole de Nantes) nous expliquent les dispositifs de prévention des risques financiers externes mis en œuvre par sa collectivité et le retour d'expérience sur l'exercice 2020 marqué par le premier confinement.

Un troisième levier envisageable est l'accompagnement des élus de la collectivité siégeant au sein des instances statutaires de ces satellites : formation initiale sur leurs droits et obligations, préparation des conseils d'administration, coordination avec le Maire ou le Président de la collectivité sur les grandes lignes stratégiques... Cette démarche nous est présentée du point de vue des services de la collectivité par Emmanuèle KALFF (adjointe à la Directrice des Finances, Ville de Tours) et du point de vue des élus concernés par Vincent FRISTOT (adjoint au Maire de Grenoble). Un regard croisé qui est particulièrement intéressant.

Interventions :

- Politiques publiques menées par les satellites des collectivités : positionnement de l' élu local en responsabilité

Vincent FRISTOT | Adjoint au Maire de Grenoble et Président de la SEM Gaz et Electricité de Grenoble

- Libéralités et libertés associatives

Julien TALPIN | Chercheur en sciences politiques au CNRS, Ceraps (Université de Lille)

- Accompagner les élus dans leurs fonctions au sein des satellites : méthode et boîte à outils

Emmanuèle KALFF | Adjointe à la Directrice des Finances et des Marges de Manœuvre, Ville de Tours

- Le dispositif de prévention des risques financiers externes à l'épreuve de la crise sanitaire

Fabien CHAGNEAU | Directeur du contrôle de gestion, Nantes Métropole

- ARSUD : création d'une agence culturelle unique par transfert à une régie des activités d'une association

Karen NIELSEN | Directrice adjointe de la Culture, Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur

...
Cet atelier se poursuit par une intervention de Julien TALPIN (chercheur en science politique, CERAPS – Université de Lille) sur non pas la capacité technique de nos collectivités à mieux maîtriser les structures qu'elles financent mais sur la pertinence même d'une telle démarche dans certains secteurs : il n'est en effet pas inenvisageable que, parfois, la bonne marche de certaines actions portées par des associations soit perturbée par l'ingérence des financeurs publics qui soutiennent pourtant, sur le fond, lesdites actions.

Mieux coraquer nos satellites dans une logique de cohérence de l'action publique et de bon usage des deniers publics : peut-on le faire et doit-on (toujours) le faire ?

Collectivités et partenaires : de la nécessité d'agir et de parler d'une seule voix



afigese

Hanh TRINH-DUPERRIN

Chargée de mission Évaluation
Ville de Montreuil

L'évaluation : aide à la navigation en temps de crise

I – L'évaluation des politiques publiques : un outil qui peut sembler à priori secondaire dans le contexte de crise

La crise sanitaire semble avoir d'abord représenté une mise à l'arrêt relative pour l'évaluation des politiques publiques. Ainsi, l'étude menée par le club SFE Bretagne-Pays de la Loire indique que le confinement a eu un impact direct sur la charge de travail des évaluateurs : sujets non prioritaires, communication à distance plus complexe, réaffectation des évaluateurs sur d'autres tâches, contrats de prestation à l'arrêt, temps recentré sur le management... Pour les décideurs publics, l'évaluation a pu paraître comme non prioritaire voir secondaire au profit de la gestion de crise.

En effet, la poursuite des évaluations pendant la crise a été complexe : dans ce contexte perturbé, comment mobiliser les bénéficiaires, usagers...? Comment faire face au changement de contexte ? Comment revoir une méthodologie en cours d'évaluation ? Par exemple, à Toulouse, un certain nombre d'enquêtes et d'évaluations prévues au printemps 2020 n'ont pas pu être conduites, faute d'habitant ou d'utilisateur dans l'espace public. La crise sanitaire a décalé les démarches récurrentes au mieux à l'automne 2021.

Par son ampleur et son caractère inédit, la crise du Covid-19 a provoqué un remaniement conjoncturel des politiques publiques avec la ré-allocation des ressources : l'augmentation du budget RSA comme le démontre le témoignage du Conseil Départemental du Val d'Oise, politiques d'urgence sociale (aide aux personnes vulnérables...). Elle a paradoxalement été un moment particulièrement propice à l'innovation publique avec l'expérimentation de nombreuses mesures et a accéléré les changements à l'œuvre dans les organisations publiques. Le numérique a ainsi fait un bond en avant avec le déploiement massif du télétravail et l'accroissement du recours aux démarches administratives en ligne.

Face à ces changements drastiques, l'évaluation des politiques publiques avait-elle encore sa place en tant qu'outil d'aide à la décision ? Elle représente habituellement un temps de prise de recul par rapport à l'activité, avec un impact indirect et à moyen terme sur l'action publique, or la crise sanitaire, en réduisant la distance entre analyse et action, semble avoir

Interventions :

- L'évaluation : aide à la navigation en temps de crise
Gaëlle BARON et Quentin ROMAN | Directeurs au sein de la Mission évaluation des Politiques Publiques, Toulouse Métropole
- Nouveaux entrants dans le RSA : prise en charge, mesure d'impact sur les publics et trajectoires de sortie
Christine BEAUCOURT | Cheffe du Service Insertion, Département du Val d'Oise
- La rue pour tous : évaluation des aménagements provisoires
François FERRERE | Pôle Dialogue Citoyen, Évaluation et Prospective, Nantes Métropole
- Une année d'évaluation en temps de crise : retour d'expérience

SFE CLUB BRETAGNE-PAYS DE LA LOIRE

... bousculé les piliers de l'approche évaluative.

II – À l'aune de la crise, l'évaluation des politiques publiques a dû se réinventer et adapter ses pratiques pour conserver sa pertinence

Mais il s'avère, qu'au-delà la perturbation de l'agenda, le contexte sanitaire a lancé de nouveaux défis à la pratique évaluative que cette dernière a su relever : Des questionnements relatifs à la crise ont été ajoutés au cours de l'étape de cadrage, la collecte de données a innové en recueillant l'avis des parties prenantes avec le distanciel, l'étape d'analyse a pris en compte les effets de la crise dans l'appréciation de l'efficacité des actions...La crise sanitaire elle – même a été source de nouveaux sujets d'étude : les évaluateurs ont été souvent sollicités pour tirer des enseignements de la crise sanitaire sous la forme de RETEX sur la base d'entretiens et/ou questionnaires auprès des encadrants et/ou des agents..., développement du télé-travail, accélération de la dématérialisation des démarches administratives, mise en place d'aménagements de rues provisoires incluant les si bien nommées corona-pistes à Nantes,...

Pour démontrer sa pertinence, l'évaluation des politiques publiques a dû démontrer sa capacité à éclairer l'action publique en adaptant ses modes de faire comme le montre les différents exemples donnés par nos intervenants : éclairer les situations d'incertitude en produisant des connaissances in itinere sur le télétravail en temps de crise afin de le pérenniser en dehors des périodes de confinement, utiliser directement les résultats de l'évaluation des démarches en ligne dans la priorisation des futurs téléservices avant même la fin de la démarche à Toulouse, interroger un panel de citoyens évaluateurs quant à la pérennisation de dispositifs mis en place dans l'urgence à Nantes, cerner les impacts des mesures RSA de façon plus qualitative selon différents profils au département du Val d'Oise...

L'évaluation des politiques publiques a dû s'adapter au raccourcissement de la chaîne de décision en produisant des livrables plus synthétiques et plus rapidement produits, en repensant la place de l'expérimentation, en renforçant la co-construction de l'évaluation avec les citoyens...En cela, d'après les enseignements de l'étude du club SFE, il est intéressant d'observer comment la crise sanitaire a transformé la manière de faire des évaluations aux différents moments de son cycle de vie, que ce soit :

- au moment du cadrage, en intégrant davantage les critères socio-environnementaux, les perturbations externes aux sujets d'étude, les enjeux de résilience et en développant l'évaluation des expérimentations,
- au moment de la mise en œuvre, en développant l'approche participative, la pédagogie afin de faciliter l'appropriation des méthodes évaluatives pour et par tous, en adaptant les pratiques évaluatives aux contraintes sanitaires (distanciel), en donnant mieux à voir les effets de la crise...,
- au moment des préconisations, en donnant une dimension plus importante aux scénarios ou tendances, en privilégiant les recommandations opérationnelles,
- et tout au long de la démarche, en articulant davantage évaluation et prospective, en étant plus attentifs aux enjeux des transitions environnementales, sociales, démocratiques...et de transformation de l'action publique.

Symptomatique de cette capacité à se remettre en cause, à s'adapter et se renouveler, certaines collectivités à l'instar de Toulouse proposent d'enrichir le référentiel méthodologique de l'évaluation des politiques publiques en ajoutant aux registres traditionnels de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience et impact) l'apport stimulant de nouvelles notions telles que l'utilité sociale, les objectifs de développement durable... afin que l'évaluation des politiques publiques garde sa pertinence et son efficacité pour éclairer l'action publique.

La crise sanitaire : un nouveau défi protéiforme pour l'évaluation des politiques publiques



Emmanuel GROS

Directeur Général des Services, Ville de
Vannes et Vice-Président du SNDGCT

Les nouvelles règles de l'art : ce que notre management doit à la crise sanitaire

Comme toutes les fonctions de la société, les cadres du secteur public local ont été affectés par la crise sanitaire. Ils ont dû, parfois dans l'urgence, trouver des solutions viables à des questions qu'ils ne s'étaient jamais posés. Certaines bonnes pratiques survivront au virus dans le retour à la vie normale, quand d'autres attendront au chaud de prochaines crises que l'on espère les plus lointaines possibles.

Et demain donc pour le management en collectivité au regard des leçons de la Covid-19 ? Nous n'avons pas toutes les réponses à ce questionnement essentiel pour le management post crise. Nous nous efforçons néanmoins, en qualité de praticiens du service public local, d'explorer des pistes de réflexion et d'actions.

Une des principales leçons pourrait être de recentrer l'action managériale sur l'humain. En effet, l'expérience des modalités d'un management bienveillant a permis de davantage responsabiliser les managers et d'être attentifs aux capacités des uns et des autres à s'adapter à la situation : être à l'affût des signaux « faibles ». Une plus grande vigilance devant être ainsi développée afin de mieux écouter, à travers une relation de travail à réinventer.

Par la force de l'urgence, le pays a tenu par la force du «CO» : la confiance, le collectif, la collaboration, la

construction de nouvelles pratiques. Réinvestissons demain ce que nous avons mis en œuvre d'agilité, d'innovation, de simplicité pour fonctionner. Alain Porteils reviendra sur ces aspects avec sa contribution « le poids des maux, le choc des visios ».

Le mode de travail à 100% en présentiel, lui, a vécu. Le télétravail se mettait en œuvre jusqu'à présent doucement, malgré l'existence d'un cadre réglementaire de 2016. Pendant la crise, et presque du jour au lendemain, le travail à distance est devenu massif. Il a permis au pays de fonctionner, mettant en question nos modèles managériaux traditionnels. Dayana Chamoun-Fievée en exposera quelques conséquences au travers des nouvelles formes de mobilité.

Au-delà, nous avons appris également à penser un mode de fonctionnement de crise « dégradé » qui doit nous être

Interventions :

- Réussir sa mobilité en période de crise

Dayana CHAMOUN-FIEVEE | Fondatrice et Dirigeante de Diane Conseil

- «Paris, c'est du travail» : d'une fonction publique inclusive à la construction d'une marque employeur

Céline LAMBERT | Sous-directrice des compétences, Direction des ressources humaines à la Mairie de Paris

- Manager en 2021 : le poids des maux le choc des visio

Alain PORTEILS | Directeur de la vie associative et des relations avec les organismes associés et Chargé de mission conseil de gestion externe, Département des Pyrénées Orientales

utile demain pour rendre plus souple nos organisations. L'occasion sans doute d'éradiquer tout le formalisme inutile et de favoriser l'innovation. Ces acquis, il faudra enfin pouvoir les réinvestir dans la montée en compétence par la formation ou des actions permettant de faire communauté, ainsi que dans l'action institutionnelle. Ce sera la proposition de l'intervention de Céline Lambert, « d'une fonction publique inclusive à la construction d'une marque employeur ».

En conclusion, un peu de stoïcisme dans un monde incertain ? Dans un contexte virtuel, il s'agit de mettre en place des rituels pour signifier cette disponibilité et cette présence du management. Les rituels sont des repères et qui dit repères, dit pères : il est donc utile de regarder du côté des grands penseurs pour trouver dans le courant philosophique de Marc Aurèle et de Sénèque, des réponses managériales aux défis d'aujourd'hui.

Faire la différence entre ce qui dépend de moi et ce qui n'en dépend pas, se faire une représentation adéquate des choses. « préserver sa santé physique et mentale en veillant à l'intégrité de sa citadelle intérieure, comme dirait Marc Aurèle : c'est-à-dire ne pas se laisser polluer par l'excès d'information, de commentaires, d'interprétations ». Est-ce une manière d'envisager le « monde d'après » ?

« Préserver sa santé physique et mentale en veillant à l'intégrité de sa citadelle intérieure, c'est-à-dire ne pas se laisser polluer par l'excès d'information, de commentaires, d'interprétations » Marc Aurèle

Les nouvelles règles de l'art : ce que notre management doit à la crise sanitaire

afigese



Hubert BRIAND

Responsable Pôle Efficacité énergétique des bâtiments
Banque des Territoires

Le rôle de la Banque des Territoires dans le financement de la rénovation énergétique des collectivités territoriales

Les enjeux de l'efficacité énergétique des bâtiments et de la rénovation énergétique comprennent les objectifs de la stratégie nationale bas carbone (SNBC) et la rénovation énergétique du parc immobilier public avec ses 380 millions de m² dont plus des deux tiers sont la propriété des collectivités territoriales. Parmi les 280 millions de m² du parc immobilier des collectivités territoriales, plus de la moitié concerne des bâtiments éducatifs.

Ce vaste patrimoine est directement concerné par le dispositif éco-énergie tertiaire qui fixe les objectifs de performance énergétique pour tous les bâtiments de plus de 1.000m² qu'ils soient privés ou publics.

La Caisse des Dépôts, par l'intermédiaire de la Banque des Territoires, est un des acteurs principaux de financement de la rénovation énergétique des bâtiments publics. Une convention a été signée dès 2018 avec l'Etat au titre du Grand Plan d'Investissement pour la rénovation énergétique des bâtiments des collectivités.

Dans le cadre du Plan de relance, l'Etat a mobilisé 1,3 milliard d'euros pour la rénovation énergétique des bâtiments du bloc territorial en plus des 500 millions d'euros initialement prévus:

L'Etat a ensuite signé le deuxième volet du programme ACTEE (110M€) porté par la FNCCR qui est un programme CEE d'ingénierie permettant de financer notamment toutes les études à réaliser en amont d'une rénovation énergétique.

Les bénéficiaires de ce programme doivent se regrouper pour procéder aux études utiles aux rénovations et pour suivre les travaux. Cette mutualisation servira principalement les petites communes ou les plus rurales. Elle facilite le lancement des travaux sur le plan technique et sur le plan financier.

En outre, le dispositif CEE travaux est utilisable et permet d'avoir un certain nombre de subventions au vu des économies générées par les travaux de rénovation énergétique.

La Banque des territoires propose une logique d'accompagnement aux collectivités pour réaliser la rénovation énergétique de leurs bâtiments.

L'objectif de la Banque des Territoires est de favoriser, à l'échelle de chaque collectivité, la mise en œuvre d'une vraie stratégie patrimoniale en déterminant, au regard des diagnostics énergétiques réalisés, les bâtiments qui nécessiteront une rénovation énergétique légère, moyenne ou lourde. Le financement sera adapté selon le type de travaux à conduire. Les temps de retour des travaux étant différents, les produits financiers pour les mener doivent l'être également. L'essentiel est d'introduire le fil rouge énergétique lié à l'offre de financement dans la programmation pluriannuelle de l'investissement d'une collectivité. Rénover des bâtiments énergivores permettra aux collectivités de générer des économies de fonctionnement et donc de se constituer une réserve pour conduire d'autres rénovations énergétiques.

Deux outils principaux sont disponibles dans l'offre financière de la Banque des territoires : le financement des projets et le cofinancement des études en amont des travaux énergétiques pour les collectivités qui ne disposeraient pas

du programme ACTEE. Par ailleurs, pour le suivi des gains énergétiques, la Banque des Territoires déploiera prochainement une plateforme spécifique qui pourra recueillir les données des outils numériques existants ou non des collectivités.

Hormis le cofinancement de l'ingénierie, il existe 2 modes de financement proposés par la Banque des Territoires détaillés ci-après :

- **Le premier est l'intracting.** Il repose sur un contrat de performance énergétique interne à la personne publique financé en tout ou partie par des avances financières l'intracting aide les collectivités à conduire des travaux d'efficacité énergétique générant des économies d'énergie qui sont ensuite utilisées pour rembourser l'avance financière de la Caisse des Dépôts et pour réaliser de nouvelles économies d'énergies. L'intérêt de l'intracting est de valoriser les services techniques des collectivités, qui disposent d'une réelle responsabilité sur les résultats de la performance de leurs bâtiments.

À titre d'exemple, les travaux d'éclairage public se révèlent particulièrement adaptés au mode de financement de l'intracting. L'intracting peut être également dit « sécurisé ». Sous cette forme, l'intracting est dédié aux contrats de performance énergétique (CPE). La garantie de performance portée par l'intracting est, en effet, sécurisée par le CPE lui-même.

- **Le deuxième se fait sous forme de prêts pour financer d'importantes rénovations sur des durées très longues.** Le Plan de relance a ainsi permis à la Banque des Territoires, de proposer aux collectivités un panel d'offre continu leur permettant de trouver le financement de leurs travaux énergétiques le plus adapté au regard de leur type et de leur durée.

Focus sur les écoles

Le plan « 1.000 écoles ACV » est un programme compris à l'intérieur du programme «Action Cœur de Ville» qui ambitionne de financer la rénovation de 1.000 écoles, sur les 7500 répertoriés en 2 ans. Ce plan pilote permet un co-financement à hauteur de 80% des études d'ingénierie au lieu des 50% des autres programmes. Le financement peut, sur la base de circonstances exceptionnelles, atteindre 100%. Le plan ajoute également un accompagnement à la maîtrise d'ouvrage aux collectivités du programme ACV. Il aide donc à mettre au point et à financer leur programme de rénovation des écoles. Pour le financement, le plan « 1.000 écoles » repose sur la gamme classique de prêts à moyen terme et sur l'intracting.

Focus sur la mutualisation

Un amendement a été introduit à la loi Energie-Climat sur la possibilité pour un maître d'ouvrage mutualisateur, c'est-à-dire soit un EPCI soit un syndicat d'énergie, de prendre en charge, pour le compte de ses membres, tout ou partie des travaux nécessaires à la rénovation énergétique y compris le financement. Autrement dit, un EPCI ou un syndicat d'énergie peut assurer le financement des travaux de rénovation énergétique de ses membres et le répercuter sur les communes. Une convention est conclue entre le mutualisateur et la commune bénéficiaire pour détailler cette maîtrise d'ouvrage déléguée avec la dérogation du financement mutualisé. Les premières expérimentations de ce dispositif viennent d'être initiées. Cet amendement permet de démultiplier l'action de rénovation énergétique immobilière sur les plus petites communes en proposant la mutualisation des études, des travaux, des achats, de la surveillance des travaux et du suivi des performances.

Loïc MULLER

Responsable de l'activité Audit Secteur Public Local

Nicolas CASTETS

Responsable projet Lab Certif Collectivités Locales

En collaboration avec François BOUILLON

Responsable Développement Régional

Cabinet Deloitte

ENQUÊTE : Certification des comptes : les collectivités territoriales sont-elles prêtes ?

Pour la première fois de leur histoire, des collectivités territoriales françaises ont vu leurs comptes 2020 audités par un commissaire aux comptes, en application de l'article 110 de la loi NOTRe, et après 3 années d'accompagnement par la Cour des comptes. A deux ans du terme du processus d'expérimentation, que pensent les collectivités territoriales de la certification des comptes et quel est leur niveau de préparation sur les enjeux de qualité comptable ?

18

La loi NOTRe a prévu une expérimentation de la certification des comptes pour associer les acteurs du secteur public local à l'effort de régularité, de sincérité et de fidélité des comptes publics. Les travaux fondateurs, menés par les 25 collectivités expérimentatrices, doivent ainsi servir de modèle et d'accélérateur pour l'ensemble des collectivités qui pourraient voir leurs comptes certifiés à l'horizon 2024.

Alors que pour la première fois de leur histoire, des collectivités territoriales françaises ont vu leurs comptes 2020 audités par un commissaire aux comptes, le cabinet Deloitte a lancé une enquête auprès des plus grandes collectivités de France, avec pour objectif de mesurer la perception, la compréhension et l'intérêt des collectivités pour les enjeux de qualité comptable, la démarche de certification des comptes ainsi que ses prérequis.

A l'issue de cette première année d'audit, le cabinet Deloitte tire plusieurs enseignements

A deux ans du terme du processus, le cabinet Deloitte dresse plusieurs constats :

- Un certain nombre de limitations sont liées à des phénomènes exogènes, notamment à l'incertitude sur l'exhaustivité des produits des impôts locaux et des dotations notifiés par l'Etat ;
- Des limitations endogènes ont été mises en évidence : fiabilisation de l'actif, déploiement du contrôle interne, rattachement des produits et des charges ou encore constitution de provisions sont des thématiques de discussion abordées avec la majorité des collectivités expérimentatrices ;
- L'implication de la Direction des finances et l'appui fort de la Direction Générale et des élus sont indispensables à la réussite de la démarche, qui nécessite de surcroît un contrôle interne structuré ;
- Les collectivités sont pleinement conscientes de l'intérêt de la démarche de certification qui constitue une avancée essentielle dans la recherche de maîtrise des risques et qui peut être source de nombreux apports ;
- L'expérimentation est un accélérateur du changement et contribue à la mutation des collectivités vers une amélioration de la qualité comptable et de l'ensemble de l'organisation.

Des collectivités conscientes des enjeux liés à la certification des comptes

Plus que jamais, le secteur public local va continuer à se transformer. Dans un contexte de réduction des dépenses

publiques, l'Etat continuera d'exiger des collectivités une amélioration de la qualité et une réponse à un besoin de transparence vis-à-vis des citoyens. Des efforts ont déjà été engagés, mais l'un des principaux enjeux reste d'adapter les organisations et de mieux les structurer à la fois individuellement et collectivement pour partager le défi de la maîtrise de leurs risques et de leurs engagements à moyen et long terme. Les collectivités territoriales françaises en sont pleinement conscientes.

En effet, d'après notre étude, les directeurs financiers et directeurs généraux des collectivités territoriales portent un intérêt majeur aux sujets règlementaires de qualité comptable et 84% des collectivités interrogées se sont d'ailleurs déjà lancées dans des travaux préparatoires à l'amélioration de la qualité comptable, illustrant ainsi leur proactivité, et ce même au niveau des collectivités non expérimentatrices.

Surtout, les décideurs sont pleinement conscients des principaux apports de la démarche, qui permet selon eux notamment de :

- Contribuer au renforcement des outils de pilotage et de la maîtrise des risques portés par la collectivité ou ses satellites (92% d'opinions favorables) ;
- Renforcer la séparation des exercices en évitant les phénomènes de report et fiabiliser la connaissance du patrimoine de la collectivité (90% d'opinions favorables) ;
- Constituer un levier du changement en s'inscrivant dans un cadre normé, valorisant la collectivité et ses agents (86% d'opinions favorables) ;

Un niveau de maturité sur les enjeux de qualité comptable hétérogène

Sans surprise, le niveau de maturité des collectivités expérimentatrices est nettement plus élevé. Les collectivités participant à l'expérimentation ont mis à profit les quatre années d'expérimentation pour réorganiser la fonction comptable et financière (90% d'entre elles contre 65% des collectivités non expérimentatrices) et déployer leur dispositif de contrôle interne (60% des collectivités expérimentatrices disposent d'un tel service contre 41% pour les non expérimentatrices). Elles déclarent pour 70% d'entre elles disposer d'une cartographie des risques quand elles ne sont que 50% pour les collectivités non expérimentatrices.



Néanmoins, la connaissance et la maîtrise des risques de nombreuses collectivités doivent encore être améliorées, en particulier pour les Régions et les Communes (qui sont les plus critiques dans leurs auto-évaluations respectives). Les collectivités interrogées évaluent leur niveau de connaissance et de maîtrise des risques comme moyen, d'autant que seulement 45% des collectivités interrogées disposent d'un service de contrôle interne (seulement 18% pour les Régions et Communes).

En outre, le niveau de préparation des collectivités sur les requis à la certification est hétérogène :

- 82% des répondants affirment avoir un volume de provisions comptable conforme aux engagements ;
- 67% des répondants jugent disposer de systèmes d'information efficaces permettant d'obtenir un niveau de contrôle des informations suffisant ;
- 55% des répondants estiment respecter une séparation stricte des exercices ;
- 53% des répondants considèrent avoir des informations fiables sur l'actif immobilisé ;
- A l'inverse, seulement 39% des répondants estiment maîtriser les risques comptables et financiers au travers de dispositifs performants ;

Aussi, à court terme, les enjeux des collectivités interrogées sont principalement de rénover en profondeur des dispositifs de maîtrise des risques comptables et financiers (57% des répondants), garantir la fiabilité de l'actif immobilisé (47% des répondants) et renforcer l'efficacité des systèmes d'information (43% des répondants).

En conclusion, si les collectivités territoriales se sont clairement appropriés les enjeux de la certification des comptes, les niveaux de préparation demeurent

hétérogènes. Désormais, les collectivités disposent d'une feuille de route pour essayer de lever ces limitations et arriver à la certification sincère et fidèle. Au lendemain des élections régionales et départementales, caractérisées par une forte abstention et un désintérêt des Français pour ces échéances, la certification des comptes peut constituer en ce sens un véritable facteur de reconstruction du pacte de confiance entre les collectivités et leurs citoyens.

Rappel du contexte législatif

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République a prévu, en son article 110, « une expérimentation de dispositifs destinés à assurer la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes des collectivités territoriales et de leurs groupements. Cette expérimentation doit permettre d'établir les conditions préalables et nécessaires à la certification des comptes du secteur public local ».

Un panel de 25 collectivités a été retenu par le ministre de l'Economie et des finances, le ministre de l'Aménagement du territoire, de la ruralité et des collectivités territoriales et le ministre de l'Intérieur, sur avis du Premier président de la Cour des comptes.

L'arrêté interministériel fixant la liste des collectivités et groupements admis à intégrer le dispositif a été publié au Journal Officiel du 17 novembre 2016. Un bilan est prévu en 2022 en vue d'une éventuelle suite législative. Ce processus s'achèvera en 2023 par la présentation par le gouvernement d'un rapport au parlement. Ce dernier se prononcera sur la suite à donner, à savoir la généralisation de la certification à l'ensemble des collectivités ou une stratification en fonction de la taille et du type des collectivités.

(source Portail Collectivités-Locales.gouv.fr)

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé «Deloitte Global») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

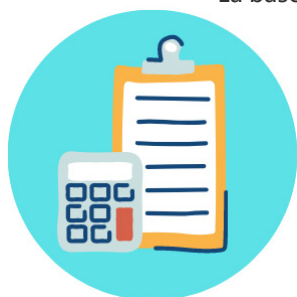
Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 330 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

La bascule en M57

3

La M57, une opportunité pour conduire des évolutions profondes des processus budgétaires et comptables de la collectivité.



La bascule vers la M57 doit constituer un temps « fort » de réflexion, d'analyse et de choix pour la collectivité.

La mise en œuvre du nouveau référentiel doit également s'appuyer sur une démarche transversale associant la direction générale des services, les fonctions financières et les équipes « métiers » à travers laquelle pourront être réinterrogées les procédures, l'organisation interne ainsi que le système d'information financier. L'anticipation constituera un gage de succès et l'objectif sera d'adapter les procédures et l'organisation interne au nouveau référentiel mais aussi de les améliorer.

À titre d'exemple, sur le plan budgétaire, la M57 consacre la possibilité d'une gestion pluriannuelle des crédits en AP/CP en investissement et AE/CP en fonctionnement. Il s'agit d'une perspective intéressante pour déployer un meilleur pilotage budgétaire interne et enrichir l'information de l'assemblée délibérante, notamment s'agissant des engagements pris par la collectivité à moyen et long terme.

Les modalités de gestion des autorisations pluriannuelles seront ainsi précisées par le Règlement Budgétaire et Financier (cf. épisode 2)

Sur le volet comptable, dans la mesure où la M57 s'aligne sur les dispositions du plan comptable général (PCG), la collectivité devra mener un diagnostic de ses processus et procéder à des ajustements souvent structurant concernant le suivi, la comptabilisation des immobilisations et la valorisation du patrimoine, le recensement des contentieux et des créances douteuses afin d'identifier correctement les provisions et les dépréciations à passer, la comptabilisation des rattachement de charges et de produits de l'exercice ou encore la comptabilité d'engagement.

En ce qui concerne la comptabilisation de l'actif, la M57 rappelle les obligations de tenue d'inventaire et précise les modalités d'évaluation des immobilisations. La fiabilisation de l'inventaire comptable et son rapprochement avec l'inventaire physique va constituer un chantier à lui seul conséquent mais incontournable. La fiabilisation du suivi interne des immobilisations et leur comptabilisation dans le système d'information après contrôles vont impliquer la mise en œuvre de procédures nouvelles et d'une organisation ad hoc.

Enfin, dans l'éventualité de généralisation de la certification des comptes locaux, à l'issue de la démarche expérimentale conduite actuellement par 25 collectivités expérimentatrices, le format et le contenu des états financiers M57 sont modifiés de façon substantielle par rapport aux instructions existantes afin d'apporter une meilleure information financière aux lecteurs des comptes : élus, citoyens, autorités de tutelle, et à terme certificateur. Ces évolutions dans la restitution de l'information financière doivent également être intégrées par les organisations.

4

Dans le prochain épisode...

« Basculer vers la M57 : se préparer, s'organiser, agir »

Christophe DUPUCH

DFA – Sous direction de la comptabilité
Service de l'Expertise comptable à la Ville de Paris

afigese

Le Prix du Mémoire de Master 2021

Depuis 2005, l'AFIGESE récompense les meilleurs mémoires de master dans ses thématiques de travail.

DOTATION GLOBALE 4000 EUROS

Remise des dossiers avant le 16/10 16 octobre 2021

QUATRE THEMATIQUES

- Finances Locales
- Evaluation des politiques publiques
- Gestion Publique Locale
- Management Public Local

DEUX CATEGORIES

Master Professionnel et Master Recherche



85,4 Mds d'€

C'est le montant total de l'impact financier des mesures d'urgences 2021 sur le solde public, dont 21,7 Mds d'€ lié au plan de relance.

60%

C'est le pourcentage de femmes travaillant dans la Fonction Publique Territoriale.

528

collectivités ont ouverts leurs données en 5 ans, sur les 4500 visées par la Loi pour une République.

45%

des collectivités interrogées conçoivent l'accord de télétravail comme un élément fort de leur marque employeur, d'après le 12^e baromètre RH Randstad-La Gazette.

22

Projet de loi de finances 2022

Présenté mercredi 22 septembre au Conseil des ministres, le projet de loi de finances 2022 prévoit des ajustements à la marge mais pas de changement majeur pour les collectivités territoriales.

Le projet prévoit :

- une stabilisation des dotations
- une réforme à minima des indicateurs financiers : intégration de nouvelles ressources au potentiel fiscal notamment les Droits de Mutations à Titre Onéreux perçus par les communes, mesure préconisée par l'AFIGESE, France Urbaine et l'OFGL depuis l'année dernière (voir le mémorandum sur l'actualisation des indicateurs : afigese.fr/travaux/fiscalite-et-dotations)

Pour soutenir l'investissement local dans le cadre de la relance, des abondements supplémentaires de dotations sont prévus (la dotation «Biodiversité» notamment).

Les discussions parlementaires, dont le prochain rendez-vous est fixé au 12 octobre à l'Assemblée Nationale, permettront d'arbitrer sur des mesures restées encore en suspens (plan d'investissement, réforme de la péréquation horizontale notamment).

Retrouvez en téléchargement le projet de loi de finances 2022 sur economie.gouv.fr/projet-loi-de-finances-2022-plf

RDV AFIGESE

Journée d'Actualité
«Projet de loi de finances 2022»

24 novembre 2021 | 13h - 17h
Paris / Visioconférence

ACTUALITÉ DU GROUPE DE TRAVAIL

Nouveaux périmètres, transferts de compétences et mécanismes de financement

Le groupe de travail, en partenariat avec l'Assemblée des Communautés de France, s'interrogera lors du Forum présenté aux Assises sur **l'évolution de la solidarité fiscale et financière au sein de territoires intercommunaux**. Afin d'appréhender la thématique au plus proche des territoires, les EPCI adhérents de l'AFIGESE et de l'AdCF ont préalablement répondu à un **questionnaire sur leurs pratiques actuelles et sur les nouveaux outils envisagés** ainsi que sur les **obstacles rencontrés**.

L'objectif de cette étude est d'identifier des éléments illustrant une évolution, voire un basculement des pratiques face aux différentes difficultés rencontrées par les territoires intercommunaux : incertitudes sur le panier fiscal, sur les dotations de l'État, conséquences de la crise sanitaire, poids des investissements... Cette année semblait idéale pour s'interroger sur cette thématique. Au-delà de la contrainte associée à la mise en place d'un pacte financier et fiscal d'ici la fin d'année, la stabilité des périmètres et des compétences désormais trouvée permet de faire un point d'étape, de lancer des pistes de réflexion et de réfléchir à de nouveaux outils pour demain.

Les premières hypothèses du groupe, qui seront à confirmer par les résultats de l'enquête et les échanges lors du forum sont celle d'un **changement de paradigme dans les pratiques de solidarité**. Les EPCI se détournent peu à peu d'une logique uniquement redistributrice avec la volonté d'associer les communes au financement du projet de territoire.

Les points de réflexion lors du forum à venir :

- Quels blocages ou freins sont identifiés par les collectivités dans leurs pratiques de solidarité ?
- Utilisations dérogatoires des outils : ces pratiques dérogatoires illustrent-elles une inadéquation entre les outils actuels et les besoins des territoires ?
- Si l'hypothèse du changement de paradigme se confirme :
 - Quelles orientations désormais si l'EPCI n'est plus seulement redistributeur ?
 - Comment être solidaire et quelle définition donner à la solidarité ?
 - Comment objectiver la richesse d'un territoire ?
 - Comment associer les communes au financement du projet de territoire ?
- Nécessité d'une évolution législative pour proposer de nouveaux critères de répartition de la DSC ?
Le potentiel fiscal a-t-il toujours du sens ?

Le groupe de travail et l'AdCF tenteront, avec les participants au Forum, de faire un point sur les évolutions de pratiques identifiées et sur leurs conséquences sur la solidarité fiscale et financière au sein de territoire intercommunaux.

Le Forum du groupe se tiendra aux Assises de l'AFIGESE (7 octobre à 9h à Antibes Juan-les-Pins) et sera animé par :

Jérôme PRÉVÔTÉ – Directeur Général Adjoint, Chargé des Pôles Ressources – Communauté d'Agglomération du Grand Cognac

Claire DELPECH – AdCF

JOURNEE D'ACTUALITE Projet de Loi de finances pour 2022 bilan et perspectives du mandat « Macron »

Mercredi 24 novembre 2021 à Paris
13h - 17h
Accessible en visioconférence

OBJECTIFS

- Faire un tour d'horizon complet des dispositions du projet de Loi de Finances 2022 sous l'angle d'analyse de praticiens
- S'interroger sur l'impact futur des évolutions financières et fiscales actuellement constatées

PRE-PROGRAMME

Journée animée par **Frédéric FIEVET**, Directeur général des services, Ville de Tours
Décryptage des dispositions fiscales : **Laurent PERRIER**, chef du service fiscalité et dotations, Nîmes Métropoles
Quelles évolutions des dotations et de la péraquation ? : **Christian FONTAINE**, Directeur des Finances du Département de la Vendée
Volet perspective et projet de loi de programmation : **Luc Alain VERVISCH**, Directeur des études, Banque Postale

INSCRIPTION

Tarif pour la journée en présentiel : Adhérent : 80€ - Non adhérent : 95€
Tarif pour la journée en visioconférence : Adhérent : 65€ - Non adhérent : 80€

Préinscriptions sur formation@afigese.fr



**Vous souhaitez organiser à cette
journée d'actualité en région ?
Contactez-nous !
02 28 25 45 15
communication@afigese.fr**

**CORRESPONDANT
DÉPARTEMENTAL**

afigese



BIENVENUE

aux nouveaux adhérents



Rejoignez le réseau AFIGESE

Je suis le **représentant de ma collectivité** adhérente à l'AFIGESE



Un accès privilégié sur notre site internet



Je peux diffuser gratuitement des offres d'emplois



Des tarifs avantageux avec nos partenaires presse



Droit de vote en AG



Je reçois un exemplaire gratuit de chaque publication



Mon adhésion ouvre un accès à un groupe de travail pour un agent de ma collectivité (*une adhésion = une participation, deux adhésions = deux participations...*)

Je participe à un **groupe de travail**



Je suis convié(e) à toutes les réunions du groupe de travail



J'ai accès à l'espace réservé du groupe sur le site internet



J'ai un accès gratuit aux publications du groupe de travail

Ma collectivité est adhérente mais je ne suis **ni représentant, ni membre d'un groupe de travail**



Je bénéficie de tarifs réduits sur :



- Les publications
- Les événements
- Les formations

OFFRES D'EMPLOI

Consultez l'ensemble des offres d'emplois sur afigese.fr/emploi

Poste	Organisme
Chargé de mission conseil en gestion (H/F)	Grand Bourg Agglomeration
Analyste financier dette (H/F)	Métropole Européenne de Lille
Référent budgétaire (H/F)	Ville de Colomiers
Référent Comptable (H/F)	CCAS Grenoble
Responsable Budget (H/F)	Roannais Agglomeration
Chargé de recherche de financements (H/F)	CCAS Grenoble
Responsable du Conseil de Gestion (H/F)	Agglomération de la Région de Compiègne
Gestionnaire financier spécialisé dette et trésorerie (H/F)	Clermont Auvergne Métropole
Responsable de la gestion budgétaire et financière (H/F)	SEMOCTOM
Conseiller de gestion (H/F)	Ville d'Angers
Chef de service Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance (H/F)	Amiens Métropole

Formez vos agents avec l'AFIGESE

Comprendre et maîtriser le calcul des dotations communales et intercommunales Niveau sensibilisation	Réussir la bascule en M57 Niveau sensibilisation	Saisir l'opportunité de la dématérialisation pour repenser l'organisation comptable Niveau sensibilisation	La programmation pluriannuelle et la gestion des autorisations de programme / crédits de paiement Niveau sensibilisation
12 et 13 octobre Paris	14 et 15 octobre Paris	3 et 4 novembre Paris	4 et 5 novembre Paris

Mettre en place une démarche de pilotage des politiques publiques et des fonctions d'aide à la décision Niveau perfectionnement	La qualité comptable, enjeu de maîtrise de la dépense et prérequis à la certification des comptes Niveau sensibilisation	Optimiser la gestion des subventions des associations : de l'attribution à la lecture des comptes Niveau sensibilisation	Comment mener une mission d'audit d'une association ? Niveau sensibilisation
8 et 9 novembre Paris	16 et 17 novembre Lyon	16 et 17 novembre Lyon	18 et 19 novembre Lyon

Retrouvez l'ensemble des formations proposées au catalogue sur [notre site](#).

Nos formations intra en direction des agents territoriaux et élus

Toutes les formations présentes au sein du catalogue peuvent faire l'objet d'une adaptation par nos **formateurs qualifiés** pour répondre à un besoin spécifique formulé par votre collectivité.

Notre formation d'actualité : Réussir la bascule en M57

Le référentiel M57 tend à s'imposer dans le secteur public local. Obligatoire pour les métropoles et les collectivités expérimentatrices (certification des comptes, compte financier unique), il est aussi accessible par choix volontaire. Pour accompagner les agents de ces collectivités, l'AFIGESE organise des sessions de formation intra portant sur la bascule en M57. Basée sur l'expérience de collectivités, se propose de vous donner les clés pour réussir votre passage à la M57.

Objectifs :

- Comprendre les évolutions du référentiel M57
- Anticiper les réorganisations nécessaires en vue de la bascule
- Préparer tous les acteurs à la bascule
- Avoir compris les différentes étapes nécessaires à la mise en œuvre du référentiel M57

Vous ne trouvez pas la formation répondant à vos besoins ? N'hésitez pas à nous contacter, l'AFIGESE se tient à votre disposition et sera ravie de vous apporter une **réponse sur-mesure**, adaptée à vos besoins de formations.

FORMATION@AFIGESE.FR / 02 28 25 45 15



Octobre

- Les 6, 7 et 8** ASSISES DE L'AFIGESE
Les 25^e Assises de l'AFIGESE à Antibes Juan-les-Pins
- Le 7** ASSEMBLEE GENERALE DE L'AFIGESE
- Le 23** PRIX DU MEMOIRE DE MASTER 2021
Date limite de remise des candidatures
- Le 27** BUREAU DE L'AFIGESE

Novembre

- Le 18** GROUPE DE TRAVAIL
Qualité des comptes et certification
- Le 19** GROUPE DE TRAVAIL
Pilote et outils d'aide à la décision (POAD)
- Le 24** JOURNÉE D'ACTUALITÉ AFIGESE À PARIS
Projet de Loi de Finances 2022 : pour 2022 bilan et perspectives du mandat « Macron »

On en parle dans la presse

- «Automatisation du FCTVA, pactes financiers et fiscaux : participez aux enquêtes de l'AFIGESE !», publié dans IdCité le 09/08/2021
- « Les relations État/collectivités au cœur des débats des Assises de l'AFIGESE 2021 » publié le 13/08/2021 par la Rédaction Weka, weka.fr
- «Le contrôle de gestion et l'examen des comptes des comptables publics peuvent-ils être fusionnés ?», publié le 08/09/2021 sur lagazettedescommunes.com
- «L'AFIGESE organise ses 25^e Assises les 6, 7 et 8 octobre à Antibes et Juan-les-pins», le 08/09/2021 sur lagazettedescommunes.com
- « L'Afigese prête à fêter ses 20 ans à Antibes » publié le 13/09/2021 par Cédric Néau, lagazettedescommunes.com
- La newsletter de la Lettre de cadre, le 15 septembre, annonce des Assises de l'AFIGESE 2021
- La lettre du financier territorial, septembre 2021, annonce des Assises de l'AFIGESE 2021
- Les Assises de l'AFIGESE 2021, annonce dans labanquedesterritoires.fr/actualite

Directrice de la Publication : Françoise FLEURANT-ANGBA

Comité éditorial : Catherine COULIN, Colette COUTURE-NEULAT, Christelle GAUCHER et Sophie GUIHARD

Rédaction : François BOUILLON, Juliette BOUSQUET, Hubert BRIAND, Nicolas CARTETS, Régis DELATTRE, Christophe DUPUCH, Thomas EISINGER, Xavier GARRIGUES, Emmanuel GROS, Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN, Mathilde MANDELLI, Loïc MULLER, Hanh TRINH-DUPERRIN

Mise en page : Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN

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.

AFIGESE

1, avenue de l'Angevinière
BAL n°3
44800 SAINT-HERBLAIN

Tél : 02 28 25 45 15
contact@afigese.fr
Siret 430 454 694 00059
APE 9499Z

