



# RAPPORT MORAL ET D'ACTIVITÉ 2020

## ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DE L'AFIGESE

7 octobre 2021  
*Antibes Juan-les-Pins*

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>Page 4</b>
<b>1 - La vie associative</b>	<b>Page 5</b>
1. Les instances statutaires	Page 5
2. L'équipe administrative	Page 5
3. Un réseau qui vit grâce à ses membres	Page 6
<b>2- Des adhésions en hausse mais ralenties</b>	<b>Page 7</b>
<b>3- L'offre de formation se modernise</b>	<b>Page 10</b>
1. Une activité en pleine évolution	Page 10
2. Bilan financier des formations de l'année 2020	Page 11
<b>4 - Un laboratoire d'idées toujours plus dynamique</b>	<b>Page 12</b>
1 - Les groupes de travail, le poumon de l'AFIGESE	Page 12
2 - Garder le lien grâce aux rencontres... en distanciel	Page 15
4 - Les contributions de l'AFIGESE au débat public	Page 15
<b>5 - Les actions de communication et de partenariats</b>	<b>Page 17</b>
1 – Des moyens de communication variés	Page 17
2 – L'AFIGESE s'exprime dans la presse	Page 18
3- Des partenariats confirmés	Page 19

# INTRODUCTION

**L'année 2020** aura été riche d'enseignements pour le monde local. Elle l'aura été pour l'AFIGESE aussi. Dans cette période de pandémie liée au Covid-19, les collectivités territoriales ont su faire preuve de réactivité, de dynamisme dans la gestion de cette crise sanitaire et économique. Nous pouvons retenir l'adaptation de l'organisation des services et leur implication motivées par le sens du service public. Nous pouvons également retenir que la gestion de cette crise a réinterrogé les relations entre les collectivités et l'Etat tant au niveau de la gestion des établissements sociaux et médico-sociaux, qu'au niveau de l'application des mesures financières.

Nous avons également prouvé la réactivité de l'AFIGESE à être présente aux côtés de ses adhérents en poursuivant l'organisation des groupes de travail au sein desquels les retours d'expériences ont été précieux, en proposant des moments de débats d'actualité avec les webinaires, en transformant son offre de formation en distanciel pour accompagner les agents et les élus dans l'évolution de leurs compétences.

Depuis sa **création en 2000**, le rayonnement de l'AFIGESE n'a cessé de s'accroître reflétant ainsi la reconnaissance de l'**expertise des membres de son réseau**.

**20 ans** que les activités de l'association se développent pour constituer petit à petit un véritable **laboratoire d'idées et de savoir-faire** en matière financière, de gestion locale, d'évaluation des politiques publiques et plus largement de management des collectivités territoriales. Son activité principale, basée sur les échanges au sein des **groupes de travail**, s'enrichit par la multiplicité des thèmes qui y sont abordés et participe à la diffusion des bonnes pratiques. L'activité de la **formation** s'est renforcée d'année en année accompagnant ainsi la montée en compétences des agents, constituant désormais une action majeure dans l'association.

Preuve également de sa notoriété, les adhérents sont de plus en plus nombreux à rejoindre le réseau avec une diversification des typologies d'organismes et de leur taille.

Enfin, la reconnaissance de l'AFIGESE s'exprime au travers de **nombreuses contributions**, écrites, orales, mais aussi grâce aux **partenariats** développés et étendus à la fois au secteur privé mais aussi associatif et universitaire.

Ce rapport moral et d'activités nous éclaire sur les points importants à retenir en matière d'actions menées par l'association en 2020, et son évolution depuis mis en perspective avec les précédentes années.

# 1. LA VIE ASSOCIATIVE

## 1. Les instances statutaires

### 1.1. Le Bureau de l'AFIGESE

Le bureau est l'instance de pilotage opérationnel. Il assure collégialement la gestion et l'administration courante de l'association, et veille à la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration.

Il est composé, au 31 décembre 2020 :

- de la Présidente, Françoise Fleurant-Angba
- du 1er vice-président, en charge des partenariats financiers et institutionnels, Pascal Bellemin
- de la 2è vice-présidente, en charge des relations avec les associations d'élus, Christelle Gaucher
- de la secrétaire nationale, Florence Vanhee
- du trésorier national, Christophe Baron
- du président du Conseil d'Orientations Stratégiques, Eric Portal
- de la présidente de la commission formation, Colette Couture-Neulat
- du chargé de la thématique des assises, Thomas Eisinger
- du chargé des thèmes évaluation des politiques publiques et management, Frédéric Fiévet

Le Bureau s'est réuni à 5 reprises dans l'année, en février et mars en présentiel, puis en mai, septembre et décembre en distanciel.

### 1.2. Le Conseil d'administration de l'AFIGESE

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour diriger l'association, sous réserve de ceux statutairement réservés aux assemblées générales et des compétences dévolues au Bureau en matière de gestion courante. Plus spécifiquement, il définit la politique et les orientations générales de l'association ; il prescrit la stratégie dans laquelle s'inscrit l'ensemble des projets, activités, travaux et interventions menés sous l'égide de l'association.

Le Conseil d'administration est composé au 31 décembre 2020, outre des personnes membres du Bureau et présentées ci-dessus, des administrateurs suivants : Gilles Alfonsi, Marie-Christine Baranger, Juliette Bousquet, Bertrand Charpy, Catherine Coulin, Damien Delaine, Yann Goubard, Sophie Guihard, Christophe Hannequin, Laurent Mazière, Alain Porteils et Luc Alain Vervisch.

Il s'est réuni à quatre reprises en 2020, en mars, juin, octobre et décembre.

### 1.3. Le Conseil d'Orientations Stratégiques de l'AFIGESE (COS)

Instance non statutaire, le COS a pour objectif d'aider l'association dans ses choix stratégiques en formulant des propositions, en conseillant l'AFIGESE sur ses perspectives à moyen et long terme, en proposant des thèmes à traiter, en évaluant des actions, à la demande du CA ou du bureau.

Depuis sa création, le COS a été saisi des thématiques suivantes :

- Point d'étape sur l'évolution de l'association
- Organisation des Assises et la place des privés
- Positionnement de l'activité formation et recherche d'un modèle économique plus viable
- Gouvernance de la territorialisation et de l'animation locale des activités
- Les partenariats avec le monde universitaire
- Le bilan des activités de l'AFIGESE sur la période 2011-2018 et vision prospective 2019-2021

Il s'est réuni en mars en 2020 sur les deux thèmes suivants : la définition de l'approche du management public selon l'AFIGESE et le développement des actions sur l'évaluation des politiques publiques.

## 2. L'équipe administrative

Localisée au siège de l'association à Saint-Herblain près de Nantes (44), l'équipe administrative est composée de 4 Equivalents Temps Plein fin 2020 :

- une secrétaire générale, Leslie Magnan, responsable de l'équipe et de la coordination des activités, et en charge

notamment des partenariats, de la communication et des instances statutaires ;

- une secrétaire comptable, Bénédicte Barbereau, en charge de la comptabilité et de la gestion des adhésions notamment ;
- une chargée de mission, Mathilde Mandelli, en charge des groupes de travail notamment;
- une assistante de formation, Sophie Lohezic, coordonnant les formations réalisées par l'association.

### 3. Un réseau qui vit grâce à ses membres

Réseau associatif, l'AFIGESE ne pourrait fonctionner sans l'implication de ses membres, qui apportent à la fois leur temps et leur expertise. A ce titre, les activités menées par l'association s'appuient toutes sur des professionnels issus de ce réseau :



- **Les groupes de travail** sont le lieu d'échanges et de productions portant sur les enjeux des métiers des finances, du contrôle de gestion, de l'évaluation et du management en collectivité. Ces groupes rassemblent des agents représentant les collectivités adhérentes ainsi que les organismes partenaires. Ils sont animés par les adhérents eux-mêmes, identifiés pour leur maîtrise des thèmes en question. Par ailleurs, les travaux alimentent les autres activités de l'association. Les thématiques et les travaux des groupes sont présentées page 13.

- **Les formations** proposées par l'AFIGESE sont dispensées par des praticiens experts dans leur domaine de compétence, souvent issus des groupes de travail, qui peuvent être formateurs par ailleurs au sein d'autres organismes de formation et ont ainsi un rôle-clé dans la diffusion des savoirs et savoir-faire capitalisés par le réseau.
- **Les Assises annuelles** donnent de la visibilité à ces partages de pratiques. Aussi bien la définition de leur thématique que la sélection des intervenants et l'animation de leurs temps forts s'appuient sur les personnes-ressources du réseau de l'AFIGESE.
- La coordination de ces activités et leurs orientations générales sont de la responsabilité des **instances statutaires de l'AFIGESE : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration ainsi que le Bureau de l'association**. Les membres de ces instances exercent des responsabilités dans les collectivités territoriales et représentent les adhérents dans leur diversité de métiers.
- Afin d'accompagner le développement des activités de l'AFIGESE, ses administrateurs et membres du Bureau se voient confier des rôles spécifiques au sein de différentes **commissions : Commission Formation**, regroupant les pilotes de chaque domaine de formation, **Commission Communication**, réseau de **correspondants régionaux**. Cela s'ajoute aux délégations portant sur la thématique des Assises, la coordination des groupes de travail, les partenariats financiers et institutionnels et les relations avec les associations d'élus d'une part et le monde universitaire d'autre part.
- Enfin, l'AFIGESE bénéficie d'un **Conseil Scientifique** chargé de piloter la production intellectuelle de l'association et de labelliser les productions.

## 2. LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU SE POURSUIT

Preuve que l'AFIGESE répond aux besoins des collectivités territoriales, la croissance des **adhésions** continue sa progression en 2020 pour atteindre **474 organismes adhérents et 737 représentants**.

Plus précisément, la typologie des adhérents se compose de 640 représentants de collectivités territoriales et organismes publics, de 42 représentants d'organismes privés, de 45 adhérents à titre individuel et 10 étudiants. Cette marge de progression correspond à une augmentation de 3.4% du nombre d'organismes depuis l'année dernière et de 4.4% du nombre de représentants.

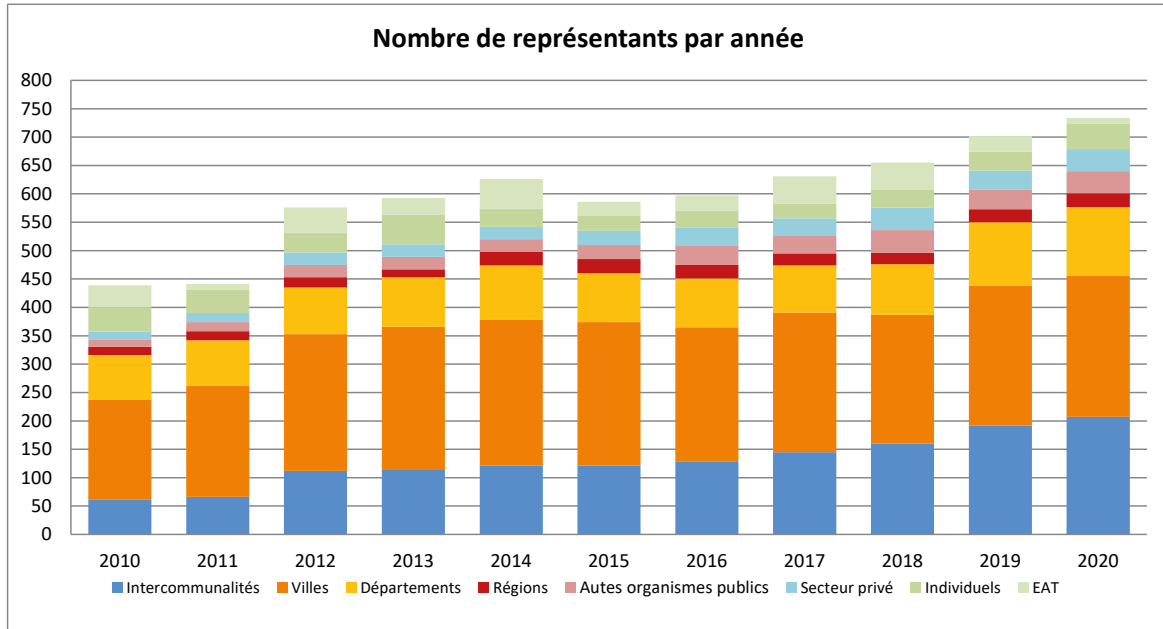
Depuis 6 ans, nous observons une augmentation de 28% du nombre d'organismes adhérents, soit l'adhésion de 104 organismes supplémentaires.

L'évolution est contrastée selon la typologie des collectivités :

- Evolution de **+ 5.5% des intercommunalités** (28% des organismes adhérents)
- Evolution de **+ 0.5% des villes** (42% des organismes adhérents). Les villes de 20 à 50 000 habitants sont largement représentées et leur nombre croît alors que le nombre de villes de plus de 100 000 habitants reste constant depuis 2018. Ce constat corrobore la métropolisation des villes et la mutualisation des services entre EPCI et ville centre.
- Evolution de **+ 3% des Départements** (14% des organismes adhérents)
- 12 Régions sont représentées.
- Les autres organismes tels que les syndicats mixtes sont en légère augmentation (6.5% des organismes adhérents)
- Le secteur privé représente 7% des organismes adhérents, une proportion stable depuis plusieurs années.

### Nombre d'organismes adhérents de 2012 à 2020

Catégorie adhérents	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Collectivités sur le territoire français	
										Taux de pénétration	Nombre de collectivités territoriales par catégorie
<b>Intercommunalités</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>81</b>	<b>90</b>	<b>99</b>	<b>107</b>	<b>126</b>	<b>133</b>	<b>11%</b>	<b>1258</b>
<10 000 habitants	3	2	2	2	1	1	1	1	1	0,29%	345
>10000 et <20000 habitants	3	3	2	1	1	1	1	0	1	0%	435
>20000 et <50000 habitants	10	8	11	8	13	14	14	19	21	10%	201
>50000 et <100000 habitants	14	19	19	23	28	31	34	43	46	30%	153
>100000 habitants	41	45	45	47	47	52	57	63	64	52%	124
<b>Villes</b>	<b>163</b>	<b>177</b>	<b>180</b>	<b>186</b>	<b>181</b>	<b>193</b>	<b>183</b>	<b>198</b>	<b>199</b>	<b>9%</b>	<b>2183</b>
<10000 habitants	11	14	20	19	23	28	26	31	32	2,70%	1186 (entre 5000 et 10000 hbts)
>10000 et <20000 habitants	29	36	33	37	36	39	36	38	37	7%	532
>20000 et <50000 habitants	64	67	69	71	67	70	65	71	72	21%	339
>50000 et <100000 habitants	32	36	35	35	33	35	36	38	38	45%	84
>100000 habitants	27	24	23	24	22	21	20	20	20	48%	42
<b>Départements</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>67</b>	<b>68%</b>	<b>96</b>
<b>Régions</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>86%</b>	<b>14</b>
<b>Autes organismes publics</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>31</b>		
<b>Secteur privé</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>32</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>338</b>	<b>356</b>	<b>370</b>	<b>377</b>	<b>390</b>	<b>408</b>	<b>415</b>	<b>456</b>	<b>474</b>		
<b>TOTAL hors privés, organismes publics</b>	<b>313</b>	<b>333</b>	<b>351</b>	<b>360</b>	<b>365</b>	<b>384</b>	<b>391</b>	<b>427</b>	<b>442</b>	<b>12,45%</b>	<b>3551</b>
<b>Intercommunalités</b>									<b>133</b>		<b>1258</b>
Métropoles									17	77,27%	22
CU									8	57,14%	14
CA									76	34%	223
CC									32	3%	1001



### Nombre de représentants adhérents de 2012 à 2020

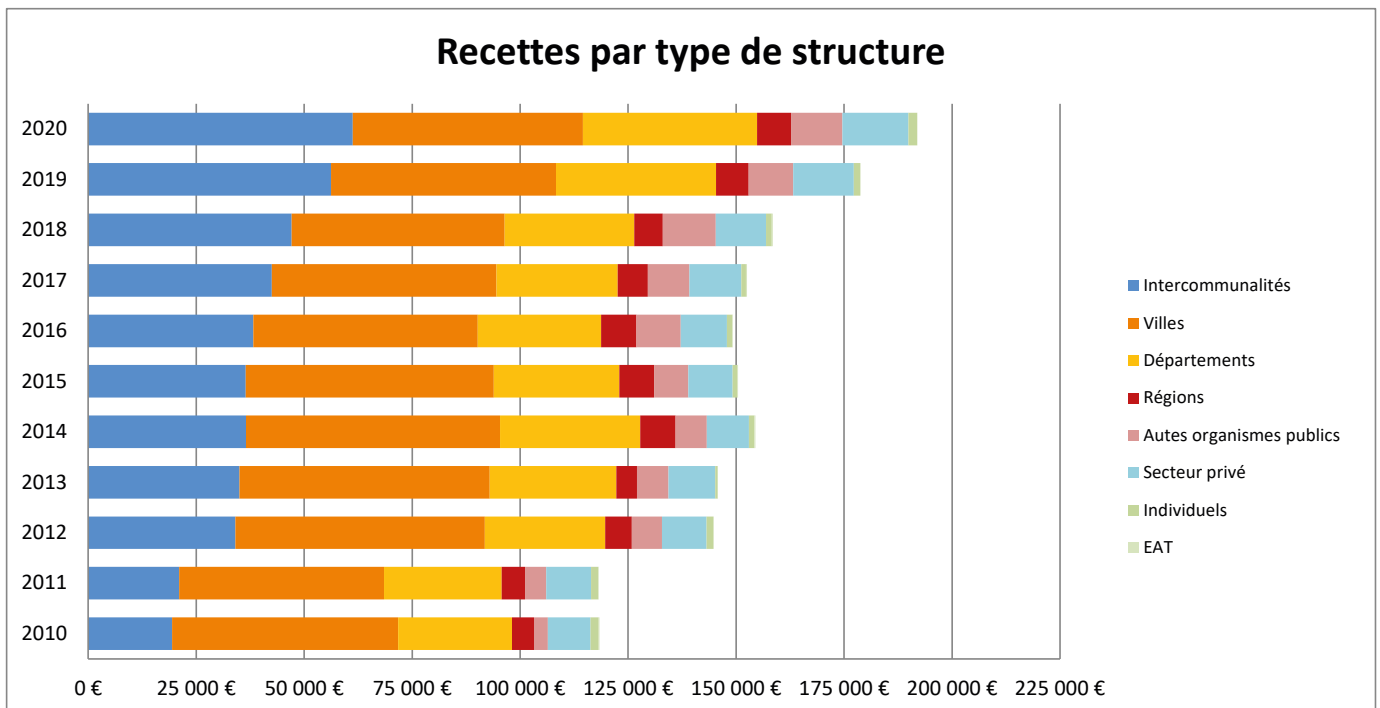
Catégorie adhérents	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Intercommunalités</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>129</b>	<b>145</b>	<b>160</b>	<b>192</b>	<b>207</b>
<10 000 habitants	3	2	2	3	2	2	2	2	2
>10000 et <20000 habitants	3	3	2	1	1	1	3	0	1
>20000 et <50000 habitants	10	10	14	8	13	14	16	21	23
>50000 et <100000 habitants	15	24	23	31	35	40	42	56	61
>100000 habitants	81	76	80	78	78	88	97	113	120
<b>Villes</b>	<b>241</b>	<b>251</b>	<b>257</b>	<b>253</b>	<b>236</b>	<b>246</b>	<b>227</b>	<b>246</b>	<b>249</b>
<10000 habitants	14	17	24	22	27	34	29	35	36
>10000 et <20000 habitants	36	43	42	44	42	41	39	41	40
>20000 et <50000 habitants	78	84	82	87	80	83	72	80	83
>50000 et <100000 habitants	46	48	49	44	38	40	43	46	47
>100000 habitants	67	59	60	56	49	48	44	44	43
<b>Départements</b>	<b>82</b>	<b>87</b>	<b>96</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>83</b>	<b>89</b>	<b>112</b>	<b>121</b>
<b>Régions</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>Autes organismes publics</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>39</b>
<b>Secteur privé</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>42</b>
<b>Individuels</b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>45</b>
<b>EAT</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>585</b>	<b>599</b>	<b>629</b>	<b>588</b>	<b>596</b>	<b>632</b>	<b>647</b>	<b>706</b>	<b>737</b>
Hors Individuels et EAT	506	517	545	537	540	558	568	645	682
Hors Individuels, EAT et privés	475	489	520	510	508	526	536	607	640

Les recettes issues des adhésions en 2020 sont en progression par rapport à l'année dernière : **+ 7.3% d'augmentation** par rapport à 2019 pour un montant total de 191 951€ au 31 décembre 2020.

Depuis 6 ans, nous observons une **augmentation de 24%** des recettes issues des cotisations.

**Recettes des adhésions de 2012 à 2020**

Catégorie adhérents	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Intercommunalités</b>	<b>34 085 €</b>	<b>35 000 €</b>	<b>36 520 €</b>	<b>36 435 €</b>	<b>38 250 €</b>	<b>42 495 €</b>	<b>47 084 €</b>	<b>56 227 €</b>	<b>61 250 €</b>
<10 000 habitants	255 €	170 €	170 €	255 €	170 €	170 €	170 €	170 €	170 €
>10000 et <20000 habitants	510 €	510 €	340 €	170 €	85 €	170 €	493 €	0 €	170 €
>20000 et <50000 habitants	2 000 €	2 000 €	2 600 €	1 600 €	2 300 €	2 800 €	3 180 €	3 980 €	4 580 €
>50000 et <100000 habitants	3 780 €	6 480 €	6 210 €	8 165 €	9 245 €	10 287 €	11 011 €	14 526 €	16 416 €
>100000 habitants	27 540 €	25 840 €	27 200 €	26 245 €	26 450 €	29 068 €	32 230 €	37 551 €	39 914 €
<b>Villes</b>	<b>57 745 €</b>	<b>57 930 €</b>	<b>58 840 €</b>	<b>57 435 €</b>	<b>51 935 €</b>	<b>52 051 €</b>	<b>49 359 €</b>	<b>52 082 €</b>	<b>53 295 €</b>
<10000 habitants	1 065 €	1 405 €	2 040 €	1 870 €	2 175 €	2 722 €	2 465 €	2 975 €	3 060 €
>10000 et <20000 habitants	5 950 €	7 310 €	7 140 €	7 480 €	6 970 €	6 800 €	6 545 €	6 545 €	6 800 €
>20000 et <50000 habitants	15 600 €	16 600 €	16 300 €	17 300 €	15 870 €	16 020 €	14 180 €	15 880 €	16 580 €
>50000 et <100000 habitants	12 420 €	12 555 €	12 960 €	11 745 €	10 260 €	10 800 €	11 583 €	12 096 €	12 609 €
>100000 habitants	22 710 €	20 060 €	20 400 €	19 040 €	16 660 €	15 709 €	14 586 €	14 586 €	14 246 €
<b>Départements</b>	<b>27 880 €</b>	<b>29 340 €</b>	<b>32 470 €</b>	<b>29 070 €</b>	<b>28 560 €</b>	<b>28 016 €</b>	<b>29 988 €</b>	<b>37 026 €</b>	<b>40 324 €</b>
<b>Régions</b>	<b>6 120 €</b>	<b>4 760 €</b>	<b>8 160 €</b>	<b>8 103 €</b>	<b>8 160 €</b>	<b>6 993 €</b>	<b>6 619 €</b>	<b>7 571 €</b>	<b>7 877 €</b>
<b>Autes organismes publics</b>	<b>7 000 €</b>	<b>7 340 €</b>	<b>7 225 €</b>	<b>7 865 €</b>	<b>10 248 €</b>	<b>9 668 €</b>	<b>12 250 €</b>	<b>10 314 €</b>	<b>11 895 €</b>
<b>Secteur privé</b>	<b>10 300 €</b>	<b>10 776 €</b>	<b>9 769 €</b>	<b>10 313 €</b>	<b>10 723 €</b>	<b>12 009 €</b>	<b>11 602 €</b>	<b>14 045 €</b>	<b>15 267 €</b>
<b>Individuels</b>	<b>1 517 €</b>	<b>586 €</b>	<b>1 265 €</b>	<b>1 127 €</b>	<b>1 265 €</b>	<b>1 058 €</b>	<b>1 357 €</b>	<b>1 449 €</b>	<b>1 993 €</b>
<b>EAT</b>	<b>220 €</b>	<b>60 €</b>	<b>260 €</b>	<b>120 €</b>	<b>130 €</b>	<b>240 €</b>	<b>235 €</b>	<b>140 €</b>	<b>50 €</b>
<b>Total</b>	<b>144 867 €</b>	<b>145 792 €</b>	<b>154 509 €</b>	<b>150 468 €</b>	<b>149 271 €</b>	<b>152 529 €</b>	<b>158 494 €</b>	<b>178 854 €</b>	<b>191 951 €</b>

**Recettes par type de structure**



# 3. L'OFFRE DE FORMATION SE MODERNISE

## 1. Une activité en pleine évolution

### Les FORMATIONS INTER s'ouvrent au distanciel

L'AFIGESE a su s'adapter au nouveau contexte de l'année 2020 pour proposer l'ensemble de ses programmes de formation au format en distanciel. L'organisation des sessions en classes virtuelles a permis de maintenir 17 sessions de formation sous ce format.

Le catalogue de formation propose une variété de thématiques répondant au plus près des interrogations des praticiens dans les quatre domaines représentés dans le réseau de l'AFIGESE : les finances publiques locales, le contrôle de gestion, l'évaluation des politiques publiques et les démarches managériales et organisationnelles, cette dernière catégorie regroupant les démarches transversales avec les trois autres thématiques. La Commission Formation de l'AFIGESE, composée de membres actifs de l'association, s'attache chaque année à proposer des thématiques de formation adaptées au contexte territorial en mutation.

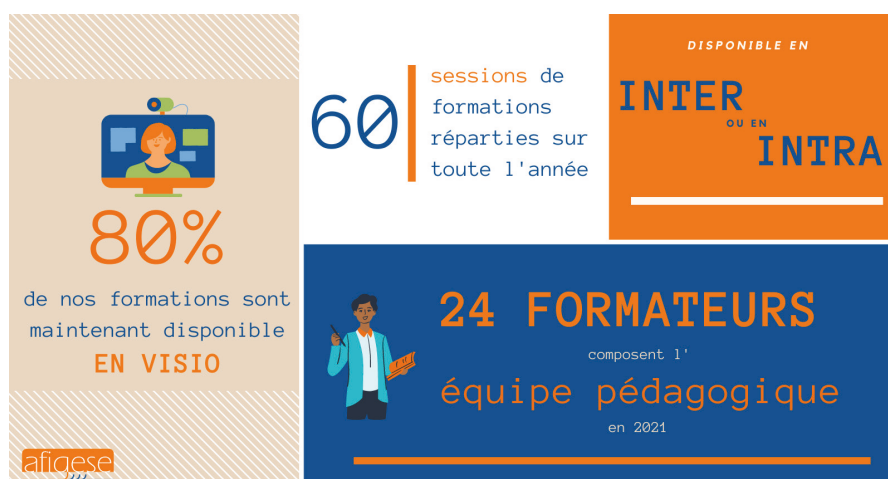
Afin d'accompagner les formateurs dans cette nouvelle manière de former, l'AFIGESE a organisé **plusieurs modules de formation sur l'animation de classes virtuelles** auprès des formateurs souhaitant se familiariser et se perfectionner dans l'appréhension du distanciel : nouvelle manière de séquencer les séances de formation, développer l'interactivité avec les stagiaires, nouvelles méthodes pédagogiques.

Chaque formation fait l'objet d'un bilan soumis aux participants. Avec un taux de réponse de 80%, les stagiaires des formations de l'AFIGESE se déclarent à **95% satisfaits à très satisfaits** de la formation aussi bien en termes de contenus pédagogiques que de la méthodologie proposée (cas pratiques, retours d'expériences).

### Les collectivités en demande de formations INTRA

Les formations intra collectivités ont fait l'objet d'une forte demande en début d'année 2020 interrompue par la crise sanitaire obligeant les collectivités à reporter leur commande en fin d'année ou à l'année suivante. Au total, 4 sessions ont pu se maintenir en 2020 pour 45 agents formés. Les collectivités sont fortement désireuses de formations sur mesure adaptées à leur organisation interne, à leur calendrier interne et aux demandes communes de leurs agents.

Les thématiques sont généralement liées à l'évaluation et au contrôle de gestion mais s'ouvrent également aux finances locales. Ce sont majoritairement des collectivités de grande taille qui font appel à ce type de prestation. Depuis l'agrément obtenu pour réaliser des formations auprès des élus, nous recevons plusieurs sollicitations de formation intra auprès d'élus locaux.





### Des formations référencées au Data Dock et agréées pour les élus locaux

Les formations de l'AFIGESE sont toutes référencées au DataDock assurant la qualité pédagogique des formations. L'apport de technicité des formateurs eux-mêmes en poste au sein de collectivités ajoute une plus-value appréciée des stagiaires. Nombreux cas pratiques et retours d'expériences sont proposés.



Depuis 2018, l'AFIGESE a obtenu l'agrément pour dispenser des formations auprès des élus locaux. De nombreux élus souhaitent se former sur les aspects techniques liés à la gestion et aux finances des collectivités et l'association y répond grâce à l'expertise de son réseau.

## 2. Bilan financier des formations de l'année 2020

### Les formations inter

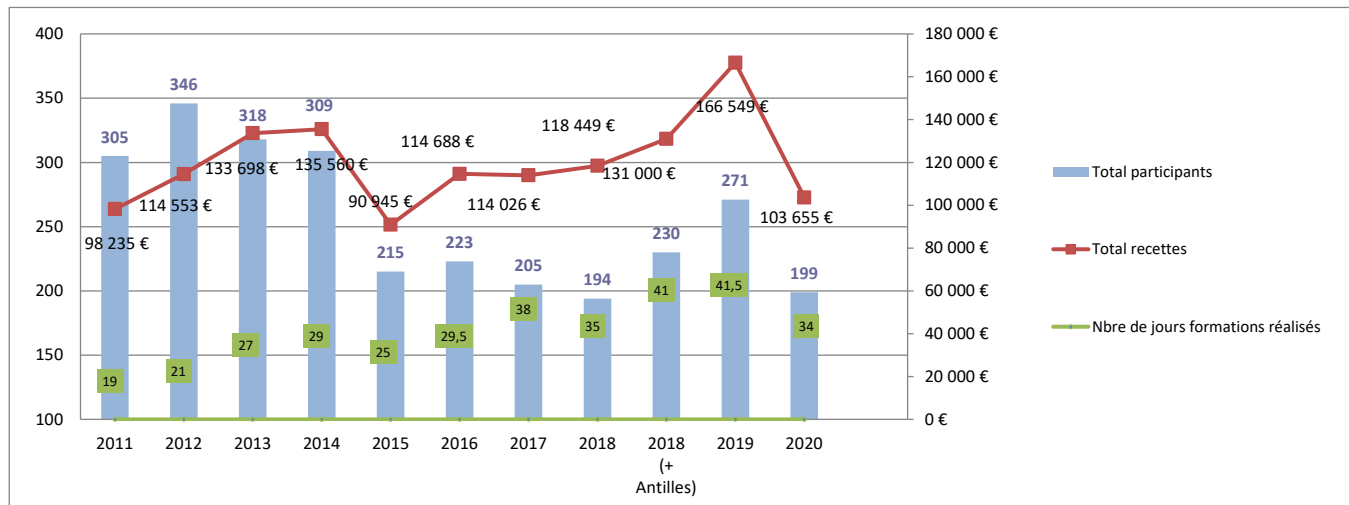
L'année 2020 est marquée par les conséquences organisationnelles et financières liées à la crise sanitaire engendrée par le Covid-19 touchant l'ensemble des organisations.

Année	Nombre de sessions	Nombre de jours	Nombre de participants
2009	6	9	122
2010	14	15	166
2011	15	19	253
2012	17	21	297
2013	19	27	302
2014	22	29	284
2015	19	25	216
2016	20	29,5	225
2017	24	38	205
2018	20	35	194
	24 (+ 4 sessions aux Antilles)	41	230
2019	24	41,5	271
2020	24	34	199

La tenue des formations en visioconférence a permis de maintenir le même niveau de sessions que l'année précédente, soit 24 sessions, pour 34 jours de formations. Le nombre de participants total aux formations inter est en baisse par rapport à 2019 (72 participants de moins).

Le nombre de participants moyen/session à l'année est en baisse également (8,3 en 2020 contre 11,3 en 2019).

Les sessions organisées en visioconférence ont pu se maintenir avec un niveau d'inscriptions plus faible que pour les sessions organisées en présentiel car les charges liées à leur organisation sont plus faibles, permettant ainsi d'atteindre un équilibre financier satisfaisant.

**Evolution du nombre de participants, de sessions et des recettes de 2011 à 2020**

Les recettes des formations inter sont en très nette baisse (- 62 894€). Deux raisons majeures expliquent ce chiffre :

- Un nombre de stagiaires formés moins importants que l'année dernière, favorisé par le fait que nous avons souhaité maintenir des sessions avec peu d'inscrits tout en veillant à l'équilibre financier des sessions.
- Le Conseil d'Administration a souhaité réduire le tarif des formations en distanciel de 20% afin de faciliter la participation d'agents.

**Les formations intra**

Les recettes des 4 sessions organisées en 2020 s'élèvent à 13 614€ (contre 31 847€ en 2019) pour 45 agents formés. L'ensemble des prestations correspondent à des formats d'interventions de 2 à 4 jours sur des formations présentées au catalogue ou des formations sur-mesure.

Au total, le résultat financier 2020 de l'activité formation inter et intra est déficitaire de 12 438€.

# 4. UN LABORATOIRE D'IDÉES TOUJOURS PLUS DYNAMIQUE

Grâce à l'expertise de ses adhérents, l'AFIGESE est devenue un véritable laboratoire d'idées, s'appuyant sur leurs expériences et leurs réflexions pour produire une doctrine des métiers des finances, du contrôle de gestion, de l'évaluation et du management en collectivité. Ses activités favorisent l'émergence et la diffusion de bonnes pratiques, l'innovation en réponse aux évolutions du contexte législatif et économique et l'anticipation des défis qui attendent les territoires.

## 1. Les groupes de travail, le «poumon» de l'AFIGESE

Les groupes de travail, constitués sur chacune des thématiques majeures de nos métiers, représentent le noyau dur de l'AFIGESE, en ce qu'ils sont le lieu où se croisent les préoccupations et les retours d'expériences des adhérents, et où est capitalisée la matière mobilisée.

**Les groupes actifs au 31 décembre 2020 sont au nombre de 8 et comptabilisent 335 inscrits dont 200 participants réguliers aux réunions.** Près d'un tiers des membres du réseau sont donc impliqués dans des travaux portant sur une, voire plusieurs thématiques. Ce chiffre est important eu égard aux évolutions en cours dans les collectivités. Malgré une année marquée par un basculement aux réunions en visio, les membres ont poursuivi leur investissement dans les différents groupes.

Les évolutions des collectivités sont observées de près par les groupes de travail, dont la configuration évolue régulièrement pour rester en prise avec l'environnement général de la fonction publique territoriale. Le groupe «**Nouveaux Périmètres, transferts de compétences et mécanismes de financement**», relancé en 2019, a poursuivi activement ses travaux.

Les groupes **Fiscalité et Dotations**, **Evaluation des politiques publiques**, et **Qualité des comptes et certification** sont toujours aussi actifs. Le groupe « Fiscalité et Dotations » a maintenu son niveau de participation autour d'une cinquantaine de participants par réunion, à la faveur de la visio. Aussi, le maintien d'un nombre d'inscrits régulier aux réunions du groupe Qualité des comptes illustre l'importance de ce groupe face aux préoccupations majeures des collectivités liées à l'actualité, le compte financier unique, la bascule en M57, la certification.. Le groupe de travail «**Pilotage et Outils d'Aide à la Décision**» a terminé la production de sa première série de fiches pratiques qui a été publiée en 2020. Un nouveau cycle débutera ensuite autour de la question de la donnée, enjeu désormais majeur.

L'objectif de l'ensemble de ces groupes est double :

- fournir un cadre aux échanges entre les agents directement mobilisés
- et s'appuyer sur ces échanges pour produire des ouvrages susceptibles d'intéresser l'ensemble des collectivités adhérentes.

Ces livrables prennent des formes variables selon leur contenu et leurs objectifs. Outre des guides de référence, la période récente a notamment été marquée par le développement de formats plus souples qui permettent une meilleure réactivité à l'actualité et une manipulation plus facile par leurs destinataires (fiches pratiques). Le choix a été fait de les diffuser plus systématiquement au format numérique, plus pratique que les volumes imprimés. Cela permet également de diffuser des outils immédiatement exploitables.

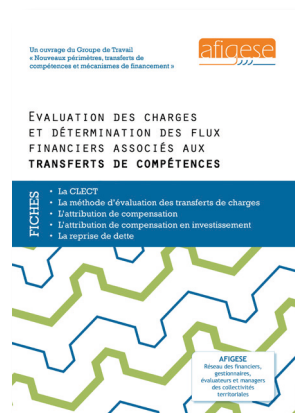


Si l'année 2019 a été une année riche en publications, l'année 2020 a été marquée par le basculement aux réunions en visio, plus courtes mais parfois plus nombreuses et par des changements de pilotes. Le groupe Pilotage et Outils d'Aide à la Décision a publié sa première série des **Fiches Pratiques du Pilotage, Indicateurs RH : les essentiels**. Cette année particulière a été marquée par un travail important dans le but de finaliser deux livrables avant leur publication l'année suivante :

- Les fiches réalisées par le groupe Nouveaux Périmètres intitulées : **«Évaluation des charges et détermination des flux financiers associés aux transferts de compétences »**
- **Le recueil de fiches comptables et budgétaires** produit par le groupe Qualité des Comptes et Certification
- La **rédaction de mémorandums par le groupe Fiscalité et dotations** sur des sujets d'actualité qui se poursuit et dont l'expertise technique est notamment relayée dans le débat public par les associations d'élus partenaires de l'AFIGESE.

Le groupe a travaillé sur les impacts de la crise sanitaire et a pu alerter sur les difficultés des collectivités et la mise en œuvre de mesures spéciales. Parmi les documents produits en 2020, nous pouvons citer :

- Le mémorandum **« Actualiser les indicateurs – Réinterroger les mécanismes de péréquation : Quelques balises pour préparer le rendez-vous du PLF 2021 »** rédigé avec France Urbaine
- La note **« Impact financier de la crise sanitaire sur les collectivités : le «casse-tête» des Droits de Mutation à Titre Onéreux pour les départements et les communes »**
- La **note d'alerte sur les conséquences d'une exonération de taxe de séjour au réel au titre de 2020**
- La publication des **Echos de l'Évaluation** réalisés par le groupe de travail Evaluation des politiques publiques
- Le **Livre blanc de l'AFIGESE 2020**, produit à la fois par les groupes de travail et par les administrateurs de l'association, a été publié en format numérique comme supplément de La Gazette des communes du 14 décembre 2020. Il se veut un recueil des réflexions des membres de l'association sur les thématiques de l'évaluation des politiques publiques et du pilotage, les finances locales, le management public. Ce support fut également l'occasion pour les rédactrices et rédacteurs de s'interroger sur les conséquences de la crise sanitaire.



## 2. Garder le lien grâce aux rencontres... en distanciel

Les **Assises de la fonction financière, du contrôle de gestion, de l'évaluation des politiques publiques et du management public local** constituent l'événement majeur annuel organisé par l'AFIGESE, depuis plus de vingt ans désormais. Elles sont devenues un moment attendu pour tous les professionnels du réseau.

En 2020, la crise sanitaire n'a malheureusement pas permis d'organiser la 25<sup>ème</sup> édition. Les Assises ont donc été reportées au 6, 7 et 8 octobre 2021 à Antibes Juan-les-Pins.

Néanmoins, l'AFIGESE a souhaité proposer une série de **webinaires sur les mécanismes d'adaptation des collectivités territoriales face à la crise du Covid-19**.

Pendant l'automne 2020, quatre webinaires se sont tenus, en accès gratuit.

Cette rupture d'équilibre caractérisée par sa brutalité, sa durée et sa forme a mis les acteurs locaux en position d'expérimentation inédite. Les collectivités locales ont dû faire preuve de réactivité et de résilience. La série de webinaires a tenté de mettre en lumière les mécanismes d'adaptation des collectivités dans l'ensemble des familles de métiers qui composent l'association : finances locales, tarification des services publics, fiscalité locale, pilotage stratégique, pratiques managériales... Cela n'a pu exister que grâce à la mobilisation des membres de l'association mais aussi à celle des partenaires privés.

**LES WEBINAIRES DE L'AFIGESE**

A la rentrée, l'AFIGESE vous propose une série de webinaires sur les mécanismes d'adaptation des collectivités territoriales face à la crise.

- Conjoncture financière des collectivités
- Evolution des pratiques managériales
- Tarification des services publics
- Stratégies d'endettement

**23/11**  
Des politiques d'aide sociale renouvelées avec la crise sanitaire ?

afigese

## 3. Les contributions de l'AFIGESE au débat public

### 3.1. La participation aux groupes de travail extérieurs

L'AFIGESE est membre du Comité scientifique et technique de l'**Observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL)**, instance présidée par le Président du Comité des Finances Locales. Ce lieu de collecte, d'analyse et de partage des informations sur les finances locales et la gestion locale se réunit au travers différents groupes de travail. L'AFIGESE participe à deux d'entre eux en 2020:

- Groupe de travail portant sur l'analyse des dépenses d'investissements des collectivités
- Groupe de travail portant sur la modernisation des indicateurs de ressources et charges

Le groupe de travail Fiscalité et Dotations :

- Participe au groupe de travail de la **DGFIP sur la fiabilisation des bases de fiscalité directe locale**

Le groupe de travail Qualité des comptes et certification participe :

- au groupe de travail sur le **compte financier unique et les amortissements**
- au groupe de travail du **Comité de Fiabilité des comptes locaux sur les dispositifs alternatifs à la certification des comptes**
- aux groupes de travail du **CNOCP (Conseil de Normalisation des Comptes Publics) sur l'élaboration des normes**.

Dans le cadre de la concertation concernant la **loi 3D** (Décentralisation, Différenciation, Déconcentration), l'**AITF** et l'AFIGESE ont souhaité apporter une contribution commune en matière de **gestion de l'adresse** dont les enjeux couvrent

de nombreux domaines dont la fiscalité locale. Ce document fait état des arguments qui plaident pour la mise en œuvre des évolutions nécessaires à une gestion rénovée de la dénomination des voies et de l'adressage qui place les communes comme seules entités en capacité de produire une information voie-adresse officielle et opposable à des tiers.

L'AFIGESE a intégré le Comité d'experts de l'étude menée par l'Agence France Locale et le CNFPT portant sur le **financement de la transition écologique des collectivités territoriales**.

### 3.2. La contribution de l'AFIGESE aux auditions et missions d'enquêtes

Les instances publiques s'appuient également sur l'expertise de notre association pour apporter un éclairage aux problématiques posées. L'AFIGESE est régulièrement auditionnée par les instances publiques dont nous pouvons citer les derniers échanges en 2020 :

- Auditionnée en janvier 2020 parmi d'autres organismes, l'AFIGESE a contribué à l'étude publiée en juillet 2020 dans laquelle le Conseil d'Etat formule 20 propositions pour mieux évaluer les politiques et mieux les partager. L'étude est disponible depuis le site internet de l'AFIGESE.
- Par la suite, l'Inspection Générale de l'Administration a publié un rapport, publié en septembre 2020, portant sur l'évaluation des politiques partagées entre l'Etat et les collectivités pour lequel l'AFIGESE a également été auditionnée.





# 5. LES ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE PARTENARIATS

## 1. Des moyens de communication variés

### Le site internet

Le site internet de l'AFIGESE demeure la première vitrine de l'activité de l'association. Toutefois entre 2019 et 2020 son audience a **diminué de -9%** passant de 18 978 visiteurs par an à 17 208 visiteurs.

Toutes les actualités sont présentées au travers de l'agenda des événements, des articles publiés, mais également toutes les informations relatives aux groupes de travail, aux formations, aux travaux et aux Assises.

Des liens vers les espaces partagés pour les groupes de travail et les correspondants départementaux sont directement accessibles depuis le site.

Les offres d'emplois des collectivités adhérentes et non adhérentes sont également publiées.



Tous les événements

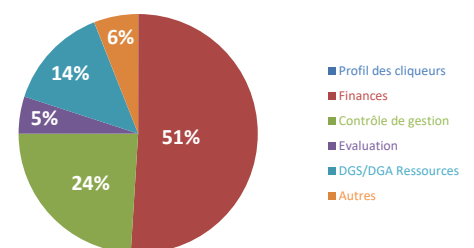
### La Lettre d'information

Elle est la vitrine des activités de l'association, de sa vie interne et externe, de ses réalisations et de ses projets. Elle est le moyen de mettre en lumière les expériences, les démarches novatrices de collectivités.

Jusqu'en 2020, la lettre d'information était téléchargeable sur le site internet de l'AFIGESE, avec un code d'accès réservé aux adhérents. Et un mailing informant de sa disponibilité était diffusé.

Depuis 2021, elle est désormais ouverte à l'ensemble du réseau de l'AFIGESE afin de répondre à un objectif d'amélioration de la visibilité des travaux de l'association.

Profil des cliqueurs sur la lettre d'information





### Flash Info et campagne mailing

Véritable outil d'information instantanée, le mailing permet en un seul courriel de résumer l'actualité de l'AFIGESE. L'ensemble des adhérents, des partenaires et des prospects en sont destinataires et permet de relayer les informations diffusées sur le site internet. En 2020, **80 mailing ont été envoyés**. Le taux d'ouverture moyen est de 10,66% et peut aller jusqu'à 30% pour certaines informations.

Le flash Info est un mailing particulier prenant la forme synthétique d'encadrés dédiés par informations regroupées dans un seul et même mailing, permettant ainsi une meilleure visibilité de l'information.



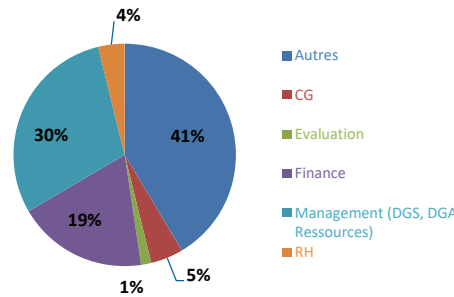
### Les réseaux sociaux

L'AFIGESE est présente sur LinkedIn et Twitter : outils de « réseautage » par excellence.

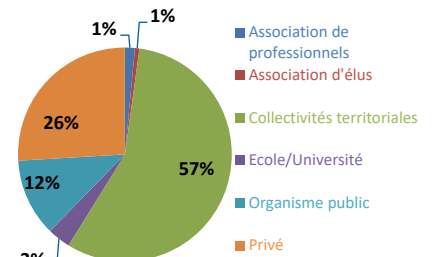
L'association diversifie ses communications sur ses réseaux : de l'information brève sur ses activités aux partage de sujets plus complexes, en passant par ses réactions face à l'actualité.



Répartition des abonnés LinkedIn en fonction de leur domaine



Répartition des abonnés LinkedIn en fonction de leur statut



A la fin de l'année 2020, l'AFIGESE comptait presque **4 700 abonnés au réseau LinkedIn** et **710 abonnés sur Twitter** !

### Les échos de l'Evaluation

Réalisés par le groupe de travail Evaluation des politiques publiques, ce supplément à la lettre d'information de l'AFIGESE est diffusé deux fois par an à l'attention des adhérents de l'association.



## 2. L'AFIGESE s'exprime dans la presse

La presse spécialisée fait souvent appel à des experts identifiés dans le réseau AFIGESE. La Gazette des Communes s'appuie souvent sur des témoignages d'adhérents, en particulier repérés dans le cadre des groupes de travail, pour ses différentes éditions dont le Club Finances.

D'autres organes de la presse spécialisée comptent des contributeurs parmi les membres de notre association. C'est notamment le cas de la Revue Française des Finances Publiques éditée par Fondafip, de la Revue du Gestionnaire Public de Lexis Nexis ou encore et de la Lettre du Cadre territorial ou la lettre du financier.

Une revue de presse est réalisée et diffusée dans la lettre d'information de l'AFIGESE, diffusée par courriel aux adhérents.

### 3. Des partenariats confirmés

L'AFIGESE compte de nombreux partenariats avec des interlocuteurs de statuts variés : institutions, réseaux professionnels, médias et entreprises privées, organes universitaires, qui se concrétisent dans les actions citées précédemment.

La visibilité et la légitimité de l'AFIGESE en font un interlocuteur de plus en plus régulier de la part d'institutions, aux travaux desquels les membres de l'association peuvent participer en tant que personnalités qualifiées. Ainsi :

- Les liens avec les **associations d'élus** apportent à l'AFIGESE une visibilité supplémentaire dans le débat public via les relais de l'Association des Maires de France (AMF), de l'Assemblée des Communautés de France (AdCF), de France Urbaine et de l'Assemblée des Départements de France (ADF), qui y trouvent en retour une expertise technique susceptible d'alimenter leurs travaux. Ces associations participent également aux groupes de travail de l'AFIGESE, avec des échanges réguliers notamment sur les sujets de la fiscalité, de l'évaluation de politiques publiques et dernièrement sur la contractualisation financière entre l'Etat et les collectivités territoriales, mais aussi les pacts financiers et fiscaux ou encore la certification des comptes.
- **Le CNFPT/INET** et l'AFIGESE collaborent depuis de nombreuses années en particulier dans le cadre d'événements réciproques : les élèves administrateurs territoriaux sont notamment mobilisés pour la synthèse des Assises. Une lettre d'engagement a donc permis de formaliser les échanges et d'ouvrir sur d'autres perspectives : membre du comité d'experts du pôle finances du CNFPT, veille prospective, informations et promotion sur les activités respectives.
- Dans le domaine universitaire, l'AFIGESE et l'**Université de Bourgogne** ont également signé une convention de partenariat valorisant l'expertise technique des deux structures en collaborant lors d'ateliers communs ou encore l'échange d'informations sur des opportunités d'emplois. Une convention a également été formalisée avec l'**IAE de Dijon** notamment s'agissant du **parrainage du Master «Contrôle de Gestion des Organisations Publiques»**.
- Le think-tank des finances publiques **FONDAFIP** est un partenaire pérenne, notamment pour l'organisation du **Prix du Mémoire de Master** remis annuellement par l'AFIGESE. De plus, FONDAFIP a souhaité associer l'AFIGESE au Cercle des finances publiques créé par l'association et dont la vocation est de redéfinir une méthodologie d'approche des réformes financières publiques.
- L'AFIGESE échange régulièrement avec les réseaux d'experts qui sont dans des domaines connexes aux siens, sous forme de participations aux groupes de travail et de contributions aux publications respectives, ainsi que d'interventions lors d'événements :
  - la **Société Française de l'Evaluation** (SFE) est partenaire du Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 2021, tandis que l'AFIGESE est invitée aux Journées Françaises de l'Evaluation. Un module de formation commun est également construit sur le pilotage de l'action publique locale en direction des cadres dirigeants de collectivités.
  - l'**Association des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion** (DFCG) fait intervenir des représentants de l'AFIGESE à ses Assises des services publics et à son Financium.
  - l'**Association des Administrateurs Territoriaux de France** (AATF) est également un partenaire privilégié dans le cadre de participations communes à des travaux ou d'interventions réciproques.
  - L'AFIGESE a noué un partenariat avec l'**Association des Communes et Collectivités d'Outre-Mer (ACCD'OM)** afin de permettre aux adhérents de l'ACCD'OM d'accéder plus facilement aux activités de l'association en particulier dans le domaine de la formation.
  - L'**Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale** (UNCCAS) et l'AFIGESE manifestent leur volonté mutuelle de favoriser les échanges entre les CCAS et les fonctions financières des collectivités afin de favoriser les bonnes pratiques de gestion. Un webinaire portant sur les politiques d'actions sociales s'est d'ailleurs tenu par une intervention mutuelle avec l'ADF.
- Un partenariat institutionnel a été mis en place avec la **Banque des Territoires** à l'occasion de leur soutien aux Assises et s'est ouvert sur d'autres perspectives depuis : organisation de RDV avec des experts sur des sujets d'intérêt commun ou la mise en ligne des productions de l'association sur leur site.



- L'AFIGESE noue également de **partenariats dans le secteur privé**. **La Banque Postale** des Collectivités Locales est un partenaire fidèle depuis de nombreuses années notamment au travers d'interventions d'expertises (Revue de conjoncture des finances locales lors des Assises) du financement annuel du Prix du Mémoire de Master. Ce type de partenariat a été fortement développé par le levier des Assises, ouvertes à de nouveaux partenaires qui ont permis d'en enrichir le contenu et d'en affermir l'organisation : **Adelyce, Adexel, Capveriant, Deloitte, Finance Active, Moody's Public Sector, Orfeor, Weka**.



## AFIGESE

Le réseau des financiers, gestionnaires,  
évaluateurs et managers des collectivités territoriales

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

Tel : 02 28 25 45 15  
Courriel : [contact@afigese.fr](mailto:contact@afigese.fr)

[www.afigese.fr](http://www.afigese.fr)