

## SOMMAIRE

### 2 LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

### ACTUALITÉ

3-4 L'appropriation de la finance durable par les collectivités

5 Dernier épisode de la série : Bascule vers la M57

### BONNES PRATIQUES

6-9 5 questions aux lauréats 2021

### 10 EN BREF

### VIE DE L'ASSOCIATION

11 Les coûts des piscines publiques

12 Rejoignez le groupe de travail Dette et Financement de projets

13 Retour sur les Assises 2021

14 20 ans au sein de l'association AFIGESE

15 Le lauréat du Prix du Mémoire de Master 2021

16 Le catalogue de formation 2022

17 Bienvenue aux nouveaux adhérents

18 Les bonnes raisons d'être adhérent à l'AFIGESE

18 Les offres d'emploi

19 Formez-vous avec l'AFIGESE et nos formations en intra

### 20 ON EN PARLE / AGENDA





**Françoise Fleurant-Angba**

Présidente de l'AFIGESE

Chères-chers collègues et amies-is,

J'arrive au terme de 6 années de mandature de présidence de l'AFIGESE. Les deux mandats ont été très riches en projets portés et aboutis. Les résultats financiers de l'association sont bénéficiaires depuis 2016 avec les évolutions suivantes :

- Croissance des fonds propres de 48%
- Croissance des recettes de cotisations grâce à une augmentation des adhésions de 19 %
- Croissance des recettes de formation de 50%.

Nous avons poursuivi le développement des travaux de l'association et contribué à asseoir l'AFIGESE comme laboratoire d'idées et de savoir-faire en menant les actions suivantes :

- Capitaliser sur les échanges au sein des groupes de travail par la production de livrables ;
- Favoriser les partenariats et échange d'informations avec les associations d'élus et organismes institutionnels afin de porter la parole de l'association sur la scène publique ;
- Contribuer aux auditions et missions d'enquêtes ;
- Doter l'association d'un Conseil scientifique chargé d'harmoniser la production intellectuelle et labéliser les positions officielles de l'association pour une meilleure structuration en think tank.

Nous avons mené une action dynamique de développement des adhésions par une politique tarifaire attractive et des actions de communication adaptées et proactives. L'activité formation a fait l'objet d'une attention de tous les instants avec une adaptation et diversification constante de l'offre et une modernisation des outils.

Nous avons développé les thématiques de management et d'évaluation des politiques publiques, mené une réflexion déontologique autour du fonctionnement et de l'organisation de l'association et ancré notre activité en région parisienne par l'achat d'un bien immobilier.

Comme vous pouvez le constater, le bilan des deux mandatures est riche et à la hauteur des ambitions et investissements de chacun des membres du Conseil d'administration que je tiens très sincèrement à remercier. Mes remerciements vont également à l'équipe administrative qui a mis en œuvre toutes nos décisions.

L'AFIGESE est un plus que jamais un acteur reconnu et estimé du paysage institutionnel de la gestion publique locale. Le nombre de ses adhérents, plus de 700, témoigne à la fois du nombre des institutions qui soutiennent l'association et lui font confiance ainsi que de l'ampleur du réseau qui constitue la force vive des travaux.

Merci à vous, très chères-chers adhérents, de la confiance que vous placez en notre association. J'ai été très heureuse et fière d'œuvrer pour l'AFIGESE.

Au plaisir de vous revoir.

Thomas MISAKOGLU

Service Stratégie Budget Dette  
 Direction des Finances et de la Commande Publique  
 Conseil Régional des Pays de la Loire

# L'appropriation de la finance durable par les collectivités

L'automne 2021 est vert ! Après la Commission Européenne et ses 12 milliards d'euros d'obligation verte, les collectivités françaises ne sont pas en reste. Ainsi, hasard du calendrier, les Régions Auvergne-Rhône-Alpes et Pays de la Loire ont su convaincre les investisseurs de participer au financement de leurs projets de transition écologique et de développement responsable du territoire quelques jours plus tard, quand dans le même temps de plus en plus de banques proposent d'abonder la section investissement des collectivités françaises avec des produits similaires, tagués vert.

Le secteur de la finance durable est en constante progression ces dernières années, la multiplication du nombre d'articles et d'études sur le sujet en sont témoins. Par l'importance et la transversalité des investissements sur les territoires à l'initiative des collectivités locales, il est opportun pour celles-ci d'étudier et de se questionner quant à l'utilisation possible de cet outil financier.

Toutefois, aujourd'hui encore, la finance obligataire verte reste l'apanage des grandes collectivités locales parce qu'elle nécessite une ingénierie financière forte et des équipes staffées. La détention d'un programme EMTN, d'une notation financière ou encore d'une « second party opinion », autrement dit, d'une validation extra financière, par une entité indépendante, de la crédibilité de l'émission verte ou sociale envisagée sont autant de jalons incontournable et essentiels au succès de l'opération.

**La finance vertueuse, telle est la promesse de cet instrument qui ambitionne, sous les noms de finances vertes, durables ou sociales, de flécher les investissements réalisés sur le territoire vers des projets plus éco-responsables.** Ce produit

originellement crée pour les entreprises du secteur privé, soucieuses tant de leur impact écologique et social que de leur chiffre d'affaire, et qui a pu tenter certaines de s'adonner au greenwashing d'activités écologiquement et socialement contestées, les collectivités françaises ont su se l'approprier. Elles ont su y voir des intérêts nouveaux, et y trouver un outil innovant, capable non seulement de mettre au diapason leurs politiques publiques avec leur levier de financement, mais qui se révèle être aussi

un outil d'ingénierie économique et de développement de l'analyse de leur politique d'investissement.

La finance responsable est avant toute chose un outil fondamentalement financier garantissant un accès diversifié à la liquidité. En effet, la succession de crises économiques et financières survenues dans les années 2000 et le credit crunch subit notamment par les collectivités locales ont démontré l'importance, pour celles-ci de réduire leur dépendance à l'égard des établissements bancaires. En cela, l'emprunt vert apporte une nouvelle solution de diversification des leviers de financement de la dette.

A travers l'emprunt vert, il s'agit de communiquer sur la volonté d'accompagner une évolution vers un territoire plus écoresponsable, plus solidaire, et convaincre sur le sérieux de la démarche afin d'encourager de nouveaux investisseurs nationaux, européens et internationaux à accompagner la collectivité dans ses investissements et dans son rayonnement. L'émission d'une obligation verte est l'occasion pour la collectivité de mettre en place une véritable campagne de marketing afin d'aller prospecter de nouveaux investisseurs, tant pour l'émission actuelle, que pour faire valoir son territoire et son potentiel pour ses besoins de financements futurs. Le développement de gestionnaire d'actif spécialisé dans la finance responsable est l'occasion de diversifier et de sécuriser son accès à la liquidité en intégrant de nouveaux créanciers.

Attendu que l'utilisation des fonds levés via l'obligation responsable doit être justifiée dans un reporting jugeant de l'impact des projets financés, il est nécessaire de valoriser en amont de l'émission un ensemble d'investissements pouvant en être l'objet. Et parce que ces projets doivent répondre à un ensemble

de standards internationaux et communautaires, la finance durable incite les collectivités à mieux envisager leurs investissements, que ce soit en termes de performances thermiques, de production et d'utilisation des ressources, d'empreinte carbone ou de la population cible d'une politique à portée sociale. En somme, la finance durable est un financement fléché qui n'en porte pas le nom, un financement qui vise plus particulièrement à développer

*La finance durable incite les collectivités à mieux envisager leurs investissements, [...]*

la vertu écologique des investissements, vertu qui offre une récompense économique future à la collectivité. Cette récompense, c'est la couverture contre des risques nouveaux, tant environnementaux que technologiques, risques qui sont aujourd'hui, de plus en plus scrutés par les agences de notation financières. A défaut d'empêcher toutes crises d'avoir lieu, un investissement mieux réfléchi aujourd'hui permettra de mieux résister à une potentielle crise future, ainsi, une rénovation immobilière impulsée par la finance durable et ses obligations d'économie d'énergie trouve récompense dans une facture énergétique plus faible, quand la sélection même des projets peut être un filtre à certains projets qui pourrait faire peser un risque technologique sur le territoire. La finance verte peut donc être perçue comme un outil de prévoyance.

pris au sein du document cadre de l'émission, l'outil de financement devient alors un projet transversal pour l'ensemble des équipes de la collectivité. Il convient dès lors pour la collectivité de suivre au plus près l'évolution des projets financés et d'assumer pleinement son rôle de coryphée au cœur du territoire.

« Un investissement mieux réfléchi aujourd'hui permettra de mieux résister à une potentielle crise future »



Le dernier aspect de la finance durable qu'il convient d'aborder est celui de la gouvernance. La question de l'évaluation des politiques publiques ne porte plus sur son utilité, mais sur ses moyens de mise en œuvre. La finance durable, par les obligations de reporting sur l'allocation des fonds et sur l'impact mesurable du projet qu'elle fait peser, apparaît être un excellent moyen de rassembler l'ensemble des agents techniques et administratifs de la collectivité, mais aussi de l'ensemble des partenaires travaillant sur ces projets au service d'une évaluation chiffrée de l'impact. Ainsi, il est nécessaire lors du choix des projets financés par ce biais de les valoriser, mais également de mettre en exergue les indicateurs de performances nécessaires à une communication efficace et conforme aux engagements



Centre de REcherche en  
Gestion des Organisations

## 8<sup>e</sup> Workshop CG&MP en mode hybride 14 mars 2022 - Dijon



**Crises sanitaire, économique, sociétale :  
quels impacts pour le contrôle de gestion des  
organisations publiques ?**

### Partenaires

crego.u bourgogne.fr



UNIVERSITÉ  
FRANCHE-COMTÉ



AIRMAP  
Association Internationale de  
Recherche en Management Public



## La bascule en M57

4

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

Les choix opérés par la collectivité s'agissant des règles comptables prévues par l'instruction comptable M57 vont impliquer des changements organisationnels qui doivent être anticipés et préparés avec les équipes. Ainsi, le choix des modalités d'amortissement, les procédures de suivi d'inventaire vont avoir des impacts organisationnels qu'il convient de mesurer très en amont.



Les dépenses d'amortissement peuvent évoluer à la hausse et vont supposer la réalisation de simulations budgétaires pluriannuelles selon les options retenues. Les nouveaux processus comptables vont aussi avoir des impacts significatifs sur le SI financier. La bascule vers la M57 ne constitue pas une simple transposition de nomenclature. Il s'agit d'une démarche multi-paramètres et multi-acteurs qui impose la mise en œuvre d'une conduite de projet rigoureuse et d'une organisation dédiée.

Les actions à mener vont porter principalement sur le recensement des différents acteurs et parties prenantes (internes et externes à la collectivité) à la bascule, la définition d'un planning précis et compatible avec les ressources de la collectivité, la mise en œuvre d'une équipe projet et enfin la définition de la comitologie associée permettant de sécuriser la réalisation du projet.

Le projet ne doit pas reposer que sur les services financiers et budgétaires ; il implique les services opérationnels et les acteurs dits métiers, la direction en charge des SI, ainsi que les RH. Le comptable public de la collectivité apparaît également comme un acteur incontournable, ainsi que l'éditeur informatique.

Le rétro-planning va identifier les différents chantiers thématiques : la transposition du budget, la transposition de l'inventaire, les options retenues concernant l'application de la M57, la rédaction des délibérations et notamment celle relative au règlement budgétaire et financier. Le planning-projet doit préparer la bascule avec l'aide des tables de transposition mais également procéder à l'identification de tous les objets comptables (engagements comptables, engagements juridiques, autorisations de programme, immobilisations notamment) qui vont être repris en M57, après la bascule au 1er janvier N.

Le rétro-planning doit permettre de positionner les actions, les acteurs et les ressources, les jalons intermédiaires, les passages obligés qui vont conditionner le bon déroulement de chacune des actions, les points de validation et les zones de risques.

Certaines opérations doivent impérativement être anticipées. Ainsi, la date d'arrêt des liquidations des dépenses et de l'émission des titres de recettes va avoir un impact déterminant sur les délais de paiement et sur le résultat de l'exécution budgétaire.

Le bon déroulement de la bascule suppose l'implication de chacun des acteurs mais également un portage hiérarchique fort au niveau de la direction générale des services qui permettra de valider et de porter les actions.

### C'est la fin de votre série sur la bascule en M57

L'AFIGESE propose une formation, en inter ou en intra, pour anticiper les réorganisations nécessaires en vue de la bascule vers la M57. Retrouvez l'ensemble des dates prévues en inter en visioconférence ou à Paris sur notre site internet, ou contactez-nous pour organiser une intra au sein de votre collectivité.

**Christophe DUPUCH**

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



# PIA 2021

## Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 5 questions aux lauréats 2021

### Catégorie Évaluation des politiques publiques

#### 1. Pouvez-vous nous présenter la démarche récompensée par le Prix de l'Innovation ?

Une expérimentation, dans le domaine de l'innovation sociale, c'est bien.

Une expérimentation, conçue dès le départ pour être parfaitement évaluée, c'est encore mieux.

Après avoir étudié le montage d'un contrat à impact social, le Département de Meurthe-et-Moselle, en partenariat avec la Caisse Nationale d'Allocation Familiale, a **décidé de créer un Projet à Impact Social dénommé Reliance**. Il s'agit d'un dispositif expérimental qui vise l'insertion sociale et professionnelle de Bénéficiaires du RSA, chef.fe.s de famille monoparentale. **L'objectif est d'évaluer à court et à moyen terme l'impact de Reliance sur les bénéficiaires et sur les finances publiques**, avec le pari qu'un accompagnement intensif permet plus d'insertions professionnelles durables et diminue les montants d'aides publiques.

#### 3. Quel est l'objectif de votre démarche ?

La conception d'un dispositif expérimental d'insertion socio-professionnelle sur trois ans avec un protocole méthodologique portant sur 3 cohortes, avec le tirage au sort de groupes encouragés et groupes témoins, et

combinant deux évaluations :

- Une in-itinere, portée par le Département de Meurthe-et-Moselle afin de pouvoir améliorer en continu le dispositif et mesurer les impacts, l'efficience à court terme du dispositif (insertion sociale et professionnelle)
- Une ex-post, portée par la CNAF permettant de mesurer d'une part les effets à moyen terme du dispositif sur l'emploi, les revenus et le bien-être des bénéficiaires, et d'autre part les retours sur investissement pour les pouvoirs publics en termes d'économies, diminution des allocations, hausse de la fiscalité (Pouvoir d'achat et fiscalité directe ou indirecte).

#### 4. Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ? (Réussites, obstacles...)

La réussite de cette double évaluation au profit des bénéficiaires, des opérateurs et des contribuables a nécessité une ingénierie à la fois experte et agile de cadres du Département, de la CNAF et de France Stratégie : experts de la donnée, une contrôleurse de gestion, des cadres de la direction de l'action sociale et de l'insertion, ceux de la direction de territoire concernés, l'équipe opérationnelle du dispositif, la responsable de l'études du Cabinet Fors Recherches sociales et ses collaboratrices qui ont conduit l'étude qualitative in-itinere.

Un suivi-évaluation quantitatif doublé de méthode qualitative d'observation, entretien individuels, focus group

En partenariat avec :

**la Gazette**  
des communes • des départements • des régions

 **Société Française de l'Évaluation**

«Une expérimentation, dans le domaine de l'innovation sociale, c'est bien.  
Une expérimentation, conçue dès le départ pour être parfaitement évaluée, c'est encore mieux.»

a permis de croiser le regard de toutes les parties prenantes et de fonder la robustesse des résultats en terme d'impacts sur les publics, de cohérence du partenariat et d'efficacité avec un parangonnage.

Le comité de pilotage de l'évaluation se caractérise par une large ouverture aux partenaires, opérateurs et représentants du conseil consultatif des Bénéficiaires du RSA du département. Il a été réuni dès la phase de validation des questions évaluatives et du cahier des charges de la prestation qualitative externalisée, puis deux fois par an tout au long de la démarche pour réorienter à la marge le dispositif évaluatif au regard de la crise sanitaire, échanger sur les résultats et les recommandations.

Le contexte de la crise sanitaire modifiant le contexte socio-économique du territoire, il a par ailleurs été décidé de constituer une cohorte supplémentaire pour les besoins statistiques de l'étude ex-post de la CNAF.

## 5. Quel bilan à ce stade ? Avez-vous envisagé des évolutions ou un développement de votre démarche ?

Seule la première étude pilotée par le Département est terminée. La typologie des publics qui a été établie a permis d'améliorer l'accompagnement en fonction des profils des personnes, de moduler la part des accompagnements individuels et collectifs. Elle a montré également l'importance des 3 premiers mois d'accompagnement avec soit des effets positifs sur le retour à l'emploi ou en formation, soit pour enclencher une reprise de confiance et de l'estime de soi afin d'entreprendre des démarches d'accès aux droits, pour l'appui au rôle de parent, l'inscription dans de nouveaux liens sociaux...

**L'efficacité du dispositif a été constatée sur les retours à l'emploi.** Dans un accompagnement habituel, le taux de sorties dynamiques à l'emploi de ce public est de 7%. L'objectif avait été fixé à 25%. **Les résultats sont de 40% hors période de crise sanitaire, et de 32% pendant la crise sanitaire,** avec une ouverture à de nouveaux métiers. Un parangonnage avec des dispositifs aussi intensifs dans d'autres régions de France a également permis de constater son efficacité : les résultats par rapport aux moyens. Les premiers résultats de l'étude économétrique de la CNAF sont également encourageants quant aux effets à moyen terme.

Tout ce travail a permis de faire évoluer les approches en termes de financement et d'évaluation de l'action sociale et l'on peut ici clairement parler d'investissement social : l'action préventive forte et ciblée a contribué à réduire le plus possible, budgétairement et techniquement, l'engagement postérieur de la puissance publique. Fort des conclusions

de l'évaluation, **l'enjeu est maintenant de donner une suite à l'expérimentation Reliance et d'essaimer,** sous des formes diverses, en tenant compte des capacités et des ressources territoriales, **des offres d'accompagnement pour les chef-fe-s de familles monoparentales dans l'ensemble du département.**

Enfin, comme l'appellent de leur vœux les derniers rapports du Conseil d'Etat et de l'Inspection Générale des Services, cette évaluation montre **la plus-value d'un portage de tous les acteurs politiques** pour apprécier l'impact, la pertinence, la cohérence de dispositifs partenariaux cofinancés et rendre compte aux citoyens de l'utilisation de l'argent public : un enjeu de démocratie participative et délibérative.

**Catherine COULIN**  
Département de Meurthe et Moselle



## Catégorie Finances Publiques locales

### 1. Pouvez-vous nous présenter la démarche récompensée par le Prix de l'Innovation ?

La Ville de Bourg-en-Bresse et Grand Bourg Agglomération ont décidé de **placer les finances au service de la transition écologique** dans l'ensemble des volets que cela peut recouvrir.

Ainsi, la préparation et l'exécution du budget des deux collectivités sont un vecteur structurel de la transition écologique.

Le cœur de la démarche est une budgétisation environnementale complète, l'ensemble des crédits des deux collectivités sont classés selon leur impact sur l'environnement, au regard des huit critères du plan climat-air-énergie-territorial en vigueur. Cette classification guide les orientations budgétaires, les décisions de cadrage, la préparation des propositions, leurs arbitrages, la présentation et le vote du budget, son exécution, sa conclusion et son suivi, par les comptables, le contrôle de gestion et le système d'information décisionnel. Enfin, cela guide son financement, les emprunts des deux collectivités prenant en compte les engagements écologiques des banques.

### 2. Quelle est l'idée innovante qui a séduit le jury ?

Le caractère répliquable du projet à toutes les collectivités qui souhaitent s'engager dans la transition écologique a été un critère déterminant. Les deux collectivités de Bourg-en-

Bresse, Ville et EPCI, avec chacune leurs compétences, leurs modes de gouvernance politique, leurs organisations et cultures administratives, leurs structures comptables, leurs logiciels financiers et leurs procédures budgétaires propres, ont pu faire de leur budget et de leurs comptables un outil en faveur de la transition écologique.

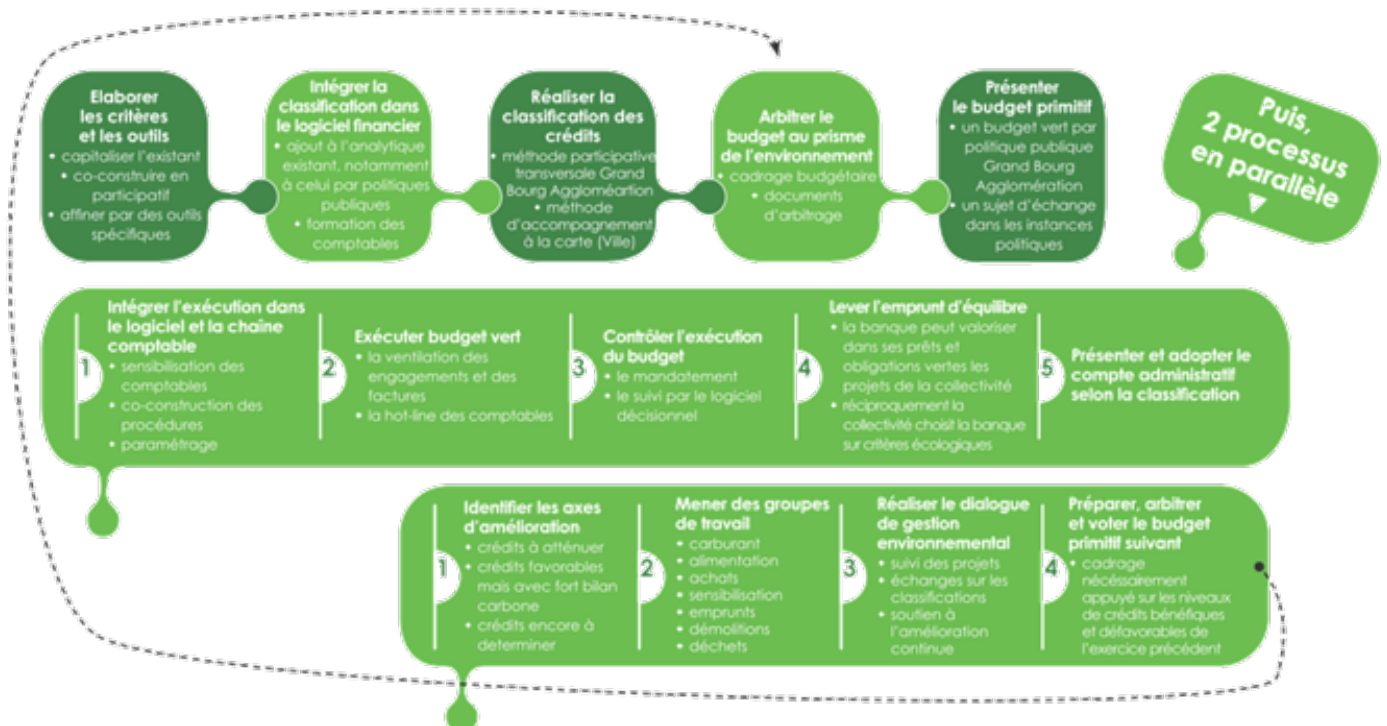
### 3. Quel est l'objectif de votre démarche ?

L'objectif cadre est la transition écologique des deux collectivités. Le budget vers la transition écologique décline cinq objectifs opérationnels.

- Faire en sorte que tous les agents se posent systématiquement la question du changement de pratiques, lorsque l'on prépare et que l'on exécute les crédits ;
- S'outiller de manière partagée pour connaître les impacts environnementaux, par la mise en au cœur de la procédure budgétaire l'équipe transition écologique ;
- Créer les moments et les conditions pour éclairer la décision budgétaire par l'environnement : par le cadrage, les supports et les réunions budgétaires ;
- Suivre la bonne réalisation des décisions, par l'incorporation à la chaîne comptable de la classification environnementale des crédits ;
- Générer une dynamique continue en posant l'évidence qu'un exercice budgétaire ne doit jamais être moins bénéfique pour l'environnement que le précédent.

### 4. Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ? (Réussites, obstacles...)

Rien de mieux qu'un schéma synthétique (voir ci-dessous) pour expliciter les différentes étapes de la démarche !





«Un de nos objectifs opérationnels est de faire en sorte que tous les agents se posent systématiquement la question du changement de pratiques, lorsque l'on prépare et que l'on exécute les crédits»

## 5. Quel bilan à ce stade ? Avez-vous envisagé des évolutions ou un développement de votre démarche ?

Le bilan est positif et encourage à poursuivre la démarche.

Les apports que l'on peut identifier du projet sont qu'il contribue à systématiser le questionnement environnemental des agents, qu'il implique les comptables dans la démarche écologique, qu'il permet de parler environnement en réunion budgétaire, qu'il ouvre des champs de débat et de réflexion, permettant de lancer des groupes de travail thématiques pour les approfondir.

La synergie qu'il a assurée entre les équipes finances et transition écologique est aussi une belle réussite.

En termes de développements, le premier axe financier est de renforcer la démarche de critérisation écologique dans le choix des offres d'emprunts et le deuxième axe est d'approfondir le suivi de l'exécution environnementale des crédits, par le contrôle de gestion et l'adaptation continue des logiciels.

Concernant les axes transversaux, les travaux portent sur la réduction du champ des crédits dont les impacts sont encore à déterminer, l'articulation renforcée avec le bilan carbone et la sensibilisation continue des agents des collectivités pour trouver les alternatives qui permettront de réduire les crédits « à atténuer ».

**Adrien AUDIRAC**  
Ville de Bourg-en-Bresse



Les interviews des autres lauréats sont à paraître dans la prochaine Lettre d'Information.



## Première année de certification des comptes locaux : la douche écossaise !

Les 22 collectivités territoriales sur les 24 engagées dans la démarche d'expérimentation de la certification des comptes ont essuyé une « impossibilité de certifier », la Ville de Paris ayant quant à elle estimé qu'elle n'était pas prête pour la certification à blanc de l'exercice 2020.

En effet, plusieurs sujets sont apparus qui n'avaient pas été soulevés lors des différents audits de la Cour des comptes. Notamment :

- La quasi-totalité des collectivités ne dispose pas d'un compte Banque de France dont elle soit le seul titulaire. Les comptes bancaires sont la plupart du temps partagés par toutes les collectivités de la même trésorerie. Il n'est de fait pas possible de faire de rapprochement bancaire pour s'assurer de la conformité entre le relevé bancaire et la comptabilité.
- Des incertitudes concernant les recettes gérées par l'Etat (dotations, compensations ou recettes fiscales) : le commissaire aux comptes considère que comme il existe des réserves sur les comptes de l'État et aucune garantie sur l'exhaustivité des bases fiscales, il lui est impossible de certifier les montants de ces recettes.
- En dépit d'un investissement non-négligeable des collectivités, l'actif et l'inventaire ne sont pas encore en concordance. Ne retenir que les cinq dernières années en termes d'actif et de patrimoine, à l'instar de ce qui est appliqué pour la certification des comptes des établissements de santé, paraît pertinent. Une démarche plus pragmatique des certificateurs serait bienvenue en la matière.

A ce stade de l'expérimentation, le bilan est en demi-teinte. Néanmoins, les collectivités expérimentatrices relèvent que la démarche de certification n'est pas qu'une affaire de comptable mais un moyen de retravailler les process, l'organisation et de mettre en place un système de maîtrise des risques.

Dans le cadre de l'expérimentation, les collectivités sont en attente d'accompagnement qui a été plus ou moins apporté selon les cabinets.

## Appel à candidatures : devenez formateur à l'AFIGESE

L'AFIGESE organise chaque année une cinquantaine de sessions de formation en finances publiques locales, en contrôle de gestion, en évaluation des politiques publiques ainsi qu'en démarches managériales et organisationnelles. Dans ce cadre, nous recherchons des agents territoriaux en mesure d'intégrer le vivier de formateurs afin de pourvoir aux nombreuses demandes d'interventions en formation inter (à Paris, Lyon et en visioconférence) mais aussi en intra (au sein des collectivités territoriales sur tout le territoire national métropolitain et ultramarin).

Les domaines de compétences particulièrement recherchés sont listés sur notre site : [afigese.fr/actualites/apel à candidatures : devenez formateur à l'AFIGESE](https://afigese.fr/actualites/apel%20a%20candidatures%20devenez%20formateur%20a%20l%27afigese)

Cet appel à candidature s'adresse aux agents territoriaux actuellement en poste. L'intervention est rémunérée et se formalise par un contrat de travail à durée déterminée de 1 à 2 jours (en fonction de la demande). Les frais de déplacements sont pris en charge par l'AFIGESE.

Si vous êtes intéressés, transmettez-nous par mail votre CV ainsi que vos domaines de compétences à [formation@afigese.fr](mailto:formation@afigese.fr).





## Les coûts des piscines publiques

### Le groupe de travail Tarification et Calcul de Coût se jette dans le grand bain !

Lors des Assises de l'AFIGESE du 6 au 8 octobre dernier, le forum du groupe de travail « Tarification et calcul de coût » de l'AFIGESE a été l'occasion pour l'Observatoire des Finances et de la Gestion publique Locales (OFGL) de présenter en avant-première les résultats de sa dernière étude sur le coût de fonctionnement des piscines communales et intercommunales gérées en régie, dorénavant rendue publique et disponible sur : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/ofgl>.

Afin d'enrichir la base de cette étude, le groupe de travail de l'AFIGESE souhaite lancer un benchmark sur les coûts des piscines au niveau national. L'ambition est de toucher le plus grand nombre de collectivités territoriales de toutes les tailles. Une douzaine de collectivités se sont portées volontaires pour travailler sur la mise en œuvre de ce benchmark : les villes d'Angers, Nantes, Annecy, Bordeaux, Dunkerque, Armentières, Saint Martin d'Hères, les agglomérations de Lisieux Normandie, Valence Romans, Grand Paris Sud Est Avenir, du Bocage Bressuirais et la Communauté de communes Mornantais.

La Ville d'Angers qui a, par ailleurs, présenté lors des Assises 2021 sa démarche de communication interne et externe des coûts des services publics démontrant, s'il devait encore en être, l'importance de transparence et de communication sur les coûts des services publics auprès de la population. Vous pouvez retrouver le support d'intervention sur notre site (en accès réservé aux adhérents et aux participants aux Assises).

#### Partage des résultats et des meilleures pratiques

Au-delà du référentiel de coût qui résultera du benchmark national, l'objectif est aussi de pouvoir coconstruire une méthode commune de calcul de coûts d'un service public avec plusieurs collectivités afin, d'une part, de doter chacune de ces collectivités d'un outil de référence en la matière, et d'autre part de partager les meilleures pratiques de gestion de ces équipements.

#### Et après ?

Ce référentiel pourra être mis à jour régulièrement et cette démarche pourra être étendue à d'autres secteurs d'activités par la suite : éducation, enfance, culture ...?

#### Comment participer au benchmark ?

Renseignez vos coordonnées dans le formulaire ci-joint afin que nous vous contactions et vous donner plus de précisions :

Je souhaite participer au benchmark:  
[afigese.fr/actualites](https://afigese.fr/actualites)

## Rejoignez le groupe de travail Dette et Financement de projets

Parce que la dette c'est aussi des solutions !

La sortie de la crise sanitaire semble s'ancrer en pleine période de taux d'intérêt bas, d'enjeux sociétaux et environnementaux stratégiques, d'importants besoins d'investissements, de soutien à l'économie à poursuivre... Autant de sujets qui bousculent le rôle des responsables de dette et trésorerie en collectivités territoriales.

**Ce groupe de travail est renforcé par l'actualité récente : tour d'horizon financier, partage de bonnes pratiques et propositions de solutions alternatives pour stimuler les actions discrètes sur les sujets de la dette territoriale de ces dernières années.**

Le contexte actuel renforce ainsi le rôle du responsable de dette et trésorerie afin de :

- Proposer une stratégie d'endettement et une gestion du risque de taux en adéquation avec les contraintes de la collectivité ;
- Être force de proposition auprès des Directions Générales des Services, des élus et soumettre des solutions de Financements innovantes ;
- Sécuriser le recours à l'emprunt par le respect de toutes les règles du CGCT pour ne pas mettre en risque la collectivité ;
- Maîtriser le risque de liquidité, le risque de taux et la trésorerie ;
- Renégocier et réaménager la dette existante ;
- Assurer des relations fortes et fréquentes avec les financeurs (banques, investisseurs, Etat) et les intermédiaires (cabinet conseil, agence de notation) de la collectivité et assurer une communication aux élus ;
- Créer des synergies avec d'autres structures collectives pour alerter les instances nationales des problématiques de financements...

Les thèmes que le groupe propose d'étudier seront donc nombreux et parmi eux :

**1) Finance verte** : l'expérience de l'intérieur, comment cela fonctionne en collectivité, l'organisation du reporting, de la segmentation budgétaire, le sens des prêts à impact...

Avec des présentations de travaux menés par des collectivités et avec un prochain article à paraître dans le Livre Blanc 2021 de l'AFIGESE (supplément à la Gazette des Communes).

### **2) Quel est le pouvoir de négociation des collectivités sur les contrats bancaires ?**

Dépouillement des consultations bancaires en mettant des critères stricts, comme pour un marché public ? Et lesquels ? Les collectivités sont-elles prêtes à payer plus cher pour mettre d'autres critères en avant (provenance des fonds, favoriser une diversification des prêteurs, favoriser l'AFL en tant qu'actionnaire, finance verte, notation RSE du prêteur, envoi d'un projet de contrat dès la proposition, décomposition du taux fixe au vu d'une courbe de taux, non prise en compte de la marge dans l'IRA etc.)

### **3) Réflexion sur les ratios financiers et l'analyse financière des collectivités**

et notamment se pencher sur la signification de la Capacité de Désendettement. Ratio toujours aussi pertinents ? Autres ratios à surveiller ? Comment mesurer les richesses des collectivités locales ?

### **4) Comment faire évoluer les règles pour permettre un financement pluriannuel**

(notamment pour profiter de taux bas et de départ décalés peu chers) ? Sur cette thématique, une présentation sur les financements spécifiques pour les PPI pourrait être prévue.

### **5) Suivi des sujets comptables**

déjà engagés, et poursuites de ces travaux sur les annexes de dette notamment en lien avec les réflexions engagées avec le groupe de travail « Qualité des comptes ».

### **6) Financement participatif** : autres ressources pour les collectivités locales.

Le groupe de travail est constitué de directeurs des finances, de chefs de projet de financements, de responsable de dette et trésorerie. Cette composition permet au groupe de multiplier les échanges de bonnes pratiques et les partages d'expériences avec l'objectif de retranscrire via des articles écrits ou des réflexions sous format fiches.

La prochaine journée de réunion du groupe est prévue à Paris au premier trimestre 2022 (le jour exact sera défini prochainement).

## Retour sur les Assises 2021

Le RDV des territoriaux en finances, gestion, évaluation et management

Les 25èmes Assises de l'AFIGESE viennent de s'achever à Antibes Juan-les-Pins après trois journées intenses. Un grand merci aux plus de 340 congressistes venus assister aux débats autour de la thématique générale : « Demain c'est loin ? : pour une vision positive de l'après Covid dans le secteur public local »

C'est avec les remerciements les plus vifs auprès des collectivités accueillantes et auprès des partenaires que **Françoise Fleurant-Angba**, Présidente de l'AFIGESE, a ouvert les Assises, soutiens sans lesquels la réussite de l'événement n'aurait pu se concrétiser.

La conférence inaugurale du mercredi 6 octobre, animée par **Eric Portal**, Président du Conseil d'Orientations Stratégiques de l'AFIGESE, a été l'occasion de présenter l'étude universitaire européenne sur la résilience financière des collectivités territoriales face aux crises, dont Céline Du Boys, maître de conférences à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale de l'Université d'Aix Marseille s'est fait l'écho. La conférence a également permis de présenter les résultats de l'étude AFIGESE – Vigie Publique sur les conséquences financières de la crise sur les collectivités territoriales, réalisée sous le format de plusieurs interviews ciblées. La restitution des résultats sera effectuée prochainement.

C'était aussi l'occasion de fêter les 20 ans de l'association grâce aux témoignages d'anciens et nouveaux adhérents, de rappeler la genèse du réseau et de décrypter l'évolution des portraits-type des trois métiers représentatifs de l'association : directeurs financiers, contrôleurs de gestion et évaluateurs des politiques publiques, au travers une série de vidéos interviews et grâce aux résultats de l'enquête métiers AFIGESE.

Jeudi 7 octobre, lors de la Revue des finances locales, **Thomas Rougier**, Secrétaire général de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales et **Luc Alain Vervisch**, Directeur des Etudes de La Banque Postale, ont fait le point sur les faits marquants de l'année 2020 et se sont projetés sur l'évolution des finances pour les années suivantes 2021-2023.

Les six ateliers thématiques de l'après-midi ont été autant de laboratoires d'idées, de débats afin d'enrichir les réflexions sur les questions posées. Vous retrouverez très prochainement les synthèses et les supports de chacune des interventions.

Les six forums des groupes de travail et des partenaires, le vendredi 8 octobre, ont été riches d'enseignements.

Les Assises se sont clôturées par la tenue de la table ronde « Etat/collectivités locales : la confiance, c'est encore loin ? », animée par **Sophie Guihard**, Directrice générale des services du Département des Côtes d'Armor.



Retrouvez les Actes des Assises, les supports des interventions et les photos sur notre site

## 20 ans de métiers au sein de l'association AFIGESE

Racontés en vidéos sur notre chaîne Youtube



En 1996, naissent les Assises de la fonction financière, par la volonté conjointe du **CNFPT**, de l'association **Ville et Finances** et de l'association **DFCG**.

Quatre ans plus tard, une poignée de directeurs financiers, contrôleurs de gestion et évaluateurs de politiques publiques pariaient sur la complémentarité de leurs trois métiers. **L'opération AFIGESE était donc lancée en 2000 !**

Philippe Laurent, alors Président de l'association Ville et Finances et actuellement Maire de Sceaux, nous raconte dans cette première vidéo comment la folle idée de l'an 2000 a débouché sur une union durable.

**Les métiers de directeur financier, de contrôleur de gestion et d'évaluateur des collectivités territoriales** ont parcouru du chemin depuis 20 ans !

Trois vidéos d'interviews de nos adhérents retrace l'évolution des métiers représentés par l'association.

Quels étaient leur profil, parcours, leurs missions les plus prégnantes ? Quelle est l'état de la situation aujourd'hui et quelles sont les perspectives d'avenir ?

Telles sont les interrogations auxquelles nos adhérents ont bien voulu tenter de répondre.

Retrouvez également **les points de vue de trois experts** sur l'évolution de ces trois métiers.



20 ans déjà de partages, de formations, de débats au sein de l'AFIGESE et 25 ans au sein des Assises ! Cette double décennie et ce quart de siècle méritent bien quelques bougies !

Retrouvez dans cette vidéo nos adhérents fiers de faire partie du formidable réseau de l'AFIGESE !



# Le lauréat du Prix du Mémoire de Master 2021

La 13ème édition du Prix du Mémoire de Master, organisé par l'AFIGESE en partenariat avec La Banque Postale des Collectivités Locales, Fondafip et La Revue Française de Finances Publiques a réuni des candidatures de qualité. Ce prix récompense les mémoires de master professionnels et master recherche en finances publiques, contrôle de gestion publique, évaluation des politiques publiques et management public. Nous sommes heureux de vous présenter l'étudiant lauréat de cette année dans la catégorie « Master Professionnel ».

## Organisation apprenante et Collectivités Territoriales

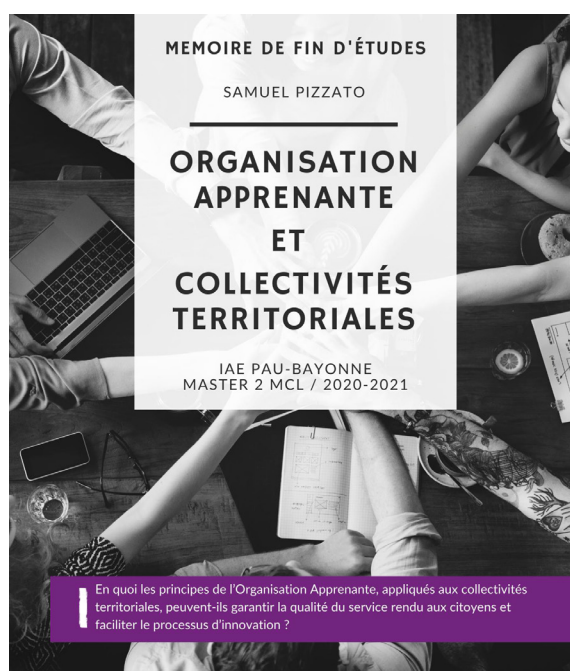
Cette année le Prix est décerné à **Samuel PIZZATO**, en Master Management des Collectivités Locales à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour - IAE Pau-Bayonne pour son mémoire intitulé « **Organisation apprenante et Collectivités Territoriales** »

Son mémoire dense et de très grande qualité à séduit notre jury. Après une introduction remarquable, complète, qui soulève de bonnes problématiques sur la verticalité et la bureaucratie des collectivités locales, Samuel Pizzato a bien cerné les nouveaux enjeux des collectivités (pression sociale, réseaux sociaux, enjeux du numérique...) qui s'inscrivent dans une actualité dense sur le sujet de la défiance face à la hiérarchie.

Son mémoire tente d'apporter des solutions face à des problématiques ciblées. Ce mémoire a une réelle volonté d'innovation.

## Résumé du mémoire primé

L'organisation bureaucratique dont héritent les collectivités territoriales montre aujourd'hui ses limites, et l'incompatibilité entre ce système managérial et les enjeux des collectivités est certaine. Les nouveaux modèles de pilotage, issus du courant relatif au New Public Management, ont apporté des solutions visant à faire face aux contraintes financières, ce dont l'Etat s'est saisi au travers de la Loi Organique relative aux Lois de finances (LOLF). Toutefois, il semble que ces dispositions, basées sur la prégnance du chiffre, n'aient pas donné entière satisfaction. Il apparaît que la clé d'un changement réussi soit la transformation de la culture managériale prenant en compte, d'une part, un accompagnement au changement permanent et, d'autre part, l'existence d'une autorégulation informelle négligée jusqu'à présent au sein des équipes de travail. Mais une telle évolution nécessite un changement profond de Culture, d'état d'esprit, une nouvelle façon de penser. En faisant d'une collectivité territoriale une Organisation Apprenante, l'activité publique est alors centrée sur l'apprentissage du vécu, qu'il soit issu du terrain ou d'une réflexion collective, favorisant ainsi la pratique de l'expérimentation. Se faisant, l'aversion au risque peut être réduit et la capacité de résilience, augmentée, permettant de faire face aux perturbations de l'environnement. Également, il apparaît que les disciplines nécessaires à la mise en oeuvre d'une organisation publique apprenante, semblent efficaces pour le maintien de la qualité du service rendu au citoyen, en situation instable, et pour augmenter la capacité d'innovation du service public local.



En quoi les principes de l'Organisation Apprenante, appliqués aux collectivités territoriales, peuvent-ils garantir la qualité du service rendu aux citoyens et faciliter le processus d'innovation ?



### A venir

Dans vos prochains numéros de la Lettre d'information, retrouvez une série d'articles détaillant en plusieurs étapes la transformation d'une collectivité territoriale en « Organisation Apprenante »

## Le catalogue de formations 2022 est disponible !



En 2021, ont eu lieu :

- 19 sessions de formations en présentiel
- 22 sessions en visio
- 19 sessions en intra
- Et 2 journées d'actualité

En 2022, une cinquantaine de sessions de formations en présentiel ou en visio sont programmées dans nos 4 domaines de formation sur différentes thématiques :

### FINANCES PUBLIQUES LOCALES

- Fiscalité directe locale, TVA, gestion du patrimoine
- Analyse financière, AP/CP, préparation budgétaire
- Gestion de la dette

### CONTRÔLE DE GESTION

- Gestion et contrôle des satellites (DSP, SPL, SAEM) et des associations
- Cartographie des risques
- Calcul de coûts et tarification

### L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Démarche, fondamentaux et outils

### DÉMARCHES MANAGERIALES ET ORGANISATIONNELLES

- Comprendre et analyser une organisation
- Conduite du changement
- Pilotage des politiques publiques et des fonctions d'aide à la décision

et bien d'autres thèmes...


Les formations de l'AFIGESE reposent sur :

- Une adéquation avec les interrogations actuelles des collectivités territoriales
- Une volonté de dispenser des formations animées par des praticiens des collectivités territoriales sélectionnés pour leur expérience, leur sens de la pédagogie et leur engagement, qui présentent en alternance : notions théoriques, expériences, outils et procédures.
- La poursuite d'une politique de tarification abordable pour toutes les collectivités.

**CONTACTEZ ANNA RESHETNIKOVA :**  
**FORMATION@AFIGESE.FR / 06 76 12 22 15**



## Formez vos agents avec l'AFIGESE en 2022

<b>Réussir la bascule en M57</b> Niveau sensibilisation	<b>Comprendre et anticiper les dotations communales et intercommunales</b> Niveau sensibilisation	<b>Optimiser la gestion des subventions des associations : de l'attribution à la lecture des comptes</b> Niveau sensibilisation	<b>Démarche et fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques</b> Niveau sensibilisation
10, 11 et 12 janvier visio	17 et 18 janvier visio	24, 25 et 26 janvier visio	25 et 26 janvier Paris
<b>Optimiser les ressources financières des collectivités grâce à une gestion active de leur patrimoine</b> Niveau sensibilisation	<b>La programmation pluriannuelle et la gestion des autorisations de programme / crédits de paiement</b> Niveau sensibilisation	<b>Réussir la mise en place d'un contrôle de gestion interne dans une collectivité locale</b> Niveau sensibilisation	
31 janvier, 1 et 2 février visio	1 et 2 février Paris	3 et 4 février Paris	

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 / 06 76 12 22 15**

# BIENVENUE

aux nouveaux adhérents



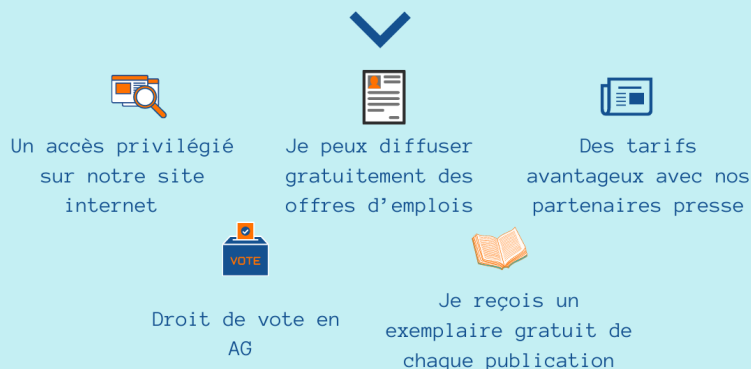
18



Découvrez tous nos tarifs sur notre site internet : [afigese.fr](http://afigese.fr)

## Rejoignez le réseau AFIGESE

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



*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**



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](http://afigese.fr/emploi)

Poste	Organisme
Expert en Finances Publiques locales (Projet de coopération internationale, Burkina Faso-Ouagadougou) (H/F)	Expertise France
Chargé de programmation des investissements (H/F)	Toulouse Métropole
Tarificateur, analyse financier (H/F)	Conseil Départemental de la Mayenne
Responsable du pilotage et de l'exécution budgétaire et comptable (H/F)	Ville de Dunkerque
Responsable du pilotage et de l'exécution budgétaire CCAS et de ses établissements (H/F)	Ville de Dunkerque
Directeur des Finances (H/F)	Ville de Saint-Jean de Braye
Directeur du pôle finances et marchés publics (H/F)	Ville de Janzé
Directeur délégué à l'exécution budgétaire (H/F)	EPT Grand-Orly Seine Bievre
Chargé de mission budgets annexes et autonomes (H/F)	EPT Grand-Orly Seine Bievre
Chargé d'études et d'analyses fiscales (H/F)	Toulouse Métropole
Chargé d'analyse et de fiabilisation des bases fiscales (H/F)	Toulouse Métropole
Responsable secteur Ressources financières (H/F)	Ville de Bagneux



## Décembre

- Le 17** GROUPE DE TRAVAIL  
Fiscalité et Dotations se réunira le 17 décembre de 9h30 à 16h30 à Paris

## Février

- Les 3** GROUPE DE TRAVAIL  
Evaluation des politiques publiques se réunira le 3 février de 10h à 16h à Paris

## Avril

- Le 12** RENCONTRE EN RÉGION  
Journée en Occitanie



## On en parle

- «Les financiers des collectivités se projettent dans l'avenir lors de leurs 25<sup>e</sup> Assises» publié le 08/10/2021 par Cédric Néau et Romain Gaspar, [lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)
- «Potentiel fiscal et potentiel financier (2) : vers une rénovation des indicateurs» publié le 18/10/2021 par la rédaction de la Gazette, [lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)
- «Prix Afigese 2021 (1/5) : Une évaluation au long cours nourrit la création d'une démarche d'insertion», publié le 25/11/2021 par Clémence Villedieu, [lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)
- «PLF 2022 - Compensation de la suppression de la taxe d'habitation : un geste d'«une centaine de millions d'euros» au profit du bloc locale» publié le 19/10/2021 par Thomas Beurey, [banquedesterritoires.fr](http://banquedesterritoires.fr)
- « Un nouveau think tank souhaite peser dans le débat pour défendre le «sens du service public» « publié le 06/10/2021 par Clarisse Jay, [aefinfo.fr](http://aefinfo.fr)

**Directrice de la Publication** : Françoise FLEURANT-ANGBA

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

**Rédaction** : Adrien AUDIRAC, Catherine COULIN, Christophe DUPUCH, Franck GILLARD, Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN, Mathilde MANDELLI, Thomas MISAKOGLU, Samuel PIZZATO

**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](mailto:contact@afigese.fr)  
Siret 430 454 694 00059  
APE 9499Z

