

SOMMAIRE

2 LE MOT DU PRÉSIDENT

ACTUALITÉ

3-6 Manières d'aborder le rapport quinquennal sur les attributions de compensation

7-8 Les Collectivités Apprenantes : une pratique et des prédispositions | Episode 2

BONNES PRATIQUES

9-10 Prix de l'Innovation de l'AFIGESE
5 questions à la Ville de Vertou

11-13 La budgétisation «verte» : zoom sur les démarches de deux collectivités

14 EN BREF

VIE DE L'ASSOCIATION

15 Les Assises de l'AFIGESE 2022
du 21 au 23 septembre à Rennes

16 L'actualité des groupes de travail

17 Un nouveau partenaire pour le Prix du Mémoire de Master de l'AFIGESE

18-19 Retour sur la Rencontre d'Actualité de l'AFIGESE en Occitanie

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

21 Bienvenue aux nouveaux adhérents

22 ON EN PARLE





Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE



Chères et chers collègues,

La lettre de l'AFIGESE est l'occasion pour chacun de prendre connaissance, tous les deux mois, d'une partie des réflexions et travaux menés par ses membres et de suivre la vie de l'association, rythmée par l'actualité des collectivités territoriales en matière financière et de pilotage.

Cette nouvelle édition ne déroge naturellement pas à la règle.

Elle vous permettra de revenir sur le Prix de l'Innovation remis à la Ville de Vertou pour son plan stratégique et de vous projeter sur les prochaines Assises, du 21 au 23 septembre à Rennes et consacrées au retour des citoyens.

Vous y trouverez une intéressante réflexion sur le rapport quinquennal sur les attributions de compensation, à mettre au service d'une dynamique de coopération, et la suite de notre feuilleton sur les collectivités apprenantes.

Des rubriques traditionnelles vous informeront des formations programmées, des publications dans la presse et des nouvelles collectivités adhérentes.

Un zoom sur deux expériences de budgétisation verte vous plongera également au cœur d'un des défis majeurs pour les collectivités aujourd'hui.

Car, en effet, les défis des mois à venir sont nombreux pour nos collectivités, qu'il s'agisse de la poursuite des transitions, notamment écologiques et numériques, comme l'illustre ces témoignages, ou du financement du secteur public local, dans un contexte de finances publiques nationales dégradées par les crises financière et sanitaire, de l'adaptation des pratiques managériales ou encore de la préparation du nouveau cadre comptable, en pleine évolution.... Et j'en passe.

Autant de sujets dans lesquels s'investit notre association, qui a la volonté d'être en alerte sur les transformations du monde territorial au travers de ses groupes d'échanges thématiques, de ses Assises ou encore à l'occasion de rencontres d'actualité organisées ici et là en régions, comme en Occitanie, tout récemment.

Alors si ce n'est pas encore fait, n'hésitez pas à inviter vos collègues à rejoindre le réseau des territoriaux issus de toutes les strates de collectivités et des établissements et organismes publics. C'est la diversité des profils qui en fait un réseau riche et dynamique !

Je vous souhaite une bonne lecture de cette nouvelle édition de la Lettre de l'AFIGESE.

A bientôt
Très cordialement à tous.



Nicolas-Henri ANTHEAUME
 Contrôleur de gestion et chargé de mission évaluation
 Communauté d'agglomération de l'Auxerrois

Manières d'aborder le rapport quinquennal sur les attributions de compensation

Sans moyen, il n'y a pas de compétence réelle. Les moyens donnent une réalité aux compétences des collectivités locales. Ils sont tout à la fois humains, matériels et financiers. Dès lors, les transferts de compétences qui ont cours au sein du secteur public local, à travers les divers actes de la Décentralisation, ne sont autres que des transferts de pouvoirs. Le dernier de ces actes a particulièrement appuyé l'Intercommunalité, notamment par le biais des lois MAPTAM et NOTRÉ. Et pour que les compétences transférées à ces occasions soient effectives, il a fallu transférer les moyens qui y étaient relatifs. Les dispositions déjà prévues par la loi RCT apportent en partie une réponse en matière de moyens humains et matériels. Le mécanisme prévu, avant encore, par la loi ATR et codifié aux IV et V de l'article 1609 nonies C du Code général des impôts, apporte lui, une réponse en matière financière¹. Ainsi, les attributions de compensation sont un élément essentiel permettant au pouvoir transféré d'être pleinement opérationnel.

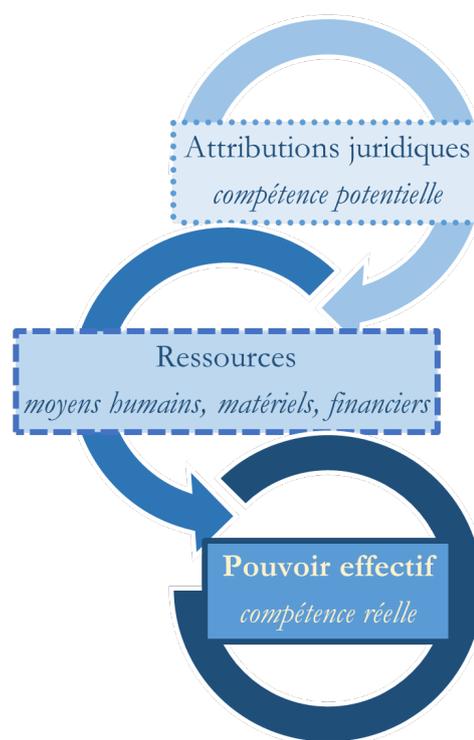
Cet élément, que sont les attributions de compensation, est un transfert de charges ou de ressources entre groupement et communes. Son montant est corrélé au poids financier qui pèse sur la collectivité devant alors porter la compétence. L'objet des attributions de compensation est donc d'assurer une neutralité financière entre collectivités, dans un échange de pouvoir qui, lui, est loin d'être neutre. Elles assurent en effet le transit de la totalité du pouvoir compris sous l'ensemble « compétence/attributions de compensation ».

I - Des dispositions législatives en décalage avec la diversité des territoires

Ces transferts de compétences sont d'abord décidés au fur et à mesure de lois pouvant parfois mettre à mal le principe de subsidiarité². Il est donc compréhensible que le secteur

¹ Loi 2014-58 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Afirmation des Métropoles du 27 janvier 2014 ; loi 2015-991 de Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 août 2015 ; loi 2010-1563 de Réforme des Collectivités Territoriales du 16 décembre 2010 ; loi 92-125 d'Administration Territoriale de la République du 6 février 1992.

² Le principe de subsidiarité, considéré dans son entièreté et non selon



public local connaisse, ces derniers temps, des remous et autres sautes d'humeur. Mais l'ensemble du territoire national est loin d'être, sur ce plan, d'un seul tenant et sans enclave. Les transferts de pouvoir, notamment des communes vers leurs groupements, sont vécus diversement selon les localités. Nous pourrions résumer à trois cas de figures l'ensemble de ces situations. Tout d'abord, certains vivent difficilement ces transferts. Ensuite, d'autres gardent une attitude de neutralité sur la question. Enfin, il existe des protagonistes très satisfaits de ces évolutions.

la conception restrictive qu'en a le droit positif (français ou européen), demande certes que l'échelon supérieur n'intervienne que lorsque l'échelon inférieur ne peut intervenir efficacement. Mais ce principe demande encore de laisser aux différents ordres décisionnels la libre disposition de leurs moyens, en vue d'exercer les prérogatives qui leur sont propres et en raison des particularités héritées de la sociologie, de l'économie, de l'histoire locales. Dès lors, le pouvoir central ne saurait légitimement conférer, puis retirer à sa guise, les compétences des administrations décentralisées sans contrevenir au principe de subsidiarité.

••• Parmi ceux qui vivent mal les transferts de compétences, il y a ces acteurs locaux pour qui tout fonctionnait bien avant, ou qui du moins se satisfaisaient de la situation en raison d'une gestion plus ou moins habile. Dans ce cas, les transferts forcés de compétences caractérisent une vraie négation du principe de subsidiarité. Dans cette catégorie, il y a aussi ceux qui regrettent les transferts de compétences pour d'autres motifs, peut-être moins justifiés, notamment pour des questions de querelles politiciennes.

Parmi ceux qui restent indifférents aux transferts de compétences, il y a ces décideurs qui se sont dessaisis des sujets stratégiques pour se concentrer sur les thématiques d'ordre opérationnel. Ils voient dans ces transferts un statu quo, ou mieux, de potentiels avantages. Il y a encore le fait du renouvellement des acteurs, tant des élus que des agents, qui amène des protagonistes nouveaux. Ces derniers, arrivant après les changements, n'ont de fait pu ressentir les effets de la transition. Il est possible qu'ils se trouvent alors sans avis tranché au sujet des transferts passés.

Parmi ceux qui accueillent favorablement ces transferts de compétences, nous identifions les acteurs locaux qui y voient une opportunité certaine permettant d'aider à développer les projets et les services sur le territoire. Il y a enfin ceux qui sont satisfaits de ce mouvement par pure adhésion doctrinale à l'idée d'organiser la gouvernance territoriale via une intégration intercommunale toujours plus forte.

II - Un rapport qui oscille entre risques et opportunités

Dans ce contexte général, la loi de finances pour 2017, suivant à minima l'avis du Conseil d'Etat de juillet 2016³, a instauré une obligation touchant à une conséquence des transferts de compétences que sont les attributions de compensation. L'obligation qu'instaure cette loi vise globalement à améliorer la gouvernance locale, ceci par la mise en place d'une nouvelle communication entre les acteurs du bloc communal⁴. Cet objectif est très pertinent dans la mesure où l'on sait, en philosophie politique, que la communication fait la cité⁵. En substance, les dispositions légales imposent quatre choses. Tout d'abord, le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre doit, tous les cinq ans, présenter un rapport sur l'évolution du montant des attributions de compensation au regard des dépenses liées à l'exercice des compétences.

3 Conseil d'Etat, Section des Finances, Avis relatif aux conditions de majorité applicables en matière de reversements financiers au sein du bloc communal, n° 391.635, Séance du mardi 12 juillet 2016, III, p.4.

4 Article 148 de la loi 2016-1917 du 29 décembre 2016 de Finances pour 2017.

5 ARISTOTE, Politique, Livre I, Chapitre 1, Bk. 1253 a.

A l'issue de ce rapport est prévu un débat, au sein de l'organe délibérant, dont l'acte est pris par une délibération spécifique. Enfin, ledit rapport doit être communiqué ; la loi précise en effet qu'il est « obligatoirement transmis aux communes membres ». Précision importante, si ce rapport est obligatoire, sa forme est libre⁶.

La liberté de forme, accordée concomitamment à l'obligation de fond, ouvre un espace plein d'opportunités à qui envisage de procéder de manière fine. L'exercice peut s'avérer très périlleux dès lors qu'il s'agit de jeter un regard sur les derniers transferts (ou dépouillements pour certains) de pouvoirs entre les communes et leur groupement. Comme nous l'avons vu, il existe plusieurs situations. Il s'agira

donc de profiter de ce rapport quinquennal pour dégager une dynamique de coopération positive, grâce à une bonne adaptation aux circonstances, aux particularités, au contexte du territoire⁷. Selon les cas, il s'agira de passer rapidement sur la présentation de l'évolution

du montant des attributions de compensation, d'insister sur les points positifs que la coopération intercommunale permet, de bien laisser s'exprimer chacun, d'accorder une attention particulière aux propositions qui sont faites en les restituant dans le communiqué par exemple, de prendre la délibération spécifique en concordance avec le travail des décideurs qui auront mis leur intelligence au service de leur bonne volonté, ou encore de mettre en œuvre une procédure de révision des attributions de compensation, etc.

La réussite du rapport quinquennal sur les attributions de compensation, la réussite en définitive de ce regard posé sur le passé ravivant les souvenirs d'une action plus ou moins commune, demande une bonne dose de réalisme (ordre cognitif) et de pragmatisme (ordre pratique). Cette réussite est conditionnée à une observation préalable des situations des communes, à une profonde compréhension des relations intercommunales, à une bonne connaissance de leur histoire et, surtout, à un effort d'écoute, de respect et de prise en compte de tous les acteurs. La réussite de ce rapport demande en définitive beaucoup d'intelligence et de finesse psychologique de la part des présidents d'établissement public de coopération intercommunale. Intelligence, pour s'appliquer à bien distinguer les différences entre les choses ; finesse psychologique, pour bien s'adapter selon les interlocuteurs en présence. Le président de l'établissement public de coopération intercommunale gagnera donc à connaître le plus finement possible le contexte afin

6 Direction Générale des Collectivités Locales, Guide pratique Attribution de compensation, février 2019, p.30.

7 L'adaptation de l'action politique, aux réalités sur laquelle elle porte, donne tout son sens au principe philosophique selon lequel « tout ce qui est reçu l'est selon le mode du récipient : quidquid recipitur, ad modum recipientis recipitur ».

| Vécu du transfert de compétences | Adaptation du rapport quinquennal |
|----------------------------------|--|
| Difficile | <ul style="list-style-type: none"> • Sobriété de l'exposé présentant les évolutions passées • Bilan axé sur les apports de l'intercommunalité ainsi que sur l'intérêt d'une action commune • Mise en valeur des communes dans l'action territoriale • Etc. |
| Neutre | <ul style="list-style-type: none"> • Présentation rétrospective des avantages de l'action commune • Proposition d'évolutions visant à plus ou moins d'intégration intercommunale, selon les cas • Etc. |
| Positif | <ul style="list-style-type: none"> • Présentation détaillée des évolutions passées • Tirer profit de la situation pour faire de ce rapport un vrai travail préparatoire à un potentiel pacte financier et fiscal, à une révision des flux intercommunaux • Etc. |

d'adapter le plus justement possible son action. Avec les élus, dans la synergie de la gouvernance communautaire, il s'agira de baigner leur action dans la lumière de leur raison. En d'autres termes, pour réussir cet exercice, les décideurs locaux feront preuve de la vertu caractéristique du chef qu'est la prudence⁸.

III – La subsidiarité, garante de l'harmonie entre les particularismes locaux

Le signe le plus manifeste et le plus certain de la réussite de ce rapport n'est pas à trouver dans sa réutilisation au sein du groupement, comme base de travail ou comme document de référence par exemple. Le signe le plus fort de la réussite de ce rapport sera bien plutôt caractérisé dans le respect du principe de subsidiarité, dont l'éclat devra rayonner au sein des relations intercommunales. Ce principe ne vise pas à confisquer, de façon systématique, le pouvoir du premier échelon politique pour le placer à un niveau supérieur. Au contraire, la subsidiarité vise à aider les décideurs locaux à bien gouverner. Ce principe demande à l'intercommunalité d'être un appui pour ses communes, instances les plus proches des réalités politiques de notre pays, afin que les maires puissent du mieux possible garantir l'intérêt général, le bien commun, de la cité de laquelle ils se sont vus confier les clés. Ce principe est donc à l'opposé d'une tendance contemporaine qui, sans nuance et distinction, consiste bien souvent à s'emparer de gré ou de force du pouvoir inhérent aux décideurs locaux. Appliquer le principe de subsidiarité, c'est rassembler les forces locales pour assurer les services qui ne sauraient l'être par le fait d'un seul, et c'est aussi garantir aux communes leurs compétences propres et, avec elles, les moyens qu'elles impliquent. Des groupements

8 « La prudence c'est la droite raison dans l'agir - prudentia vero est recta ratio agibilium ». Saint Thomas d'Aquin, Somme théologique, lallae, q.XLVII, a.4, c.

intercommunaux entrent dans cette logique et cherchent à travailler en bonne intelligence, en support, avec leurs communes. Des outils estimatifs et partagés sont ainsi mis en place par le groupement et sont ensuite présentés aux élus pour les aider à prendre les meilleures décisions, tant administratives que financières. Organiser une entraide entre les communes elles-

mêmes, dans un premier temps, pourra permettre à l'intercommunalité de mesurer les priorités et d'intervenir ensuite auprès de celles qui sont le plus en difficulté.

Le sens législatif de la période contemporaine ne suit pas ce cours⁹ qui est, pour une grande part, celui des origines de la coopération intercommunale¹⁰. Ainsi, nous avons pu voir que la dernière loi relative à la Décentralisation¹¹ ne représente pas une nouvelle étape majeure en faveur des collectivités. Pourtant, nombreux sont ceux qui voient clairement que la distribution des compétences et moyens, selon l'ordre le plus logique, social, économique, historique, naturel en somme, représente la solution la moins imparfaite de l'organisation des pouvoirs. Depuis des années, le professeur Michel BOUVIER, par exemple, appelle de ses vœux une autonomie financière des collectivités qui soit réelle, et donc fiscale. De nombreux acteurs locaux postulent pour le respect de cette autonomie¹². Un édile nous parle ainsi d'expérience, « ce sont les principes de subsidiarité et de différenciation qui doivent s'appliquer ici afin que chaque territoire puisse s'organiser comme il l'entend en fonction de son histoire et de ses caractéristiques

9 Cf. les suppressions de fiscalité locale (taxe professionnelle par la loi de finances pour 2010, taxe d'habitation amorcée par la loi de finances pour 2020), la pratique de la péréquation verticale et la création d'une dépendance aux dotations et subventions, dont les volumes sont toujours plus maigres à moyen terme, etc.

10 Notamment la loi du 22 mars 1890 qui instaura les Syndicats à vocation unique

11 La loi 3DS de 2022 pour « la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale ».

12 « L'autonomie des communes, la capacité à se doter de ses propres règles (autonomos), est passée d'abord par la conquête de l'indépendance fiscale. » Alexandre AVRIL, Maire de Salbris et président de la Communauté de communes de Sologne-des-Rivières, La commune, cellule de vie à protéger, L'Affectio societatis, numéro 2, Le principe de subsidiarité, juin 2021.

...



propres¹³». Mais cette querelle est ancienne, et l'Histoire regorge d'exemples. Nous pensons notamment aux diatribes, en pleine Révolution française, qui opposèrent les Girondins aux Montagnards. Ceux-là défendaient les libertés locales quand ceux-ci étaient partisans d'une République une et indivisible. Un événement tragique illustre bien cette franche opposition, l'entrevue de Jean-Paul MARAT, montagnard, avec Charlotte CORDAY, girondine. Tandis qu'il était dans son bain de cure, elle lui enfonça dans la poitrine un couteau de cuisine qui lui

¹³ Guy GEOFFROY, maire de Combs-la-Ville et vice-président de l'AMF, Le projet de loi « 3DS » n'est pas un grand texte de décentralisation, de Philippe POTTIEE-SPERRY pour l'AMF, BW41100, 4 février 2022.

donna la mort en transperçant cœur et poumon.

L'obligation de réaliser un rapport quinquennal sur les attributions de compensation a le mérite de garantir une communication au sein du bloc communal. Cette obligation donne également l'opportunité d'agrèger la gouvernance locale autour d'une connaissance des flux financiers du territoire, en s'assurant notamment de la bonne application des dispositions de l'article 1609 nonies C du code général des impôts. Elle a encore, de manière plus lointaine, le mérite de nous permettre ces réflexions sur l'organisation territoriale de la France. Enfin, elle nous invite surtout à réaffirmer toujours plus fort, en ces temps de jacobinisme exacerbé, qu'il est plus que temps de trouver une harmonie politique par la pleine application du principe de subsidiarité. Les acteurs locaux sont ici en première ligne et, si les moyens ne leur font défaut, peut-être est-il temps pour eux de passer... de la puissance à l'acte.

6



Paul Jacques Aimé BAUDRY, Charlotte CORDAY, 1860, Musée des Beaux-Arts, Nantes.

Les Collectivités Apprenantes

2

Les Collectivités Apprenantes : une pratique et des prédispositions

Malgré des expérimentations intéressantes de bon nombre de collègues ayant à cœur d'innover dans leur stratégie managériale, le principe d'Organisation Apprenante reste encore sans écho dans le secteur public. Pourtant, il existe au sein des collectivités territoriales un certain nombre de prédispositions permettant d'envisager le déploiement d'un tel mode de management.

Une pratique :

Pour Peter SENGE, pratiquer l'Organisation Apprenante consiste à développer deux disciplines individuelles (la maîtrise personnelle, les modèles mentaux), deux disciplines collectives (Apprendre en équipe, la vision partagée) et une discipline globale (la pensée systémique), cette dernière venant lier l'ensemble de la démarche. Pour amorcer la pratique, nous parlerons ici de la maîtrise personnelle et de la vision partagée.

La première est un travail individuel consistant à développer sa posture d'apprenant. Il s'agit de générer une image concrète de la réalité à un moment donné pour questionner sa pratique quotidienne, situer l'action et l'organisation. A partir de cet état des lieux, il convient de développer une vision personnelle. La tension créatrice résultante de ce rapport entre vision et réalité dirigera l'action, générera du sens et de la motivation. A partir de ce que je vois, de ce que je constate, voilà où je pense qu'il convient d'aller et voilà comment je pense y aller.

La vision partagée permet de travailler ces mêmes éléments collectivement. Elle est la complémentarité des visions individuelles, construite à partir des aspirations de chacun et des enjeux relatifs à l'organisation. La tension créative collective ainsi mobilisée permettra de définir le chemin sur lequel s'engager ensemble, les étapes à franchir et la manière de les franchir.

Des prédispositions dans les collectivités territoriales :

1. L'intérêt commun est facilitateur. Dans le service public local, il peut s'agir de la notion d'intérêt général, essence même de la présence d'un individu dans une organisation publique. Il peut donc constituer le point de départ de la réflexion.

En outre, retravailler sur les principes du service public, choisir et prioriser ensemble les valeurs communes, aideront à la construction d'une vision partagée. Et ce seront ces mêmes valeurs, actées collectivement, et moins la hiérarchie, qui guideront l'action publique.

2. Les collectivités territoriales comprennent une multitude d'acteurs de profils différents, de formation et de cultures professionnelles différentes : les élus, les agents, mais aussi les citoyens (contribuables, usagers, associations). La mise en commun des savoirs ne peut qu'apporter plus de richesses aux partages. Philippe LORINO (2020) explique l'intérêt d'une gouvernance pluraliste conduisant à un cercle vertueux. Plus les acteurs s'impliquent, plus ils s'imprègnent de la Culture et des problématiques de l'organisation. Et plus ils s'en intéressent et plus ils s'impliquent. Exploitions cette diversité en créant par exemple un observatoire du territoire afin d'alimenter une réflexion apprenante collective !



- 3. Le projet politique constitue la feuille de route pour le mandat. Il est nécessairement présent car c'est en principe par son biais que le choix de l'électeur s'opère. Il s'agit là d'une vision politique au sens de projet, qui pourra être partagée, déclinée, discutée et permettra d'amorcer une réflexion commune et de réinjecter du sens dans l'organisation.

D'autres pistes :

1. Démarrer une démarche d'apprenance après le vécu d'une situation inédite et/ou difficile peut faire prendre conscience des forces qu'une organisation peut tirer d'un changement. Que s'est-il passé ? Comment avons-nous réagi ? Quel en est le bilan ? Quel protocole devons-nous mettre en place si la situation était amenée à se renouveler ? Et quels critères mobiliser pour pouvoir évaluer par la suite ce protocole ? Tels sont des exemples de questions à se poser collectivement, élus, agents, direction, citoyens, pour nous permettre de relever les défis des changements contextuels dont peut faire l'objet l'organisation en les exploitant au lieu de les subir.

2. Seuls les gestionnaires opérationnels, au plus près de l'utilisation des ressources de terrain, sont capables de réaliser les économies « de petite échelle » qui, en s'accumulant, peuvent générer des ressources non négligeables. Il paraît alors adéquat de partager les enjeux financiers avec l'ensemble des strates managériales, puis de laisser l'autonomie nécessaire pour que chacun puisse être acteur, par les moyens dont il dispose, de cette recherche d'optimisation. Le partage de l'enjeu crée une situation d'apprentissage à exploiter individuellement et collectivement grâce à la vision partagée, permettant ainsi d'apporter des solutions à moyen et long terme, dans le cadre d'une prospective financière par exemple.

Pour débiter une démarche d'apprenance, il est donc nécessaire d'engager un travail de réflexion collective autour du projet et des enjeux, à partir d'un état des lieux partagé et analysé. Puis, chacun doit bénéficier de l'espace nécessaire pour permettre à l'organisation de s'épanouir en s'épanouissant lui-même. Un individu ne pourra porter sa pierre à l'édifice que s'il dispose des connaissances, des techniques et de la liberté lui permettant de le faire.

Des lectures pour aller plus loin :

- Pour comprendre l'Organisation Apprenante : « *La 5e discipline, levier des organisations apprenantes* » de Peter SENGE, éditions Eyrolles
- Pour la mettre en pratique : « *Le Guide de l'Organisation Apprenante, la 5e discipline en action* » de Béatrice ARNAUD et Corinne EJEIL, éditions Eyrolles

3

Dans le prochain épisode...

L'Organisation Apprenante, garante de la qualité du service rendu aux citoyens.

Samuel PIZZATO

Directeur Général des Services – Ville de Carcans-Maubuisson

Mémoire « Organisation apprenante et Collectivités Territoriales » primé au Prix du Mémoire de Master 2021

contact@collectivites-apprenantes.fr



CÉRÉMONIE DE
REMISE DU PRIX



Prix de l'Innovation de l'AFIGESE

5 questions à la Ville de Vertou

Catégorie Management Public Local

Le plan stratégique de la Ville de Vertou : une démarche au service de la mobilisation

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

La Ville de Vertou a élaboré un plan stratégique réunissant à la fois le projet politique de la mandature et le projet d'administration qui le sous-tend.

Ce plan stratégique a fait l'objet d'un travail collectif : agents, comité de direction générale, exécutif municipal et a été très largement partagé, à la fois en interne (webinaire, livrable transmis à chaque agent) et en externe (motion design et livrable transmis à chaque habitant).

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

Le jury a été séduit par l'ampleur de la démarche initiée par une ville de notre taille. Il est vrai que les plans stratégiques sont rares dans les collectivités françaises, et très rarement ils s'arrêtent au projet politique. Le projet d'administration est souvent traité à part. La construction d'une vision commune Maire / DGS, était à la fois le préalable mais aussi la condition nécessaire à ce « pas de côté ».

3. Quelles sont les étapes mises en oeuvre ?

Le plan stratégique 2021-2026 de la Ville constitue le

socle d'un travail bien plus conséquent. Dans son volet administratif, se trouve en effet une traduction concrète via un dispositif de déploiement composé de 3 briques :

- Il a ainsi été décliné en 7 stratégies sectorielles, travaillées pour chaque politique publique ou fonction ressource, par l'ensemble de la ligne managériale et les adjoints délégués. Elles permettent de définir les grandes orientations et marqueurs sectoriels du mandat. Elles sont avant tout un moyen d'échanger et s'accorder, au sein de chaque DGA et avec les élus sectoriels, sur les projets prioritaires.

Ces stratégies ont là encore été largement partagées, lors d'un séminaire Exécutif – CODIG, mais aussi lors d'un séminaire managérial, permettant à tous les managers de la collectivité de découvrir comment, concrètement, le plan stratégique allait vivre sur le mandat.

Nous sommes actuellement dans une phase de séquençage de ces stratégies sectorielles et de construction d'un dispositif de suivi-évaluation sur le mandat.

- Des projets de service 2022-2026, pour travailler avec les équipes sur le sens, les missions et les priorités du service, au regard du plan stratégique et des orientations définies avec les élus dans les stratégies sectorielles. Les projets de service permettent aux agents d'être force de proposition. C'est avant tout un processus managérial, qui permet de mettre en dynamique les équipes et de travailler sur la dynamique de coopération et la cohésion d'équipe autour d'un projet commun.
- Le projet d'administration intègre le volet managérial ; la compétence managériale étant une clé de voute du

BONNES PRATIQUES

plan stratégique, et un levier majeur pour mettre en mouvement l'organisation. Il s'agit donc ici de créer les conditions d'une appropriation individuelle et collective du projet managérial et l'ancrer par rapport à son vécu et ses responsabilités.

Ce travail a été réalisé en 1 an, ce qui est très court : 4 mois pour le plan stratégique et 6 mois pour les stratégies sectorielles. Il n'y a pas de méthode toute faite ; le temps de co-construction du projet politique et du projet d'administration constitue l'étape-clé. Pour cela, il faut veiller à associer à tous les niveaux.

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

La démarche en soi est une réussite.

Cette action a permis une démarche volontariste de transparence et de proximité avec les habitants. Chaque habitant a été destinataire du plan stratégique, et est invité à participer à son suivi et son évaluation. L'animation et l'évaluation du projet politique ont été pensés en amont afin d'assurer l'appropriation par les habitants du

projet politique et leur implication. Une Plateforme participative se met en œuvre pour réagir en temps réel et permettre aux citoyens de s'impliquer et d'être force de proposition et un Comité consultatif dédié associe la population à la stratégie et à l'évaluation du projet politique.

Le dispositif de suivi-évaluation reste une clé majeure pour faire vivre l'outil du plan stratégique et des stratégies sectorielles et continuer son appropriation tant en interne qu'en externe.

La prochaine fois, nous irons encore plus loin dans la méthode de co-construction interne mais aussi externe.



Laurence de BOULOIS,
Directrice Générale des Services,
Ville de Vertou

A vos candidatures pour le Prix de l'Innovation 2022 !

Remise des dossiers
avant le 19 août 2022



Prix de l'Innovation de l'AFIGESE

récompense les démarches innovantes de collectivités territoriales et leurs établissements publics, quelques soient leurs tailles. **Candidatez !**



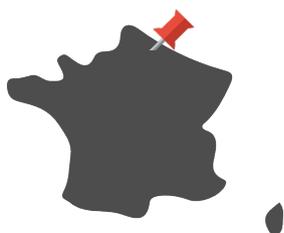
Toutes les candidatures sont les bienvenues témoignant des démarches entreprises, des projets et outils mis en place **proposant des solutions innovantes pour répondre aux problématiques actuelles.**

Alors n'attendez plus pour envoyer votre candidature en téléchargeant votre dossier sur le site de l'AFIGESE !

La budgétisation «verte» : zoom sur les démarches de deux collectivités

Depuis quelques années, plusieurs collectivités se sont lancées dans l'expérimentation de la budgétisation verte, une méthode d'évaluation du budget d'une collectivité publique visant à identifier et à évaluer les éléments impactant une ou plusieurs dimensions de l'action environnementale. L'appellation « budget vert » ne traduit d'ailleurs pas la diversité des modalités puisqu'il existe en réalité plusieurs méthodes d'évaluation du budget d'une collectivité au regard de ses objectifs environnementaux : budget carbone, budget vert (méthode I4CE « Institute for Climate Economics »), budget « pondéré », méthode de comptabilité socio-environnementale, budget climat, méthode se basant sur les Objectifs de Développement Durable, la Normalisation (normes de la famille des ISO 14 000). Comme le détaille très utilement l'étude publiée en avril 2022 par l'INET, l'Agence France Locale et I4CE sur la budgétisation verte des collectivités (voir présentation page 14) de plus en plus de collectivités sautent le pas. Parmi les 350 collectivités adhérentes, une quinzaine se sont lancées ou souhaitent entrer dans la démarche.

Zoom sur deux démarches distinctes de collectivités, la Communauté d'Agglomération Hénin-Carvin et la Région Grand Est.



Béatrice HATTON, Directrice des Affaires Financières et chargée de mission Projet de territoire écologique à la Direction Générale des services, Communauté d'Agglomération Hénin-Carvin

Pourquoi produire un budget vert ?

C'est en premier lieu l'instrument de pilotage de notre Projet de Territoire Ecologique (PTE) et des politiques communautaires. Il sert à marquer et teinter les dépenses selon leur impact en faveur de la transition écologique entendue des points de vue environnementaux, solidaires et sociaux et

- Renforce la transparence : Permet d'identifier les dépenses nécessaires mais défavorables, et d'anticiper le cas échéant les mesures compensatoires
- Permet de suivre l'évolution entre les crédits prévus en faveur de la transition écologique et la dépense effectivement réalisée (sincérité)
- Etablit un point de départ permettant des comparaisons dans le temps voire la fixation d'objectifs futurs (bilan et prospective)

Quelle méthode utilisée ?

La méthode a été travaillée avec les cabinets Auxilia Conseil/ Finance Consult. Une méthode qui doit rester maîtrisée, adaptée à nos enjeux et à notre culture, « c'est-à-dire qui nous ressemble, sans faire une usine à gaz », mais qui laisse ouverte la progression intellectuelle et technique de la démarche. Un schéma en 5 phases qui vise d'abord à identifier ce qui relève ou non de la cotation possible dans

le cadre du « budget vert », puis qui permet de déterminer l'impact positif et/ou négatif de telle ou telle décision et enfin de la rendre lisible.

Etape 1 - L'identification des dépenses qui relèvent ou non du Projet de Territoire Ecologique pour suivre sa mise en œuvre (95 actions et 25 chantiers du PTE) en critérisant les lignes du crédit du budget directement dans le logiciel de gestion financière

Etape 2 - L'identification des dépenses « côtées » dans le budget de la transition écologique de la CAHC, qu'elles relèvent ou non du PTE. Certaines dépenses sont non côtées et peuvent être exclues de l'examen. Soit de par leur nature et elles le seront indéfiniment (ex : dépenses d'ordre), soit de manière provisoire parce que leur caractérisation est pour le moment indéfinissable sans examen approfondi. Le périmètre des dépenses non côtées est donc évolutif. Cette critérisation est également intégrée directement dans le logiciel comptable.

Nota : Pour le budget primitif 2022 le périmètre retenu se limite aux dépenses fléchées PTE

Etape 3 - Le marquage des dépenses admises dans le périmètre ci-avant détaillé.

Il se fait via la comptabilité analytique. Chaque ligne de crédit fait l'objet d'une ventilation selon plusieurs axes d'analyse socio-environnementale (de 1 à 6 axes), et obtiendra une cotation (centre d'analyse) par axe qui sera favorable, défavorable ou mixte. Ce caractère s'obtient par analyse de l'impact de la dépense sur la transition écologique et notamment sa capacité à améliorer la performance.

Les 6 axes d'analyse retenus sont :

- La réduction des gaz à effets de serre
- La sobriété et la préservation des ressources
- La préservation de la biodiversité
- La santé au sens environnemental (lutte contre la pollution...)
- La participation citoyenne et le changement des comportements
- La solidarité, l'inclusion et la justice sociale

Etape 4 : la coloration globale de la dépense

Au regard de la ventilation analytique faite pour chaque ligne de crédit éligible, une valeur de synthèse (favorable / défavorable / mixte) sera donnée à la ligne de crédit à l'étape de la préparation budgétaire.

La coloration finale de la dépense ne peut reposer sur une méthode purement quantitative et devra s'accompagner d'une relecture attentive qui pourrait être celle d'un comité d'experts.

Cette coloration finale (synthèse) est reportée dans la ligne de crédit selon un 4ème critère pour une lecture immédiate. Elle fera l'objet d'une vérification a minima à chaque nouvelle étape budgétaire. Un contrôle qualité est mis en place pour s'assurer que l'exécution de la dépense respecte le caractère qui lui a été initialement attribué (conformité de la nature et de la destination de la dépense).

Etape 5 : le retraitement des données

L'extraction des données issues de la comptabilité analytique doit permettre de répondre à plusieurs finalités :

- Donner les éléments d'appréciation de la coloration finale de la dépense (cf ci-avant)
- Identifier le volume global des dépenses éligibles considérées comme « favorable / « défavorable » ou « mixte »
- Permettre une lecture du volume des dépenses qui concourent à la réalisation de chacun des 6 axes (en rapport au volume global des dépenses).

Quelles difficultés rencontrées ?

- un calendrier serré
- un volume de lignes comptables à traiter important
- une première étape de construction du modèle avec l'existant et des SI à faire évoluer pour industrialiser le process.

- une culture nouvelle à faire partager
- communiquer de manière pédagogique pour que le budget « de la transition écologique » soit compris à sa juste valeur (outil interne qui ne permet pas d'établir des comparaisons avec les autres collectivités).

Des limites constatées ?

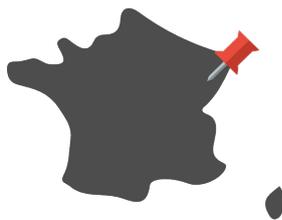
La méthode ne permet pas encore de quantifier le volume comptable (en milliers d'€) des dépenses directement affectées à chacun des 6 axes car il n'y a pas à ce stade de fractionnement de la proposition budgétaire. On considère que 100% de la dépense à le même impact.

Par définition, une limite sur la non comptabilisation d'un volume possiblement important de dépenses au regard du budget global de la collectivité, et la non quantification, par essence, de non dépenses vertueuses. Mais les gains sont largement supérieurs à ces limites méthodologiques.

Pour ce qui nous concerne, l'objectif d'opter pour un prisme plus large qu'un budget vert « classique » et de cumuler des différents indicateurs est particulièrement difficile. Ces indicateurs sont de plusieurs ordres : à vocation écologique (3, sur la réduction des gaz à effets de serre, la sobriété et la préservation des ressources, la préservation de la biodiversité), des indicateurs de santé qui médient entre dimensions environnementale et sociale (1, sur la santé au sens environnemental (lutte contre la pollution...)) et des indicateurs sociaux et solidaires (2, sur la participation citoyenne et le changement des comportements, puis sur la solidarité, l'inclusion et la justice sociale).

Une méthodologie qui a vocation à être complétée et améliorée ?

- élargissement progressif des items traités (recettes...) et ventilation de la dépense plus fine.
- méthodologie assise sur la comparaison avec des scénarii contrefactuels (non-dépense ou dépense différente...).
- cette culture doit être partagée pédagogiquement et par un soutien technique le cas échéant, au sein du bloc communal pour être en capacité d'évaluer l'impact de toutes les dépenses, quelles que soient les compétences, sur l'ensemble du territoire.
- la caractérisation pourrait être plus fine entre une dépense favorable et une dépense très favorable par exemple. A ce stade nous n'avons que trois caractérisations.



Nicolas-Vincent DARRÉ, Chargé de missions auprès de François CHARLIER, Adjoint au Directeur Général des Services, Région Grand Est

Pourquoi produire un budget vert ?

La mesure de l'impact des dépenses sur le climat, improprement appelé budget vert, est un des outils mobilisés par la Région Grand Est dans le cadre de sa démarche globale de budget durable. Non seulement cet outil d'évaluation sera complété par d'autres sur les thématiques de la biodiversité et de l'eau, mais il accompagne surtout une révision générale des politiques publiques et des dispositifs pour intégrer de façon systématique, ciblée et adaptée des critères environnementaux (climat, biodiversité, eau, déchets...) et de bien-être (santé, emploi...) qui, ensemble, constituent le budget durable.

Quelle méthode utilisée ?

Concernant l'évaluation des dépenses du point de vue climatique, la Région Grand Est a retenu la méthodologie I4CE, sur le volet atténuation, le volet adaptation étant traité par ailleurs par la révision de nos politiques publiques. L'ensemble des dépenses réelles du budget (BP dans un premier temps, le CA fera l'objet d'une évaluation ciblée soit par politique soit par fonction) a été analysé, excepté l'enveloppe des fonds européens au titre de l'Autorité de gestion (à noter néanmoins que dès l'instant où la Région est bénéficiaire directe d'aides européennes, les dépenses inhérentes intègrent le périmètre d'analyse). La méthodologie a fait l'objet d'une transposition à la M71 (en attendant son passage à la M57 en 2023) et au budget par activité (BPA) de la Région Grand Est à partir duquel est élaboré le BP.

Quelles difficultés rencontrées ? Des limites constatées ?

Les limites principales tiennent au champ d'investigation de la méthodologie I4CE initialement pensée pour les grandes villes et métropoles. De fait, des pans entiers de compétences des Régions ne sont pas intégrés : orientation/formation professionnelles, développement économique, agriculture, environnement... lacunes en cours d'être comblées dans le cadre de groupes de travail interrégionaux avec l'association Régions de France et I4CE.

Les difficultés résident dans la capacité des services à s'approprier la méthodologie qui, par essence évolutive, implique une acculturation initiale aux enjeux environnementaux et plus largement de développement durable.

Une méthodologie qui a vocation à être complétée et améliorée ?

Au-delà de la méthodologie en tant que tel, il conviendrait de pouvoir penser un système d'analyse qui puisse être intégré au SI financier pour qualifier automatiquement l'impact des dépenses dès lors où l'analyse comptable suffit. Ne resterait alors que le travail extracomptable qui mobiliserait les services. A ce stade, l'opération est reconduite chaque année de façon « manuelle ». La dimension évolutive de la méthodologie constitue peut-être un obstacle à cette automatisation de la phase d'analyse.



Le Livre Blanc 2022 de l'AFIGESE

Transition écologique, justice sociale, télétravail, redéfinition du système fiscal... ces défis, et bien d'autres, marqueront l'action publique locale au cours des prochaines années et animeront dès lors les travaux futurs des managers territoriaux... et de l'AFIGESE. Ce livre blanc est donc l'occasion, pour l'AFIGESE, de mettre l'accent sur certaines de ces évolutions dans plusieurs articles que nous vous proposons :



- « Et si, pour rendre compte, les collectivités aussi se coloraient autant de CARE que de Vert », par Christophe Amoretti-Hannequin, directeur finance responsable et achats, France urbaine ; Xavier Perrin, conseiller de gestion à la mission d'aide au pilotage, directeur de projet « communs », ville de Grenoble.
- « La transition écologique et la justice sociale comme horizon pour le pilotage de la dette dans les collectivités territoriales », par Jihane Fraygui, Romain Janhsen, Bertrand Manin et Thomas Misakoglu, membres du groupe de travail dette et financements de projets de l'AFIGESE.
- « Collectivités et partenaires : du bon usage des nouveaux leviers de contrôle », par Thomas Eisinger, administrateur de l'AFIGESE ;
- « L'évaluation des politiques publiques : une utilité renforcée en temps de crise ? », par Gaëlle Baron et Quentin Roman, mission évaluation des politiques publiques de Toulouse métropole- mairie de Toulouse.

Ce cinquième Livre blanc de l'AFIGESE, édité en partenariat avec « La Gazette des communes », illustre ce mouvement continu de recherche, d'approfondissement des pratiques et de réflexion pour un service public pensé au plus proche des attentes des citoyens et des élus. Il présente un panel des questionnements en cours au sein du réseau de l'association et cherche à proposer des pistes de réflexions pour répondre aux enjeux d'une période.

Le budget vert, un outil d'analyse au service de la transition climatique ?

L'Agence France Locale publie une nouvelle étude avec l'INET consacrée à l'usage des budgets verts dans les collectivités. Réalisée par Estelle Yung, Renaud Schroer et Yannick Monlouis, deux élèves-administrateurs territoriaux (promotion Gisèle Halimi) et un élève ingénieur en chef (promotion Hypatie d'Alexandrie) de l'INET.

Cette étude a été rédigée dans une perspective opérationnelle avec l'ambition de constituer un mode d'emploi à destination des collectivités. Elle décline également seize recommandations en s'appuyant sur une analyse pointue des dispositifs existants et des témoignages recueillis auprès de l'ensemble des acteurs du secteur des collectivités. Cette étude fait suite à une première publication réalisée en 2021 sur le financement de la transition écologique et sera suivie prochainement de deux autres études.

Retrouvez l'étude sur le site de l'AFL ou en cliquant [ici](#).



Les Assises de l'AFIGESE 2022 du 21 au 23 septembre à Rennes

Le retour des citoyens

Par le passé, il a parfois été reproché aux collectivités de ne pas suffisamment prendre en compte les destinataires de l'action publique qu'elles portaient. Des impôts locaux qui augmentent chaque année sans que l'on ait l'impression que des sources de financement (ou d'économie) alternatives soient recherchées. Des services publics devenus inadaptés face aux évolutions des attentes et des besoins de la population. Une démocratie représentative ne laissant finalement que trop peu de place à l'expression régulière des préoccupations citoyennes.

Cette représentation quelque peu caricaturale tranche radicalement avec ce que vivent élus et fonctionnaires depuis plusieurs années : **un impératif devenu catégorique de mettre les citoyens, à leur demande, au cœur des processus de conception et d'évaluation.** Nouvelles grilles tarifaires, opérations majeures d'urbanisme, ou encore arbitrages spécifiques sur certains budgets ne peuvent désormais plus se concevoir sans la sollicitation et la contribution des citoyens.

De nombreuses collectivités ont ainsi commencé à s'organiser avec succès pour offrir aux citoyens, usagers, contribuables et électeurs la place qu'ils revendiquent dans nos organisations et nos processus de décision : une place qui ne soit ni une simple caution ni un inhibiteur rendant tout arbitrage impossible, au regard d'injonctions changeantes et parfois contradictoires. Au-delà de la simple application de dispositions réglementaires (conseils de quartiers, consultations pour avis des électeurs, référendums locaux...), les modalités d'association des citoyens présentent une réelle variété : budgets participatifs, espaces d'échanges autour de projets ou d'opérations locales, animation de comités d'utilisateurs ou de groupes d'usagers, enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des habitants, modes de communication favorisant l'interactivité...

Ces 26^e Assises seront l'occasion de présenter ces solutions déjà mises en œuvre dans les territoires pour permettre l'acculturation et l'appropriation par les citoyens des contraintes qui pèsent sur les collectivités locales.



15

Et si vous interveniez aux prochaines Assises de l'AFIGESE ?

Ouvert aux collectivités territoriales et organismes publics

RDV SUR NOTRE SITE POUR TOUTES LES INFOS

Date limite d'envoi des propositions : 15 juin 2022



L'actualité des groupes de travail

Les groupes de travail se lancent dans la préparation des Assises 2022 qui auront lieu du 21 au 23 septembre à Rennes sur le thème du retour des citoyens (voir thématique détaillée page 15).

Dans ce cadre, l'ensemble des Groupes de Travail sont mobilisés que ce soit pour l'élaboration, l'animation ou l'intervention dans des ateliers ou des forums.

Il est prévu une focalisation sur trois groupes et leurs projets pour cet événement.

Le groupe **Tarifification et Calcul de Coût** est en pleine finalisation de son forum sur le coût des piscines, après avoir mené pendant près d'un an un benchmark sur une douzaine de collectivités et une quarantaine de piscines. La présentation des résultats de l'étude bouclera le travail d'une année puisque cette étude a été lancée lors du forum animé par le groupe lors des Assises de 2021.

Le groupe **Evaluation des Politiques Publiques** quant à lui prépare un atelier sur le rôle à donner aux citoyens pour légitimer l'action publique locale. Dans l'optique de brosser un portrait aussi exhaustif que possible, le groupe compte faire intervenir dans cet atelier des collectivités, mais également un universitaire ainsi que l'association Ville Simplement pour son initiative « Guetteurs d'injustice » qui accompagne les jeunes des quartiers populaires nantais pour lutter contre les inégalités sociales. Les interventions permettront d'explorer les différents rôles que peuvent occuper les citoyens dans l'élaboration des politiques publiques, ainsi que dans leurs évaluations. Cet atelier sera également l'occasion d'élargir le prisme de la réflexion en confrontant le regard des acteurs.

Le groupe **Qualité des Comptes et Certification** assurera la présentation d'un forum pour réagir à l'ordonnance du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics. En lien avec les travaux du groupe, le forum s'interrogera sur les conséquences de cette réforme au regard du positionnement des acteurs et des contrôles réalisés. Le groupe compte par la suite continuer de se saisir de ce sujet lors des prochaines réunions.



Et si un groupe m'intéresse ?

Contactez Camille PEDUZZI, Chargé de mission AFIGESE au 02 28 25 45 15 ou c.peduzzi@afigese.fr

Un nouveau partenaire pour le Prix du Mémoire de Master de l'AFIGESE

Le Prix du Mémoire de Master récompense les meilleurs mémoires réalisés par les étudiants inscrits en deuxième année d'un Master dont la spécialité est centrée sur les finances locales, la gestion publique locale, l'évaluation des politiques publiques locales ou le management public local.

Cette année un nouveau partenaire se joint à La Banque Postale, La Revue Française de Finances Publiques et FONDAFIP, il s'agit de l'**AIRMAP**, Association Internationale de Recherche en Management Public. Son objectif est de diffuser les connaissances élaborées dans le domaine du management public et de structurer la recherche autour de publications reconnues par la communauté scientifique.

Pourquoi candidater au Prix du Mémoire de Master en 2022 ?

- **Récompense globale de 4000 €** répartie entre les lauréats :
 - pour chaque premier Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 1000 €
 - pour chaque deuxième Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 600 €
 - pour chaque troisième Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 400 €
- **1 an d'adhésion à l'AFIGESE offert.** Cette adhésion vous offre l'avantage de recevoir gratuitement l'ensemble des productions de l'AFIGESE ainsi que des tarifs préférentiels aux formations, aux journées d'actualité et aux Assises.
- Une **diffusion d'articles** présentant les lauréats et les mémoires dans les supports de communication de l'AFIGESE.
- Une **cérémonie de remise** devant des professionnels issus des collectivités territoriales et instances publiques

afigese
PRÉSENTE

LE PRIX DE MÉMOIRE DE MASTER 2022

Depuis 2005, l'AFIGESE récompense les meilleurs mémoires de Master dans ses thématiques d'activité :

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

Dans 2 catégories :
Master Professionnel et Master Recherche

EN PARTENARIAT AVEC

AIRMAP
Association Internationale de Recherche en Management Public

LA BANQUE POSTALE

REVUE FRANÇAISE DE FINANCES PUBLIQUES

FONDAFIP

Remise des dossiers avant le 10 octobre 2022

- Récompense globale de 4000€
- 1 an d'adhésion à l'AFIGESE

Vous pouvez vous **pré-inscrire**, en remplissant le formulaire sur notre site internet : afigese.fr/prix-du-memoire-de-master/. Les informations vous seront ensuite communiquées par mail pour vous inscrire.

Vous pouvez aussi télécharger dès maintenant le dossier de candidature. Des supports de communication sont à disposition des chargés de cours, responsables de formation, etc.

Retour sur les Rencontres d'actualité de l'AFIGESE en Occitanie

Les Rencontres d'actualité de l'AFIGESE en Occitanie se sont tenues mardi 12 avril à Carcassonne où près de 70 participants issus de collectivités du territoire régional, et au-delà, ont assisté aux conférences et groupes d'échanges.

Trois thématiques majeures ont animé les réflexions.

La certification des comptes et la bascule en M57

Laila Atmaï, Responsable projet certification de Toulouse Métropole et Samuel Paquet, Directeur adjoint finances opérationnelles et décisionnel de la Région Occitanie ont exposé le bilan de l'expérimentation de la certification au sein des deux collectivités. Un bilan en demi-teinte à l'image des 22 collectivités expérimentatrices (sur les 24 engagées) qui se sont vu essuyer une impossibilité de certifier. Portée par la Cour des comptes, l'expérimentation a révélé des problématiques : imputables à l'Etat (sujet du compte bancaire tenu globalement pour plusieurs collectivités par le comptable public, sujet des recettes fiscales non identifiables par l'Etat), une non-concordance entre l'actif et l'inventaire. Le préalable à la certification est le passage à la M57 qui devra être généralisée au 1er janvier 2024 et

Les bonnes pratiques en matière de contrôle financier et de pilotage des Délégations de Service Public

Elodie Parier, Directrice associée d'Adexel, a mis en exergue les enjeux financiers des DSP qui impliquent d'en assurer un contrôle régulier. C'est un enjeu majeur pour une collectivité car les DSP représentent des montants se chiffrant en millions d'euros et cela impacte les tarifs facturés aux usagers. Les risques financiers peuvent être liés à la rémunération du délégataire si elle n'a pas été suffisamment bordée ; et à l'opacité du délégataire vis-à-vis de l'autorité délégante. Certains contrats n'ont même pas de plan de financement ni de calendrier d'investissements, il faut les annexer à la DSP pour en faciliter le contrôle. Le manque de transparence est d'ailleurs un argument souvent cité par les collectivités qui passent de la DSP à la régie ou à une société publique locale.

18



nécessite la définition du périmètre des budgets concernés, les temps de délibérations à prévoir, les prérequis informatiques, l'anticipation de la transposition du cadre comptable. Il faut envisager 1 an de préparation avant de commencer l'exercice comptable sous le référentiel M57.

Les pratiques actuelles des collectivités en matière de systèmes d'information décisionnels

A travers le partage d'expérience de la Région Occitanie par Bruno Stavy, Directeur délégué à la Direction des Finances et du contrôle de gestion, ainsi que du Grand Narbonne par Stéphane Linard, Responsable du contrôle de gestion, plusieurs systèmes d'information décisionnels ont été présentés :

- le système d'information décisionnel « classique » ouvert à tous via un portail décisionnel,
- le système d'information décisionnel « en mode datavisualisation et self service » pour les agents analystes de données,
- le système d'information décisionnel « en mode externalisé » avec les données et les restitutions confiées à des prestataires spécialisés. Chacun présentant des avantages et inconvénients débattus lors de la conférence.

L'occasion également de présenter la méthodologie de gouvernance de la donnée au sein du Grand Narbonne. L'agglomération travaille sur une simplification des process et une réduction du traitement des données par un travail de référencement des données sous forme de catalogue, par la mise en place d'un outil d'aide à la décision centralisant les données et par la mise en place d'un accompagnement des équipes à ces nouveaux process.

Les Rencontres ont été également l'occasion de tenir des groupes d'échanges sur les trois thématiques afin de partager les pratiques de chacun et mieux connaître les collègues locaux, ce qui a été fortement apprécié. L'AFIGESE remercie chaleureusement Carcassonne

Agglomération pour son soutien dans l'organisation de cet événement régional qui, nous l'espérons, fera beaucoup de petits dans les autres régions métropolitaines et en Outre-mer !

Si vous aussi, vous souhaitez organiser une rencontre en région, contactez-nous !



Formez vos agents avec l'AFIGESE

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Valoriser les données fiscales pour comprendre, prévoir et fiabiliser les ressources fiscales Niveau perfectionnement</p> | <p>Optimiser la gestion des subventions des associations : de l'attribution à la lecture des comptes Niveau sensibilisation</p> | <p>Développer des pratiques d'évaluation utiles au pilotage stratégique et opérationnel : conception, méthode, outils, livrables Niveau perfectionnement</p> | <p>Le pilotage et l'évaluation de l'action publique locale : comment diffuser des pratiques nouvelles dans son organisation ? Niveau perfectionnement</p> |
| 9 et 10 mai en visio | 10 et 11 mai Saint-Denis | 17 et 18 mai Saint-Denis | 19 et 20 mai Saint-Denis |

| | | |
|---|---|---|
| <p>L'Observation territoriale : une démarche et un outil d'aide au pilotage de l'action publique Niveau sensibilisation</p> | <p>Piloter les données pour apporter une aide à la décision et au management des équipes : comprendre les enjeux liés aux données et mettre en place des méthodes/outils Niveau sensibilisation</p> | <p>Le pilotage de la masse salariale dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint Niveau sensibilisation</p> |
| 1 et 2 juin Saint-Denis | 30 et 31 mai Saint-Denis | 8 et 9 juin Saint-Denis |



Retrouvez l'ensemble des formations proposées au catalogue sur notre site.

20

Nos formations intra en direction des agents territoriaux et des élus locaux

Toutes les formations présentes au sein du catalogue de l'AFIGESE peuvent faire l'objet d'une adaptation par nos **formateurs qualifiés** pour répondre à un besoin spécifique formulé par votre collectivité. Voici quelques exemples de formations intra qui ont déjà été mises en place dans les collectivités commanditaires :

- Le dialogue de gestion
- Évaluation politiques publiques
- Identification des leviers budgétaires
- Réussir la bascule en M57
- Cartographie des risques
- Exécution financière des marchés publics

...

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.

9.1/10

Note de satisfaction globale de nos stagiaires en formation intra

formation@afigese.fr / 01 49 17 00 09

BIENVENUE

aux nouveaux adhérents de l'AFIGESE



Découvrez tous nos tarifs sur notre site internet : afigese.fr



SAINT-CHAMOND



Pour tout renseignement sur l'adhésion à l'AFIGESE, contactez-nous au **02 28 25 45 15**

OFFRES D'EMPLOI

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

| Poste | Organisme |
|--|--------------------------------------|
| Un(e) comptable Bâtiments (H/F) | Ville de Bagneux |
| Un(e) comptable Dépense (H/F) | Ville de Bagneux |
| Un(e) Responsable secteur Ressources financières (H/F) | Ville de Bagneux |
| Responsable de service Exécution comptable – Chef comptable (H/F) | Conseil régional des Hauts de France |
| Chargé.e de missions finances (H/F) | Le Muretain Agglo |
| Chargé.e d'études indice de performance – Contrat CIFRE (H/F) | Ville de Villeurbanne |
| Directeur Mission Aide au Pilotage (H/F) | Eurométropole de Metz |
| Responsable du pôle finances, commande publique et ressources humaines (H/F) | Centre de gestion du Tarn |
| Chargé de mission qualité comptable (H/F) | Eurométropole de Metz |
| Chargé de mission effectifs masse salariale (H/F) | Métropole de Lyon |

On en parle

- «Les incidences de la crise sanitaire sur les recettes tarifaires perçues par le bloc communal en 2020» par Eric Portal, RFFP n° 157 - Février 2022
- Pascal Bellemin : « Les départements et les régions ont perdu du lien fiscal avec leur territoire » publié le 14/02/2022 par Rédaction Weka
- Série de 9 articles sur les idées de collectivités candidates au PIA2021 qui ont retenu l'attention de la rédaction de La Gazette des communes
- Pascal Bellemin «Le temps de l'expérimentation de cette comptabilité viendra prochainement» propos recueillis par Stéphanie Chemla, publié dans Horizons publics mars-avr. 2022, n° 26, p.83 à 85
- Pascal Bellemin : «dans le contrôle de gestion, nous devons mieux intégrer l'aspect environnemental» publié le 12/04/2022 par Stéphane Menu, lettreducadre.fr
- «La fin de la taxe d'habitation met à mal les données locales sur le logement» publié le 14/04/2022 par Alexandre Léchenet, lagazettedescommunes.com
- «Affirmer la place des collectivités grâce à l'innovation» publié le 22/04/2022 par Cédric Néau, lagazettedescommunes.com
- «TVA : des recettes moins fortes que prévues pour les collectivités» publié le 29/04/2022 par Romain Gaspar, lagazettedescommunes.com

Directeur de la Publication :
Pascal BELLEMIN

Comité éditorial : Marie-Christine BARANGER, Bertrand CHARPY, Sophie GUIHARD et Julian POUX

Rédaction : Nicolas-Henri ANTHEAUME, Laurence de BOULOIS, Nicolas-Vincent DARRÉ, Béatrice HATTON, Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN, Camille PEDUZZI, 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

Siège social :

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

Bureau à Saint-Denis:

2, boulevard de la libération
Bâtiment B1, Seine Pleyel
93200 SAINT-DENIS

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



afigese