



SPÉCIAL ASSISES DE L'AFIGESE 2022

S O M M A I R E

2 LE MOT DU PRÉSIDENT

ACTUALITÉ

- 3-4 La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics
- 5 Taxe d'aménagement : une vigilance maintenue dans le cadre de la réforme
- 6-7 Les conséquences de l'inflation sur les taux d'intérêt pour les collectivités territoriales
- 8-9 L'Organisation Apprenante, garante de la qualité du service rendu aux citoyens | Episode 3

AU COEUR DES ATELIERS

- 11 Quelle place pour le citoyen dans le financement du secteur public local ?
- 12 Quelles nouvelles réponses aux attentes des citoyens ?

13-14 Collectivités et partenaires : de la culture des objectifs à la prise en compte des besoins

15-16 Quelle place donner aux citoyens pour co-construire l'action publique locale

17 C'est qui le patron ?

18 INFOS EN BREF

VIE DE L'ASSOCIATION

19-20 De nouvelles mesures déontologiques pour l'AFIGESE 2022

21-22 Retour sur les Rencontres d'actualité de l'AFIGESE dans les Hauts-de-France

23 Bienvenue aux nouveaux adhérents

24 Formez vos agents à l'AFIGESE

24 ON EN PARLE



Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE

Chers collègues,

Les 21, 22 et 23 septembre prochains se tiendront les 26èmes Assises de l'AFIGESE, en Bretagne, dans la belle ville de Rennes.

Alors que la démocratie représentative est en crise et que les initiatives d'association de la population aux choix publics se multiplient, le thème de ces Assises, « Le retour des citoyens », nous donnera l'occasion de réfléchir ensemble aux implications de cette évolution sur nos missions, c'est-à-dire sur le pilotage financier, le contrôle de gestion, l'évaluation des politiques et, plus largement, sur le management de nos collectivités.

Outre la traditionnelle et dynamique présentation de la conjoncture des finances locales par Luc Alain Vervisch et Thomas Rougier, qui sera particulièrement intéressante en ces temps incertains, et les remises de prix, ces Assises seront marquées de nombreux temps forts.

Tout d'abord, la conférence inaugurale sera l'occasion d'aborder notre thème de réflexion à la lumière des riches constats faits par Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely dans leur dernier ouvrage, « La France sous nos yeux », sur les évolutions de la société et de l'économie françaises. Vous pourrez directement échanger avec Jean-Laurent Cassely, qui sera à nos côtés et qui répondra à vos questions.

Les ateliers qui se tiendront le 22 septembre après-midi permettront d'appréhender l'implication accrue de la population dans la construction de l'action publique locale et ses conséquences pour nos missions, et ce notamment à partir de témoignages de collectivités ayant développé des actions ou des outils souvent innovants et inspirants. Il y sera question de financement citoyen et de fiscalité comportementale, de co-construction des politiques publiques, de concertation et de budgets participatifs, de transparence des comptes, de pilotage des partenaires comme relais des besoins de la population et des territoires ou encore d'un management des équipes adapté à la participation citoyenne.

Après des forums animés par des partenaires et nos pilotes des groupes de travail, le temps sera venu de conclure nos travaux par une table ronde composée d'élus et d'experts, table ronde qui s'annonce riche de débats passionnés autour du retour des citoyens.

Vous trouverez une présentation des ateliers dans cette édition de la lettre de l'AFIGESE, également consacrée à la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, à la réforme de la taxe d'aménagement ou à la problématique posée par l'inflation et la hausse des taux d'intérêts, et à bien d'autres sujets encore.

Je vous en souhaite bonne lecture et vous attends nombreux à Rennes, en septembre, pour des échanges fructueux et conviviaux.

Bon été à toutes et à tous.
Très cordialement.

Pascal BELLEMIN.
Président de l'AFIGESE.

Article réalisé par les membres du groupe de travail
«**Qualité des comptes et certification**» de l'AFIGESE

La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics

Le 23 mars 2022, a été promulguée une ordonnance visant à établir un régime de responsabilité unique des comptables publics et des ordonnateurs.

Sans remettre en cause le principe de leur séparation, cette réforme vise à unifier leur régime de responsabilité auparavant distinct.

L'ordonnance justifie la réforme par le peu d'efficacité des systèmes actuels en la matière. Il peut sans peine être rappelé les faibles conséquences des mises en débet des comptables publics auxquels s'ajoute une concentration de fait, des contrôles sur des manquements sans enjeu. Côté ordonnateur, relevant de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF), les sanctions sont rares (moins de 10 arrêts par an).

La réforme s'inscrit dans le cadre du programme action publique 2022.

Le nouveau régime, applicable au 1^{er} janvier 2023, concernera ainsi l'ensemble des gestionnaires publics, qu'ils exercent des fonctions d'ordonnateur ou de comptable. Sont donc concernés, d'une part, les ordonnateurs actuellement justiciables de la CDBF, à l'exclusion des ministres et des élus, et d'autre part, l'ensemble des comptables publics.

En quoi consiste ce nouveau régime ?

Il vise à réserver l'intervention du juge aux infractions les plus graves ayant entraîné un préjudice financier significatif. La faute devra être commise dans le cadre de l'exécution des recettes et des dépenses et celui de la gestion des biens des entités publiques. L'ordonnance précise que les fautes de gestion, correspondant à des agissements manifestement incompatibles avec les intérêts de l'organisme, à des carences graves dans les contrôles ou à des omissions ou négligences répétées dans le rôle de direction, dès lors que

ceux-ci ont occasionné un préjudice financier significatif, seront sanctionnées.

La gestion de fait demeure. Les sanctions seront prononcées à l'encontre de l'auteur des faits, qu'il soit ordonnateur ou comptable, sauf s'il a agi sur instruction d'un supérieur hiérarchique qui n'est pas justiciable (ministres et élus locaux). Enfin, ce nouveau régime s'appuiera sur un dispositif de sanctions graduées et plus adapté à la nature des fautes à sanctionner. Ainsi, des amendes seront prononcées et applicables à l'ensemble des justiciables. Elles ne seront ni assurables ni rémissibles et leur montant sera calculé en fonction de la rémunération des agents concernés et sera plafonné à six mois.

Quelles instances juridictionnelles ?

Il est créé une juridiction ad hoc auprès de la Cour des comptes qui pourra être saisie par les présidents des assemblées parlementaires, le Premier ministre, le ministre du budget, les autres ministres sur les ordonnateurs de leurs domaines de compétence, la Cour et les chambres régionales des comptes, les procureurs de la République, le préfet ou le directeur des finances publiques pour des faits n'impliquant pas des ordonnateurs de l'État, les exécutifs élus des collectivités territoriales, les chefs des services d'inspection, les commissaires aux comptes ou le procureur général près la Cour des comptes de sa propre initiative.

En première instance, une unique chambre, associant magistrats de la Cour des comptes et des chambres régionales des comptes, aura compétence pour juger les gestionnaires publics. L'appel se fera devant une cour d'appel financière, présidée par le premier président de la Cour des comptes. Enfin, le Conseil d'État restera la juridiction de cassation.

Quelles questions peut poser cette réforme ?

« La réflexion doit se porter sur les conséquences de ce dispositif dans le positionnement des acteurs au sein de l'équipe ordonnateur, le relationnel ordonnateur / comptable ainsi que sur la répartition de la responsabilité des deux acteurs au sein de la chaîne financière. »

La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics poursuit la transformation managériale de la fonction publique, en accentuant la responsabilité de ses managers mais en recherchant dans le même temps des simplifications et en dégagant des marges de manœuvre. Cette réforme n'a ni pour objet ni pour effet de faire disparaître les grands principes de l'organisation de la gestion financière publique, à commencer par la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

La séparation des ordonnateurs et des comptables est réaffirmée, la gestion de fait demeure et le comptable public dispose du droit de réquisition qui devient d'ordre législatif, tout en ayant une possibilité de signalement (signalement possible de « toute opération susceptible de relever d'une infraction, sanctionnée par le juge financier, aux règles d'exécution des recettes et des dépenses »).

Sur cette base, la réflexion doit se porter sur les conséquences de ce dispositif dans le positionnement des acteurs au sein de l'équipe ordonnateur, le relationnel ordonnateur / comptable ainsi que sur la répartition de la responsabilité des deux acteurs au sein de la chaîne financière.

L'ensemble des acteurs en charge des opérations relevant du dispositif doivent être en mesure de pouvoir maîtriser les risques de préjudice significatif. De ce fait, la relation partenariale se doit d'être renforcée, les deux acteurs intervenant de concert.

La notion de significativité nécessite également de réfléchir sur les enjeux, de définir en commun les enjeux significatifs.

La notion de signalement met l'accent sur la mission de conseil du comptable public et peut conduire au renforcement du partenariat pour se prémunir contre ces risques d'infractions cités par l'ordonnance.

Deux séries de questions peuvent alors se poser :

- **Comment faire évoluer les relations entre les acteurs afin de maîtriser le risque ;**
- **Quel partage de responsabilité entre les acteurs.**

L'exposé des motifs de l'ordonnance dispose que le dispositif concerne « l'ensemble des gestionnaires publics et des gestionnaires des organismes relevant du code de la sécurité sociale, qu'ils exercent des fonctions d'ordonnateur ou de comptable c'est-à-dire à la fois les ordonnateurs et les administrateurs actuellement justiciables de la CDBF, à l'exclusion des ministres, des élus locaux qui relèvent d'une responsabilité politique, mais y compris les membres de leurs cabinets et directeurs d'administrations ».

Dans ce cadre, si le préjudice est avéré, une interrogation se fera sur l'acteur en charge de la responsabilité : L'ordonnateur, le comptable, séparément ou ensemble ?

Il précise également que « le justiciable ne sera pas passible de sanctions s'il n'a fait que se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique ou de toute personne habilitée ou s'il peut exciper d'un ordre écrit émanant d'une autorité non justiciable. L'ordre écrit pourra revêtir la forme d'une délibération d'une assemblée délibérante

« Toutes les collectivités sont-elles en capacité de mettre en place un contrôle interne comptable et financier [pour assurer ce nouveau régime]? »

d'une collectivité locale dès lors que l'organe délibérant aura été dûment informé de l'affaire et que la délibération présentera un lien direct avec celle-ci. »

Il convient donc que l'ordonnateur soit en mesure de maîtriser son activité au même titre que le comptable public. **Néanmoins, toutes les collectivités sont-elles en mesure/ en capacité de mettre en place un contrôle interne comptable et financier (formalisé ou non) ?**

Etant tous deux intervenants d'une même chaîne, le partenariat doit se développer afin d'assurer une sécurisation totale des opérations relevant du dispositif : exécution des recettes et dépenses, gestion des biens.

La connaissance et la maîtrise de son activité est un incontournable dans la mise en œuvre de cette réforme. Ils permettent de s'assurer que la responsabilité des gestionnaires publiques en charge directe des opérations, ne soit pas mise en cause.

Une réflexion doit également impérativement se faire jour, sur l'organisation des travaux entre l'ordonnateur et le comptable. Quel sera le rôle du comptable public ? **Au vu de son rôle et de son expérience, peut-il être considéré comme l'acteur conseil dans le dispositif ?** Comment intégrera-t-il la notion de signalement dans ses relations avec son ordonnateur ?

L'identification des activités génératrices de risques ne peut-elle conduire à un positionnement différent des acteurs ?

La réforme maintient le principe d'un contrôle spécifique des comptables sur les opérations des ordonnateurs dans la parfaite continuité de la séparation ordonnateur/comptable. Elle peut être un levier pour un repositionnement des acteurs. C'est un défi qu'il nous fait relever collectivement !

Christelle GAUCHER

Cheffe de service Fiscalité et dotations, Communauté
d'Agglomération du Pays Basque

Taxe d'aménagement : une vigilance maintenue dans le cadre de la réforme

Le groupe de travail «Fiscalité et Dotations» de l'AFIGESE suit avec attention la taxe d'aménagement depuis sa mise en œuvre et a formulé un certain nombre de propositions d'amélioration concernant sa gestion au travers de mémorandum (2015 et 2016) qui ont été portés à la connaissance des administrations concernées dont la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP). Ces propositions demeurent d'actualité.

Une réforme qui conforte la démarche de fiabilisation des bases des observatoires fiscaux

L'actuelle réforme de la taxe d'aménagement, qui prévoit le transfert de sa liquidation aux services de la DGFIP, vient conforter la démarche de contribution à la fiabilisation des bases de fiscalité locale soutenue depuis plusieurs années par l'AFIGESE auprès de la DGFIP mais s'accompagne également d'un certain nombre de points de vigilance.

Sur ce volet, le décalage de l'exigibilité de la taxe à la date d'achèvement des travaux vient se superposer au suivi des autorisations d'urbanisme mis en œuvre par de nombreux observatoires fiscaux. Ainsi, le projet de passerelle d'échange avec la DGFIP, actuellement porté par France urbaine, permettra également, par la remontée d'informations sur l'achèvement de travaux, de fiabiliser le déclenchement de l'exigibilité de la taxe d'aménagement.

Cette réforme contribue donc à mettre en lumière l'indispensable partenariat entre collectivités locales et services de la DGFIP en matière de suivi des ressources fiscales que l'AFIGESE appelle de ses vœux.

Des points de vigilance identifiés

Cette réforme s'inscrit dans le cadre d'une évolution importante des applicatifs de la DGFIP sur le volet foncier avec le déploiement de Gérer Mes Biens Immobiliers (GMBI), en matière d'interface avec le contribuable, et de SURF (surveillance relance foncière) concernant le suivi des autorisations d'urbanisme. Ceci doit contribuer à améliorer le processus de gestion mais soulève également des interrogations au niveau financier pour les collectivités locales :

- **Quel impact le décalage de la date d'exigibilité aura-t-il sur la perception des ressources pour les collectivités** qui ont déjà été échaudées par le passage de la taxe locale d'équipement à la taxe d'aménagement. Depuis lors, la vitesse de croisière de gestion de la taxe d'aménagement n'a jamais été atteinte. La DGFIP se veut rassurante mais le sujet de cet impact n'a jamais été pleinement documenté puisqu'un rapport de l'Inspection Générale des Finances, cité par le Ministre des Comptes Publics, lors des débats dans le cadre du projet de loi de finances pour 2022, n'a jamais été rendu public.
- **Quelle évolution de l'information des collectivités locales sur la perception des recettes de taxe d'aménagement ?** Malgré les alertes et les demandes formulées par l'AFIGESE, aucune concertation avec les collectivités locales n'a été mise en œuvre lors de l'évolution récente intervenue au travers de l'application de la DGFIP, Chorus, qui a débouché sur un niveau d'information dégradé en matière de taxe d'aménagement.

Partage de la taxe d'aménagement au sein du bloc communal

La récente évolution intervenue en loi de finances pour 2022 prévoit le reversement de la taxe d'aménagement entre communes et intercommunalités. Afin de répondre aux nombreuses interrogations soulevées par la mise en œuvre de cette mesure, les groupes de travail «Fiscalité et Dotations» et «Nouveaux Périmètres, transferts de compétences et mécanismes de financement», accompagnés par Intercommunalités de France, mutualisent leurs travaux de manière à croiser interrogations et expériences.

Ainsi, un benchmark sur les modalités de reversement de la taxe d'aménagement est actuellement réalisé auprès des métropoles et communautés urbaines.

Alexis MARÉCHAL

Directeur de mission chez Orféor

Dominique LOINARD

Consultant-expert chez Orféor

Les conséquences de l'inflation sur les taux d'intérêt pour les collectivités territoriales

L'inflation se définit par l'estimation de la perte de valeur de la monnaie. Elle est calculée en comparant d'une année sur l'autre l'indice des prix à la consommation, et évolue au gré de facteurs multiples :

- Evolution des prix liée aux échanges internationaux (inflation importée)
- Evolution des prix de l'énergie ou de l'alimentation, très volatiles
- Un effet de base, l'inflation étant un taux de variation

A la suite des confinements de l'année 2020, ont succédé divers plans de relance pour soutenir l'économie et permettre son rebond après une année d'arrêt. Deux stratégies ont alors été mises en place :

- La Commission européenne a engagé un plan de relance sous la forme d'émissions obligataires en son nom propre, et à destination des États-membres, sous forme de prêts et de subventions, orientés pour l'essentiel vers l'investissement. Les grands axes ont porté sur l'adaptation au changement climatique, la transition écologique, la réindustrialisation, etc. Ce plan de relance s'est parfois combiné avec des mesures nationales de soutien à l'économie.
- Outre-Atlantique, le plan de relance de Joe Biden, élu président en fin d'année 2020, a d'abord été orienté vers la consommation des ménages, souligné par l'actuel gouverneur de la Réserve Fédérale comme responsable direct d'une partie de l'inflation américaine.

Par ailleurs, la Chine, premier pays confiné en début de pandémie, a été également le premier à en sortir en 2020 et 2021, ce qui lui a permis de relancer sa machine avant un blocage partiel sous l'effet de la vague Omicron face à laquelle l'État a mis en place une démarche de « 0 contamination ».

Ces plans de relance, et le redémarrage des économies ont sur-sollicité des chaînes d'approvisionnement mises à l'arrêt pendant un an. Les pénuries, dans un premier temps de composants, se sont progressivement étendues à des biens et matériaux de plus grande consommation, conduisant à une première hausse des prix qui s'est poursuivie tout au long de l'année 2021. Aux Etats-Unis, les salaires ont commencé à remonter, accentuant l'inflation. En décembre 2021, l'inflation européenne atteignait ainsi 5%, l'inflation française tendait vers 3%, et l'inflation américaine atteignait 7%. Ces valeurs vont bien au-delà d'un « effet base ».

L'invasion de l'Ukraine par la Russie le 24 février 2022 a accentué ce phénomène de hausse des prix, en impactant directement les prix de l'énergie, dont une bonne partie est importée de Russie (gaz, pétrole, charbon), mais également les prix alimentaires, la Russie et l'Ukraine étant d'importants exportateurs de denrées alimentaires (céréales notamment), mais aussi d'engrais agricoles (potasse, urée,...). A titre d'exemple, si l'inflation en zone Euro s'est établie à 8,1% en mai, elle retomberait à 4,6% hors énergie (et 3,8% hors énergie, alimentation et tabac).

En France, l'inflation s'établit à 5,2% au mois de mai (5,3% hors tabac). La Banque de France ne prévoit pas un retour à la normale de l'inflation avant 2024.

... Et pour les collectivités alors ?

Pour les collectivités, l'inflation est une donnée à prendre de manière durable, tant elle impacte les dépenses de fonctionnement (charges de personnel, fluides) et d'investissement (coût des matières premières et des marchés de travaux).

Comment peut-on l'analyser quant aux frais financiers ?

L'augmentation de l'inflation a une influence directe sur les taux d'intérêt à long terme dans un premier temps. Pour compenser la perte de valeur de l'argent, les taux ont tendance à augmenter, mais cette remontée, même si elle est très nette, reste – pour l'instant - inférieure à l'évolution de l'inflation. Le taux de rendement de l'OAT française à 10 ans est passé de 0,199% fin 2021 à 2,00% mi-juin 2022 ! La hausse des taux longs vient renchérir le coût des nouveaux emprunts, alors que les collectivités ont connu des taux majoritairement inférieurs à 1,00% ces dernières années.

Hors contrainte du taux d'usure, les taux auxquels les collectivités pourraient prétendre actuellement sont tous supérieurs à 1,50%, et devraient être – hors cas particuliers de quelques caisses locales de certains groupes bancaires – supérieurs à 2,00% sur 20 ans. Ce niveau élevé des taux doit notamment être intégré aux PPI et aux plans de financement des projets.

Impact moins direct mais sans moindre conséquence, la hausse des taux est venue se heurter directement au taux d'usure (1,76% pour les emprunts à taux fixe de plus de 2 ans). Sur les deux derniers mois notamment, les collectivités ne peuvent plus emprunter à taux fixe par le circuit bancaire traditionnel. Qu'en sera-t-il à partir du 1er juillet quand le taux de l'usure pour le troisième trimestre sera publié par la Banque de France ?

Face à l'inflation, les banques centrales disposent de plusieurs outils, aux premiers rangs desquels se trouvent les taux directeurs. La Banque centrale européenne envisage une hausse des taux directeurs de 0,25% voire 0,50% à partir de juillet, hausse qui a déjà et qui aura un impact direct sur les taux courts. Les Euribor 6 et 12 mois sont d'ores et déjà positifs, l'Euribor 3 mois devrait suivre courant juillet. Cette remontée des taux courts vient renchérir le stock d'emprunts à taux indexé, même si la plupart des collectivités ont mis à profit les taux bas des années précédentes pour sécuriser leur encours, y compris sur les nouveaux financements.

Enfin, les emprunts de la Banque des territoires, en dette propre comme en dette garantie, sont directement impactés par la hausse des taux : le stock, indexé sur Livret A, LEP ou inflation, va se renchérir. Du côté des nouveaux financements, l'effet immédiat est plutôt bénéfique. Le taux d'usure appliqué aux emprunts indexés (1,53% pour le 2ème trimestre) a conduit à un ajustement à la baisse de la marge sur Livret A (à 0,53%). A noter également, la disparition totale de l'indexation sur l'inflation, position qui a quelques difficultés à trouver sens...

Si à court terme l'inflation risque d'augmenter le recours à l'emprunt pour financer la hausse des dépenses d'investissement, avec comme corollaire une progression des frais financiers (on emprunte plus à un taux plus élevé), à plus long terme, il ne faut pas oublier que l'inflation est favorable aux emprunteurs grâce à la baisse de la valeur du stock (toutes choses égales par ailleurs).

A ce titre, il faut rappeler que le taux d'intérêt réel (taux nominal corrigé de l'inflation) est négatif depuis de nombreuses années, et sur une tendance baissière comme l'ont montré des travaux publiés par la Banque d'Angleterre en 2020 . Pour la dette, l'inflation est source d'inquiétude à court terme mais certainement bénéfique sur une tendance longue.

Les Collectivités Apprenantes

3

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

Les principes de l'Organisation Apprenante impliquent plusieurs parties prenantes, dont le citoyen. Toute collectivité désireuse de connaître le niveau de satisfaction du citoyen peut s'engager dans une mesure de la qualité de service. Par les liens qu'elle génère entre les acteurs et sa capacité à les fédérer autour d'une pratique réflexive, l'Organisation Apprenante peut faciliter toute recherche qualitative.

La qualité : de quoi parlons-nous ?

De la littérature, émergent quatre dimensions de la qualité : qualité produite, perçue, voulue et ressentie. Ces quatre dimensions jouent un rôle fondamental dans l'évolution de la notion de la qualité en France et de sa mesure.

Les démarches qualité des années 2010, notamment les normes ISO 9000, étaient d'abord centrées sur le fonctionnement interne, et sur une approche technique et quantitative jouant sur la qualité ressentie et la qualité voulue. Le risque était alors de rigidifier le fonctionnement par l'intensification des processus, et de déconnecter la structure publique du besoin réel du citoyen. Comment alors pallier cette incohérence ?

La qualité et le citoyen-usager :

La qualité perçue émane de la perception de l'utilisateur. Cette notion a été développée dans le secteur privé, tenant compte des attentes du client dans la démarche de développement d'un produit. Dans le contexte public, la qualité finale serait donc issue de la mesure de la qualité perçue par le citoyen à qui s'adresse notre action.

Le concept de participation citoyenne, très en vogue de nos jours, répond à cet objectif, de même que la notion de design de service. Les outils pour mesurer les besoins et la satisfaction des citoyens/usagers sont donc déjà bien présents dans le service public.

Mais toute démarche qualité, aussi exemplaire soit-elle, sera vouée à l'échec si elle n'est pas accompagnée d'une composante managériale.

Recherche-qualité et management :

Un rapport de l'ANACT (2017) fait ressortir les effets collatéraux de grandes réformes françaises recherchant la qualité et la performance depuis une dizaine d'années. Se caractérisant par une très forte orientation vers la réduction de coûts, ces réformes ont créé une baisse de la motivation des agents et de l'attractivité du service public (augmentation bureaucratique et contraintes budgétaires s'accompagnant d'une recentralisation des décisions).

Il paraît plus que nécessaire d'intégrer un volet managériale à chaque procédure de gestion publique !

Dans le dialogue de gestion :

La qualité d'une procédure de contrôle de gestion repose sur la qualité du dialogue. Un diagnostic partagé permettra d'échanger autour de la nécessité d'entreprendre une telle démarche. L'Organisation Apprenante peut amener à une vision partagée et à l'apprenance en équipe. Il s'agit d'intégrer l'apprentissage dans le dialogue de gestion et d'exploiter les outils de suivi – tableaux de bord par exemple - pour générer un apprentissage permanent. On peut donc imaginer une mise en place simultanée d'outils liés à l'apprenance et au contrôle de gestion s'alimentant mutuellement dans le cadre d'un cercle vertueux et permettant aux agents de percevoir l'intérêt d'une telle démarche.

...

... Dans le pilotage des politiques publiques :

L'étape d'évaluation, troisième phase d'une procédure de pilotage des politiques publiques selon David Carassus (2020), est, bien sûr, génératrice d'apprentissage. Elle alimente un processus d'amélioration continue. Mais l'auteur identifie en amont deux autres phases, auxquelles peuvent prendre part une ou plusieurs disciplines de Senge.

La phase de planification comprend la réalisation d'un diagnostic favorisant l'apprentissage en équipe, la détermination et la priorisation d'objectifs permettant le partage d'une vision. L'état des lieux de l'instant présent couplé à la vision partagée, permettra de faire naître la tension créatrice favorisant l'esprit d'apprenance.

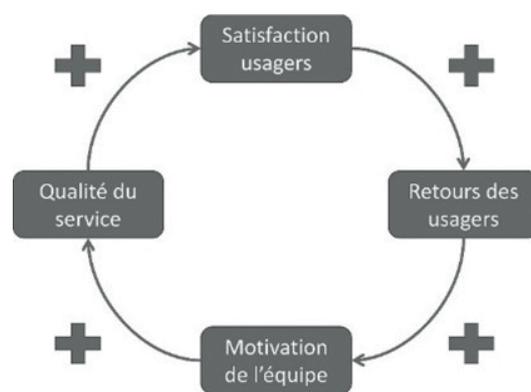
La phase de responsabilisation vise à l'organisation des politiques publiques par une déclinaison au sein de chaque strate hiérarchique, ainsi que l'attribution de moyens. L'intérêt de cette démarche au regard de l'Organisation Apprenante est le partage des enjeux et de la stratégie à tous les niveaux, notamment celui des managers, et la prise de position de chacun dans la démarche de pilotage.

Une discipline (la pensée systémique) et un outil (le diagramme systémique) :

Ce travail consiste à représenter un système par un schéma circulaire. Le visuel peut ainsi aider à comprendre ce système, le formaliser, l'étudier et créer des scénarii pour le faire évoluer.

Pour s'initier à la pensée systémique, les équipes doivent d'abord comprendre que l'attention doit être dorénavant portée sur les processus reliant les objets entre eux plutôt que sur les objets eux-mêmes. Il existe plusieurs effets permettant de construire les liens d'un diagramme systémique (Lire « La cinquième discipline » de P. Senge). Cet exercice réalisable collectivement, peut aider à résoudre une problématique complexe dans le cadre d'une recherche de qualité.

La notion de qualité à prendre en compte est bien la qualité perçue. Des échecs successifs de réformes montrent que son ignorance entraîne une déconnexion avec le citoyen pourtant aujourd'hui en demande d'interactions. En outre, la dimension managériale dans le cadre d'une démarche qualité, revêt une importance capitale. Celle-ci doit faire intervenir les équipes de tous niveaux, et notamment du terrain car proches des besoins des citoyens/usagers et porteuses de solutions opérationnelles. L'Organisation Apprenante est garante de la qualité du service rendu au citoyen dans la mesure où elle favorise l'émergence de cette qualité perçue par le partage des enjeux et des idées et où elle intègre des matériaux qualitatifs que sont le vécu, les besoins et les aspirations, en interne et en externe, finalement indispensables à toute démarche de recherche-qualité.



Application d'un schéma à effet amplificateur

4

Dans le prochain épisode...

L'Organisation Apprenante, facilitatrice du processus d'innovation.

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

COLLECTIVITES
APPRENANTES.fr

Les
ATELIERS

A l'occasion de la tenue des prochaines Assises de l'AFIGESE, du 21 au 23 septembre 2022 à Rennes, nous vous proposons une présentation détaillée des ateliers thématiques qui se tiendront.

Cette année, le RDV territorial des financiers, gestionnaires, évaluateurs et managers portera toute son attention sur «le retour des citoyens» dans la gestion publique locale.

N'oubliez pas de vous inscrire sur afigese.fr !

22 SEPT
2022
à RENNES
de 14h à 18h10

10

6 ateliers. au choix

Ateliers Finances

- Fiscalité et dotations : Quelle place pour le citoyen dans le financement du secteur public local ?
- Budget : quelles nouvelles réponses aux attentes des citoyens ?

Ateliers Contrôle de gestion

- Collectivités et partenaires : de la culture des objectifs à la prise en compte des besoins
- Le contrôleur de gestion et le droit de demander des comptes

Atelier Évaluation des politiques publiques

Quelle place donner aux citoyens pour co - construire l'action publique locale ?

Atelier Management public

C'est qui le patron ?



#AFIGESE22

Julien SISSOKO

Responsable de l'observatoire fiscal,
Communauté d'Agglomération de
Cergy Pontoise

Quelle place pour le citoyen dans le financement du secteur public local ?

À l'aune de la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales à partir de 2023, le financement du service public local est remis en question. Les réformes fiscales portant sur les impôts de production, récentes ou envisagées, rendent inévitable le débat sur les nouvelles formes de financement de l'action publique locale.

Les collectivités locales bénéficient d'une opinion favorable puisque 9 français sur 10 considèrent les services publics de proximité utiles localement et la même proportion de la population se déclare favorable au maintien ou à l'augmentation des moyens du service public de proximité. Mais si les citoyens y sont attachés sont-ils prêts à y contribuer financièrement ?

Une enquête de mars 2022 révèle que 63% du grand public estime que le financement par l'impôt doit rester majoritaire contre 37% qui estime sur la facturation à l'utilisateur doit être majoritaire.¹

Les collectivités sont donc confrontées à un double enjeu : maintenir un niveau de satisfaction élevé du service public dans un contexte fiscal bouleversé. Mais de quelles latitudes disposent-elles ?

Des initiatives sont menées localement pour (co)produire des services qui placent le comportement des citoyens au cœur des réflexions, qu'il s'agisse d'utilisateurs et/ou de contribuables.

Ainsi, pour financer sa politique de collecte et gestion des déchets, la métropole de Rennes a mis en place une tarification novatrice qui consiste à tenir compte du volume de déchets produits par zone géographique. L'idée est de valoriser, grâce à une TEOM (taxe d'enlèvement des ordures ménagères) "incitative collective", les pratiques collectives de plusieurs résidents et / ou entreprises qui consisteraient à réduire le volume de déchets.

Ailleurs, la métropole de Lille s'est lancée dans le financement participatif en collaboration avec une plateforme numérique privée spécialisée dans le crowdfunding. Le but est d'associer le grand public et les investisseurs privés à soutenir des entrepreneurs locaux, dans un modèle qui va au-delà du financement classique et souvent résumé au subventionnement.

Mais si les collectivités ont déjà commencé à innover en France, qu'en est-il ailleurs en Europe ? Le point de vue de l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques) pourra éclairer les débats et mettre en perspective la place de la fiscalité dans les nouveaux modes de financement de l'action publique.

INTERVENTIONS :

Fiscalité « verte » : de la fiscalité comportementale vers une fiscalité locale compatible avec les objectifs de développement durable et de transition écologique

- **Marie NEUSCHWANDER**, Directrice de la Direction des déchets et réseaux d'énergies, Rennes Métropole

La fiscalité comportementale au service du secteur public local

- **Gwendoline HOUETTE**, Élève administratrice territoriale à l'INET

Comment mobiliser le financement privé et citoyen dans la transition énergétique ?

- **Anne-Lise DUTOIT**, Élève administratrice INET et **Philippe ROGIER**, Directeur du crédit, Agence France Locale

¹ Ipsos AATF - Le service public local vu par les Français et les agents territoriaux – Février 2022

Bertrand CHARPY

Directeur Général Délégué Ressources, Ville de Sète
et Sète Agglopôle Méditerranée

Elodie ENGELHARDT

Directrice des Finances, Ville et CCAS de Dunkerque

Quelles nouvelles réponses aux attentes des citoyens ?

La prise en compte des acteurs du territoire dans la préparation et l'exécution budgétaires se développe aujourd'hui sur plusieurs formes : mise en place de budgets participatifs, développement d'une communication financière plus pédagogique, «verdissement» des budgets... Mais ces efforts désormais consentis par nos collectivités sont-ils suffisants pour donner satisfaction à des citoyens de plus en plus exigeants ?

L'atelier budget des Assises sera l'occasion d'étudier concrètement des manières de répondre aux attentes des citoyens à travers nos pratiques budgétaires. Avec la Ville et la Métropole de Brest, nous verrons comment se construit un budget participatif : jusqu'où cela peut-il aller ? Quelles méthodes utiliser pour associer et intéresser le maximum de citoyens ? Comment s'assurer que les objectifs sont atteints ? Comment l'encadrer, le piloter, s'assurer de la cohérence avec l'ensemble du budget ? Ce sera l'objet de la présentation et des échanges avec la Directrice de la Proximité de ces 2 collectivités.

A côté de ces nouvelles méthodes, une autre existe depuis un moment et présente un intérêt politique en terme de présentation pour le citoyen : le vote du budget par fonction. C'est ce que pratiquent la Ville et la Métropole de Montpellier. La Responsable du service Prévision et Programmation Financière nous en fera un retour d'expérience. Est-ce que cela rend bien le budget plus lisible pour les citoyens ? Quels sont ses avantages et ses inconvénients ? Ce sera l'occasion de revenir sur cette pratique, sa méthodologie, et les évolutions qui sont apportées.

L'évaluation de son budget sous le prisme du climat peut aussi être une réponse aux attentes des citoyens : de plus en plus de collectivités y ont en tout cas recours. L'Institut I4CE a développé une méthodologie qui fait référence en la matière. Morgane Nicol, Directrice de programme Territoires viendra la présenter et faire un état des lieux de son déploiement. La mise en application de cette méthode sera illustrée par la Ville de Clermont-Ferrand, représentée par Catherine Chabanon Directrice des Finances et du Conseil de Gestion, qui fera un retour d'expérience sur l'évaluation socio-environnementale de la PPI. Utilisant de son côté la méthode de cotation environnementale de son budget retenue par l'Etat, la Mayenne a été le 1er Département à voter un budget vert en 2021. Véronique Riou, Directrice de la qualité et de la performance viendra nous présenter la démarche, son intérêt, ses résultats.

Cet atelier pourra aussi être l'occasion d'échanger sur la communication financière des collectivités : comment mieux informer et intéresser les citoyens sur le budget ? Comment le rendre plus lisible et plus visible ? Quels outils et méthodes utiliser ? Les animateurs et les participants pourront échanger sur leurs expériences en la matière.

INTERVENTIONS :

La cotation environnementale des budgets des collectivités locales : méthodologies, intérêts, retours d'expériences

- **Morgane NICOL**, Directrice de programme Territoires, I4CE, **Catherine CHABANON**, Directrice des Finances et du Conseil de gestion, Ville de Clermont-Ferrand et **Véronique RIOU**, Directrice de la qualité et de la performance, Conseil Départemental de la Mayenne

Les démarches participatives construites autour des budgets

- **Mathilde SERGOT**, Directrice de la proximité, Brest Métropole / Ville de Brest

La présentation budgétaire par fonction comme outil de communication à l'attention des citoyens

- **Emilie DREUX**, Responsable du Service Prévision et Programmation Financière, Montpellier Méditerranée Métropole / Ville de Montpellier

Catherine OLIVEZ-DUROISIN

Directrice Générale des Services,
Communauté de Communes des Hauts de
Flandre

Collectivités et partenaires : de la culture des objectifs à la prise en compte des besoins

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ». Ce proverbe africain condense en une phrase l'essentiel du principe d'intelligence collective. Appliqué aux politiques publiques, il garde tout son sens.

En effet, cela fait longtemps qu'il est admis le fait que les collectivités locales ne peuvent rien seules, aujourd'hui plus qu'hier le portage partagé des politiques publiques est primordial. Primordial car tout partenariat induit la connexion du « sacro-saint terrain » avec la vision prospective et territorialisée des élus locaux, primordial car le champ des possibles en matière de politiques publiques est énorme.

Toutefois, comment discuter dans un monde incertain et mouvant ? Partenaires comme collectivités sont confrontés aux mêmes contraintes externes : le presque lointain Covid qui réinterroge le maillage de l'offre de soins et la place des collectivités en la matière, la guerre en Ukraine qui remet un coup de projecteur sur les solidarités locales et internationales, les débats sur le pouvoir d'achat et les mobilités, ceux liés au futur ZAN (zéro artificialisation nette), etc.

Dans ce cadre, les collectivités s'interrogent et tentent de s'adapter. Plus encore, c'est le citoyen – usager qui a évolué et évolue. Mais dès lors, comment prendre en compte les besoins des usagers au quotidien et dans la définition des politiques publiques ? Comment aller même au devant d'eux lorsqu'il est déjà difficile de répondre aux besoins de base de ceux-ci (droit au logement, mobilité, respect de l'environnement...)?

Contre toute attente le contrôle de gestion externe peut ouvrir une voie. Comment ? Tout simplement, en permettant à travers le dialogue et la normalisation des échanges de partager le même langage, les mêmes informations et les mêmes ambitions entre partenaires.

Faire des temps d'échange avec ceux-ci des lieux privilégiés de la remontée des besoins du terrain. Effectivement, qui d'autres qu'un délégué de services publics pourra analyser et partager les demandes de ses clients/usagers, qui d'autres qu'un président d'association pourra expliciter les difficultés et sollicitations de ses adhérents...

INTERVENTIONS :

Le contrôle de gestion externe : de la culture de l'objectif à la question du besoin au service du citoyen

- **Marie-Dominique CAVALLI**, Vice-Présidente du CNOEC Secteur stratégie et performance des cabinets et **Véronique ALBERTINI**, Expert-comptable et Commissaire aux comptes

Les tableaux de bord des EPLE bretons : un support aux dialogues de gestion avec les lycées publics

- **Philippe TURQUET**, Responsable du projet transversal pilotage et contrôle de gestion des EPLE, Conseil Régional de Bretagne

Présentation d'un outil de pilotage des satellites : Smart Public, outil de pilotage des satellites

- **Aminata DIA**, Directrice Générale Adjoint Finances et Moyens, Conseil Départemental du Calvados

L'utilisation de la CCSPL comme outil de pilotage des partenaires

- **Virginie REIN**, Responsable de service Contrôle de gestion et Evaluation, Cergy-Pontoise Agglomération

- Pour cela, il faut encore et toujours se comprendre et partager la même source d'information. En cela, des outils existent, automatiser leur mise en place est un préliminaire au dialogue car en assurant la fiabilité de l'information c'est une place nouvelle au politiques publiques qui s'ouvre.

Les différents niveaux de dialogue sont concernés : au sein des collectivités, des satellites, des services opérationnels ou fonctionnels, avec l'administration ou les élus. Aujourd'hui, ils restent soit à instaurer soit à restaurer.

Ainsi, à travers l'expérience de la Région Bretagne et le pilotage du budget des lycées, nous verrons comment à travers l'exercice et le pilotage de ses propres compétences, il est possible d'améliorer sa connaissance des besoins du terrain.

Ensuite, sera posée la question des outils. Le Département du Calvados pourra nous présenter son outil de pilotage des satellites Smart Public, récipiendaire du prix de l'innovation 2021.

Côté partenaires privés, légitimes dans l'expression des besoins de la population, le service études du Conseil national de l'ordre des experts-comptables viendra nous faire un point sur le rôle des experts comptables et des commissaires aux comptes (CAC) dans la transparence des comptes des associations et autres organismes bénéficiaires de fonds publics. Il sera intéressant de se situer de l'autre côté de cette relation partenaires, de comprendre et échanger autour de leur perception de ce qu'est l'information pertinente et fiable pour présenter les actions des associations et autres acteurs privés, mais aussi faire remonter le juste besoin.

Autour de ces divers témoignages, co-design, contractualisation, concertation, instances de gouvernance seront naturellement abordés en filigrane, comme autant de pistes d'amélioration continue des politiques publiques.

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 !**



Société Française de l'Évaluation

la Gazette
des communes • des départements • des régions

afigese

Hanh TRINH-DUPERRIN

Chargée de mission Évaluation, Ville de Montrouil

Quelle place donner aux citoyens pour co - construire l'action publique locale ?

I – L'avis des citoyens, un enjeu essentiel pour l'évaluation des politiques publiques

Prendre en compte la parole des usagers et des citoyens, dans toute leur diversité est une préoccupation constante des évaluateurs. Une approche financière, stricto sensu, bien qu'essentielle, ne peut se suffire à elle-même. Plus les points de vue seront riches et variés, plus l'évaluation de la politique publique sera subtile et nuancée.

La crise sanitaire est, depuis, passée par là et a bouleversé la donne. Le rapport à l'utilisateur s'est parfois distendu sous l'effet conjugué du déploiement massif du télétravail et du recours accru aux démarches administratives en ligne. Le recueil de la parole des habitants s'est complexifié, en particulier, pour les publics en situation de fracture numérique.

Dans le même temps, les élus locaux sont, plus que jamais, tenus de démontrer l'utilité de leurs actions. La désaffection de nos concitoyens pour le système représentatif, leur exigence accrue de résultats tangibles, les mutations profondes qui traversent notre société (rapport au travail, évolutions technologiques, préoccupations environnementales, etc.) viennent bousculer la légitimité de la décision politique, qui peut paraître lointaine et opaque aux citoyens.

Pour que l'expression citoyenne ne se réduise plus aux seuls temps des élections, l'action publique doit, désormais, se concevoir, se conduire et s'évaluer en donnant davantage de place aux citoyens, pour les rendre véritablement acteurs des politiques publiques locales.

II – Le passage en revue de divers modes de recueil de la parole des usagers et citoyens en sortie de crise

Dans ce contexte de plus en plus complexe, comment recueillir les avis des publics tout en s'assurant de leur représentativité et de leur exhaustivité ? Comment inciter les citoyens à se réapproprier l'espace public au sens large et à participer pleinement à la construction des politiques publiques ? Comment, enfin, rendre audibles leurs préoccupations et renforcer le lien entre habitants et décideurs publics ?

Les questions ne manquent pas. Elles constituent de vrais défis pour les évaluateurs. Pour échanger sur ces problématiques passionnantes, l'atelier Évaluation des 26^{èmes} Assises passera en revue quelques-unes des

INTERVENTIONS :

De l'évaluation à la participation : les différentes figures de l'utilisateur

- **Marc ROUZEAU**, Chercheur associé à Sciences Po Rennes pour la chaire Territoires et Mutations de l'action publique

La place dans le dispositif d'évaluation «Guetteurs d'injustices» des personnes vulnérables et notamment des jeunes des quartiers populaires

- **Georges CAVRET**, Fondateur et Président de l'association «Ville Simplement»

La prise en compte et la valorisation de l'expertise d'usage pour construire et évaluer avec les citoyens les budgets participatifs

- **Dorig BRUNO**, Chargé de mission en évaluation des politiques publiques, Rennes Métropole et **Carolina BENITO**, Chargée d'évaluation et d'observation, Ville d'Angers

Concertation avec les citoyens, les partenaires et les agents pour l'élaboration du projet de mandat du Département du Pas de Calais

- **Roseline VANDENECKHOUTTE**, Directrice de projet évaluation et prospective des politiques publiques, Conseil Départemental du Pas-de-Calais

nombreuses modalités d'association des citoyens en se basant sur les retours d'expérience suivants :

- La prise en compte et la valorisation de l'expertise d'usage pour construire et évaluer avec les citoyens les budgets participatifs (villes de Rennes et d'Angers).
- La place dans le dispositif d'évaluation des personnes vulnérables et notamment des jeunes des quartiers populaires (projet « Guetteurs d'injustices » de Nantes).
- La concertation avec les citoyens, les partenaires et les agents pour l'élaboration de la feuille de route d'une collectivité (Département du Pas-de-Calais).
- Pour conclure, un universitaire rennais nous invitera à prendre de la hauteur et à réinterroger nos pratiques évaluatives.

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

Remise des dossiers avant
le 10 octobre 2022

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

EN PARTENARIAT AVEC



Sophie GUIHARD

Directrice Générale, Centre de Gestion
des Côtes d'Armor

C'est qui le patron ?

Nous voilà désormais à deux ans des dernières élections municipales : avec un démarrage de mandat marqué par la crise COVID, les élus sont déjà sous la pression du temps qui passe pour la mise en œuvre du projet sur lequel ils se sont fait élire.

Dans ce contexte, intégrer la dimension usagers dans l'élaboration des politiques publiques peut prendre la forme d'un mirage, tel un objectif que l'on se donne, comme une forme d'injonction, mais qui recule chaque jour un peu plus face aux enjeux électoralistes d'une volonté d'action rapide.

Pourtant, de la crise des gilets jaunes aux faibles taux de participation des dernières élections, les enjeux de mieux associer, mieux partager la vie de la Cité avec les citoyens n'ont jamais été aussi prégnants. Le journal Le Monde du 22 février 2022 titrait « la participation citoyenne au chevet de la démocratie » : les élus portent une responsabilité importante, dans leur mandat actuel, pour donner une place privilégiée aux usagers, aux personnes concernées, expertes, pour que l'institution républicaine et les démarches des élus soient lisibles, accessibles, partagées.

De nombreux élus, si ce n'est la majorité, se sont emparés de cette question, développant des expériences de consultation, plus que de participation citoyenne. Si la méthode de travail avec les habitants ne s'improvise pas, elle se construit à chaque projet. La relation se tisse au fur et à mesure d'échanges, de partages, de croisements des regards et de mobilisation continue des élus et, in fine, par la preuve, c'est à dire par la réalisation concrète d'un projet partagé. La constance sur ce sujet s'impose.

Mais pas seulement. La mobilisation de l'Administration apparaît également une condition nécessaire pour porter une démarche d'implication citoyenne qui produise ses effets. Tout comme l'Administration a appris à intégrer la méthode et le temps nécessaire des marchés publics, elle doit aujourd'hui apprendre la méthode et la temporalité de la participation citoyenne pour la réalisation des projets.

Par ailleurs, l'utilisateur du service public n'a pas l'exclusive de cette démarche, les agents sont, par définition, des acteurs avertis de l'offre de services sur leur territoire, et en connaissent les atouts comme les points d'amélioration. Les démarches de management internes d'expériences usagers pour lever les irritants, améliorer le service rendu apparaît plus que jamais vecteur puissant de transformation accélérée du service public et porteur d'innovations. Encore faut-il s'appuyer sur des outils et des méthodes de travail collaboratives qui facilitent ce travail : c'est le pari de l'intelligence collective mise au service du projet des élus locaux, qui permet, à partir du programme politique, de tester à chaque étape de conception d'une politique ou d'un dispositif sa pertinence par les personnes concernés, agents, habitants, usagers.

Si l'agent public est, par définition, impliqué dans le projet politique, la clef serait que le citoyen le devienne aussi, construisant, épaulant contre épaulant, un nouveau projet de démocratie renouvelée.

INTERVENTIONS :

Les démarches citoyennes : quels sens, quels niveaux d'intégrations, quelles difficultés ?

- **Flore THALOUARN**, Directeur Général des Services, Ville de Saint-Brieuc

Le plan stratégique 2021-2026 de la Ville de Vertou : une démarche au service du sens et de la mobilisation, pour les agents et les habitants

- **Rodolphe AMAILLAND**, Maire et **Laurence DEBOULOIS**, Directrice Générale des Services, Ville de Vertou

« Face aux irritants... Place aux agents ! »

- **Patrick VALLÉE**, Directeur de la Maison du Département de Dinan, Conseil Départemental des Côtes d'Armor

Les nouveaux conseillers aux décideurs locaux

La Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) lance, entre 2020 et 2023, le **nouveau réseau de proximité (NRP)**, affirmant ainsi sa volonté de renforcer durablement sa présence au sein des territoires et de développer une offre de conseil au plus près des attentes des décideurs publics.

Les centres des finances publiques se regroupent progressivement pour constituer des « **services de gestion comptable** » (**SGC**). Ils ont à leurs têtes, un comptable public qui tient les comptes des communes rattachées et reste compétent, avec son équipe, pour les questions de gestion quotidienne.

La principale innovation amenée par la réorganisation du réseau territorial de la DGFIP est la mise en place de **conseillers aux décideurs locaux** (CDL). Le CDL se consacre, à temps plein, aux demandes exprimées par les maires et Président d'EPCI de son périmètre de compétence, qui correspond, en général aux frontières des intercommunalités. Il apporte conseil budgétaire, comptable et fiscal, conseil en matière de dépenses et de recettes, conseil économique et patrimonial ou encore accompagnement des réformes de processus.

Le déploiement des CDL, engagé en janvier 2020, devrait se poursuivre jusqu'en 2023 selon des modalités concertées avec les élus de chaque département.

18



FiLoThèque : Comprendre les dates clés des finances locales

La FiLoThèque présente chronologiquement les principales mesures ayant marqué les finances locales depuis 2010. Elle inclut également les éléments de contexte nécessaires à une bonne compréhension de l'évolution des principaux agrégats financiers et fiscaux des collectivités locales. Elle a été élaborée par l'OFGL, en étroite collaboration avec la Direction des études de La Banque Postale, et avec le soutien d'un comité de suivi composé d'associations d'élus et de directions d'administration centrale.

<https://data.ofgl.fr/pages/dates-cles-finances-locales/>

De nouvelles mesures déontologiques pour l'AFIGESE

GUIDE DE BONNE CONDUITE DEONTOLOGIQUE



Dans un contexte marqué par une certaine fragilité de la confiance dans l'action publique et le renforcement des exigences légales sur le plan déontologique, le Conseil d'administration de l'AFIGESE a souhaité conduire une réflexion approfondie sur son action et son fonctionnement. Il en est résulté la décision de renforcer, sur le plan éthique et déontologique, l'organisation et les conditions de fonctionnement de l'association et de la doter d'un cadre adapté pour ses adhérents et pour ses relations avec les organismes du secteur privé à but lucratif.

Trois grandes mesures ont ainsi été prises :

- L'AFIGESE réserve désormais la qualité de membre de l'association aux agents publics, à titre individuel, aux collectivités territoriales et aux groupements de collectivités au sens de l'article L.5111-1 du CGCT, considérant que le projet associatif doit être avant tout porté et partagé par des adhérents issus du secteur public. Les organismes issus du secteur privé à but lucratif ne pourront désormais être membres de l'association.

- L'adoption d'un code de bonne conduite déontologique à l'attention des membres de l'association issus du secteur public que vous trouverez joint à ce courrier.
- L'adoption d'une charte des partenaires privés, à l'attention des organismes issus du secteur privé à but lucratif présentant les attentes de l'association sur le plan éthique et déontologique et les modalités d'organisation de ses nouvelles relations partenariales.

Si la mise en place de cette charte vise à prévenir les risques juridiques encourus par les adhérents (issus du secteur public) et par les représentants du secteur privé, et plus particulièrement les éventuels conflits d'intérêts pouvant naître de la relation ainsi organisée des agents publics avec des entreprises privées, elle ne saurait constituer une rupture avec le secteur privé et les collaborations pertinentes et fructueuses nouées jusqu'alors. Elle poursuit, bien au contraire, l'objectif de renforcer encore la qualité de ces échanges et apports et de les inscrire dans un cadre partenarial renouvelé intégrant davantage les exigences éthiques et déontologiques que les collectivités et les agents publics doivent naturellement respecter.

L'AFIGESE est et doit rester un lieu d'échanges et de réflexion, qui se nourrit des compétences et expériences de contributeurs issus du secteur public local mais aussi d'universitaires et de praticiens et experts du secteur privé.

Le Code de bonne conduite a, en ce qui le concerne, pour objet d'aider les membres de l'association à prévenir les risques, notamment juridiques, d'atteinte aux règles déontologiques. Il rappelle les règles applicables et formule des recommandations de comportement au travers de différentes mises en situation.

La « Commission déontologie et partenariats » de l'AFIGESE, composée d'administrateurs et d'un référent de l'Association Nationale des Juristes Territoriaux, a été créée pour accompagner les adhérents et les partenaires dans cette démarche.

Pour tout renseignement : contacter Leslie MAGNAN, Secrétaire générale de l'AFIGESE.



CHARTRE DES PARTENAIRES PRIVÉS

Règles et modalités de participation des organismes partenaires issus du secteur privé aux activités de l'AFIGESE

Rappel des objectifs et des principes d'action de l'AFIGESE :

L'AFIGESE est attachée à une philosophie et des principes structurant son action :

- la libre administration des collectivités territoriales ;
- les valeurs du service public ;
- le professionnalisme, la transversalité et le partage des cultures en matière de gestion financière locale, de contrôle de gestion, d'évaluation des politiques publiques et, plus largement, de management public local, en ce qu'ils sont une garantie du respect de la libre administration des collectivités territoriales et des valeurs du service public.

L'action de l'association repose, dans ce cadre, sur des échanges de savoirs et de savoir-faire et vise à la diffusion d'acquis professionnels, par l'information, le débat et la formation, en développant, structurant et dynamisant ces trois fonctions des collectivités territoriales et des établissements publics.

Contexte de mise en place de la Charte des partenaires privés :

Dans un contexte marqué par la fragilité de la confiance dans l'action publique, l'AFIGESE, forte de ses principes, a conduit, entre 2019 et 2021, une réflexion approfondie sur son action et son fonctionnement.

Il en est résulté la volonté de son Conseil d'administration de renforcer, sur le plan éthique et déontologique, l'organisation et les conditions de fonctionnement de l'association ainsi que le cadre de ses relations avec les organismes du secteur privé à but lucratif.

Un code de bonne conduite définissant des règles déontologiques à adopter par les adhérents issus du secteur public a ainsi été réalisé.

De même, la présente charte a pour objectif d'exposer aux partenaires issus du secteur privé à but lucratif les attentes de l'association sur le plan éthique et déontologique et les modalités d'organisation des relations partenariales.

La conclusion d'un partenariat avec l'AFIGESE vaut, en conséquence, engagement de la part des partenaires privés de respecter la présente Charte des partenaires privés et d'agir dans le respect des règles déontologiques.

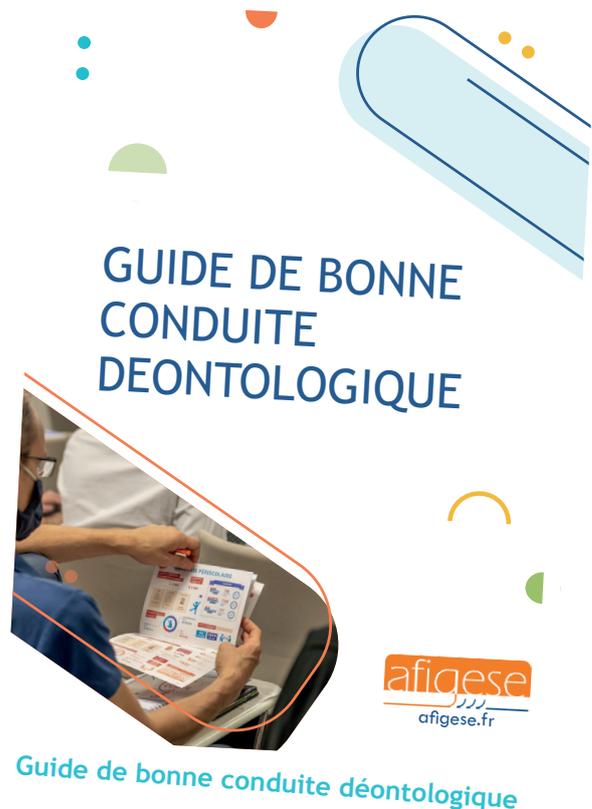
Article 1 - Objectifs de la Charte des partenaires privés à but lucratif

La mise en place de cette charte a pour objectifs de :

Charte des partenaires privés - AFIGESE - 30 avril 2022

Charte des partenaires

Consultables sur
notre site internet



Retour sur les Rencontres d'actualité de l'AFIGESE dans les Hauts-de-France

Le 29 juin dernier, ce sont tenues à Amiens les Rencontres d'Actualité régionales de l'AFIGESE, une nouvelle session renouvelée cette fois dans la belle région des Hauts-de-France.

Cette journée a été l'occasion d'aborder des sujets prégnants dans l'organisation interne des collectivités territoriales.

1/ De nouvelles méthodes dans l'élaboration des budgets émergent au sein des collectivités. Audrey Delmarre, chargée de mission budget climatique à la Métropole Européenne de Lille, est venue présenter la démarche de mise en place d'un budget climatique. Inscrit dans les priorités du Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET) de la Métropole, le budget climatique est un outil permettant d'appréhender la capacité des projets et politiques publiques à répondre à ce PCAET. Son objectif est avant tout d'acculturer l'ensemble des acteurs au lien entre « budget » et « impacts climatiques » afin de faire des choix de gestion éclairés. Toutefois, Audrey Delmarre averti sur les limites inhérentes de cet outil. Ce n'est pas un budget « vert » ou « carbone » car il ne prend pas en compte toutes les composantes, il est aveugle aux mesures non budgétaires ou à faible budget (la réglementation par exemple). Par ailleurs, il n'indique pas si les dépenses favorables sont suffisantes. La méthode se veut encore expérimentatrice car elle va s'enrichir au fil des années. Elle met en garde sur la nécessité d'un portage politique fort car des moyens humains ont été mis en œuvre pour que la démarche soit efficace : création d'un poste dédié afin d'emmener l'ensemble des directions en concertation.

Concrètement, le process opérationnel consiste à déterminer le périmètre d'analyse des dépenses réelles hors amortissements (dépenses > 100 k€ au départ puis 100% des dépenses), puis de classer chaque ligne budgétaire au regard des 3 critères du PCAET (Atténuation/Adaptation/Qualité de l'air).

La méthode I4CE (Institut For Climate Economics) a été choisie pour évaluer la démarche qui présente, selon elle des avantages et inconvénients. C'est une méthode directement applicable pour le volet « atténuation ». Néanmoins, certains thèmes restent encore à définir, notamment pour des projets complexes.

La MEL est d'ailleurs en cours d'écriture d'un guide méthodologique commun sur le territoire.

2/ Nathalie Biquard, Directrice des finances publiques de la DRFIP de la Somme est venue expliquer la réforme du régime de responsabilité financière du gestionnaire public, sujet préoccupant le groupe de travail « Qualité des comptes et certification » de l'AFIGESE. Après avoir rappelé les objectifs principaux de la réforme et les principales mesures, la Directrice a expliqué les conséquences de la réforme :

- Fin des débits : les comptables et les régisseurs ne sont plus responsables sur leurs deniers propres des manquements
- La prise en charge par la personne publique concernée (État, collectivité locale, EP) des déficits résultant d'une faute ou d'une erreur (sauf faute du comptable : prise en charge par l'État)
- La nécessité d'un renforcement de la maîtrise des risques dans le cadre d'une responsabilité managériale effective et partagée dans le cadre de démarches partenariales de la dépense et de la recette
- Un levier d'accompagnement des ordonnateurs par les comptables dans l'amélioration des pratiques de gestion publique (gestionnaires défaillants).

Depuis la communication sur cette réforme, l'AFIGESE émet un certain nombre d'interrogations

sur les conséquences de ce dispositif à la fois dans le positionnement des acteurs au sein de l'équipe ordonnateur, le relationnel ordonnateur / comptable ainsi que sur la répartition de la responsabilité des deux acteurs au sein de la chaîne financière. Comment faire évoluer les relations entre les acteurs afin de maîtriser le risque ? Quel partage de responsabilité entre les acteurs ?

3/ La Ville de Dunkerque s'est engagée au cours du précédent mandat à réviser sa **politique tarifaire**. Florence Vanhee et Justine Kiecken de la Direction du pilotage et de l'accompagnement au changement sont venue témoigner de l'expérience de la collectivité dans leur recherche d'une « bonne formule tarifaire » pour les services de la ville. Plusieurs objectifs devaient être atteints :

- Harmoniser les modes de tarification au Quotient Familial
- Mettre en place une progressivité réelle des tarifs
- Augmenter globalement les recettes, en tenant compte du financement de l'usager au coût global du service et en renforçant la progressivité
- Communiquer auprès de la population sur la mise en œuvre de ces nouveaux tarifs

Le diagnostic réalisé a démontré que les tarifs proposés étaient effectivement extrêmement bas pour certains services avec des recettes en diminution. L'exposé détaille précisément le travail réalisé de recherche d'harmonisation et de progressivité des tarifs à travers une fonction mathématique de calcul du type $F(x) = ax^2 + bx + c$.

Le bilan de la démarche est positif : une vraie équité en matière de tarifs progressifs avec un tarif individuel qui évite les effets de seuil. Une nécessité de communiquer auprès des usagers pour rendre ces tarifs lisibles avec un besoin d'un outil simulateur

de tarifs des services mis à disposition en ligne.

4/ Comment choisir son mode de gestion ? Anne Sophie FARDEL, Directrice des Finances et du Conseil de gestion à la Communauté d'Agglomération du Beauvaisis et Ville de Beauvais est venue présenter son approche méthodologique de l'analyse du besoin. Une démarche d'évaluation préalable est indispensable pour déterminer le mode de gestion entre externalisation (concessions) et internalisation (régie ou marchés publics) car, bien qu'elle ne soit pas obligatoire, les enjeux financiers sont importants.

- Le recensement et la définition des besoins est la première étape sur le plan financier, technique et juridique.
- Un recensement également des risques et des contraintes permet de vérifier jusqu'où la collectivité entend supporter et cela permettra d'envisager une éventuellement répartition avec le partenaire extérieur.
- Le degré de maîtrise souhaité par la collectivité qui influencera la nature de l'activité et le mode de gestion.

Ainsi l'analyse multicritères permettra ensuite de déterminer le mode de gestion. L'exposé détaille très précisément l'ensemble des critères à regarder pour effectuer un choix éclairé.

Nous remercions l'ensemble des intervenants ainsi qu'Amiens Métropole pour le soutien apporté dans l'organisation de cette rencontre. Et nous poursuivons notre tournée des régions dans le courant des prochains mois. A très bientôt !



Vous souhaitez organiser de nouvelles Rencontres d'Actualité en région ?

Contactez-nous !

02 28 25 45 15

communication@afigese.fr

BIENVENUE

aux nouveaux adhérents



Région
Hauts-de-France

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



23

OFFRES D'EMPLOI

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

Poste	Organisme
Contrôleur de Gestion Sociale (H/F)	Roannais Agglomération
Responsable de service Pôle Comptable Délégations Mutualisées (H/F)	Ville de Lyon
Responsable de Service du Guichet Unique des Demandes de Subvention (H/F)	Ville de Marseille
Responsable du secteur comptabilité (H/F)	SIAAP
Chargé-e marchés publics (H/F)	CCAS de Grenoble
Chargé de mission stratégie financière pilotage budgétaire (H/F)	Communauté d'Agglomération Hénin-Carvin
Directeur des Finances (H/F)	Ville des Deux-Alpes
Chef de mission stratégique Réingénierie des fonctions ressources (H/F)	Métropole Européenne de Lille
Responsable de la mission stratégique chargée de la transformation numérique des fonctions supports (H/F)	Métropole Européenne de Lille

Optimiser les ressources financières des collectivités grâce à une gestion active de leur patrimoine Niveau sensibilisation	Optimiser la gestion des subventions des associations : de l'attribution à la lecture des comptes Niveau sensibilisation	Notions de base de comptabilité privée Niveau sensibilisation
12 et 13 septembre Saint-Denis	4 et 5 octobre Saint-Denis	6 octobre en visio

Développer des pratiques d'évaluation utiles au pilotage stratégique et opérationnel : conception, méthode, outils, livrables Niveau perfectionnement	Mettre en place une comptabilité analytique pour définir la stratégie tarifaire des services publics locaux Niveau perfectionnement	Concevoir, négocier, piloter et contrôler une Délégation de Service Public Niveau perfectionnement
10, 11 et 12 octobre en visio	10 et 11 octobre Lyon	17 et 18 octobre Saint-Denis

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 :

- Le dialogue de gestion
- La conduite du changement
- Évaluation politiques publiques
- Identification des leviers budgétaires
- Cartographie des risques
- Exécution financière des marchés publics

9.1/10

Note de satisfaction globale de nos stagiaires en formation intra

Vous ne trouvez pas la formation répondant à vos besoins ? N'hésitez pas à nous contacter!

formation@afigese.fr / 01 49 17 00 09

On en parle dans la presse

- M57 : « c'est un vrai changement de paradigme » publié le 21/06/2022 par Gaëlle Ginibrière pour lagazettedescommunes.com
- «Gestion de la taxe d'aménagement : la réforme suscite des interrogations» publié le 15/06/2022 par Thomas Beurey pour labanquedesterritoires.fr
- «Comptabilité écologique : l'heure est à l'expérimentation» publié le 09/06/2022 par Gaëlle Ginibrière pour lagazettedescommunes.com
- « La certification des comptes des collectivités territoriales » publié le 01/05/2022 par Territorial Editions pour lagazettedescommunes.com

Directeur de la Publication :
Pascal BELLEMIN

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

Rédaction : Marie-Christine BARANGER, Christelle GAUCHER, Sophie GUIHARD, Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN, Samuel PIZZATO, Catherine OLIVEZ-DUROISIN, Julien SISSOKO, Hanh TRINH-DUPERRIN

Mise en page : Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur, des éditeurs ou de leurs ayants droit ou ayants cause est illicite.

AFIGESE

Siège social :

1, avenue de l'Angevinière
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

