



RAPPORT MORAL ET D'ACTIVITÉ 2021

Assemblée générale extraordinaire
22 septembre 2022 - Rennes

afigese
afigese.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION	Page 3
La vie associative	Page 4
1. Les instances statutaires	Page 4
2. L'équipe administrative	Page 4
3. Un réseau qui vit grâce à ses membres	Page 5
Le développement du réseau se poursuit	Page 7
La formation pour accompagner les mutations	Page 10
1. Une activité en pleine évolution	Page 10
2. Bilan financier des formations de l'année 2021	Page 11
Un laboratoire d'idées toujours plus dynamique	Page 13
1 - Les groupes de travail	Page 13
2 - Garder le lien grâce aux évènements	Page 15
3 - Les contributions de l'AFIGESE au débat public	Page 15
Les actions de communication et de partenariats	Page 17
1 - Des moyens de communication variés	Page 17
2 - L'AFIGESE s'exprime dans la presse	Page 18
3- Des partenariats confirmés	Page 18

INTRODUCTION

Les années 2020 et 2021 auront sensiblement marqué le fonctionnement des collectivités locales.

Guidées par le sens du service public, les collectivités ont ainsi dû adapter l'organisation de leurs services, développer le télétravail et renforcer le recours aux outils numériques, mettre en place des dispositifs d'aide sur le plan économique, pourvoir aux besoins en fournitures diverses auprès des populations (masques, etc...), en dépassant les rigidités habituelles parfois rencontrées dans leur gestion quotidienne. La crise a également réinterrogé les relations entre les collectivités locales et l'Etat et mis en exergue la question de l'anticipation d'événements peu prévisibles ou de la préparation de nos organisations, quelles qu'elles soient, à la gestion de leurs conséquences.

L'AFIGESE a fait montre de réactivité en étant pleinement présente aux côtés de ses adhérents, notamment en développant le recours au numérique et en faisant évoluer les formats de ses actions.

2021 aura aussi été l'année des 25èmes Assises et des 20 ans de l'AFIGESE, un bel événement reporté d'un an du fait de la pandémie. Alors que de nouveaux enjeux apparaissent ou, à tout le moins, revêtent une importance renforcée par la crise de ces dernières années, ces Assises ont permis d'échanger autour des grandes évolutions financières, managériales et sociétales ayant marqué ces deux dernières décennies.

Fin 2021, les instances de l'AFIGESE ont été partiellement renouvelées.

De nouvelles orientations se dessinent, dans le sillage des actions menées au cours des années précédentes, autour des implications des transitions, notamment, écologiques dans les fonctions financières et de pilotage, du renforcement des partenariats avec le monde universitaire et les autres associations professionnelles ou encore du développement des événements régionaux et d'une proximité accrue avec les collectivités de plus petite taille.

Un important travail, engagé ces dernières années, a également abouti, qui a permis à l'AFIGESE de se doter d'un Code de bonnes pratiques déontologiques à destination de ses adhérents et d'un cadre renouvelé pour ses partenariats avec le secteur privé.

Ce rapport moral et d'activités fait état des principales actions menées en 2021 et au début de l'année 2022.

LA VIE ASSOCIATIVE

1. Les instances statutaires

1.1. Le Bureau de l'AFIGESE

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

Lors du Conseil d'administration du 15 décembre 2021, la composition des administrateurs a été renouvelée. Le Bureau est composé, au 31 décembre 2021 :

- du Président, **Pascal Bellemin**
- de la 1^{ère} vice-présidente, en charge de la coordination des groupes de travail, **Catherine Coulin**
- de la 2^{ème} vice-présidente, en charge de la formation, Présidente de la commission « Formation », **Florence Vanhee**
- de la secrétaire nationale, Présidente honoraire, **Françoise Fleurant-Angba**
- du trésorier national, **Yann Goubard**
- du président du Conseil d'Orientations Stratégiques, Président honoraire, **Eric Portal**
- du délégué aux Assises, Président de la Commission « Partenariats et déontologie », **Thomas Eisinger**
- du délégué au développement de la fonction management, **Frédéric Fiévet**
- de la déléguée aux partenariats avec les associations d'élus, à la régionalisation et à l'offre territoriale, **Christelle Gaucher**

Le Bureau s'est réuni à 6 reprises dans l'année, en mars, juin et décembre en présentiel, en février, mai, et septembre en distanciel.

1.2. Le Conseil d'administration de l'AFIGESE

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

Le Conseil d'administration est composé au 31 décembre 2021, outre des personnes membres du Bureau et présentées ci-dessus, des administrateurs suivants :

- **Gilles Alfonsi** : référent évaluation et référent synergies entre les fonctions et entre les métiers d'aide au pilotage
- **Marie-Christine Baranger** : référente finances et comptabilité
- **Christophe Baron** : référent action sociale, finances et fonctions d'aide au pilotage
- **Arafat Benamer**
- **Juliette Bousquet**
- **Bertrand Charpy** : référent contrôle de gestion interne
- **Damien Delaine** : référent contrôle de gestion externe et référent Assises
- **Sophie Guihard** : Présidente de la commission communication

- **Christophe Amoretti-Hannequin**
- **Laurent Mazière**
- **Julian Poux** : référent fiscalité locale
- **Luc Alain Vervisch** : référent partenariat avec les universités

Il s'est réuni à trois reprises en 2021, en mars, juin et décembre en présentiel.

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

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

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

- Point d'étape sur l'évolution de l'association
- Organisation des Assises et la place des privés
- Positionnement de l'activité formation et recherche d'un modèle économique plus viable
- Gouvernance de la territorialisation et de l'animation locale des activités
- Les partenariats avec le monde universitaire
- Le bilan des activités de l'AFIGESE sur la période 2011-2018 et vision prospective 2019-2021
- La définition de l'approche du management public selon l'AFIGESE et le développement des actions sur l'évaluation des politiques publiques

En 2021, ses activités ont porté sur l'étude juridique et déontologique liée à l'organisation et au fonctionnement de l'AFIGESE, notamment dans ses relations avec le secteur privé.

2. L'équipe administrative

Localisée au siège de l'association à Saint-Herblain près de Nantes (44), l'équipe administrative est composée de 5 Equivalents Temps Plein fin 2021 :

- une secrétaire générale, **Leslie Magnan**, responsable de l'équipe et de la coordination des activités, et en charge notamment des partenariats, de la communication et des instances statutaires ;
- une secrétaire comptable, **Bénédicte Barbereau**, en charge de la comptabilité et de la gestion des adhésions notamment ;
- une chargée de mission, **Mathilde Mandelli**, en charge des groupes de travail notamment;
- une chargée de formation, **Anna Reshetnikova**, coordonnant les formations réalisées par l'association.
- une assistante de communication en alternance, **Manon Launais**, réalisant les actions de communication de l'association.

Par ailleurs, l'association a fait l'acquisition d'un local à Saint-Denis (93) le 24 novembre 2021 permettant d'accueillir les formations, les groupes de travail ainsi que les réunions des instances. La chargée de formation travaille dans ces locaux quotidiennement.

3. Un réseau qui vit grâce à ses membres

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

professionnels issus de ce réseau :

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



LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU SE POURSUIT

Preuve que l'AFIGESE répond aux besoins des collectivités territoriales, la croissance des adhésions continue sa progression en 2021 pour atteindre **497 organismes adhérents pour 788 représentants**.

Plus précisément, la typologie des adhérents se compose de 714 représentants de collectivités territoriales et organismes publics, de 32 représentants d'organismes privés, de 42 adhérents à titre individuel. Cette marge de progression correspond à une augmentation de 13% du nombre de représentants et de 8% du nombre d'organismes depuis l'année dernière.

Depuis 10 ans, nous observons une augmentation de 42% du nombre de représentants adhérents et de 42% du nombre d'organismes adhérents.

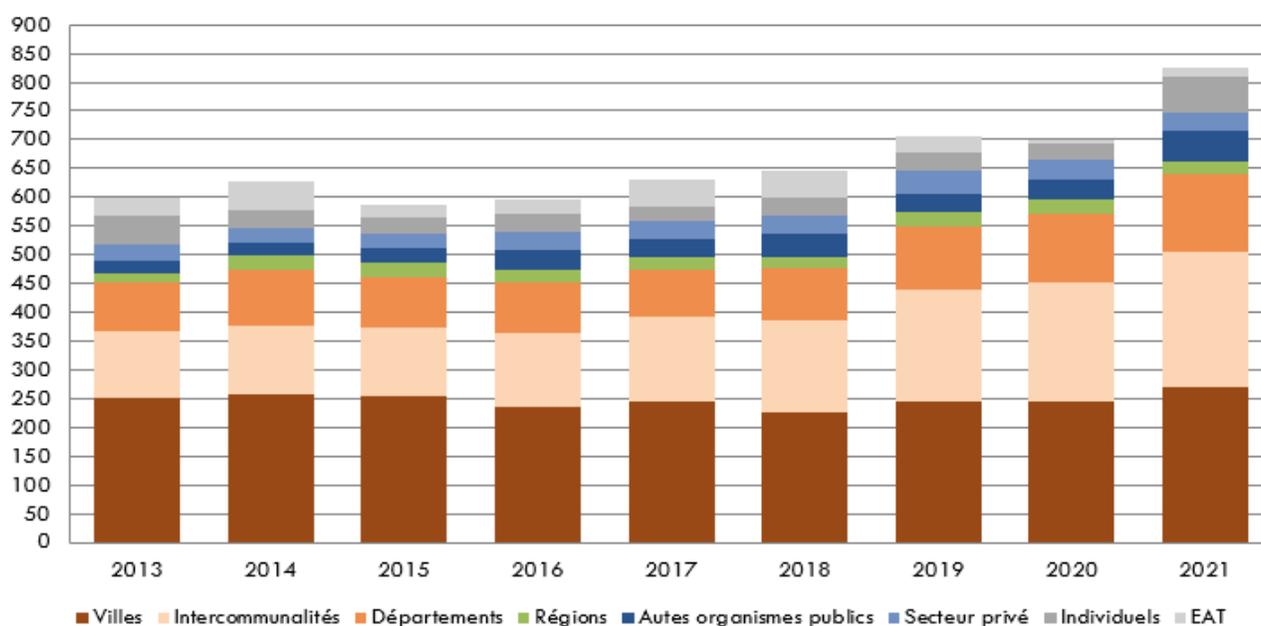
L'évolution des adhésions depuis l'année dernière est contrastée selon la typologie des collectivités :

- **Évolution de + 6% des villes depuis 2020** (42% des organismes adhérents). Nous constatons une évolution de la composition du point de vue de la taille des villes.
 - o les villes de 20 à 50 000 habitants sont toujours largement représentées (35% des villes adhérentes)
 - o les petites collectivités intègrent de plus en plus le réseau : depuis 10 ans, + 79% d'évolution des villes de moins de 10 000 habitants, et + 35% d'évolution des villes de 10 à 20 000 habitants.
- **Évolution de + 11% des intercommunalités depuis 2020** (représentent 29% des organismes adhérents). Depuis 10 ans, + 64% d'évolution.
- **Évolution de + 6% des Départements** (représentent 14% des organismes adhérents).
- **11 Régions sont représentées.**
- Les autres organismes tels que les **syndicats mixtes sont en forte augmentation + 38%** (représentent 8% des organismes adhérents).
- **Le secteur privé représente 7% des organismes adhérents**, une proportion stable depuis plusieurs années. Les nouveaux statuts de l'association prévoient qu'en 2022, le secteur privé à but lucratif ne sera plus adhérent de l'association en raison de nouvelles mesures déontologiques.

Nombre d'organismes adhérents de 2012 à 2020

Catégorie adhérents	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Taux de pénétration	Nombre de collectivités territoriales par catégorie
Intercommunalités	71	77	79	81	90	99	107	126	131	145	12%	1258
<10 000 habitants	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0,29%	345
>10000 et <20000 habitants	3	3	2	1	1	1	1	0	1	1	0%	435
>20000 et <50000 habitants	10	8	11	8	13	14	14	19	20	24	12%	201
>50000 et <100000 habitants	14	19	19	23	28	31	34	43	47	49	32%	153
>100000 habitants	41	45	45	47	47	52	57	63	62	70	56%	124
Villes	163	177	180	186	181	193	183	198	196	207	9%	2183
<10000 habitants	11	14	20	19	23	28	26	31	31	38	3,20%	186 (de 5000 à 10000 hbt)
>10000 et <20000 habitants	29	36	33	37	36	39	36	38	35	37	7%	532
>20000 et <50000 habitants	64	67	69	71	67	70	65	71	71	72	21%	339
>50000 et <100000 habitants	32	36	35	35	33	35	36	38	37	40	48%	84
>100000 habitants	27	24	23	24	22	21	20	20	22	20	48%	42
Départements	51	54	59	59	58	55	60	65	67	71	68%	96
Régions	12	9	15	15	12	12	12	12	11	11	86%	14
Autres organismes publics	16	16	18	19	24	25	29	26	29	40		
Secteur privé	25	23	19	17	25	24	24	29	25	23		
TOTAL	338	356	370	377	390	408	415	456	459	497		
hors privés, organismes publics	313	333	351	360	365	384	391	427	434	474	13,35%	3551
Intercommunalités									133	147		1258
Métropoles									17	19	86,36%	22
CU									8	8	57,14%	14
CA									76	84	38%	223
CC									32	36	4%	1001

Nombre de représentants par année



Nombre de représentants adhérents de 2012 à 2021

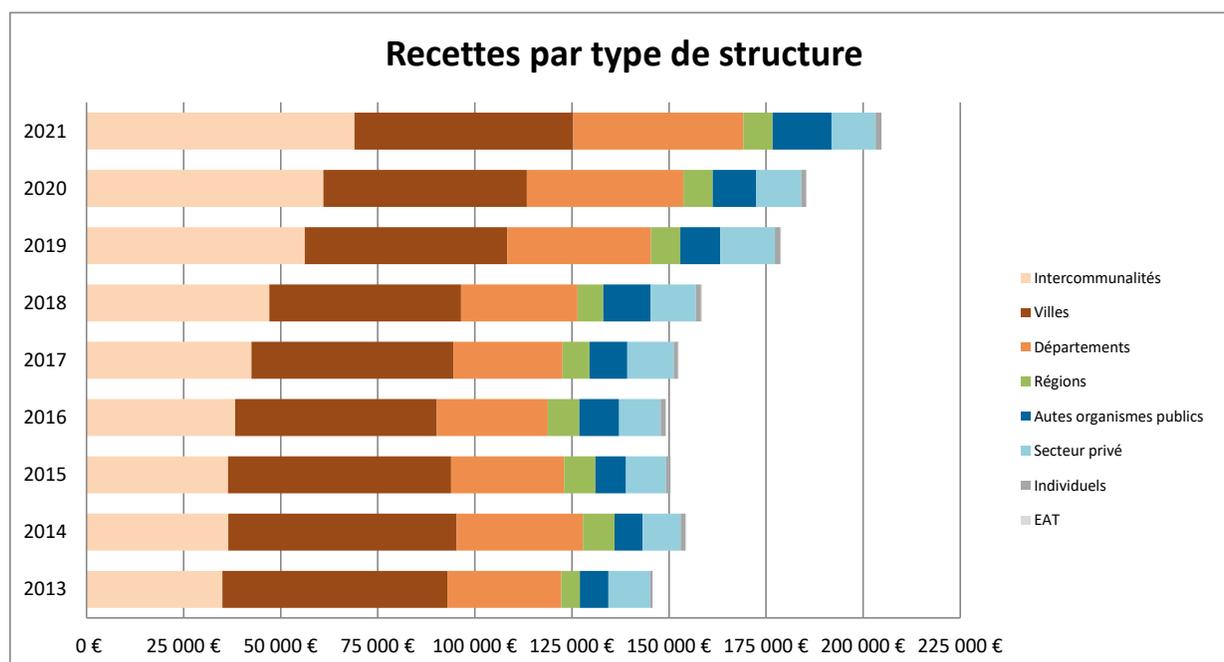
Catégorie adhérents	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution en valeur 2020/21	Evolution en % 2020/21
Intercommunalités	112	115	121	121	129	145	160	192	207	235	28	14%
<10 000 habitants	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0	0%
>10000 et <20000 habitants	3	3	2	1	1	1	3	0	2	1	-1	-50%
>20000 et <50000 habitants	10	10	14	8	13	14	16	21	22	29	7	32%
>50000 et <100000 habitants	15	24	23	31	35	40	42	56	64	67	3	5%
>100000 habitants	81	76	80	78	78	88	97	113	117	136	19	16%
Villes	241	251	257	253	236	246	227	246	244	270	26	11%
<10000 habitants	14	17	24	22	27	34	29	35	35	45	10	29%
>10000 et <20000 habitants	36	43	42	44	42	41	39	41	38	41	3	8%
>20000 et <50000 habitants	78	84	82	87	80	83	72	80	82	90	8	10%
>50000 et <100000 habitants	46	48	49	44	38	40	43	46	46	50	4	9%
>100000 habitants	67	59	60	56	49	48	44	44	43	44	1	2%
Départements	82	87	96	86	86	83	89	112	121	135	14	12%
Régions	18	14	24	25	24	21	20	23	23	23	0	0%
Autes organismes publics	22	22	22	25	33	31	40	34	37	51	14	38%
Secteur privé	31	28	25	27	32	32	32	38	32	32	0	0%
Individuels	35	52	32	27	30	26	32	33	28	42	14	50%
EAT	44	30	52	24	26	48	47	28	8	0	-8	-100%
Total	585	599	629	588	596	632	647	706	700	788	88	13%
Hors Individuels et EAT	506	517	545	537	540	558	568	645	664	746	82	12%
Hors Individuels, EAT et privés	475	489	520	510	508	526	536	607	632	714	82	13%

Les recettes issues des adhésions en 2021 sont en progression par rapport à l'année dernière : + 11% d'augmentation par rapport à 2020 pour un **montant total de 204 746€ au 31 décembre 2021.**

Depuis 10 ans, nous observons une augmentation de 42% des recettes issues des cotisations.

Recettes des adhésions de 2012 à 2021

Catégorie adhérents	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution en valeur 2020/21	Evolution en % 2020/21
Intercommunalités	34 085 €	35 000 €	36 520 €	36 435 €	38 250 €	42 495 €	47 084 €	56 227 €	60 978 €	68 973 €	7 995 €	13%
<10 000 habitants	255 €	170 €	170 €	255 €	170 €	170 €	170 €	170 €	170 €	170 €	0 €	0%
>10000 et <20000 habitants	510 €	510 €	340 €	170 €	85 €	170 €	493 €	0 €	170 €	170 €	0 €	0%
>20000 et <50000 habitants	2 000 €	2 000 €	2 600 €	1 600 €	2 300 €	2 800 €	3 180 €	3 980 €	4 380 €	5 680 €	1 300 €	30%
>50000 et <100000 habitants	3 780 €	6 480 €	6 210 €	8 165 €	9 245 €	10 287 €	11 011 €	14 526 €	17 226 €	17 939 €	713 €	4%
>100000 habitants	27 540 €	25 840 €	27 200 €	26 245 €	26 450 €	29 068 €	32 230 €	37 551 €	39 032 €	45 014 €	5 982 €	15%
Villes	57 745 €	57 930 €	58 840 €	57 435 €	51 935 €	52 051 €	49 359 €	52 082 €	52 400 €	56 333 €	3 933 €	8%
<10000 habitants	1 065 €	1 405 €	2 040 €	1 870 €	2 175 €	2 722 €	2 465 €	2 975 €	2 975 €	3 785 €	810 €	27%
>10000 et <20000 habitants	5 950 €	7 310 €	7 140 €	7 480 €	6 970 €	6 800 €	6 545 €	6 545 €	6 460 €	6 630 €	170 €	3%
>20000 et <50000 habitants	15 600 €	16 600 €	16 300 €	17 300 €	15 870 €	16 020 €	14 180 €	15 880 €	16 380 €	17 920 €	1 540 €	9%
>50000 et <100000 habitants	12 420 €	12 555 €	12 960 €	11 745 €	10 260 €	10 800 €	11 583 €	12 096 €	12 339 €	13 446 €	1 107 €	9%
>100000 habitants	22 710 €	20 060 €	20 400 €	19 040 €	16 660 €	15 709 €	14 586 €	14 586 €	14 246 €	14 552 €	306 €	2%
Départements	27 880 €	29 340 €	32 470 €	29 070 €	28 560 €	28 016 €	29 988 €	37 026 €	40 324 €	43 826 €	3 502 €	9%
Régions	6 120 €	4 760 €	8 160 €	8 103 €	8 160 €	6 993 €	6 619 €	7 571 €	7 537 €	7 537 €	0 €	0%
Auts organismes publics	7 000 €	7 340 €	7 225 €	7 865 €	10 248 €	9 668 €	12 250 €	10 314 €	11 215 €	15 159 €	3 944 €	35%
Secteur privé	10 300 €	10 776 €	9 769 €	10 313 €	10 723 €	12 009 €	11 602 €	14 045 €	11 603 €	11 400 €	-203 €	-2%
Individuels	1 517 €	586 €	1 265 €	1 127 €	1 265 €	1 058 €	1 357 €	1 449 €	1 265 €	1 518 €	253 €	20%
EAT	220 €	60 €	260 €	120 €	130 €	240 €	235 €	140 €	40 €	0 €	-40 €	275%
Total	144 867 €	145 792 €	154 509 €	150 468 €	149 271 €	152 529 €	158 494 €	178 854 €	185 362 €	204 746 €	19 384 €	11%



LA FORMATION POUR ACCOMPAGNER LES MUTATIONS

1. Une activité en pleine évolution

Les formations INTER s'ouvrent au distanciel

L'AFIGESE a su s'adapter au nouveau contexte de l'année 2020 pour proposer l'ensemble de ses programmes de formation au format en distanciel. Ainsi, le catalogue de formation 2021 s'intègre dans cette continuité en proposant des sessions à la fois en format distanciel et présentiel.

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

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

Les collectivités en demande de formations INTRA

Les formations intra collectivités font l'objet d'une demande croissante d'année en année. Les collectivités sont fortement désireuses de formations sur mesure adaptées à leur organisation interne, à leur calendrier interne et aux demandes communes de leurs agents.

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

Des formations labellisée Qualiopi et agréées pour les élus locaux

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

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



2. Bilan financier des formations de l'année 2021

Les formations INTER

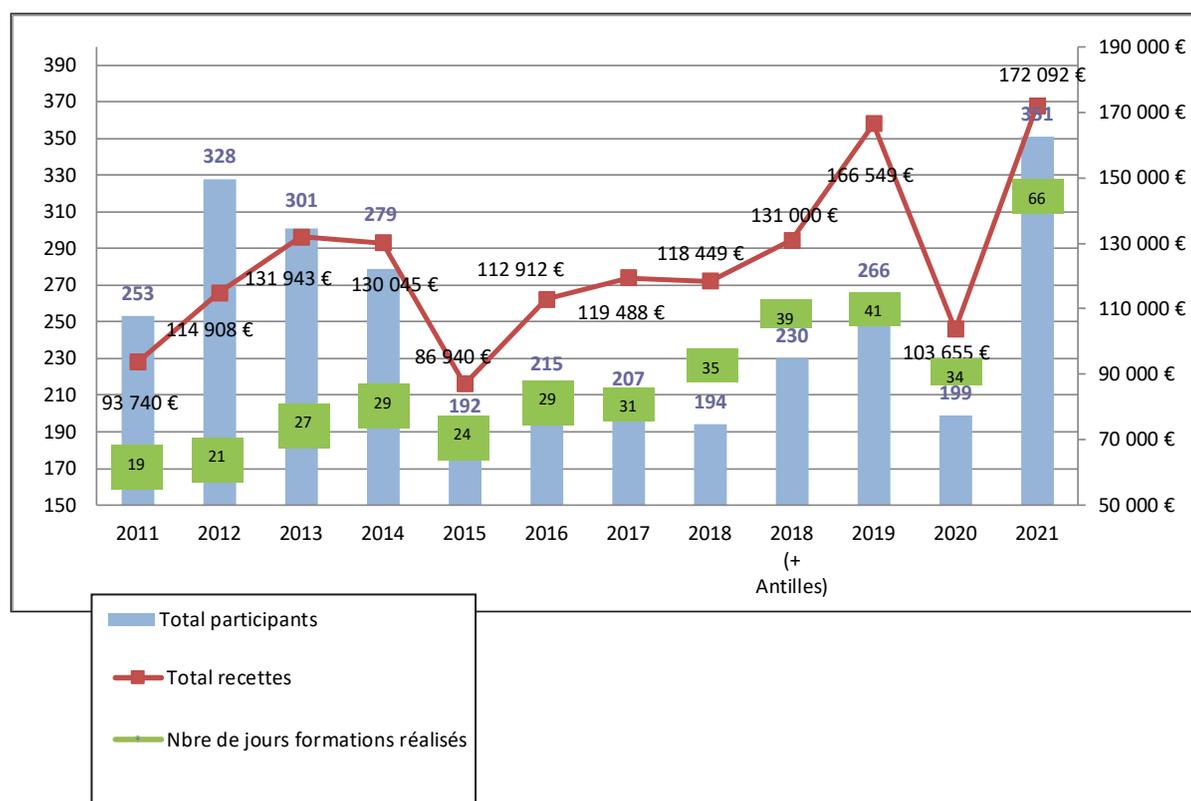
Après une année de transition en 2020, l'année 2021 redémarre sur un niveau plus important qu'en 2019.

- 37 sessions programmées en 2021 pour 66 jours de formation au total
- 351 stagiaires répartis sur toutes les sessions avec une participation moyenne de 9,5 participants / session.

Synthèse chiffrées des nombres de sessions, de jours et de participants des formations inter de 2011 à 2021 :

Année	Nombre de sessions	Nombre de jours	Nombre de participants
2011	15	19	253
2012	17	21	297
2013	19	27	302
2014	22	29	284
2015	19	25	216
2016	20	29,5	225
2017	24	38	205
2018	20	35	194
	24 (+ 4 sessions aux Antilles)	41	230
2019	24	41,5	271
2020	24	34	199
2021	37	66	351

Les recettes des formations inter sont en nette progression par rapport à l'année 2020 : 172 092€ (contre 103 655€ en 2020).



Les formations INTRA

En 2021, 18 sessions se sont tenues correspondant à 42 journées.

Les recettes s'élèvent à 55 000€ pour 206 agents formés.

L'ensemble des prestations correspondent à des formats d'interventions de 2 à 6 jours sur des formations présentées au catalogue ou des formations sur-mesure.

Nbre de sessions de formations intra	2021	2020
Finances	13	1
Contrôle de gestion	2	2
Démarches managériales et organisationnelles	0	1
Evaluation	3	0
TOTAL	18	4
Montant Total	55 000 €	13 315 €

L'activité formation de l'AFIGESE est équilibrée financièrement

Au total, le résultat financier 2021 de l'activité formation inter et intra est bénéficiaire de 12 969€.

	2021	2020
Produits	237 552 €	124 223 €
Charges	174 681 €	86 010 €
Résultat direct	+ 62 870 €	+ 38 213 €

Après répartition des charges indirectes :

	2021	2020
Résultat indirect	12 969 €	- 12 438 €

UN LABORATOIRE D'IDÉES TOUJOURS PLUS DYNAMIQUE

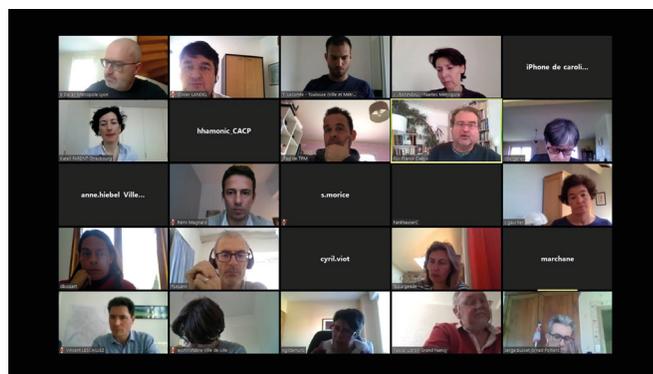
1. Les groupes de travail de l'AFIGESE

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

Les groupes actifs au 31 décembre 2021 sont au nombre de 7 et comptabilisent 350 inscrits dont environ 200 participants réguliers aux réunions. Près d'un tiers des membres du réseau sont donc impliqués dans des travaux portant sur une, voire plusieurs thématiques. Ce chiffre est important eu égard aux évolutions en cours dans les collectivités. Les membres ont donc poursuivi leur investissement dans les différents groupes.

Les évolutions des collectivités sont observées de près par les groupes de travail, dont la configuration évolue régulièrement pour rester en prise avec l'environnement général de la fonction publique territoriale.

Les groupes « Fiscalité et Dotations », « Evaluation des politiques publiques », et « Qualité des comptes et certification » sont toujours aussi actifs. Le groupe « Fiscalité et Dotations » a maintenu son niveau de participation autour d'une cinquantaine de participants par réunion, à la faveur de la visioconférence. Aussi, le maintien d'un nombre d'inscrits régulier aux réunions du groupe Qualité des comptes illustre l'importance de ce groupe face aux préoccupations majeures des collectivités liées à l'actualité, la bascule en M57, la certification et plus récemment l'ordonnance sur la responsabilité des gestionnaires publics.



L'objectif de l'ensemble de ces groupes est double : fournir un cadre aux échanges entre les agents directement mobilisés et s'appuyer sur ces échanges pour produire des ouvrages susceptibles d'intéresser l'ensemble des collectivités adhérentes. Ces livrables prennent des formes variables selon leur contenu et leurs objectifs. Outre des guides de référence, la période récente a notamment été marquée par le développement de formats plus souples qui permettent une meilleure réactivité à l'actualité et une manipulation plus facile par leurs destinataires par l'intermédiaire des fiches pratiques notamment. Le choix a été fait de les diffuser plus systématiquement au format numérique, plus pratique que les volumes imprimés. Cela permet également de diffuser des outils immédiatement exploitables.

L'année 2021 a vu l'association poursuivre l'alternance des réunions entre visioconférence, mise en place depuis le début de la crise sanitaire et les réunions en présentiel qui ont pu reprendre. L'alternance de ces deux modes de réunions permet une meilleure souplesse dans la tenue des groupes, les réunions en visioconférences étant plus courtes mais parfois plus nombreuses. Aussi cette année a été marquée par la publication de plusieurs livrables :

- Un recueil de fiches comptables et budgétaires alimenté par le Groupe de Travail « Qualité des Comptes et Certification » notamment sur la bascule en M57. Cette production se décline en trois parties, la première à propos des opérations sur immobilisations, la deuxième sur les opérations relatives à des régularisations ou atténuations des charges et la troisième sur les procédures.
- Cette année a aussi vu le Groupe de Travail « Nouveaux Périmètres » publier son guide sur l'évaluation des charges et détermination des flux financiers associés aux transferts de compétences. Dans ce livrable se trouve des fiches sur la CLECT, la méthode d'évaluation des transferts de charges, l'attribution de compensation, l'attribution de compensation en investissement et la reprise de dettes.
- 2021 a aussi vu le Groupe Tarification et Calcul de Coût lancer un benchmark sur le coût des piscines, travail qui se poursuit en 2022 et qui devrait donner lieu à la publication d'un livrable d'ici la fin de l'année.
- Le groupe de travail Evaluation des Politiques Publiques a publié les Echos de l'évaluation n°18 en mars 2022. Cette année, en plus de faire un retour sur l'atelier animé par le groupe lors des Assises, il est question de la boîte à outils mise à disposition des nouveaux élus de la Meuse. Un article s'interroge sur la manière d'évaluer la qualité de la restauration scolaire des collèges à l'échelle départementale. Un autre présente l'organisation de l'évaluation au sein du Département de Seine Saint Denis. Enfin une revue de presse au sujet du RSA conclue cette publication.
- Le Livre blanc de l'AFIGESE 2021, publié en format numérique comme supplément de La Gazette des communes du 28 février 2022, a été produit à la fois par les groupes de travail et les administrateurs de l'association. Ce support a été l'occasion pour les rédactrices et rédacteurs de traiter des budgets CARE et verts, de l'impact de la transition écologique dans le pilotage de la dette, des relations entre les collectivités et leurs partenaires ou encore du rôle de l'évaluation en temps de crise. Le Livre Blanc se veut un recueil des réflexions des membres de l'association sur les thématiques de l'évaluation des politiques publiques et du pilotage, les finances locales, le management public.



2. Garder le lien grâce aux événements

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

En 2021, l'AFIGESE a tenu sa 25^{ème} édition à Antibes Juan-les-Pins, édition reportée à cause de la crise sanitaire en 2020. Les répercussions de la pandémie sur le secteur public local ont été inédites : accompagnement des publics fragilisés par la crise économique, apparition d'une équation budgétaire apparemment insoluble, nouveaux questionnements en tant qu'employeur sur l'organisation du travail... Dans ce contexte, le congrès a concentré ses échanges autour des solutions qui ont émergé pour une vision positive de l'après Covid.

L'événement a également été l'occasion de fêter les 20 ans de l'association lors de différents temps forts ayant jalonné le congrès.



L'occasion également de faire un bilan de 20 ans de métiers en finances locales, en contrôle de gestion et en évaluation des politiques publiques.



3. Les contributions de l'AFIGESE au débat public

3.1. La participation aux groupes de travail extérieurs

Fort de son expertise, l'AFIGESE est membre de plusieurs groupes et instances extérieurs.

L'AFIGESE est membre du Comité scientifique et technique de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL), instance présidée par le Président du Comité des Finances Locales. Ce lieu de collecte, d'analyse et de partage des informations sur les finances locales et la gestion locale se réunit au travers différents groupes de travail. L'AFIGESE participe à deux d'entre eux en 2021 :

- Groupe de travail portant sur l'analyse des dépenses d'investissements des collectivités
- Groupe de travail portant sur la modernisation des indicateurs de ressources et charges
- Le groupe de travail Fiscalité et Dotations :
- Participe au groupe de travail de la DGFIP sur la fiabilisation des bases de fiscalité directe locale
- Le groupe de travail Qualité des comptes et certification participe :
- au groupe de travail sur le compte financier unique et les amortissements

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

Dans le cadre de la concertation concernant la loi 3D (Décentralisation, Différenciation, Déconcentration), l'AITF et l'AFIGESE ont souhaité apporter une contribution commune en matière de gestion de l'adresse dont les enjeux couvrent de nombreux domaines dont la fiscalité locale. Ce document fait état des arguments qui plaident pour la mise en œuvre des évolutions nécessaires à une gestion renouvelée de la dénomination des voies et de l'adressage qui place les communes comme seules entités en capacité de produire une information voie-adresse officielle et opposable à des tiers.

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

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

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

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

3.3. La participation à des événements extérieurs

- Webconférence RDV des finances locales « Relance, fiscalité, investissement : reconstruire vos finances à l'ère Covid », organisée par La Gazette des communes, 26 janvier 2021
- Le Cercle de la Réforme de l'Etat, 21 mai 2021
- Les Assises de la dématérialisation, organisées par La Gazette des communes, 27 mai 2021



3.4. La contribution de l'AFIGESE à des ouvrages

« La certification des comptes des collectivités territoriales : de la théorie à la pratique », auteurs Marie-Christine Baranger, pilote du groupe de travail « Qualité des comptes » de l'AFIGESE et Stéphane Bellanger, Expert-comptable et commissaire aux comptes.
Territorial Editions. Parution 1er novembre 2021



LES ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE PARTENARIATS

1. Des moyens de communication variés

Le site internet

Le site internet de l'AFIGESE demeure la première vitrine de l'activité de l'association. Son audience a fortement augmenté entre 2020 et 2021 passant de 17 208 visiteurs et **25 962 visiteurs** (18 978 visiteurs en 2019).

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

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

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



La Lettre d'information



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

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

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

Flash Info et campagne mailing

Véritable outil d'information instantanée, le mailing permet en un seul courriel de résumer l'actualité de l'AFIGESE. L'ensemble des adhérents, des partenaires et des prospects en sont destinataires et permet de relayer les informations diffusées sur le site internet. En 2021, 112 campagnes mailings ont été envoyées. Le taux d'ouverture moyen est de 10,18%, et peut aller jusqu'à 44% pour certaines informations.

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

Les réseaux sociaux

L'AFIGESE est présente sur LinkedIn et Twitter : outils de « réseautage » par excellence. L'association diversifie ses communications sur ses réseaux : de l'information brève sur ses activités aux partage de sujets plus complexes, en passant par ses réactions face à l'actualité.

A la fin de l'année 2021, l'AFIGESE comptait presque 4 600 abonnés au réseau LinkedIn et 730 abonnés sur Twitter !

Les échos de l'Evaluation

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

2. L'AFIGESE s'exprime dans la presse

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

D'autres organes de la presse spécialisée comptent des contributeurs parmi les membres de notre association. C'est notamment le cas de la Revue Française des Finances Publiques éditée par Fondafip, de la Revue du Gestionnaire Public de Lexis Nexis ou encore et de la Lettre du Cadre territorial ou la lettre du financier. Une revue de presse est réalisée et diffusée dans la lettre d'information de l'AFIGESE, diffusée par courriel aux adhérents.

3. Des partenariats confirmés

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

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

Les liens avec les associations d'élus apportent à l'AFIGESE une visibilité supplémentaire dans le débat public via les relais de l'Association des Maires de France (AMF), de l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) et France Urbaine, qui y trouvent en retour une expertise technique susceptible d'alimenter leurs travaux. Ces associations participent également aux groupes de travail de l'AFIGESE, avec des échanges réguliers notamment

sur les sujets de la fiscalité, de l'évaluation de politiques publiques et dernièrement sur la contractualisation financière entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Le CNFPT/INET et l'AFIGESE collaborent depuis de nombreuses années en particulier dans le cadre d'événements réciproques : les élèves administrateurs territoriaux sont notamment mobilisés pour la synthèse des Assises. Une lettre d'engagement a donc permis de formaliser les échanges et d'ouvrir sur d'autres perspectives : membre du comité d'experts du pôle finances du CNFPT, veille prospective, informations et promotion sur les activités respectives.

Dans le domaine universitaire, l'AFIGESE et l'Université de Bourgogne ont également signé une convention de partenariat valorisant l'expertise technique des deux structures en collaborant lors d'ateliers communs ou encore l'échange d'informations sur des opportunités d'emplois. Une convention a également été formalisée avec l'IAE de Dijon notamment s'agissant du parrainage du Master «Contrôle de Gestion des Organisations Publiques».

Le think-tank des finances publiques FONDAFIP est un partenaire pérenne, notamment pour l'organisation du Prix du Mémoire de Master remis annuellement par l'AFIGESE. De plus, FONDAFIP a souhaité associer l'AFIGESE au Cercle des finances publiques créé par l'association et dont la vocation est de redéfinir une méthodologie d'approche des réformes financières publiques.

L'AFIGESE échange régulièrement avec les réseaux d'experts qui sont dans des domaines connexes aux siens, sous forme de participations aux groupes de travail et de contributions aux publications respectives, ainsi que d'interventions lors d'événements :

la Société Française de l'Evaluation (SFE) est partenaire du Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 2021, tandis que l'AFIGESE est invitée aux Journées Françaises de l'Evaluation. Un module de formation commun est également construit sur le pilotage de l'action publique locale en direction des cadres dirigeants de collectivités.

L'Association des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion (DFCG) fait intervenir des représentants de l'AFIGESE à ses Assises des services publics et à ses événements.

L'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) est également un partenaire privilégié dans le cadre de participations communes à des travaux ou d'interventions réciproques.

L'AFIGESE a noué un partenariat avec l'Association des Communes et Collectivités d'Outre-Mer (ACCD'OM) afin de permettre aux adhérents de l'ACCD'OM d'accéder plus facilement aux activités de l'association en particulier dans le domaine de la formation.

Un partenariat institutionnel a été mis en place avec la Banque des Territoires à l'occasion des Assises et s'est ouvert sur d'autres perspectives depuis : le développement des activités en région ou la mise en ligne des productions de l'association sur le site de la Banque.

L'AFIGESE noue également de partenariats dans le secteur privé, pour certains fidèles depuis de nombreuses années, tels que La Banque Postale qui assure une revue de conjoncture pour les Assises et finance le Prix du Mémoire de Master.

Ce type de partenariat a été fortement développé par le levier des Assises, ouvertes à de nouveaux partenaires qui ont permis d'en enrichir le contenu et d'en affermir l'organisation : Adelyce, Adexel, Capveriant, Deloitte, Finance Active, Moody's Public Sector, Orfeor, Weka.



AFIGESE

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

Siège social :

1, avenue de l'Angevinière
BAL n°3
44800 SAINT-HERBLAIN
Tel : 02 28 25 45 15
Courriel : contact@afigese.fr

Centre de formation :

2, boulevard de la libération
Bâtiment B1, Seine Pleyel
93200 SAINT-DENIS
Tel : 01 49 17 00 09
Courriel : formation@afigese.fr

afigese.fr



AFIGESE association



@AFIGESE