



S O M M A I R E

2 LE MOT DU PRÉSIDENT

ACTUALITÉ

- 3 Rapport de la Cour des Comptes sur le système de financement des collectivités territoriales
- 4-5 L'intracring sur fonds propres pour financer des mesures d'économie d'énergie
- 6-7 Loi de finances 2023 : les principales dispositions pour les collectivités
- 7-8 L'Organisation Apprenante, facilitatrice du processus d'innovation

BONNES PRATIQUES

- 9-12 5 questions aux lauréats 2022 du Prix de l'innovation de l'AFIGESE

13-14 INFOS EN BREF

VIE DE L'ASSOCIATION

- 15-16 Retour sur les Assises 2022
- 17 Deux nouveaux administrateurs à l'Afigese
- 18 L'actualité des groupes de travail
- 19 Le catalogue de formations 2023 est disponible !

20 ON EN PARLE



Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE



Chers adhérents,

Permettez-moi, en cette fin d'année 2022, de vous adresser, ainsi qu'à l'ensemble des membres actifs de l'AFIGESE, mes plus sincères remerciements pour l'action menée tout au long de cette année, les travaux des groupes, les événements, les formations, etc... qui ont été autant d'occasions de faire vivre notre réseau et de traiter des grands enjeux de nos collectivités territoriales.

Réforme de la responsabilité du gestionnaire public, bilan de l'expérimentation de la certification des comptes, réactualisation des valeurs locatives des locaux professionnels, taxe d'aménagement, suppression de la CVAE, prise en compte des enjeux écologiques dans le pilotage, gestion budgétaire de l'inflation et de l'augmentation du coût des énergies, etc... Des sujets majeurs qui vous ont mobilisé au sein des différents lieux d'échange, et notamment lors des Assises qui se sont tenues fin septembre à Rennes.

Ces Assises, qui ont rencontré un succès exceptionnel, avec plus de 400 participants, nous auront permis de réfléchir, sous des angles divers, à la place des citoyens dans l'action publique locale et à découvrir des initiatives remarquables de collectivités de toutes tailles, que l'AFIGESE a souhaité reconnaître en leur attribuant un prix.

Cette lettre les met en lumière, ces belles actions méritant d'être déployées dans d'autres territoires. Tel est ainsi le cas de la création par la Ville d'Albertville d'un fonds de financement de mesures destinées à réduire la consommation d'énergie et de la mise en œuvre d'une gouvernance avancée de la donnée par Grand Narbonne Communauté, ou encore des actions de sensibilisation à l'évaluation des politiques publiques développées par le Département du Loir et Cher auprès de ses agents.

De bien belles initiatives, qui montrent la créativité de nos collectivités.

Cette lettre de fin d'année vous présente également deux nouveaux administrateurs, Fabrice et Romain, qui viennent de rejoindre le Conseil d'administration de l'association, que je remercie de leur implication au sein de notre association.

Je vous souhaite une bonne lecture de cette nouvelle édition de la lettre de l'AFIGESE et vous souhaite d'excellentes fêtes de fin d'année.

A bientôt pour de nouveaux partages, en 2023 !

Très cordialement,

Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE.



Rapport de la Cour des Comptes sur le système de financement des collectivités territoriales

La Cour des comptes a rendu public, le 12 octobre 2022, son rapport à la Commission des finances du Sénat intitulée : « Le financement des collectivités territoriales : des scénarios d'évolution ».

L'AFIGESE, auditionnée le 11 mai dernier par la juridiction financière, salue cette initiative et l'importance du travail produit par la Cour.

A cette occasion, l'AFIGESE a observé **le caractère illisible et imprévisible du système de financement actuel du secteur public local**, lié à son délitement continu depuis une quinzaine d'années, la suppression progressive d'un lien fiscal entre les collectivités locales et leurs habitants, ainsi que la remise en cause de la globalisation des dotations d'Etat, principe fondateur de la décentralisation des années 80, au profit de subventions fléchées.

Elle a, dès lors, fait part de sa préférence pour **un scénario restaurant l'autonomie fiscale des collectivités locales**, privilégiant ainsi un financement majoritaire, a minima des communes, groupements intercommunaux et départements, collectivités de proximité, par des impositions locales et territorialisées (et non des impositions nationales sans lien avec l'action publique locale), sur l'évolution desquelles elles puissent réellement agir. Une telle évolution permettrait de pallier les difficultés croissantes de planification budgétaire rencontrées par les collectivités et d'asseoir les stratégies locales sur des perspectives financières maîtrisées.

L'AFIGESE a, en outre, souligné la nécessité, d'une part, de ne pas penser une réforme du financement local indépendamment des compétences confiées aux collectivités, d'autre part, de considérer l'importance du lien fiscal dans le fonctionnement de la démocratie locale et, enfin, la nécessité de moderniser la fiscalité locale afin de l'adapter aux enjeux environnementaux et à une économie post-industrielle largement tertiairisée et recomposée.

Elle a également rappelé l'importance d'une prise en compte renforcée, dans les instances existantes, de l'avis, des analyses et des expertises des représentants du secteur public local.

L'AFIGESE aura l'occasion, au cours des prochaines semaines, de faire part de son analyse sur les constats et préconisations formulées par la Cour.

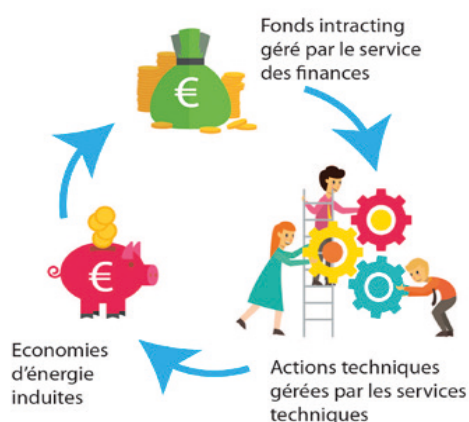


Sandrine Deterney

Responsable des Finances de la commune
d'Albertville

L'intracting sur fonds propres pour financer des mesures d'économie d'énergie

Depuis 2019, la Ville d'Albertville (19 000 habitants ; Savoie) utilise l'épargne générée par ses économies d'énergie pour financer des actions lui permettant de consommer moins d'énergie. A l'ère de la transition écologique, cette forme de financement apparaît encore novatrice et peu développée en France, bien que déjà ancienne en Allemagne.



L'intracting, « contrat interne », est un processus vertueux d'amélioration continue des performances énergétiques en récupérant les économies réalisées pour l'autofinancement de nouvelles mesures d'économies d'énergie. Ce dispositif se présente sous la forme d'un fonds municipal géré par le service des finances, qui accorde des prêts à taux zéro aux services techniques pour des projets induisant des économies d'énergie.

Ce fonds est ensuite réalimenté par les économies réalisées et réaffecté à de nouvelles mesures, qui génèrent à leur tour des économies d'énergie. Le volume de ce fonds s'accroît ainsi au fil des années, en générant des ressources nouvelles grâce à l'effet démultiplicateur des actions de réduction de la consommation qu'il permet de mettre en œuvre.

Pour être retenus, les projets présentés par les services techniques doivent répondre aux critères suivants :

- les économies d'énergie induites doivent être certaines et mesurables,
- l'action rapide à mettre en œuvre,
- son temps de retour sur investissement également rapide, afin de réalimenter le fonds « d'intracting », pour un effet démultiplicateur le plus important possible.

Cette démarche itérative, sans contrainte réglementaire, prend la forme d'une ligne budgétaire fonds « intracting ». Le fonds est alimenté par les économies réalisées en N-1 (m³ d'eau, kWh d'électricité,...), qui sont valorisées en Euros courants N. Il s'élève à **358 000 € en 2022** (114 000 € en 2019). Alimenté par l'épargne communale, il est utilisé au choix pour des dépenses d'investissement (isolation thermique, LEDs pour l'éclairage public,...) ou de fonctionnement (audits, sensibilisation des usagers,...). Comme ce fonds fonctionne indépendamment du système bancaire, la ville garde son autonomie financière et décisionnelle.

A titre d'exemples, le fonds a permis de financer :

- le remplacement de 87 lampes d'éclairage public par des lampes leds, qui permettent une économie d'énergie de 76% :
 - moins 73 195 kWh d'électricité par an,
 - moins 7 412 € par an en carburant,
 - moins 8 tonnes de CO₂ par an,
- le remplacement d'un camion lourd de 28 ans très énergivore pour les besoins du centre technique municipal (CTM) par un camion d'occasion :
 - moins 1 885 € de carburant par an,
 - moins 26 390 € en carburant en 14 ans de durée de vie du camion,

... Pour augmenter son impact, la Ville d'Albertville a choisi de lui affecter d'autres ressources liées à un objectif de transition énergétique :

- la Taxe sur la Consommation Finale d'Electricité,
- le dispositif des Certificats d'Economies d'Energie, créé par les articles 14 à 17 de la loi n° 2005-781 du 13 juillet 2005 de programme fixant les orientations de la politique énergétique (loi POPE), constitue l'un des principaux instruments de maîtrise de la demande énergétique. Ce dispositif repose sur une obligation triennale de réalisation d'économies d'énergie en CEE (1 CEE = 1 kWh cumac d'énergie finale) imposée par les pouvoirs publics aux fournisseurs d'énergie,
- la vente d'électricité des panneaux photovoltaïques,
- les amortissements facultatifs des travaux d'isolation.

L'intracring permet aujourd'hui de **financer des mesures d'urgence du plan de sobriété énergétique** et si cela contribue à l'amélioration de l'état du patrimoine, alors pourquoi s'en priver !

La justification du dispositif auprès des élus et des services a été facilitée par :

- l'importance des dépenses énergétiques et leur croissance continue de la collectivité qui allaient à l'encontre de l'objectif de limitation des charges fixes
- le lien intuitif entre les efforts d'économie d'énergie et leur fléchage vers de nouvelles mesures qui facilite l'appropriation
- la démarche d'amélioration continue qui le sous-tend
- la sensibilité croissante des habitants à la transition énergétique et écologique

Mesures et contrôles :

Le service de l'énergie de la collectivité est chargé du suivi des actions et du contrôle des résultats en matière d'économie d'énergie. Des amendements sont possibles aux conventions intracring signées entre la direction des finances, la direction des services techniques, le centre technique municipal, le service de l'énergie, le service du parc automobile et le service gestionnaire de la mesure. Le service des finances est chargé quant à lui de la gestion budgétaire, comptable et économique du fonds.



Bilans de l'expérience :

Le dispositif répond au besoin d'action immédiat et rapide des élus : il est facultatif, non contraint par des réglementations permettant ainsi un libre choix des actions et de l'organisation. Il est par ailleurs intuitif pour tous, élus, techniciens, population.

La flexibilité de la démarche est un atout indéniable. « A chaque fois que possible, nous avons retenu la formule de calcul la plus facile et intuitive, pour faire du fonds un outil d'action rapide et facile à appréhender ».

Les principaux obstacles à lever ont été le besoin de financer d'autres investissements lourds déjà planifiés et le respect de l'objectif de limitation de l'endettement. Néanmoins, le montant limité du fonds pour la 1ère année de fonctionnement les lève facilement.

Cette démarche a également **renforcé le dialogue de gestion interne et valorisé l'expertise et l'innovation** des services. En effet, l'approche transversale interservices a permis le développement d'un partenariat de projet entre les services techniques et les services financiers.

Pour toute information sur la démarche menée par la Ville d'Albertville, contactez
Sandrine DE TERNAY, Responsable du Service Finances - Services d'appui
sandrine.deternay@albertville.fr

Loi de finances 2023 : les principales dispositions pour les collectivités

Le projet de Loi de finances 2023 a été adopté définitivement par le Parlement ce 15 décembre. En voici les principales mesures pour les collectivités territoriales.

320 millions d'euros d'augmentation de la Dotation Globale de Fonctionnement

En complément de l'augmentation de 210 millions d'euros de la DGF votée par les députés en commission des finances lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2023, le gouvernement ajoute 110 millions d'euros de plus pour aider les collectivités à faire face à la crise énergétique.

Pour compenser le produit de la CVAE des entreprises, les départements, les communes et les intercommunalités se verront attribuer une fraction de la TVA, qui sera affectée à un fonds national d'attractivité économique des territoires.

Filet de sécurité 2023 sur les dépenses énergétiques élargi

Pour aider les collectivités les plus en difficulté, le filet de sécurité énergétique prolongé pour 2023 a été élargi à toutes les catégories de collectivités. Le critère de perte d'épargne brute est passé de 25 % à 15 %. Le critère d'augmentation des dépenses d'énergie supérieur à 60 % de la hausse des recettes réelles de fonctionnement a été supprimé. Pour les collectivités éligibles, la dotation remboursera la différence entre la progression des dépenses d'énergie et 50 % de la hausse des recettes réelles de fonctionnement.

Le seuil d'amortisseur « électricité » a été abaissé à toutes les collectivités payant plus de 180€ / MWh. L'aide sera directement intégrée dans la facture d'électricité des collectivités et l'Etat compensera les fournisseurs.

Création du fonds vert

Le fonds vert est destiné aux collectivités pour financer leurs investissements dans le cadre de la transition écologique. Il dispose de 2 milliards d'euros de crédits auquel il faut y ajouter une nouvelle enveloppe de prêts verts pour les collectivités d'1 milliard d'euros de la part de la Banque des territoires. L'utilisation et la répartition de ce fonds devraient être simplifiées par rapport aux dispositifs mis en place sous le précédent quinquennat. Dès janvier 2023, les

préfets seront les interlocuteurs des collectivités territoriales qui souhaitent obtenir des crédits du fonds vert. Un appui en ingénierie est proposé par l'Etat par le biais de l'ANCT, le Cerema et l'Ademe.

Suppression de la CVAE étalée sur deux ans

Par souci d'équilibre des finances publiques, le gouvernement a acté la suppression de la CVAE en deux fois, 50 % pour 2023 et 50 % en 2024.

Taxe sur les logements vacants et majoration de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires

Le périmètre de la taxe sur les logements vacants est étendu à davantage de communes touristiques et, donc, la majoration sur la taxe d'habitation sur les résidences secondaires pourra être appliquée sur 4 000 nouvelles communes, dont la liste sera fixée par décret. Ce PLF intègre également la hausse des taux de la taxe sur les logements vacants, de 12,5 % à 17 % la première année et de 25 % à 34 % à partir de la deuxième année.

Réactualisation des valeurs locatives reportée de deux ans

Réclamée depuis de nombreux mois, le report de la réactualisation des valeurs locatives des locaux professionnels a été acté de façon à tenir compte du décalage de l'actualisation sexennale des valeurs locatives des locaux professionnels, ainsi que des travaux préparatoires complémentaires nécessaires pour fiabiliser les bases d'imposition actuelles, en amont de la campagne déclarative.

Le groupe de travail Fiscalité et Dotations de l'AFIGESE, en collaboration avec Intercommunalités de France et France Urbaine, a recensé différents points d'achoppement dans la mise en œuvre du processus listés dans un document coproduit, que vous trouverez en téléchargement sur le site de l'AFIGESE (lien).

Lire la version définitive du PLF 2023 : https://www2.assemblee-nationale.fr/static/16/pdf/622_texte_49-3.pdf

VOTRE SÉRIE en PLUSIEURS ÉPISODES

Les Collectivités Apprenantes

5

Il est temps d'apprendre à apprendre !

Au-delà d'évoquer les vertus de l'Organisation Apprenante, nous avons mis en exergue dans les précédents articles la nécessité forte de remettre en question les stratégies managériales publiques. Je propose ici quelques idées et postures résultant de mon expérience et surtout des retours de mes collaborateurs. Ces prédispositions individuelles ou organisationnelles faciliteront la dynamique apprenante.

A quand l'abandon de l'organisation bureaucratique ?

Il devient indispensable d'abandonner les organigrammes en « silos » qui ne laissent aucune place à la transversalité. Le collectif ne se limite pas aux services, il doit s'émanciper au sein de l'ensemble de l'organisation. Une approche systémique de l'organigramme sera un premier signal de transversalité à donner aux agents (et aux élus) qui ne se sentiront plus seulement membre d'un service mais d'une organisation globale pluridisciplinaire !

En outre, pourquoi positionner les DGS et autres DGA en haut de la « pyramide » ? A-t-on peur de perdre notre légitimité ? Le lien hiérarchique formel existera toujours, n'ayons crainte. Mais l'idée est de le déverrouiller pour libérer la parole, pour enlever le poids de la présence de la direction dans le travail collectif et que celle-ci soit dorénavant perçue comme un moteur, une ressource pour l'ensemble des services. La légitimité du manager repose sur la reconnaissance de son équipe en tant que tel et non par l'affichage de son nom sur un organigramme.

A quand la reconnaissance de la fonction managériale ?

Si tout se passe bien au sein du groupe, doit-on en déduire que la fonction managériale n'y est pas utile ? Bien au contraire : si tout se passe bien, c'est parce que le manager a fait ce qu'il avait à faire ! Mais malheureusement, son travail est invisible. Pourtant, pour impulser, accompagner, dynamiser, anticiper, écouter, le manager a besoin de temps. Le management est une fonction à part entière nécessitant des compétences particulières. Cette fonction doit être valorisée temporellement sur une fiche de poste et évaluée comme toute autre fonction technique.

Le lien agents/élus, la clé de voûte de l'organisation publique :

Il s'agit sans doute de l'élément le plus important : l'équilibre agent-élu. Avant toute chose, la répartition des rôles doit être réaffirmée et claire pour tous. Très schématiquement, l'élu affiche les objectifs, arbitre et décide, l'agent sécurise, exécute, et propose. Le potentiel conflit démarre là où le flou s'installe. Alors, l'égo est touché, les décisions se font attendre, la désorganisation s'installe et la communication s'interrompt. Le premier équilibre à chercher est évidemment le lien Maire (ou Président) et DGS.

Le nouveau manager : qui est-il ?

C'est une large question à laquelle je n'aurai pas la prétention de répondre de manière exhaustive. Aujourd'hui, le savoir-être est essentiel. A sa prise de poste, le manager adaptera sa posture à la recherche de l'équilibre (encore !) entre la nouveauté qu'il incarne et une stabilité rassurante. Cette posture évoluera avec le temps et avec le groupe. Voici quelques éléments qui me paraissent intéressants à travailler chez un manager, d'autant plus importants dans le cadre de la mise en place d'une organisation apprenante :

- Savoir écouter en prenant en compte l'existence de différents points de vue

...

- S'affirmer clairement et honnêtement en accordant autant de poids à la parole de son interlocuteur, quelle que soit sa position dans l'organisation, qu'à sa propre parole
- Faciliter et accompagner les équipes qui restent les mieux placées pour déterminer les besoins et les évolutions à mettre en œuvre.
- Être authentique car jouer un rôle contre-nature peut conduire à l'épuisement.
- Se montrer vulnérable (comme tout être humain) avec ses qualités et ses défauts, aidera à installer des relations sincères.
- Avoir une idée claire des limites de son poste et de ses responsabilités. Mon rôle est d'animer, d'impulser et de faciliter. Il n'est pas de décider de tout mais d'aider à la prise de décision. Il n'est pas d'être responsable de tout mais de faire prendre conscience à chacun de ses responsabilités et de l'y accompagner.
- Accepter de faire évoluer son savoir-être dans l'intérêt de son équipe et de l'organisation
- Recadrer, dans le sens « rappeler le cadre », renvoyer aux objectifs, aux moyens disponibles.
- Pousser à l'expérimentation
- Positiver les erreurs, apprendre aux équipes à tirer parti des situations difficiles
- Valoriser le groupe et faciliter l'émergence de l'intelligence collective
- Savoir se retirer quand cela s'avère nécessaire ou intéressant

Certaines postures ne seront possibles que dans un contexte favorable. Aussi, le manager doit savoir mesurer le degré de réceptivité de l'organisation afin d'ajuster son action. Mais une chose est sûre : il doit éloigner son organisation de tout système managérial qui ne serait plus en phase avec son temps.

En conclusion :

Faire de nos organisations publiques des organisations apprenantes est une solution permettant de lier durablement nos collectivités à leur environnement (proche et lointain) et d'acquérir une faculté d'adaptation et de résilience permettant de faire face aux défis contemporains. Cette culture managériale peut avoir un impact très positif sur la motivation de l'ensemble des parties prenantes et sur l'intérêt qu'elles percevront à réfléchir et à agir ensemble. Il s'agit d'un cercle vertueux où réflexion et action s'alimentent en continue, liées par l'apprentissage. En revanche, tout changement de culture est un long chemin. Mais la riche aventure de l'apprenance commence dès le jour où le manager décide de s'engager sur cette voie. Il est temps d'apprendre à apprendre !

A suivre :

J'espère que mes contributions auront suscité quelques intérêts, quelques envies, au minimum quelques interrogations. J'ai décidé de poursuivre mon travail dans le cadre d'un doctorat parallèlement à mes fonctions de DGS.

Ce serait avec grand plaisir que d'échanger avec chacune et chacun d'entre vous sur le sujet fondamental du management. Vous pourrez suivre mon travail sur mon site www.collectivites-apprenantes.fr et réagir sur l'ensemble des articles. Vous pouvez également m'écrire via la page de contact ou sur mon profil linkedIn : www.linkedin.com/in/samuel-pizzato.

Merci à toute l'équipe de l'AFIGESE pour la publication de ces cinq articles et en route sur le chemin de l'apprenance !

Samuel PIZZATO

Directeur Général des Services – Ville de Carcans-Maubuisson

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

contact@collectivites-apprenantes.fr



CÉRÉMONIE DE
REMISE DES PRIX

in #AFIGESE22

Société Française de l'Évaluation

la Gazette

afigese

PIA 2022

9

Prix de l'Innovation de l'AFIGESE
5 questions au Département du Loir et Cher

En partenariat avec :

la Gazette
des communes • des départements • des régions

Société Française de l'Évaluation

Catégorie Évaluation des
politiques publiques1. Pouvez-vous nous présenter la
démarche récompensée par le Prix de
l'Innovation ?

Faire de l'évaluation un facteur de d'amélioration et d'innovation de l'action du département, tel est l'objectif que s'est fixé le Conseil départemental du Loir-et-Cher. Afin d'acculturer les agents à l'évaluation des politiques publiques, la collectivité a décidé d'organiser deux semaines intensives :

- La 1ère semaine de teasing avec des rendez-vous de l'évaluation qui ont permis aux agents de prendre connaissance de ce sujet
- La 2ème semaine beaucoup plus participative : les agents ont participé à des ateliers et des jeux sur l'évaluation des politiques publiques leur permettant de mieux connaître les enjeux et les difficultés.

2. Quel est l'objectif de votre démarche ?

Les enjeux de ces deux semaines ont été d'informer chaque agent sur le contexte, la démarche, les objectifs poursuivis en termes d'évaluation, de présenter à tous les agents la définition de l'évaluation et de rendre les agents acteurs de l'évaluation.

C'est d'abord un **projet managérial qui vise à redonner du sens à l'action publique et aux politiques publiques menées au sein du département**. Il a vocation à venir s'intéresser aux mesures de performance sociétale des actions et à acculturer les collaborateurs à cette méthode évaluative en mesurant l'impact au quotidien des actions menées.

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

Pendant la première semaine, plus de **140 agents du département ont participé à un des 7 rendez-vous de**

l'évaluation (30' en visio) proposés par les trois Directions Générales Adjointes à tous les agents durant lesquels le projet a pu être présenté. Ce fut aussi l'occasion de présenter la définition de l'évaluation des politiques publiques.

Pendant la deuxième semaine, **plus de 100 collègues ont participé aux différents rendez-vous de l'évaluation** :

- Un temps de partage a eu lieu autour d'un podcast « Paroles d'agents sur l'évaluation ». À cette occasion, les agents ont évoqué l'évaluation sociale des personnes vulnérables, l'évaluation annuelle professionnelle de l'agent, l'évaluation des établissements sociaux et médico sociaux et... l'évaluation des politiques publiques.

- **Deux table-rondes** avec la participation d'intervenants extérieurs (Inspection Générale de l'Administration, la Chambre régionale des Comptes de Centre-Val de Loire et des collègues d'autres collectivités)

- **Sept ateliers d'évaluation** ont été proposés pour permettre à chacun de découvrir la démarche et de tester les outils d'évaluation sur de multiples actions départementales :

- les enseignements artistiques,
- la stratégie d'achat local et responsable,
- les Espaces RSA,
- l'accompagnement des enfants confiés,
- la plateforme Vivre autonome,
- le soutien à la démographie médicale,
- la politique éducative dans les collèges.

- **Des séances du jeu Evalophobia** : un jeu de cartes dont le but est de débloquent les « bloqués de l'évaluation ». La mission ? Identifier toutes les raisons que l'on a de ne pas faire de l'évaluation, de comprendre pourquoi c'est parfois compliqué de se lancer dans cette démarche et de s'interroger sur les leviers à actionner pour permettre sa mise en place.

La Société Française de l'Évaluation a été partenaire de l'évènement. Au total, une vingtaine de collègues se sont mobilisés pour la préparation, l'organisation et la coordination de l'action.

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

A la suite des différents temps d'échange, de multiples enjeux ont été identifiés :

- La programmation des prochaines évaluations afin de les prioriser et d'optimiser les ressources mobilisables
- La mobilisation d'indicateurs renseignés et disponibles
- Le recueil de l'appréciation des usagers
- Le suivi évaluatif concernant la réalisation des préconisations des évaluations par les directions métiers
- La communication autour des évaluations afin

de partager les constats posés – positifs comme négatifs – et les préconisations formulées

Afin de suivre et coordonner les évaluations, le Comité de pilotage des évaluations qui s'est tenu début juillet, se réunira régulièrement, présidé par le Président du Département ainsi que les principaux Vice-Présidents concernés, le Directeur Général des Services et les Directeurs Généraux Adjointes.

De telles opérations sont amenées à se multiplier car les agents ont particulièrement apprécié les outils pédagogiques utilisés.

« L'objectif est de faire de l'évaluation le vecteur d'une meilleure connaissance de notre activité et de nos partenariats, un levier d'amélioration de notre action, un facteur de modernisation et d'innovation de l'action du département et enfin une démarche managériale visant à mieux travailler ensemble. » explique Catherine Lhéritier, vice-présidente chargée du personnel, de la modernisation de l'administration, de l'attractivité du territoire, du tourisme. « Globale et transversale, s'effectuant en permanence, elle constitue un outil moderne et puissant d'optimisation de la gestion des finances publiques. »

Vincent TISON

Chef de projet Évaluation des politiques publiques



Pour mieux comprendre la démarche d'évaluation des politiques publiques : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/21987-evaluation-des-politiques-publiques-instrument-de-la-reforme-de-letat>

Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 5 questions à la Communauté d'agglomération du Grand Narbonne



Catégorie Contrôle de gestion

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

La Communauté d'Agglomération du Grand Narbonne a souhaité mener une structuration de la gouvernance de la donnée, prenant conscience des enjeux stratégiques et politiques que confère une gestion efficace des données. En l'espace de 5 ans, le volume des données produites en 1 jour pour la gestion des villes européennes a été multiplié par 4. La digitalisation des services et l'open data en sont les principaux facteurs (voir graphique « le Big Bang du Big Data »). La collectivité fait figure de proue quand on sait que 85% des collectivités ne se sont pas encore saisies du sujet.

2. Quel est l'objectif de votre démarche ?

Au terme de la démarche, les objectifs sont multiples :

- en interne, produire un tableau de bord décisionnel transversal pour la Direction générale et les directions

car la gouvernance de la donnée génère un impact managérial fort. En effet, l'exploitation des données implique une collaboration étroite entre les services afin de favoriser le parangonnage.

- en externe, informer les administrés de l'action des services de la collectivité. Elle s'inscrit dans un objectif de transparence des actions publiques, cela passe par l'automatisation des rapports d'activités informant les citoyens notamment.
- mettre à disposition un observatoire des données du territoire : dynamique des entreprises, mobilités, logement ... L'analyse des données permet d'ajuster les services aux besoins réels, de calibrer les moyens au niveau le plus efficace pour tendre, dans les années à venir, vers une « smart aggro », une agglomération intelligente.

Venant du terme « smart city », il s'agit d'un nouveau concept de développement urbain dans lequel l'amélioration de la qualité de vie des citoyens passe par une ville plus adaptative et efficace, à l'aide de nouvelles technologies qui s'appuient sur un écosystème d'objets et de services. Le périmètre couvrant ce nouveau mode de gestion des villes

inclut notamment les infrastructures publiques, les réseaux (eau, électricité, gaz, télécommunication), les transports et les e-services et les e-administrations.

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

La première étape a consisté à une sensibilisation de la direction générale à la mise en place d'une gouvernance de la donnée. Le contrôle de gestion a pointé le manque de transversalité du système d'information, le cloisonnement des données dans les services et avec les partenaires.

Un groupe de travail s'est constitué impliquant le plus grand nombre de services (service informatique, archives, SIG, contrôle de gestion, numérique, juridique, ressources humaines, finances). Le comité de pilotage se compose quant à lui du Directeur général des services, de la directrice des finances, de la direction du SI, du contrôle de gestion et du Vice-Président en charge notamment du numérique et de la digitalisation des services.

Une fois le diagnostic établi avec le concours d'un prestataire spécialisé permettant de recenser les données (graphique du SWOT), les priorités dans les périmètres de données ont été établies selon des critères techniques tels que la cotisation technique, le lieu de stockage et la structuration des données ainsi que des enjeux opérationnels (catalogue des données).

Sur cette base, une procédure de gestion globale du cycle de vie de la donnée a été formalisée par le groupe projet déterminant le rôle de chacun car tout a vocation à être documenté : de la gestion du recueil de la donnée à leur publication.

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

La garantie de la fiabilité et de l'actualisation des données de façon régulière est un enjeu majeur et un travail de longue haleine.

« Le projet avance doucement car la collectivité a volontairement temporisé le projet afin d'avoir la capacité d'apporter une réponse sur les différents aspects de traitement du cycle de vie de la donnée. » indique Stéphane Linard, Responsable Contrôle de gestion. « Nous avons intégré début novembre un alternant en M2 Ingénierie des systèmes d'information décisionnels (SIAD lien fiche descriptive cursus) qui prend la suite d'une stagiaire que nous avons eu pendant 3 mois. » La mission de cette dernière a consisté à documenter les différentes étapes de traitement du cycle de vie de la donnée et à rédiger un ensemble de documents qui ont permis de faciliter la prise de poste de l'alternant. Dès son arrivée, l'alternant a pris connaissance des différents documents et a été intégré à une formation sur l'outil de Dataviz DigDash, cet outil viendra en complément de Business Object qui lui est très

orienté reporting.

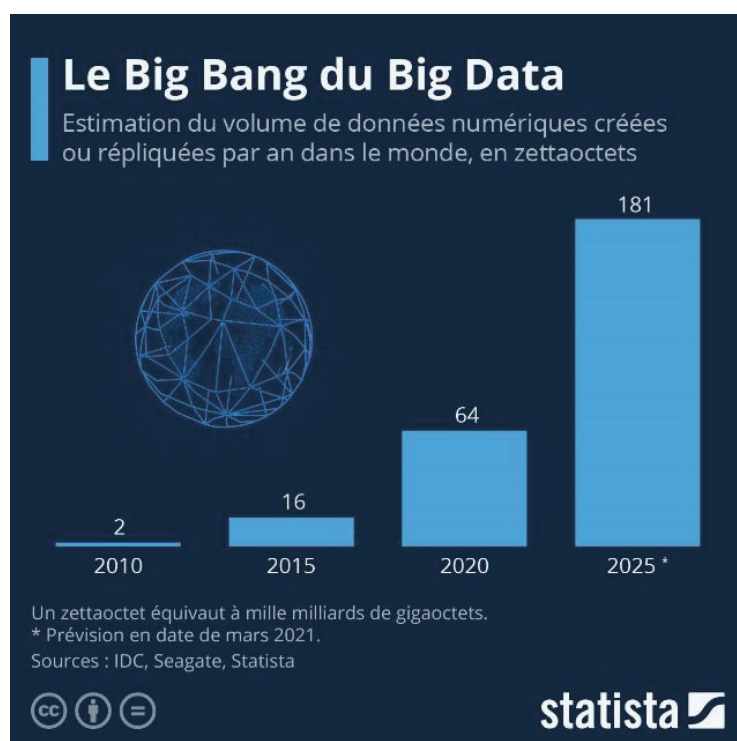
« Nous allons bientôt intégrer un alternant supplémentaire en M1 Ingénierie des Données et Apprentissage (IDA lien fiche descriptive cursus) qui lui sera rattaché à la DSI ». Cette formation orientée « traitement Data » viendra compléter l'équipe déjà constituée par le DPO, DSI et Contrôle de gestion. Ils seront chargés de rencontrer les services pour les deux missions :

- recherche des usages dans une démarche de valorisation des données
- Engager des projets prioritaires et faire arbitrer une feuille de route

Cette mission démarre courant décembre : l'alternant M1 IDA est en charge de la documentation des jeux de données et traitement des flux et l'alternant M2 SIAD sera en charge de la compréhension des problématiques métiers et de leur proposer un décisionnel leur permettant de faciliter le suivi de leur activité. Le DPO sera également présent pour l'aspect RGPD.

« Nous avons aussi commencé à rédiger une procédure qui pourrait s'appeler « intégration et diffusion de données », elle permettra de formaliser le traitement et la diffusion de la donnée et sera complétée de sous processus déjà écrit pour l'archivage, le traitement RGPD... Nous allons compléter par un règlement. »

Stéphane LINARD
Responsable Contrôle de Gestion



30 jeux de données financières dans le portail data.ofgl.fr



Si vous ne le saviez pas encore, le site **data.ofgl.fr** est le **portail des données financières et de gestion du secteur public local**, développé par l'Observatoire des Finances et de la Gestion publique Locales (OFGL).

Il vise à mettre à disposition, dans une plateforme en ligne, unique et ouverte, des données relatives aux finances et à la gestion des collectivités locales françaises, d'en permettre l'accès, la compréhension et l'analyse, d'en faciliter les réutilisations.

Les données utilisées dans le portail sont toutes issues de jeux de données mis à disposition de manière ouverte par différents producteurs (DGFiP, DGCL, INSEE...). Sur la base de ces données, l'OFGL réalise un certain nombre de traitements qui diffèrent selon les objectifs poursuivis (simplification d'accès, réalisation de prétraitements métiers, réalisation de croisements de données significatifs...).

Les données mises à disposition sont :

- Les principaux indicateurs des comptes de gestion des collectivités locales
- Les critères et les montants des dotations des collectivités locales
- La fiscalité directe locale

Nouveau ! Depuis début novembre, l'OFGL propose désormais sur son portail les données individuelles de chaque « ensemble intercommunal », c'est-à-dire de chaque groupe constitué d'un groupement à fiscalité propre et de ses communes membres.

Grâce à cette nouveauté, il devient possible de comparer l'action du bloc communal, d'un territoire à un autre, indépendamment de la répartition des compétences entre les communes et les intercommunalités. Les données sont accessibles au travers d'un jeu de données spécifique aux ensembles intercommunaux, portant sur la période 2014-2021.

Elles peuvent également être consultées dans le service « Votre analyse financière comparative ». Par ce biais, l'utilisateur peut accéder aux agrégats financiers d'un échantillon de territoires intercommunaux, et les mettre en regard de ceux d'un groupe de référence, en choisissant ses propres critères de sélection.

Une mine d'information pour une analyse fine de la situation de votre collectivité et du territoire :

www.data.ofgl.fr

Expertise France recrute ! Mobilisez votre expertise à l'international



Agence publique, Expertise France conçoit et met en œuvre des **projets qui renforcent durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents**. Elle intervient sur des domaines clés du développement, notamment en matière de modernisation de l'Etat et de maîtrise des dépenses publiques. **Expertise France** travaille en concertation avec les administrations publiques françaises dont les collectivités territoriales dont l'expertise est reconnue et demandée à l'international en matière de réforme des politiques publiques.

Quels types de missions ?

Expertise France recrute régulièrement des agents pour des missions courtes ou longues partout dans le monde (CDD ou CDI) dans le cadre :

- **de projets de coopération** : Au sein des équipes projet, les experts sectoriels sont chargés, chacun sur leur spécialité, de la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre des projets qui sont gérés par l'agence (assistance technique, renforcement de capacités, formation...). Expertise France recherche également des profils pour assurer la coordination et le suivi du projet (chefferie de projet, suivi évaluation, etc.).

- **de missions d'assistance technique de long terme**. Dans le cadre du dispositif de coopération internationale de la France, Expertise France est mandatée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour assurer la gestion de missions d'assistance technique de long terme, celles des experts techniques internationaux (ETI) et des experts nationaux détachés (END). Placés au sein d'institutions nationales, d'organisations multilatérales ou régionales, les experts français mobilisés dans le cadre de ce dispositif jouent un rôle d'appui technique et de conseil dans les secteurs prioritaires de la France en matière d'aide publique au développement.

Dans quels domaines ?

Expertise France intervient dans **4 domaines clés** :

- la gouvernance démocratique, économique et financière
- la paix, stabilité et sécurité
- le climat, agriculture et développement durable
- la santé et développement humain

Dans quels pays ?

Afrique, Moyen-Orient, Asie, Amérique latine, Europe : Expertise France est en mesure d'intervenir dans tous les pays, tout en accordant une attention prioritaire au continent africain et au voisinage européen.

Selon quelles modalités ?

En tant qu'agent public en activité, deux modalités sont possibles :

- Expertise court terme : sur le temps de travail avec accord de l'employeur principal ou sur le temps des congés avec une autorisation de cumul d'activités.
- Expertise long terme sur projet ou dans le cadre de missions d'assistance technique (ETI/END) : détachement comme salarié auprès d'Expertise France (CDD-U) ou mise à disposition (MAD).

Pourquoi mobiliser votre expertise ?

- Pour échanger entre pairs
- Pour œuvrer pour le développement
- Pour valoriser votre savoir-faire

Accès à la page recrutement :
www.expertisefrance.fr/on-recrute

Retour sur les Assises 2022

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

Les 26^{èmes} Assises de l'AFIGESE se sont achevées à Rennes après trois journées intenses. Un grand merci aux plus de 410 congressistes venus assister aux débats autour de la thématique générale « Le retour des citoyens dans la vie publique locale ».

C'est avec les remerciements les plus vifs auprès des collectivités accueillantes et auprès des partenaires que Pascal Bellemin, Président de l'AFIGESE, a ouvert les Assises, soutiens sans lesquels la réussite de l'événement n'aurait pu se concrétiser.

Lors de la conférence inaugurale du mercredi 21 septembre, animée par Eric Portal, Président du Conseil d'Orientations Stratégiques de l'AFIGESE, Jean-Laurent Cassely, co-auteur de l'ouvrage best-seller « La France sous nos yeux : économie, paysages, nouveaux modes de vie » nous a rappelé qu'il n'y avait pas un citoyen mais des citoyens, d'autant plus divers dans leurs attentes que nous assistons à un phénomène de « démoyennisation ». Il n'y a plus de français moyen, au mieux il y a des français médians ! M. Cassely a tenu à nous rappeler aussi qu'il y avait un monde populaire sous les radars qui, depuis la crise des gilets jaunes, s'est imposé à notre imaginaire collectif mais demeure encore mal connu et encore plus mal compris.



Jeudi 22 septembre, lors de la Revue des finances locales, Thomas Rougier, Secrétaire général de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales et Luc Alain Vervisch, Directeur des Etudes de La Banque Postale, ont fait le point sur les faits marquants de l'année 2021. En lien avec la thématique des Assises, ils nous posaient cette singulière question : le citoyen est-il un pilote ou un passager clandestin ?

Les six ateliers thématiques et les cinq forums d'actualité ont été autant de laboratoires d'idées, de débats afin d'enrichir les réflexions sur les questions posées. On y a vu de nouvelles façons d'associer le citoyen au financement de l'action publique, via le financement participatif que ce soit le don ou le prêt, des grilles tarifaires coconstruites ou la mise en place d'une fiscalité comportementale qui ne serait pas nécessairement punitive. Un chiffre issu d'un atelier à retenir : 37% des Français ne seraient pas opposés à un financement plus important des services publics par la tarification et les leviers non-fiscaux. On a évoqué également des budgets participatifs et plus généralement des outils pour rendre plus intelligibles les budgets : présentation par fonction ou par délégation, budget vert, font partie de ces solutions. Comment organiser justement ce dialogue avec les citoyens ? Comment canaliser la prise de parole pour qu'elle conserve sa singularité tout en étant ultérieurement exploitable ? Les échanges au sein des ateliers ont abordé la difficulté d'aller vers cette démocratie représentative et participative.

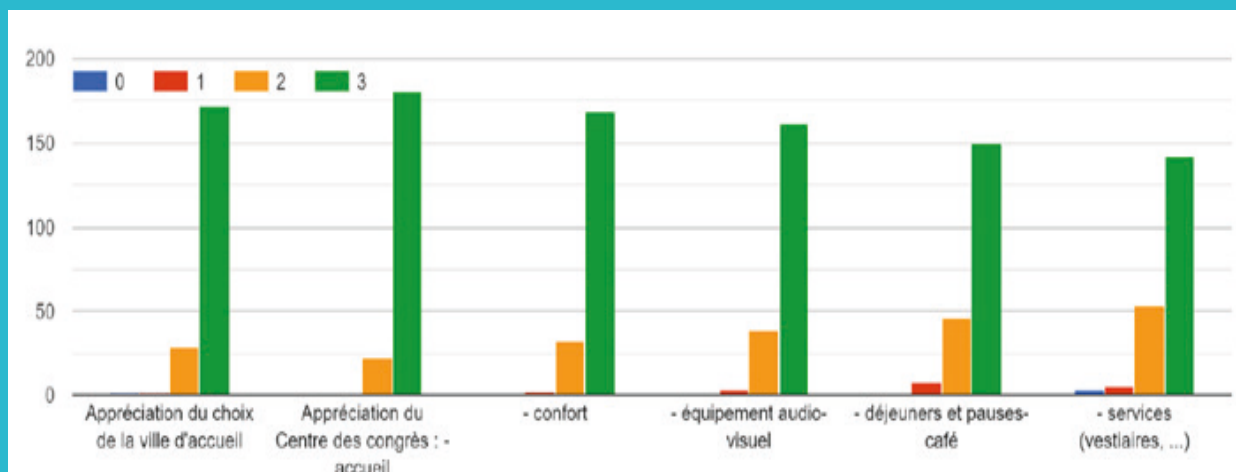


Les Assises se sont clôturées vendredi 23 septembre par la tenue de la table ronde « Le retour du citoyen dans la vie de la Cité : une exigence citoyenne, une opportunité pour le secteur public local ? », animée par Frédéric Fievet, administrateur de l'AFIGESE. Franck Escoubès a introduit le débat par une analyse de la situation en définissant la crise démocratique par une convergence de plusieurs crises : une crise de la représentation nationale, une crise de l'action publique impuissante, une crise de la liberté d'expression et une crise cognitive des citoyens (extrême difficulté d'être informé). Les collectivités se mettent en ordre de marche pour « réenchanter » l'action publique auprès des citoyens par la mise en œuvre d'actions concrètes et de terrain ainsi que nous l'expliquaient Audrey Henocque, 1er adjointe à la Ville de Lyon, Xavier Desmots, adjoint en charge de la démocratie participative à la Ville de Rennes et Pierre Breteau, Maire de la Ville de Saint-Grégoire. Des échelons de collectivités où il est plus facile de « toucher » les citoyens.

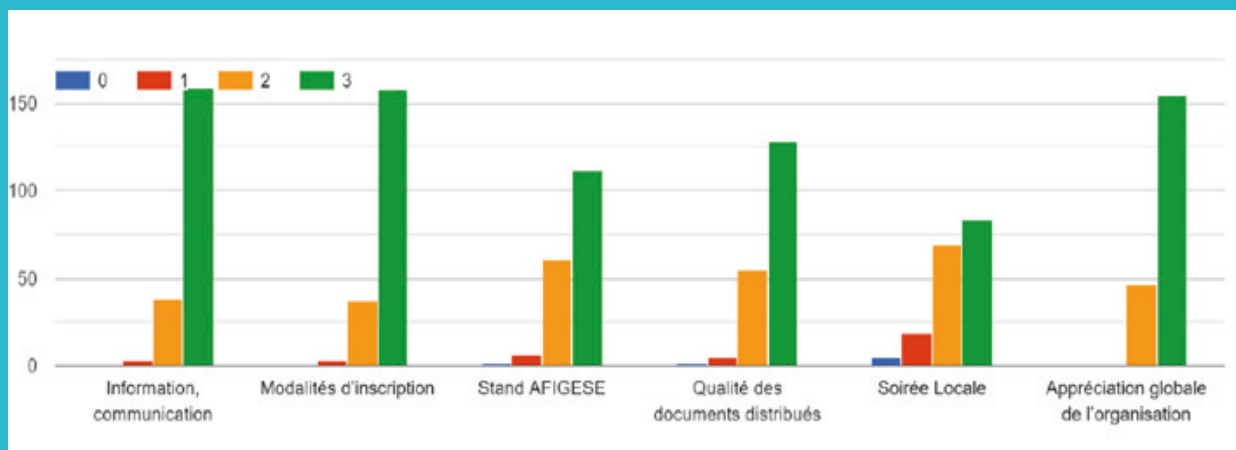


Retours des participants :

Lieu des Assises : La ville de Rennes a été très appréciée pour son accessibilité. Le centre des congrès a reçu de très bonnes appréciations par sa centralité dans la ville et son confort.



Organisation des Assises : 88% des participants l'ont trouvée très satisfaisante. Des nuances sur les différents items (voir graphique ci-dessous).



- S'agissant du programme de l'évènement et des différents temps forts, les participants ont particulièrement apprécié la variété des sujets empreints d'ancrage de terrain dans les six ateliers thématiques ainsi que dans les cinq forums d'actualité.
- Les séances plénières ont suscité beaucoup d'intérêt pour les prises de hauteur sur les préoccupations des territoriaux. La conférence inaugurale, dont l'intervention était plus à la marge des préoccupations de gestion des congressistes, a permis de donner de la hauteur sur les enjeux et les perspectives. Quant à la revue de conjoncture des finances locales, elle est toujours autant appréciée pour sa vision globale de la situation.

Les Actes des Assises, retranscrivant de manière synthétique les interventions, ainsi que les supports utilisés, sont disponibles sur le site internet de l'AFIGESE : afigese.fr/evenements



Nous vous donnons rendez-vous les 27, 28 et 29 septembre 2023 pour les prochaines Assises qui se dérouleront à Troyes !

Deux nouveaux administrateurs à l'AFIGESE

Romain JANHSEN et Fabrice PIERRE-ABELE



Romain JANHSEN

Après un master 2 Collectivités Territoriales à l'Université Toulouse 1 Capitole, Romain Janhsen a intégré la direction des finances de la Communauté d'agglomération de Toulouse. Il y a suivi les évolutions institutionnelles (transformations en communauté urbaine puis en Métropole, élargissement, mutualisation avec les services de la commune de Toulouse, convention de prestations de service avec quelques organismes satellites) à travers différents postes qui lui ont permis de s'imprégner d'une palette large de sujets financiers. Actuellement responsable du service Dette et pilotage financier, il est en charge :

- de la gestion de la dette (notation financière, financements bancaires et obligataires, trésorerie), avec également une convention avec le syndicat de transport pour l'accompagner à ce sujet
- du contrôle externe (principaux organismes satellites, garanties d'emprunt...)
- du pilotage des perspectives pour les budgets principaux et annexes

Il intervient par ailleurs au CNFPT pour des formations sur la gestion de dette, depuis 7 ans, et en M2 Collectivités Territoriales depuis 2 ans sur la même thématique.

Quelles ont été vos motivations à intégrer le Conseil d'administration ?

« J'ai découvert l'AFIGESE il y a 10 ans, avec les Assises de Reims. J'ai ensuite participé à ces rencontres annuelles à chaque fois que je l'ai pu.

Adhérent initialement au groupe de travail sur le suivi des associations, j'ai ensuite rejoint le groupe Dette, dont j'ai assuré le pilotage durant quelques années, lors du travail exigeant de mise à jour du guide des bonnes pratiques en 2019.

J'ai été enthousiasmé tout au long de ces années par ces moments de rencontres, d'échanges, riches et fructueux.

Il me paraissait utile, maintenant que je n'en assure plus le pilotage, de pouvoir représenter le groupe dette au conseil d'administration, et d'apporter ma bonne volonté au fonctionnement de cette association qui apporte une réelle plus-value à notre monde des techniciens financiers territoriaux. »

Fabrice PIERRE-ABELE

Après des études de finances privées, Fabrice Pierre-Abelé a travaillé avec des Parlementaires spécialisés en finances publiques (Charles de Courson et Yves Détraigne). Cette découverte des finances publiques l'a incité à suivre un 3e cycle à Sciences Po Lyon en management public et finances locales, à l'issue duquel il est devenu en 2005 directeur des finances et des régies de la commune de Bailly-Romainvilliers (3 ans). Après le concours, il a intégré la commune de Lieusaint en tant que directeur des finances et des achats publics (2 ans). Il a ensuite pris les fonctions de directeur des finances du Département de la Meuse (7 ans), et est actuellement directeur des finances du Département de l'Oise (depuis bientôt de 5 ans).



Quelles ont été vos motivations à intégrer le Conseil d'administration ?

« Depuis ma rencontre avec l'Afigese en 2004, je me suis impliqué de plus en plus au sein de celle-ci, appréciant à la fois la qualité des travaux et des échanges, et l'esprit de partage qui y réside. J'ai d'abord participé au groupe dette et au groupe PPP et financements innovants, puis au groupe qualité et certification des comptes, avant de prendre la responsabilité de celui-ci et de le développer. J'ai ensuite intégré le conseil d'administration de l'Afigese pour m'impliquer encore plus fortement au sein de la structure, en proposant mes idées et en participant aux décisions. Pour des raisons externes à l'Afigese, je n'ai malheureusement pas pu renouveler mon mandat ; mais je suis désormais de nouveau disponible pour m'impliquer dans la poursuite de mes activités au sein de l'Afigese, notamment avec le pilotage du groupe qualité et certification au côté de Marie-Christine Baranger ; mais peut-être aussi avec un nouveau projet. »

L'actualité des groupes de travail

Les groupes de travail se préparent à lancer l'année 2023, avec plusieurs sujets d'actualités.

Le **Groupe Tarification et Calcul de Coût** finalise la production sur le coût des piscines en collaboration avec l'OFGL et la Ville d'Angers, pour une publication prévue en fin de cette année dont le travail aura mobilisé sur plus d'un an. Le groupe souhaite poursuivre sur cette voie, avec la possibilité d'approfondir le travail sur les piscines ou se diriger vers des études de coûts et tarifications d'autres services publics.



Réunion de lancement du groupe sur la responsabilité du Gestionnaire Public le 14 novembre

En parallèle, un Groupe de Travail éphémère d'actualité a été lancé en réaction à l'ordonnance portant sur la **Responsabilité du Gestionnaire Public**. La première réunion a été lancée le 14 novembre, et une nouvelle réunion est prévue mi-décembre. Ce groupe poursuit plusieurs objectifs : le premier est de pouvoir apporter des premières réponses aux collectivités au 1er janvier. D'ici au premier trimestre 2023, le groupe compte également pouvoir publier un mémorandum en réaction à l'ordonnance et à ses décrets d'application. Enfin, un webinaire est également en projet, lui aussi prévu au premier trimestre 2023.

Le **Groupe de Travail Contrôle de Gestion Externe**, dont le lancement a été annoncé en clôture de nos Assises à Rennes, est en recherche de volontaires pour le copilotage, dont nous espérons pouvoir lancer la première réunion au tout début de l'année 2023.

Les autres groupes continuent également de se réunir à un rythme régulier, nous sommes d'ailleurs en contacts avec l'ensemble des pilotes pour pouvoir vous proposer un calendrier prévisionnel des futures réunions sur l'année à venir. Notre objectif est de pouvoir anticiper et rendre plus simple la présence des adhérents aux réunions qu'elles se tiennent en visioconférence ou en présentiel.

Rejoignez un groupe de travail !

Les groupes de travail de l'AFIGESE, c'est quoi ?

Les groupes représentent des espaces d'échange, de réflexion et de partage d'expérience entre professionnels. Le travail collectif permet ensuite de produire et diffuser des livrables (guides, fiches...) aux adhérents de l'association. Être membre d'un groupe de travail, c'est aussi pouvoir prendre du recul sur ses pratiques, interroger ses pairs d'autres collectivités et mettre en commun des méthodologies.

Quand se réunissent-ils ? Et comment ? Qui participe ?

Chaque groupe se réunit 3 à 4 fois par an en moyenne. En présentiel ou en visio, ces réunions rassemblent 10 à 40 participants, selon les groupes. Ils réunissent, sur la base du volontariat, des agents représentant des collectivités locales adhérentes.

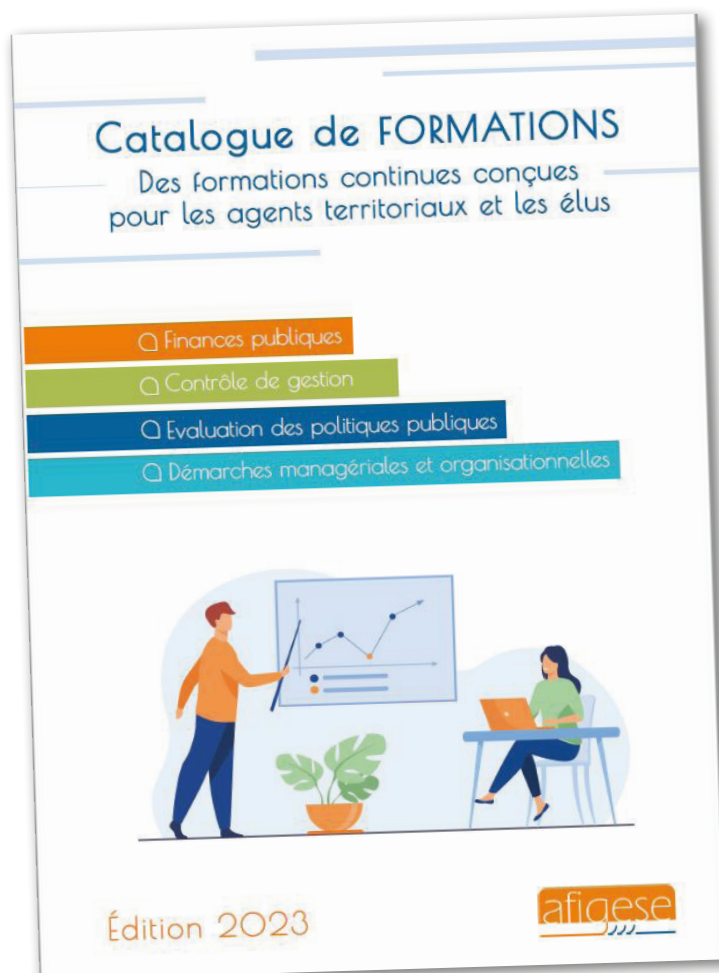
Quel est le niveau d'investissement demandé pour participer à un groupe de travail ?

Tout le monde peut s'inscrire au groupe, peu importe le niveau d'expérience sur le sujet. Chacun participe comme il le souhaite aux travaux du groupe : écoute active, participation aux productions, mise en réseau, apprentissage, ...

Quels sont les sujets des groupes de travail ? Et si aucun groupe ne répond à mes besoins ?

Retrouvez plus d'informations sur les groupes sur notre site afigese.fr rubrique travaux. Et si aucun groupe ne correspond à vos attentes, contactez Camille PEDUZZI, Chargé de mission AFIGESE au 02 28 25 45 15 ou par c.peduzzi@afigese.fr.

Le catalogue de formations 2023 est disponible !



En 2023, une cinquantaine de sessions de formations en présentiel ou en visio sont programmées dans nos 4 domaines de formation sur différentes thématiques :

FINANCES PUBLIQUES LOCALES

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

CONTRÔLE DE GESTION

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

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Démarche, fondamentaux et outils

DÉMARCHES MANAGERIALES ET ORGANISATIONNELLES

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

et bien d'autres thèmes...

Les formations de l'AFIGESE reposent sur :

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

Contactez Anna Reshetnikova :
formation@afigese.fr / 06 76 12 22 15

OFFRES D'EMPLOI

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

Poste	Organisme
Chef du service administratif et financier déchets et transition alimentaires (F/H)	Grenoble Alpes Métropole
Chef de service administratif et financier attractivité, ressources et pilotage (H/F)	Grenoble Alpes Métropole
Contrôleur de gestion – Responsable du service Performance (H/F)	CARENE
Gestionnaire Ressources Humaines (H/F)	Communauté de Communes Ponthieu Marquenterre
Gestionnaire de la commande publique et des affaires juridiques (H/F)	Communauté de Communes Ponthieu Marquenterre
Analyste financier (H/F)	Communauté Urbaine de Dunkerque
Contrôleur de Gestion (H/F)	CCAS de Clermont Ferrand
Chargé(e) de missions Prospective financière (H/F)	Ville de Tourcoing
Chef(fe) du service pilotage interne et performance (F/H)	Communauté urbaine Caen la mer
Responsable du service budget (H/F) Un.e Coordinateur.rice budgétaire et comptable (H/F)	La Ville de Clermont-Ferrand
Chargé.e de mission ingénierie financière, prospective, fiscalité (H/F)	CARENE
Adjoint.e à la cheffe de service pilotage stratégique (H/F)	Conseil départemental de Haute-Garonne

On en parle dans la presse

- «Le citoyen au cœur de l'action des financiers de collectivités» publié le 23/09/2022 par Cédric Néau et Romain Gaspar pour lagazettedescommunes.com
- «La réactualisation des valeurs locatives reportée de deux ans» publié le 21/10/2022 par Gaëlle Ginibrière pour lagazettedescommunes.com
- «Dettes locales : jusqu'ici, tout va bien...» publié le 08/11/2022 par Clémence Villedieu pour lagazettedescommunes.com
- «Brest Métropole primée pour sa démarche de «Maison commune»» publié le 04/10/2022 par letelegramme.fr
- «Prix de l'innovation pour le département de Loir-et-Cher» publié le 01/09/2022 par lanouvellerepublique.fr

Directeur de la Publication :
Pascal BELLEMIN

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

Rédaction : Juliette NAULEAU, Leslie MAGNAN, Camille PEDUZZI, Samuel PIZZATO, Sandrine DETERNAY

Mise en page : Juliette NAULEAU, 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



afigese