RAPPORT MORAL ET D'ACTIVITES

ASSEMBLEE GENERALE

28 septembre 2023 à Troyes

afigese

SOMMAIRE

INTRODUCTION Page 3

La vie associative Page 4
1. Les instances statutaires Page 4
2. De nouvelles mesures déontologiques Page 5
3. L'équipe administrative Page 6
3. Un réseau qui vit grâce à ses membres Page 6

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 2022 Page 11

Un laboratoire d'idées dynamique Page 13
1. Les groupes de travail et les productions Page 13
2. Garder le lien grâce aux évènements Page 16
3. Les contributions de l'AFIGESE au débat public Page 17

Les actions de communication et de partenariats Page 18
1. Des moyens de communication variés Page 18
2. L'AFIGESE s'exprime dans la presse Page 20
3. Des partenariats confirmés Page 20

Introduction

Première année post-crise sanitaire, l'année 2022 a été, pour les collectivités locales, l'occasion de dresser un bilan de cette période exceptionnelle… dans un environnement économique toutefois marqué par l'inflation et la remontée des taux d'intérêt.

Le prix des fluides a explosé et cette augmentation s'est répercutée sur le coût des investissements et des prestations, amenant les collectivités, à peine sorties d'une crise, à devoir rechercher de nouvelles sources d'économies, à innover et à développer des actions favorables à la sobriété énergétique.
Cette période a aussi été déterminante dans la consolidation de l'engagement du secteur public local dans des démarches favorables à la transition écologique, avec la poursuite ou l'initiation d'actions telles que les budgets verts, le recours accru aux critères ou aux clauses d'exécution environnementales et sociales dans les achats ou l'interrogation des contrats de fournitures d'énergie.
2022 a aussi été marquée par nombre d'incertitudes sur l'avenir du secteur public local, alors que de nouvelles réformes fiscales sont intervenues et qu'une réflexion s'est engagée sur son financement, quelque quarante ans après les lois fondatrices du début des années 80.

L'AFIGESE a naturellement suivi de près ces évolutions et accompagné ses adhérents, dans ses domaines de compétence traditionnels ou en engageant de nouvelles actions ou partenariats.
Le rapport moral et d'activité 2022 montre combien notre association a continué de se développer et de s'adapter aux nouveaux besoins en 2022 :

- **5% de représentants de collectivités de plus** par rapport à 2021 ;
- **maintien du nombre de sessions de formations** dites INTER ;
- création de deux nouveaux groupes de travail, l'un sur **le pilotage de la transition écologique**, le second sur **le contrôle de gestion externe**, qui sont actifs depuis 2023 ;
- de **nouvelles publications** dans les différents groupes de travail et un **Livre Blanc** en partenariat avec la Gazette des communes ;
- l'engagement d'une réflexion sur le déploiement d'une **plateforme collaborative** afin de faciliter et de favoriser les échanges entre les adhérents ;
- des **partenariats actifs** et une présence de l'AFIGESE dans nombre d'instances et de manifestations ;
- des **Assises passionnantes à Rennes** sur le retour des citoyens dans l'action publique locale, auxquelles a participé un nombre record de congressistes et de **belles manifestations régionales à Carcassonne et à Amiens**.

Bref, une année riche d'échanges et de partages, comme le sera 2023, assurément.

Pascal BELLEMIN, Président de l'AFIGESE

La vie de l'association

1. Les instances statutaires

1.1. Le Bureau de l'AFIGESE

Le bureau est l'instance de pilotage opérationnel. Il assure collégialement 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 14 décembre 2022, la composition des administrateurs a été renouvelée.
Le Bureau est composé, au 31 décembre 2022 :

- du Président, **Pascal Bellemin**
- de la 1ère vice-présidente, en charge de la coordination des groupes de travail, **Catherine Coulin**
- de la 2ème 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**
- 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 7 reprises dans l'année, alternant réunion en présentiel et 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 2022, 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 ; **Christophe Amoretti-Hannequin** ; **Marie-Christine Baranger** : référente finances et comptabilité ; **Christophe Baron** : référent action sociale, finances et fonctions d'aide au pilotage ; **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 ; **Romain Janhsen** ; **Laurent Mazière** ; **Fabrice Pierre-Abelé** ; **Julian Poux** : référent fiscalité locale ; **Luc Alain Vervisch** : référent partenariat avec les universités.

Le Conseil d'administration s'est réuni à trois reprises en 2022, alternant réunions en présentiel et en distanciel.

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, Commission partenariat et déontologie**, réseau de **correspondants régionaux**. Cela s'ajoute aux délégations portant sur la thématique des Assises, la coordination des groupes de travail 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.

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 prospectives 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

La dernière réunion date de 2021, dont l'ordre du jour s'est porté sur l'étude juridique et déontologique liée à l'organisation et au fonctionnement de l'AFIGESE dans ses relations avec le secteur privé.

2. De nouvelles mesures déontologiques

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

Trois grandes mesures ont ainsi été prises :

- L'**AFIGESE réserve désormais la qualité de membre de l'association aux agents publics, à titre individuel, aux collectivités territoriales et aux groupements de collectivités** au sens de l'article L.5111-1 du CGCT, considérant que le projet associatif doit être avant tout porté et partagé par des adhérents issus du secteur public. Les organismes issus du secteur privé à but lucratif ne pourront désormais être membres de l'association.
- **L'adoption d'un code de bonne conduite déontologique à l'attention des membres de l'association issus du secteur public.**
- **L'adoption d'une charte des partenaires privés, à l'attention des organismes issus du secteur privé à but lucratif** présentant les attentes de l'association sur le plan éthique et déontologique et les modalités d'organisation de ses nouvelles relations partenariales.

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

Le **Code de bonne conduite** a, en ce qui le concerne, pour objet d'aider les membres de l'association à prévenir les risques, notamment juridiques, d'atteinte aux règles déontologiques. Il rappelle les règles applicables et formule des recommandations de comportement au travers de différentes mises en situation.
La **« Commission déontologie et partenariats »** de l'AFIGESE, composée d'administrateurs et d'un référent de l'Association Nationale des Juristes Territoriaux, a été créée pour accompagner les adhérents et les partenaires dans cette démarche.

3. L'équipe administrative

Le siège de l'association, situé à Saint-Herblain près de Nantes (44), accueille l'équipe administrative composée de 4 salariés fin 2022. Depuis Janvier 2022, un nouveau local situé à Saint-Denis (93) accueille la cinquième salariée, chargée d'y organiser les formations. Ainsi les missions effectuées par l'équipe administrative sont les suivantes :

- une secrétaire générale, responsable de l'équipe en charge de la coordination des activités, de la gestion, de la coordination des instances, des partenariats et du développement ;
- un chargé de mission, en charge de l'organisation des groupes de travail, de la coordination des productions et du contenu des Assises ;
- une chargée de formation, en charge de la coordination des formations ;
- une secrétaire comptable, en charge de la gestion des adhésions, du secrétariat et de la comptabilité ;
- une assistante de communication en alternance, réalisant les actions de communication de l'association.

Un cabinet d'expertise comptable accompagne l'association pour la réalisation des déclarations fiscales, la vérification comptable annuelle ainsi que pour les missions sociales mensuelles.

4. 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 rassemblant 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 **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.

LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

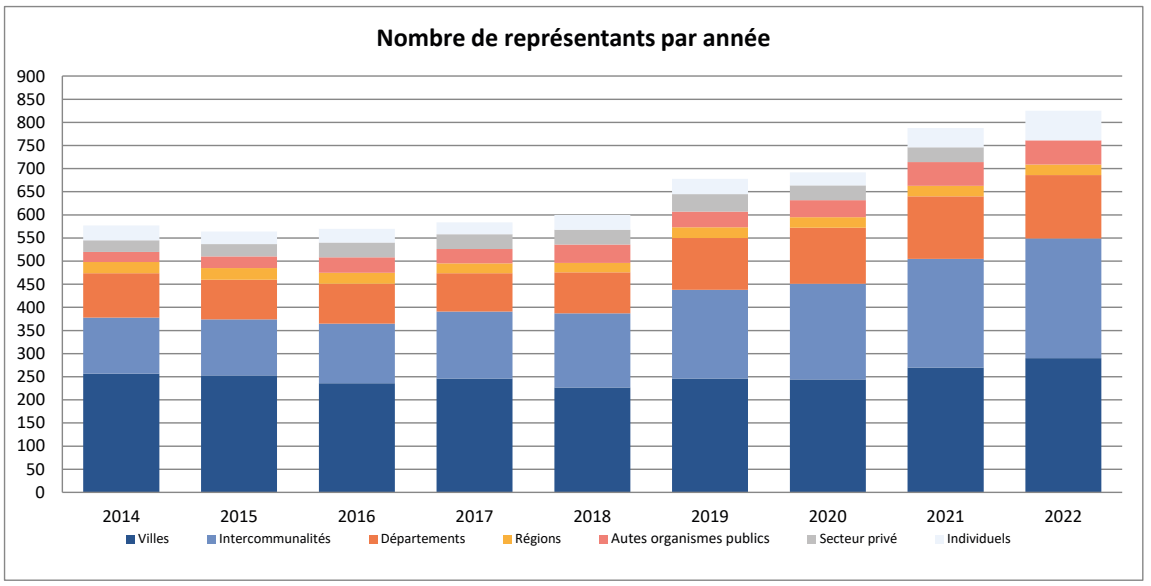
Preuve que l'AFIGESE répond aux besoins des collectivités territoriales, la croissance des adhésions continue sa progression en 2022 pour atteindre **501 organismes adhérents pour 825 représentants**.

Plus précisément, la typologie des adhérents se compose de 761 représentants de collectivités territoriales et organismes publics et de 64 adhérents à titre individuel. Cette marge de progression correspond à une **augmentation de 5% du nombre de représentants et de 6% du nombre d'organismes depuis l'année dernière.**
Les organismes de droit privé à but lucratif ne font plus partie des adhérents depuis le 1er janvier 2022, depuis l'adoption des nouvelles mesures déontologiques.

Depuis 10 ans, nous observons une augmentation de 60% du nombre de représentants adhérents et de 60% du nombre d'organismes adhérents.

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

- **Evolution de + 4% des villes** depuis 2021 (43% des organismes adhérents). Nous constatons une évolution de la composition par rapport à la taille des villes.
  - les villes de 20 à 50 000 habitants sont toujours largement représentées (35% des villes adhérentes
  - les petites collectivités intègrent de plus en plus le réseau : + 13% en 1 an. Leur nombre a quadruplé en 10 ans.
- **Evolution de + 4% des intercommunalités** depuis 2021 (représentent 31% des organismes adhérents). Depuis 10 ans, leur nombre a doublé.
- **Evolution de + 6% des Départements** (représentent 15% des organismes adhérents)
- **11 Régions sont représentées.**
- **Les autres organismes tels que les syndicats mixtes sont en stagnation** depuis 2021 (représentent 8% des organismes adhérents).
- **Suppression des 23 organismes de droit privé** qui étaient adhérents jusqu'en 2021.



Nombre d'organismes adhérents de 2014 à 2022

Catégorie adhérents	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Taux de pénétration	Nombre de collectivités territoriales par catégorie	Evolution en valeur 2021/22	Evolution en % 2021/22
Intercommunalités	**79**	**81**	**90**	**99**	**107**	**126**	**131**	**145**	**158**	12%	1258	13	9%
<10 000 habitants	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1%	345	1	100%
>10000 et <20000 habitants	2	1	1	1	1	0	1	1	2	0%	435	1	100%
>20000 et <50000 habitants	11	8	13	14	14	19	20	24	32	16%	201	8	33%
>50000 et <100000 habitants	19	23	28	31	34	43	47	49	50	33%	153	1	2%
>100000 habitants	45	47	47	52	57	63	62	70	72	58%	124	2	3%
Villes	**180**	**186**	**181**	**193**	**183**	**198**	**196**	**207**	**216**	9%	2183	9	4%
<10000 habitants	20	19	23	28	26	31	31	38	43	4%	1186 (de 5000 à 10000 hbts)	5	13%
>10000 et <20000 habitants	33	37	36	39	36	38	35	37	40	8%	532	3	8%
>20000 et <50000 habitants	69	71	67	70	65	71	71	72	75	22%	339	3	4%
>50000 et <100000 habitants	35	35	33	35	36	38	37	40	38	45%	84	-2	-5%
>100000 habitants	23	24	22	21	20	20	22	20	20	48%	42	0	0%
Départements	**59**	**59**	**58**	**55**	**60**	**65**	**67**	**71**	**74**	77%	96	3	4%
Régions	**15**	**15**	**12**	**12**	**12**	**12**	**11**	**11**	**11**	79%	14	0	0%
Autes organismes publics	**18**	**19**	**24**	**25**	**29**	**26**	**29**	**40**	**42**			2	5%
Secteur privé	**19**	**17**	**25**	**24**	**24**	**29**	**25**	**23**	**0**			-23	-100%
TOTAL	**370**	**377**	**390**	**408**	**415**	**456**	**459**	**497**	**501**			4	1%
TOTAL hors privés	**351**	**360**	**365**	**384**	**391**	**427**	**434**	**474**	**501**	13,35%	3551	27	6%
Intercommunalités							**133**	**147**	**158**		1258	11	7%
Métropoles							17	19	21	86,36%	22	2	11%
CU							8	8	12	57,14%	14	4	50%
CA							76	84	81	38%	223	-3	-4%
CC							32	36	44	4%	1001	8	22%

Nombre de représentants adhérents de 2014 à 2022

Catégorie adhérents	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evolution en valeur 2021/22	Evolution en % 2021/22
Intercommunalités	**121**	**121**	**129**	**145**	**160**	**192**	**207**	**235**	**259**	24	10%
<10 000 habitants	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	50%
>10000 et <20000 habitants	2	1	1	1	3	0	2	1	2	1	100%
>20000 et <50000 habitants	14	8	13	14	16	21	22	29	36	7	24%
>50000 et <100000 habitants	23	31	35	40	42	56	64	67	74	7	10%
>100000 habitants	80	78	78	88	97	113	117	136	144	8	6%
Villes	**257**	**253**	**236**	**246**	**227**	**246**	**244**	**270**	**290**	20	7%
<10000 habitants	24	22	27	34	29	35	35	45	51	6	13%
>10000 et <20000 habitants	42	44	42	41	39	41	38	41	44	3	7%
>20000 et <50000 habitants	82	87	80	83	72	80	82	90	99	9	10%
>50000 et <100000 habitants	49	44	38	40	43	46	46	50	49	-1	-2%
>100000 habitants	60	56	49	48	44	44	43	44	47	3	7%
Départements	**96**	**86**	**86**	**83**	**89**	**112**	**121**	**135**	**137**	2	1%
Régions	**24**	**25**	**24**	**21**	**20**	**23**	**23**	**23**	**23**	0	0%
Autes organismes publics	**22**	**25**	**33**	**31**	**40**	**34**	**37**	**51**	**52**	1	2%
Individuels	**32**	**27**	**30**	**26**	**32**	**33**	**28**	**42**	**64**	22	52%
Secteur privé	**25**	**27**	**32**	**32**	**32**	**38**	**32**	**32**	**0**	-32	-100%
Total	**577**	**564**	**570**	**584**	**600**	**678**	**692**	**788**	**825**	37	5%
Hors Individuels	545	537	540	558	568	645	664	746	761	15	2%
Hors Individuels et privés	520	510	508	526	536	607	632	714	761	47	7%

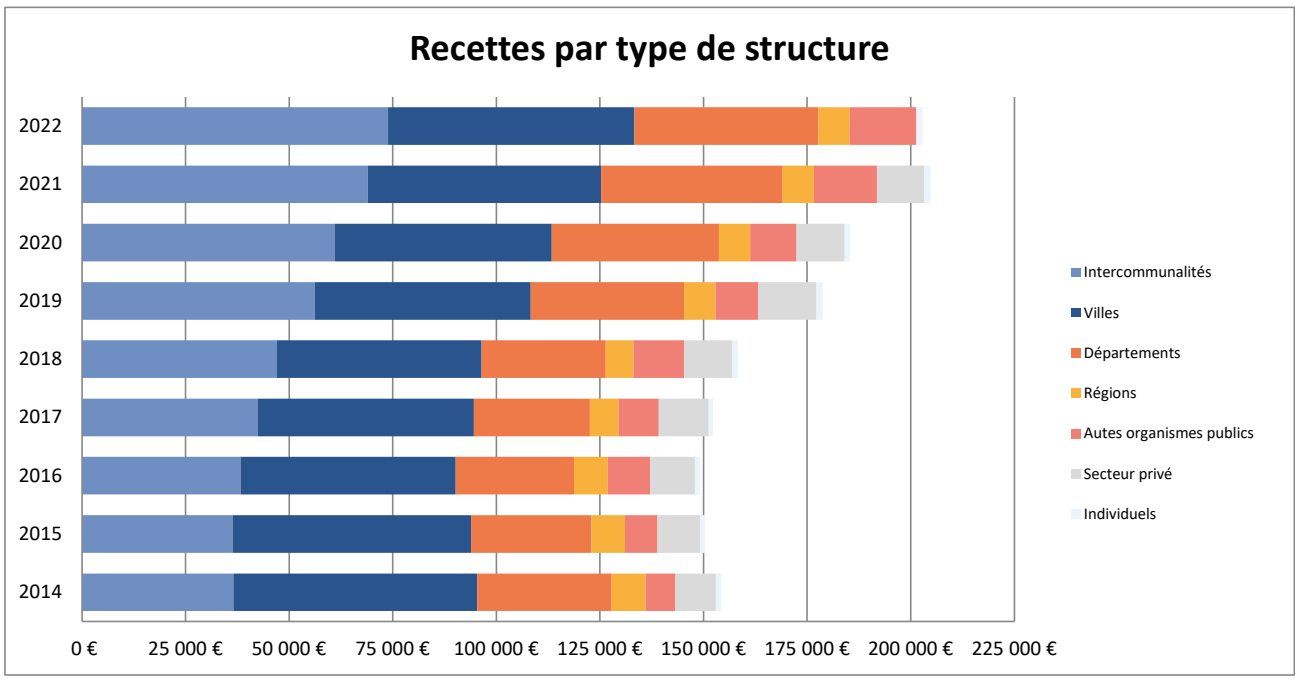
Les recettes issues des cotisations en 2022 sont en stagnation par rapport à l'année dernière si l'on tient compte de la suppression des recettes issues des adhésions du secteur privé. **Hors adhérents issus du secteur privé, les recettes sont en hausse de 5% par rapport à 2021** pour un montant total de **202 828€ au 31 décembre 2022**.

Les tarifs des cotisations n'ont pas augmenté depuis l'année 2012.

Depuis 10 ans, nous observons une augmentation de 40% des recettes issues des cotisations.

Recettes des adhésions de 2014 à 2022

Catégorie adhérents	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evolution en valeur 2021/22	Evolution en % 2021/22
Intercommunalités	**36 520 €**	**36 435 €**	**38 250 €**	**42 495 €**	**47 084 €**	**56 227 €**	**60 978 €**	**68 973 €**	**73 852 €**	4 879 €	7%
<10 000 habitants	170 €	255 €	170 €	170 €	170 €	170 €	170 €	170 €	255 €	85 €	50%
>10000 et <20000 habitants	340 €	170 €	85 €	170 €	493 €	0 €	170 €	170 €	340 €	170 €	100%
>20000 et <50000 habitants	2 600 €	1 600 €	2 300 €	2 800 €	3 180 €	3 980 €	4 380 €	5 680 €	7 060 €	1 380 €	24%
>50000 et <100000 habitants	6 210 €	8 165 €	9 245 €	10 287 €	11 011 €	14 526 €	17 226 €	17 939 €	19 413 €	1 474 €	8%
>100000 habitants	27 200 €	26 245 €	26 450 €	29 068 €	32 230 €	37 551 €	39 032 €	45 014 €	46 784 €	1 770 €	4%
Villes	**58 840 €**	**57 435 €**	**51 935 €**	**52 051 €**	**49 359 €**	**52 082 €**	**52 400 €**	**56 333 €**	**59 482 €**	3 149 €	6%
<10000 habitants	2 040 €	1 870 €	2 175 €	2 722 €	2 465 €	2 975 €	2 975 €	3 785 €	4 242 €	457 €	12%
>10000 et <20000 habitants	7 140 €	7 480 €	6 970 €	6 800 €	6 545 €	6 545 €	6 460 €	6 630 €	7 123 €	493 €	7%
>20000 et <50000 habitants	16 300 €	17 300 €	15 870 €	16 020 €	14 180 €	15 880 €	16 380 €	17 920 €	19 700 €	1 780 €	10%
>50000 et <100000 habitants	12 960 €	11 745 €	10 260 €	10 800 €	11 583 €	12 096 €	12 339 €	13 446 €	12 879 €	-567 €	-4%
>100000 habitants	20 400 €	19 040 €	16 660 €	15 709 €	14 586 €	14 586 €	14 246 €	14 552 €	15 538 €	986 €	7%
Départements	**32 470 €**	**29 070 €**	**28 560 €**	**28 016 €**	**29 988 €**	**37 026 €**	**40 324 €**	**43 826 €**	**44 404 €**	578 €	1%
Régions	**8 160 €**	**8 103 €**	**8 160 €**	**6 993 €**	**6 619 €**	**7 571 €**	**7 537 €**	**7 537 €**	**7 537 €**	0 €	0%
Autes organismes publics	**7 225 €**	**7 865 €**	**10 248 €**	**9 668 €**	**12 250 €**	**10 314 €**	**11 215 €**	**15 159 €**	**16 082 €**	923 €	6%
Individuels	**1 265 €**	**1 127 €**	**1 265 €**	**1 058 €**	**1 357 €**	**1 449 €**	**1 265 €**	**1 518 €**	**1 472 €**	-46 €	-3%
Secteur privé	**9 769 €**	**10 313 €**	**10 723 €**	**12 009 €**	**11 602 €**	**14 045 €**	**11 603 €**	**11 400 €**	**0 €**	-11 400 €	-100%
Total	**154 509 €**	**150 468 €**	**149 271 €**	**152 529 €**	**158 494 €**	**178 854 €**	**185 362 €**	**204 746 €**	**202 828 €**	-1 918 €	-1%
Total hors privés	**144 740 €**	**140 155 €**	**138 548 €**	**140 520 €**	**146 892 €**	**164 809 €**	**173 759 €**	**193 346 €**	**202 828 €**	9 482 €	5%



LA FORMATION POUR ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS

1. Une activité en pleine évolution

Les formations INTER

Depuis les événements de l'année 2020 et la transition opérée par l'AFIGESE pour s'adapter aux nouveaux modes de formation, l'activité formation de l'association a repris un niveau comparable à celui de l'année 2019. Nous constatons un fort engouement des collectivités pour les formations courtes délivrant des connaissances clés en lien avec l'évolution de l'actualité.
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, composées de membres actifs de l'association, s'attache chaque année à proposer des thématiques de formation adaptées au contexte territorial en mutation. De nouveaux sujets ont alors émergé : le pilotage de la transition écologique, la gestion de la donnée, la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics ou encore les nouvelles mesures fiscales, par exemple.

Une satisfaction renouvelée chaque année de la part des stagiaires

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 à **95% satisfaits à très satisfaits de la formation** aussi bien en termes de contenu pédagogique que de méthodologie proposée. Les formateurs s'attachent à proposer des cas pratiques et des retours d'expériences issues de leur propre activité ainsi que d'exemples provenant de stagiaires. C'est l'une des valeurs ajoutées de l'offre de l'AFIGESE, qui bénéficie d'une base de connaissances et d'expertises émanant de son réseau de praticiens.
L'AFIGESE n'enregistre pas d'absentéisme dans ses formations.

Le présentiel et le distanciel maintenus

Désormais la moitié des sessions sont dispensées en distanciel alors qu'elles étaient à 100% en présentiel en 2019. Le présentiel demeure toutefois plébiscité et apprécié pour la facilité des échanges entre les participants et la réalisation des cas pratiques en groupes. Les échanges plus informels « hors cours » sont également recherchés par les stagiaires lors des sessions en présentiel. D'après les stagiaires, le distanciel est apprécié pour le gain de temps qu'il offre, permettant d'éviter les temps de déplacements mais aussi pour son adaptabilité aux contraintes de l'agenda professionnel.

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 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. Le nouveau référentiel comptable M57 a fait l'objet d'une très forte demande. 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 labelisées Qualiopi, gage de 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. De 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 2022

Les formations INTER

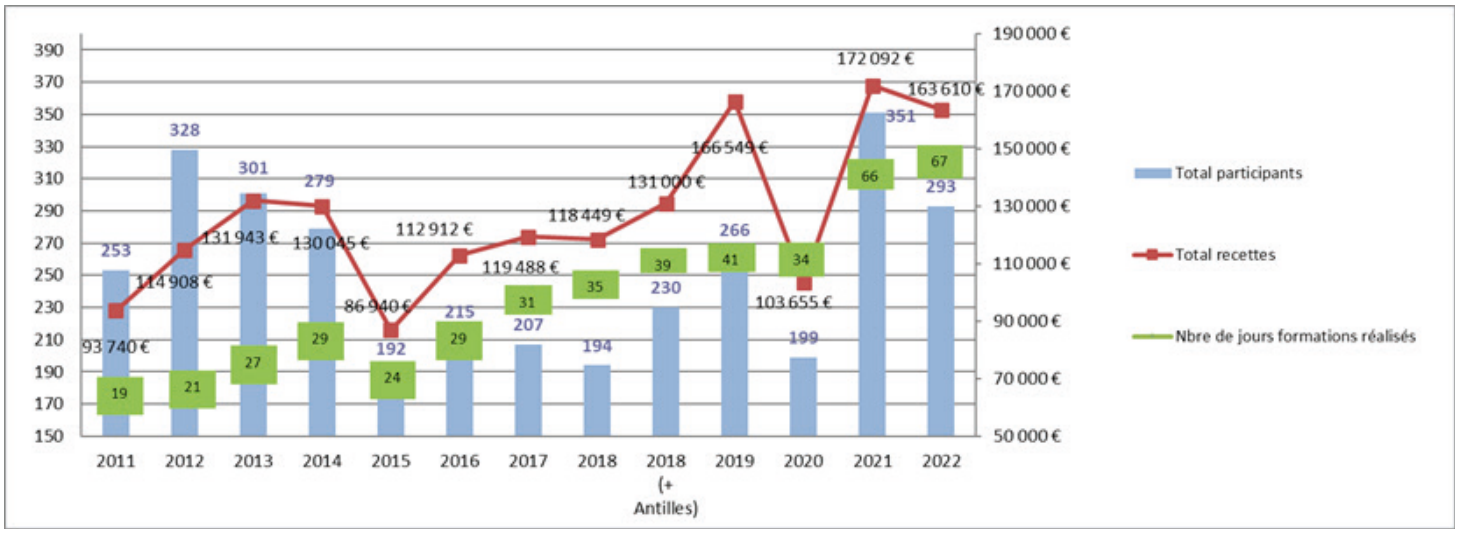
Synthèse chiffrées des nombres de sessions, de jours et de participants des formations inter de 2011 à 2022 :

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
2022	37	67	293

Après une année de transition en 2020 durant laquelle la crise sanitaire n'a pas permis de maintenir le niveau habituel de formations, et une année 2021 de rattrapage durant laquelle les agents se sont massivement inscrits, **l'année 2022 retrouve un niveau d'inscription identique à celui de 2019**.

- 67 jours programmés en 2022 (37 sessions de formation au total)
- 293 stagiaires répartis sur toutes les sessions
- Avec une participation moyenne de 7,9 participants / session. Ce chiffre est en diminution par rapport aux autres années (9,4 participants/session en 2021 ; 10 participants/session en 2019).

Les recettes des formations inter sont en diminution par rapport à l'année 2021 : 163 610€ (contre 172 092€ en 2021). Comme expliqué précédemment, l'année 2021 a profité des reports des inscriptions qui n'ont pu se réaliser en 2020. Ainsi, en 2022, le niveau d'inscription retrouve un niveau précédemment connu en 2019.



Les formations INTRA

En 2022, 14 sessions se sont tenues correspondant à 29 journées., contre 18 sessions en 2021.
Les recettes s'élèvent à 54 220€ pour 234 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.

Au total, les recettes de l'activité formation inter et intra s'élèvent à 217 830 €, en baisse de 6% par rapport à l'année dernière.

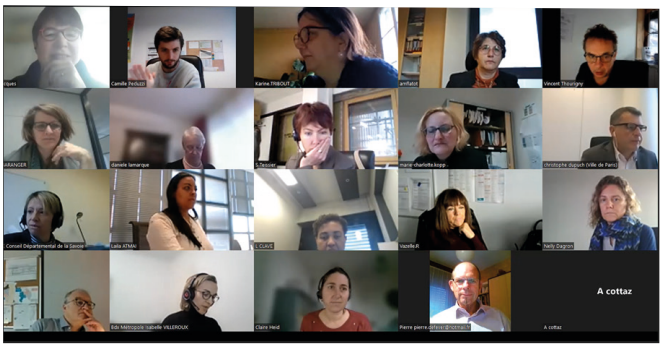
L'activité formation dans son ensemble se porte bien, le résultat final de l'activité demeure bénéficiaire de 18 000€.

UN LABORATOIRE D'IDÉES DYNAMIQUE

1. Les groupes de travail de l'AFIGESE et les productions

Les groupes de travail, constitués sur les thématiques majeures de nos métiers, représentent le cœur de l'activité de l'association, ils sont le lieu de croisement entre les préoccupations et les retours de terrains de nos adhérents, et les lieux d'échanges privilégiés où se font l'essentiel des contributions formalisées par les nombreux livrables.
Les groupes actifs au 31 décembre 2022 sont au nombre de 8 et comptabilisent plus de 400 inscrits dont environ 250 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.
Aux groupes historiques **« Fiscalité et Dotations »**, **« Evaluation des politiques publiques »**, **« Qualité des comptes et certification »**, **« Dette et financement de projets »**, **« Pilotage des Outils d'Aide à la Décision »** et **« Tarification et Calcul de Coût »** qui maintiennent leurs niveaux d'activités et de production se sont ajoutés deux nouveaux groupes de travail. A l'étude depuis quelque temps déjà, les groupes **« Pilotage de la Transition Ecologique »** et **« Contrôle de Gestion Externe »** ont été annoncés lors des Assises 2022 à Rennes même si leurs premières réunions ont eu officiellement lieu en 2023.



Les objectifs de l'ensemble de ces groupes restent les mêmes :

- d'une part, pouvoir fournir un cadre aux échanges entre les agents territoriaux directement mobilisés sur le terrain
- et d'autre part, s'appuyer sur ces échanges pour produire des livrables susceptibles d'être lus, partagés et utilisés dans l'ensemble des collectivités adhérentes.

AFIGESE - Rapport moral et d'activités 2021

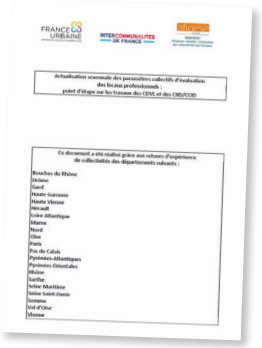
Ces ouvrages prennent des formes variables selon leur contenu et leurs objectifs. En plus de guides de références denses et complets, se développent des formats plus souples et synthétiques qui permettent une meilleure réactivité à l'actualité et une manipulation plus facile par leurs destinataires par l'intermédiaire des fiches pratiques ou des notes de synthèse par exemple. Ces productions sont systématiquement diffusées au format numérique, plus pratique aussi bien pour la diffusion au niveau de l'association qu'à l'utilisation pour les adhérents. Cela permet également de diffuser des outils « clés en mains » immédiatement exploitables par les collectivités.

L'année 2022 a vu l'association poursuivre l'alternance des réunions entre visioconférences, mises en place depuis le début de la crise sanitaire, et les réunions en présentiel la plupart du temps à un rythme d'une sur deux sur l'ensemble des groupes. 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 :

- **Une nouvelle série de fiches comptables et budgétaires** est venue étoffer le recueil de fiches comptables et budgétaires entamé par le Groupe de Travail « Qualité des Comptes et Certification ». Le groupe continue d'ailleurs son travail en l'alimentant régulièrement de nouvelles fiches. Quelques collaborations avec d'autres groupes sont prévues notamment les groupes « Dettes et Financement de Projet » ainsi que « Fiscalité et Dotations ».

- Cette année a aussi vu le Groupe de Travail « Fiscalité et Dotations » publier un **mémorandum sur l'actualisation sexennale des paramètres collectifs d'évaluation des locaux professionnels.** Ce mémorandum a été rendu possible par la participation d'une vingtaine de départements adhérents de l'AFIGESE et participants au groupe de travail mais également grâce au concours de France Urbaine et Intercommunalités de France. D'autres partenariats de cette nature devraient par ailleurs voir le jour dans le cadre des livrables des groupes de travail.



- 2022 a également été l'année de la finalisation de l'ambitieux benchmark du Groupe Tarification et Calcul de Coût sur **« Les piscines et centres aquatiques : Combien ça coûte ? »**. Le groupe de travail a pu compter sur le travail de Franck Gillard d'Angers Loire Métropole sur l'apport méthodologique de l'Observatoire des Finances et de la Gestion publique Locales qui a mobilisé plus d'une dizaine de collectivités pendant près d'un an et demi.

Page 14

- Le groupe de travail « Dettes et financement de projets » s'est lancé en 2022 dans les sujets de **dettes vertes** et souhaite poursuivre ses travaux en ce sens, notamment en construisant **un questionnaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises à destination des établissements bancaires**. Dans le cadre de la poursuite de ce projet, il est par ailleurs envisagé de travailler de concert avec les établissements bancaires dans le respect de la charte de déontologie et des appels à manifestations d'intérêts mis en place par l'association.

- Le groupe de travail « Qualité des comptes et certification » a rédigé l'ouvrage **« Préparer son passage à la M57 : La boîte à outil des praticiens »**, publié aux Editions Territorial, sous la direction de Marie-Christine Baranger, co-pilote du groupe. Il s'agit d'un guide opérationnel qui décrit les écueils à éviter, les délais à respecter et les bonnes pratiques pour assurer une bascule dans les meilleures conditions.

- Outre la traditionnelle publication des **« Echos de l'Evaluation »**, le groupe de travail « Evaluation » compte mettre en place la publication de fiches outils prêtes à l'emploi pour les collectivités désireuses de se lancer dans des démarches d'évaluation. Ces fiches pourront notamment prendre appui sur des exemples de démarches effectuées par les membres du groupe pour obtenir des process déclinables par tous les niveaux de collectivités.

- Le **Livre blanc de l'AFIGESE 2022**, publié en format numérique comme supplément de La Gazette des communes du 3 avril 2023, a été produit à la fois par les groupes de travail et les administrateurs de l'association. Il s'est focalisé sur les sujets suivants : le modèle de financement des collectivités du bloc local, la prise en compte de la crise climatique dans la gestion et le financement des collectivités ainsi que les nouveaux enjeux d'information financière des gestionnaires publics.

2. Garder le lien grâce aux événements

2.1. Les Assises de l'AFIGESE

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 2022, l'AFIGESE a tenu sa 26ème édition à Rennes, dont la thématique générale s'est portée sur la place du citoyen dans l'action publique locale. Plus de 400 cadres territoriaux étaient présents, démontrant l'intérêt toujours présent de ces moments de partages d'expériences et de débats d'actualité. L'enquête de satisfaction réalisée en 2022 montre la grande satisfaction renouvelée dans l'organisation de l'événement ainsi que son programme.

2.2. Le Prix de l'Innovation de l'AFIGESE

Récompensant les démarches innovantes de collectivités territoriales et établissements publics dans quatre catégories (finances locales, contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques et management public), le Prix de l'Innovation reçoit chaque année une vingtaine de candidatures. Entre 4 et 5 lauréats sont désignés annuellement, primés pour la qualité novatrice des travaux, la capacité à ce que les démarches soient transposables auprès d'autres collectivités et la démarche de communication et d'information auprès des citoyens. Si la cérémonie de remise du Prix, réalisée lors des Assises, est un temps fort très apprécié des lauréats, la publication d'articles de presse décrytpant les démarches permet aussi une mise en valeur du travail réalisé.

2.3. Les Rencontres d'actualité régionales

En 2022, deux journées d'actualité se sont tenues en régions, l'une à **Carcassonne** en avril et l'autre à **Amiens** en juin. Sur le format d'une journée de conférences et d'ateliers autour de thématiques d'actualité, la centaine de participants (pour chacune des rencontres) a apprécié se réunir localement pour partager les expériences de collectivités proches. L'occasion également pour eux de construire un réseau régional.

3. Les contributions de l'AFIGESE au débat public

3.1. La participation aux groupes de travail extérieurs

Forte 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 2022 :

- 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

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

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 2022 :

- Interventions de l'AFIGESE le 23 février 2022 auprès de la **Chambre régionale des comptes de l'Occitanie et de l'Auvergne Rhône Alpes** au sujet des pratiques d'évaluation en collectivité territoriale, dans le cadre de la nouvelle compétence en matière d'évaluation des politiques publiques locales des CRC.
- Auditionnée le 11 mai 2022 par **la Cour des comptes** au sujet des scénarios de financement des collectivités territoriales

3.3. La participation à des événements extérieurs

- 8ème Workshop Contrôle de gestion et Management public organisé par le **Laboratoire Crego de l'Université de Bourgogne**, le 14 mars 2022 sur le thème de la crise sanitaire, économique et sociale.
- Colloque « Le temps de la comptabilité écologique » organisé par la **Ville de Grenoble** les 30 et 31 mai 2022
- Rencontre d'actualité des finances locales, organisée par le **CNFPT** sur « Les nouveaux enjeux de la comptabilité publique locale », en juin 2022
- Colloque du **Réseau Finances locales** (FiL) : « Finances locales, actualité et devenirs : regards croisés », Mardi 13 décembre 2022 à Paris

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 depuis 2021 passant de 17 208 visiteurs et **25 962 visiteurs**.

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.
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 et celle des collectivités. L'ensemble des adhérents, des partenaires et des prospects en sont destinataires et permet de relayer les informations diffusées sur le site internet. En 2022, 86 mailing ont été envoyés. Le taux d'ouverture moyen est de 10,40%, et peut aller jusqu'à 30% pour certaines informations.

Les réseaux sociaux

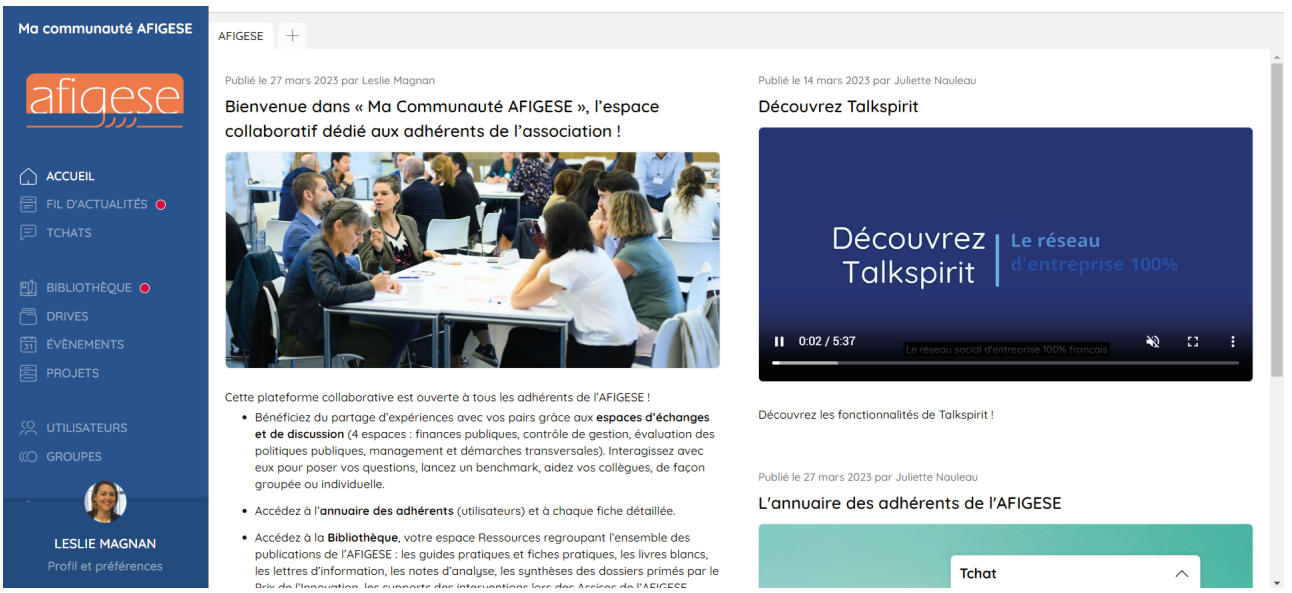
L'AFIGESE est présente sur LinkedIn et Twitter : outils de «réseautage» par excellence. L'association diversifie ses communications sur ses réseaux : de l'information brève sur ses activités au partage de sujets plus complexes, en passant par ses réactions face à l'actualité.

A la fin de l'année 2022, l'AFIGESE comptait 6146 abonnés au réseau LinkedIn, soit une progression de 20% par rapport à l'année dernière et 762 abonnés sur Twitter.

La nouvelle plateforme collaborative Talkspirit

Cette toute nouvelle plateforme collaborative « Ma communauté AFIGESE » est ouverte à tous les adhérents de l'AFIGESE. Ouverte depuis le mois de mai 2023, la construction de la plateforme a débuté en novembre 2022.

- Elle permet de bénéficier du partage d'expériences grâce aux **espaces d'échanges et de discussion** (4 espaces : finances publiques, contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques, management et démarches transversales). C'est l'occasion d'interagir par des questions, le lancement d'un benchmark, de diffuser une information, par exemple.
- Un **annuaire des adhérents** (utilisateurs) est disponible pour mieux connaître la composition du réseau. Il est également possible de rechercher un collègue par collectivité, secteur d'activité ou expertises par exemple.
- Une **Bibliothèque des connaissances** est l'espace Ressources regroupant l'ensemble des publications de l'AFIGESE : les guides pratiques et fiches pratiques, les livres blancs, les lettres d'information, les notes d'analyse, les synthèses des dossiers primés par le Prix de l'Innovation, les supports des interventions des Assises de l'AFIGESE.
- Pour les membres inscrits à un ou plusieurs groupes de travail, des **espaces collaboratifs pour chaque groupe de travail** ont été créés. On y retrouve les comptes rendus des réunions, les documents partagés, le calendrier des réunions, et aussi un espace de discussion.



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, de la Lettre du Cadre territorial, de la lettre du financier territorial ou encore de Localtis.
Une revue de presse est réalisée et diffusée dans la lettre d'information de l'AFIGESE et disponible sur **le site internet dans la rubrique Travaux / Revue de presse**.

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.

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), d'Intercommunalités de France 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 et de la qualité comptable. L'AFIGESE a noué un partenariat avec l'Association des élus des Communes et Collectivités d'Outre-Mer (ACCD'OM) afin de permettre aux adhérents de l'ACCD'OM d'accéder plus facilement aux formations.

Le CNFPT et l'INET collaborent depuis de nombreuses années avec l'AFIGESE 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 en outre 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 ». De plus, une convention de partenariat a été signée avec **l'association AIRMAP, l'Association Internationale de Recherche en Management Public** engageant les deux structures à collaborer sur les Prix respectifs et à publier, intervenir lors d'actions respectives.

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)** a été partenaire du Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 2022, 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.
- **Le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT)** entretient des relations partenariales avec l'AFIGESE.
- **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.

Un partenariat institutionnel a été mis en place avec la **Caisse des Dépôts** à l'occasion des Assises 2022 et s'est ouvert sur d'autres perspectives : le développement des activités en région ou la mise en ligne des productions de l'association sur le site du groupe.

L'AFIGESE noue également des **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. En 2022, ce type de partenariat s'est poursuivi 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, Inetum, Manty, Mazars, Mon Territoire, Moody's Investors Service, Orfeor.

A l'international, l'AFIGESE noue des échanges avec **Expertise France** qui conçoit et met en œuvre des projets de coopération technique à l'international. Parmi les modalités d'actions, l'AFIGESE soutient la mobilisation d'expertises des membres de son réseau au profit des missions proposées par Expertise France.

Le réseau des financiers, gestionnaires,
évaluateurs et manageurs 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**