



SOMMAIRE

2 LE MOT DU PRÉSIDENT

ACTUALITÉ

- 3-4 Nantes Métropole publie une « boussole de l'IA » pour encadrer son usage
- 5-6 Se réinventer face aux contraintes budgétaires et à l'évolution des attentes
- 7-8 Investissements : Garder le cap de la transition écologique et sociale : entre diversification et ciblage des financements
- 9-12 État des lieux des démarches d'évaluation des politiques locales : quel éclairage pour les évaluateurs de demain ?

BONNES PRATIQUES

Présentation de trois démarches primées par le Prix de l'Innovation

- 13 L'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques de la Ville de Saint-Herblain
- 14 La fresque de la santé du Conseil Régional des Hauts de France
- 15 L'outil de coordination financière de la Ville de Saint-Lô

VIE DE L'ASSOCIATION

- 16-17 Actualité des Groupes de Travail
- 17 RDV aux Rencontres d'actualité régionales à Béthune le 7 novembre
- 18 Formations intra et inter 2025

EN BREF

- 19 Le baromètre de la maturité numérique des territoires

20 OFFRES D'EMPLOI



Pascal BELLEMIN

Président de l'AFIGESE

« Entre contraintes financières, bouleversements technologiques et impératif écologique, les collectivités locales avancent dans un paysage de plus en plus complexe. Dans ce contexte, les initiatives de collectivités présentées dans cette lettre illustrent bien l'enjeu du moment : développement des démarches évaluatives, partage de la donnée, optimisation des ressources tout en veillant à la qualité du service public.

Mais si la maîtrise des outils est essentielle, encore faut-il en avoir les moyens. Or, la réalité est là : les finances publiques locales sont sous tension. Comment, dans ce cadre, continuer à investir dans le service public, la transition écologique et sociale, à diversifier les sources de financement tout en les orientant avec discernement ?

C'est tout l'objet de ce numéro : interroger les choix collectifs, partager des démarches d'évaluation qui éclairent la décision publique, et rappeler que les collectivités ne sont pas seulement confrontées à des contraintes, mais aussi porteuses d'initiatives et de solutions.

Enfin, comme toujours, nous vous donnons des nouvelles de la vie de notre association, car c'est aussi dans la coopération et l'échange que se construisent des réponses solides et partagées.

Les 29èmes Assises qui s'annoncent à Pau du 24 au 26 septembre permettront assurément de croiser les regards et avancer ensemble dans ces nouvelles odyssées.



Nantes Métropole publie une « boussole de l'IA » pour encadrer l'usage de l'intelligence artificielle

Nantes Métropole vient de franchir une étape majeure dans sa politique de numérique responsable en publiant la « boussole de l'IA », un outil inédit destiné à encadrer l'usage de l'intelligence artificielle (IA) au sein de ses services et pour ses partenaires. L'ambition affichée : conjuguer innovation et régulation, afin d'éviter les dérives tout en favorisant les usages réellement utiles aux citoyens.

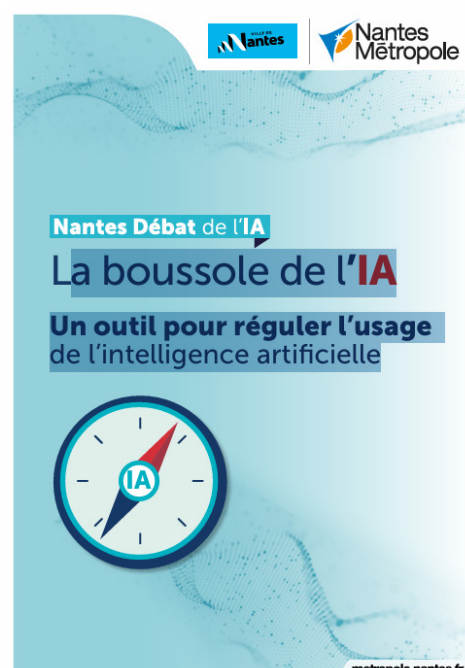
Sept critères pour évaluer chaque projet

La boussole repose sur sept critères d'évaluation, qui devront être appliqués à tous les cas d'usage de l'IA dans la collectivité :

- Absence de données biométriques ou sensibles – afin d'éviter toute dérive discriminatoire, la reconnaissance faciale est par exemple totalement proscrite.
- Conformité juridique et cybersécurité – les projets sont analysés à l'aune du RGPD, du récent règlement européen sur l'IA et des recommandations de la CNIL.
- Amélioration du service public – l'IA doit apporter une réelle valeur ajoutée aux usagers et aux agents, sans céder aux effets de mode.
- Amélioration des conditions de travail – l'impact sur la charge de travail, la santé ou la qualité de vie au travail est suivi sur cinq ans.
- Sobriété énergétique – la performance environnementale des outils, infrastructures et modèles est évaluée pour limiter leur empreinte carbone.
- Transparence et redevabilité – chaque choix technologique, chaque modèle utilisé doit être documenté et explicable.
- Évaluation par rapport à une alternative sans IA – la collectivité doit démontrer que l'IA apporte un bénéfice supérieur aux solutions classiques, tout en évitant la dépendance technologique.

Une approche pragmatique et évolutive

La boussole n'est pas figée : elle sera testée sur différents cas d'usage et pourra évoluer selon les avancées technologiques et réglementaires. Chaque projet impliquant de l'IA fera l'objet d'une instruction collective par un groupe pluridisciplinaire réunissant experts du numérique, juristes, spécialistes des



ressources humaines et représentants syndicaux. La démarche s'inscrit aussi dans une dynamique européenne. Nantes Métropole applique par anticipation, le Règlement européen sur l'intelligence artificielle (RIA), entré en vigueur en 2024 et progressivement applicable d'ici 2026.

Préserver l'éthique et l'environnement

L'un des volets les plus novateurs concerne la sobriété énergétique. Alors que les IA de type « deep learning » sont réputées particulièrement énergivores, impose une analyse précise de l'impact énergétique et carbone de chaque projet intégrant de l'IA. Cela inclut le cycle de vie complet : fabrication des équipements, consommation électrique des serveurs, stockage des données et entraînement des modèles.

Les infrastructures choisies devront afficher une haute performance énergétique (avec un PUE inférieur à 1,5), être situées de préférence en France, et être ...

... alimentées majoritairement par des énergies renouvelables. Le recours à du matériel reconditionné ou labellisé « éco » est encouragé, tout comme la mise en place de politiques de seconde vie pour les équipements en fin d'usage.

La taille des modèles d'IA et le nombre d'entraînements sont également scrutés de près : un projet basé sur un gigantesque modèle de type *transformer* sera évalué différemment d'un projet recourant à des algorithmes plus légers. L'objectif est d'éviter le gaspillage énergétique lié à des modèles disproportionnés par rapport aux besoins.

Sur le plan éthique, aucune utilisation de données biométriques ou sensibles n'est autorisée. Reconnaissance faciale, analyse comportementale ou profilage discriminatoire sont ainsi bannis, quelle que soit la technologie proposée. Cette interdiction, illustre la volonté d'éviter tout risque d'atteinte aux libertés individuelles. Nantes choisit également de n'autoriser aucun système de décision totalement automatisée : l'humain doit rester au centre de la décision publique.

La transparence est également un pilier majeur. Chaque algorithme utilisé par la collectivité doit être documenté, expliqué et compréhensible, autant pour les agents que pour les citoyens. Cette exigence répond à une attente démocratique : permettre de comprendre comment une décision est prise, sur quelles données elle repose, et quelles limites ou biais éventuels existent. D'ailleurs, la collectivité participe au lancement d'un observatoire des algorithmes publics, afin de documenter et rendre compte des choix techniques opérés.

Une démarche exemplaire

En publiant ce guide, Nantes Métropole devient l'une des premières collectivités françaises à se doter d'un cadre aussi complet et exigeant pour encadrer l'usage de l'IA. « Nous voulons une IA choisie, utile et responsable », résume Francky Trichet, vice-président au numérique.

À l'heure où les usages de l'intelligence artificielle se généralisent, la métropole entend montrer la voie d'une régulation proactive. Plus qu'un outil technique, la boussole se veut une garantie démocratique : celle d'un numérique qui reste au service des citoyens, et non l'inverse.

POUR ALLER PLUS LOIN Afnor SPEC, le référentiel général pour l'IA frugale

31 fiches de bonnes pratiques ont été réalisées par l'AFNOR Spec, à l'initiative du ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, définissant des méthodologies de calcul et des bonnes pratiques pour mesurer et réduire l'impact environnemental de l'IA.



Un service frugal d'IA est un service pour lequel :

- la nécessité de recourir à un système d'IA plutôt qu'à une autre solution moins consommatrice pour répondre au même objectif a été démontrée ;
- de bonnes pratiques sont adoptées par le producteur, le fournisseur et le client pour diminuer les impacts environnementaux du service utilisant un algorithme d'IA ;
- les usages et les besoins visent à rester dans les limites planétaires et ont été préalablement questionnés.

Se réinventer face aux contraintes budgétaires et à l'évolution des attentes

Vincent DERRIEN, Président d'Adelyce

Face à des tensions budgétaires croissantes, une réduction des concours de l'État et des attentes citoyennes en constante évolution, les collectivités territoriales sont invitées à repenser leur organisation. L'optimisation globale des ressources — financières, humaines, matérielles et immatérielles — devient un levier stratégique essentiel pour assurer la pérennité des services publics.

Mobiliser ces ressources de manière équilibrée permet d'engager une dynamique de création de valeur renouvelée, conciliant contraintes budgétaires et exigences sociales, dans un cadre de pilotage rigoureux et visionnaire.

Un contexte financier sous tension

Les marges financières des collectivités se réduisent. La contraction de l'épargne brute, la rigidité des dépenses contraintes (énergie, revalorisations salariales, obligations réglementaires) et les besoins d'investissement liés aux transitions numérique et écologique pèsent fortement sur les budgets locaux. Dans ce cadre, la recherche de nouvelles ressources et la maîtrise rigoureuse des coûts ne sont plus seulement nécessaires : elles deviennent impératives.

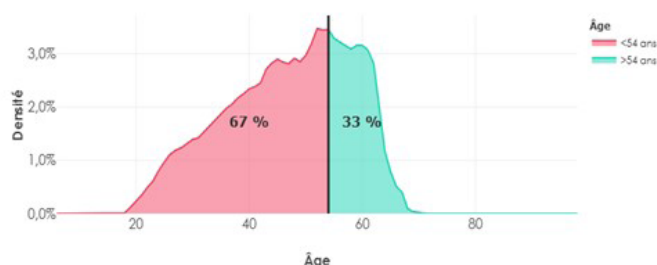
Ressources humaines : un levier stratégique de transformation

À cela s'ajoutent des enjeux démographiques majeurs. Entre turn-over des jeunes agents et les nombreux départs à la retraite à venir, les collectivités sont à la croisée des chemins.

D'ici dix ans, un tiers des effectifs territoriaux

permanents quittera la fonction publique, selon l'[Observatoire national d'Adelyce](#).

33 % des effectifs territoriaux en retraite d'ici 10 ans



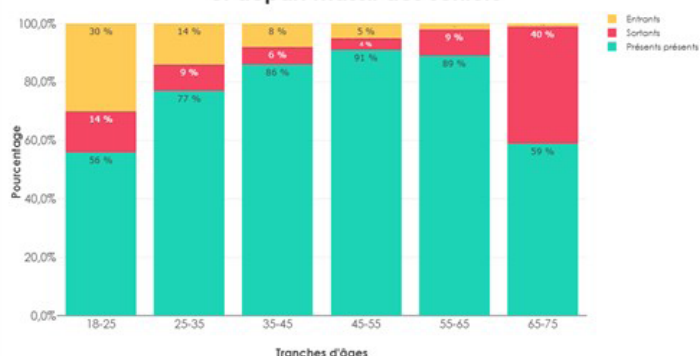
Ce choc démographique, loin d'être une fatalité, peut devenir un véritable levier de transformation.

Ces départs massifs libèrent des marges de manœuvre financières et organisationnelles. Ils offrent l'opportunité de repenser en profondeur le modèle de fonctionnement des collectivités, en réinterrogeant la logique statutaire et adaptant les organisations aux nouveaux enjeux de l'action publique.

Cela suppose de faire de la fonction RH un acteur stratégique, capable de :

- Individualiser la gestion des agents, en développant des parcours professionnels personnalisés,
- Proposer des formations adaptées aux évolutions des métiers et aux attentes des agents,

Agents permanents : la double contrainte RH entre volatilité des juniors et départ massif des seniors



- Renforcer l'accompagnement des managers, trop souvent seuls face aux transformations,
- Et surtout, piloter les ressources humaines avec des données fiables, pour anticiper, orienter, et décider.

Innovation et transformation culturelle : au-delà de la technologie

La transformation des collectivités ne peut se réduire à la mise en place d'outils numériques. Elle suppose une évolution culturelle profonde : décloisonnement des services, transversalité des actions, valorisation de l'intelligence collective.

L'innovation immatérielle, via la simplification des processus et l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, doit libérer du temps pour les missions à forte valeur humaine et pourrait représenter une solution au choc démographique annoncé.

Cette dynamique repose sur trois piliers : des outils adaptés, des compétences mobilisées et une culture de la transformation partagée. Ensemble, ils permettent de passer d'une gestion contraignante à une stratégie proactive.

Le pilotage social et financier : un binôme indissociable

Pour relever les défis actuels, le pilotage financier gagnerait à s'articuler plus étroitement avec le pilotage social. Trop souvent envisagés séparément, ces deux leviers sont pourtant interdépendants. Une performance budgétaire durable suppose une gestion fine et anticipée des ressources humaines tandis que la stratégie RH ne peut ignorer les impératifs de soutenabilité financière.

Ce double pilotage permettrait de sortir d'une logique réactive pour adopter une trajectoire plus claire, partagée et cohérente, appuyée sur des outils performants et une vision commune des objectifs.

La donnée : une ressource clé

Au cœur de cette transformation, la donnée joue un rôle central.

Une gouvernance efficace repose sur une information fiable, accessible et pertinente : la donnée devient ainsi un actif stratégique incontournable.

Pour éclairer les décisions, anticiper les tensions et orienter les choix, elle doit être structurée, analysée et mise en perspective.

Deux leviers se révèlent particulièrement utiles dans ce contexte : des outils d'aide à la décision, permettant de modéliser, simuler et projeter différents scénarios, et des données ouvertes bénéficiant d'une mise à jour régulière pour objectiver les choix et accompagner les trajectoires des collectivités.

L'objectif : transformer les chiffres en éléments de compréhension clairs, au service de décisions publiques mieux fondées.

Vers une action publique sobre, lisible et engagée

Se transformer ne consiste pas uniquement à faire plus avec moins, mais peut aussi signifier faire mieux avec ce que l'on a déjà. Cela permet de redonner du sens à l'action publique, en favorisant davantage de transparence envers les agents et les citoyens, en dépassant les logiques en silos, et en rapprochant stratégie et opérationnel.

Cette réinvention, engagée collectivement, offre des réponses aux défis actuels, en conciliant sobriété, agilité et innovation. C'est peut-être ainsi que les collectivités préserveront les performances reconnues du service public local.

INVESTISSEMENTS

Garder le cap de la transition écologique et sociale : entre diversification et ciblage des financements

Caroline DE MARQUEISSAC, Directrice des Relations institutionnelles chez Sfil

A quelques mois des municipales et dans l'attente du projet de loi de finances pour 2026, l'équation financière est de plus en plus complexe à résoudre pour les décideurs financiers. Les collectivités sont appelées à un effort d'économies pour contribuer à la réduction du déficit public. La rentrée s'annonce riche en actualités mais surtout source d'incertitudes pour bâtir des budgets futurs contraints, alors même que la nécessité d'investir pour la transition écologique apparaît chaque jour avec plus d'acuité.

L'emprunt, une composante de l'équation qui progresse face à la hausse de l'investissement

Les investissements locaux ont augmenté de 6,8 % en 2024 (82,5 Mds€¹). Le besoin de financement s'est accru pour tous les niveaux de collectivités face notamment au repli des épargnes et s'est traduit par une hausse du recours à l'emprunt (27,1 Mds d'€) et par un prélèvement sur le fonds de roulement. En 2025, s'il est encore trop tôt pour connaître leur atterrissage, les dépenses d'investissement à fin juillet sont comparables à celles de fin juillet 2024², mais différent selon les niveaux de collectivités. Le repli est marqué pour les Départements et les Régions, tandis que le bloc communal affiche une dynamique liée à la fin du mandat (+ 4,7% pour les Communes et + 5,9% pour les Intercommunalités).

L'emprunt contribue environ pour un tiers au financement des investissements. La recherche et l'optimisation du recours à la liquidité est toujours une priorité pour les collectivités.

La dégradation de l'environnement économique et l'instabilité politique ont renchéri les coûts de financement de la France sur les marchés. Le rendement de l'OAT à 10 ans s'établit à près de 3,50% contre 0,50% début 2022. Cela renchérit l'accès à la liquidité des banques et par conséquent le niveau des

taux proposés aux emprunteurs.

Taux d'intérêt : une pause dans le cycle baissier de la Banque centrale européenne (BCE)

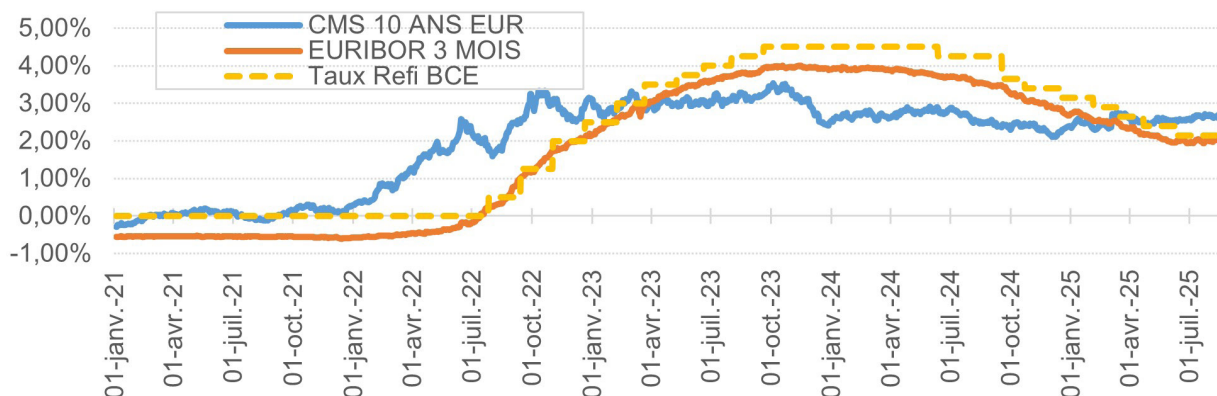
La BCE marque une pause en juillet. Le taux de refinancement est de 2,15% contre 4,50% au plus haut du cycle de resserrement. L'Euribor 3 mois s'est détendu et s'établit à près de 2,00% fin août, après avoir côtoyé 4,00% au printemps 2024. Le taux de swap EUR 10 ans s'établit à 2,70% contre 3,30% fin 2023. La détente a été plus marquée sur le compartiment court de la courbe des taux, alors que le contexte de croissance (0,9%) et d'inflation (2%)³ limite le potentiel de baisse sur les taux longs. L'arbitrage entre emprunt à taux fixe et emprunt à taux variable pour les nouveaux financements dépendra de la répartition du stock de dette de chaque emprunteur, ainsi que des objectifs de gestion poursuivis, la diversification apportant stabilité de la charge financière (fixe) d'une part et souplesse de gestion d'autre part (variable). Au-delà du choix de l'index, se pose la question de la durée d'amortissement et du type de prêt contracté en fonction de la nature des projets financés.

1 OFGL, édition 2025, données consolidées par niveaux de collectivités dont syndicats et budgets annexes

2 DGFiP, Situation mensuelle comptable des collectivités locales au 31/07/2025

3 BCE, Projections macroéconomiques pour la zone euro, juin 2025

Zone Euro : historique des taux



Objectifs de transition écologique : maintenir le rythme des investissements avec des projets ciblés

Les investissements climat des collectivités sont estimés à plus de 11 Mds€ annuels supplémentaires pour atteindre les objectifs de réduction des gaz à effet de serre à horizon 2030. Pour investir davantage et / ou réorienter les dépenses, l'institut I4CE vient de publier un guide pour bâtir un PPI aligné climat, enrichi par des fiches pratiques par secteur (bâtiment, transport, énergie).

Le déploiement de la nouvelle annexe budgétaire « Impact du budget pour la transition écologique » va dans le sens de l'identification des dépenses d'investissement, désormais analysées selon leur contribution positive ou négative à la transition écologique (volet « Atténuation »). Cette annexe sera peu à peu élargie d'ici 2027 pour intégrer les volets adaptation, préservation de la biodiversité, ou encore gestion des ressources en eau et gestion des déchets.

Des financements dédiés pour valoriser l'action locale

Identifier les projets au sein du PPI facilite la recherche de financements dédiés, via des prêts thématiques jusqu'à 40 ans. Ils permettent aux banques de lever des fonds auprès d'investisseurs de long terme et pour les emprunteurs de mettre en lumière, avec des indicateurs simples, l'impact de leurs projets (par exemples les économies d'énergie générées par la rénovation de bâtiments publics, les tonnes de CO2 évitées grâce à l'extension d'une ligne de transport public, ou encore la volumétrie des déchets ménagers

valorisés et le nombre d'utilisateurs impactés).

Associer à un projet d'investissement un prêt dédié, rend cohérent la démarche de financement de bout en bout pour les acteurs locaux.

Sfil, banque publique de développement et filiale du groupe Caisse des Dépôts, au service des territoires

Avec plus de 55 Md€ de prêts aux collectivités locales et aux hôpitaux publics en douze ans, le dispositif Sfil, en lien avec ses partenaires La Banque Postale et la Banque des Territoires, est le premier financeur des collectivités locales depuis 2015. Des prêts verts ont été mis en place afin de mobiliser des financements fléchés vers des projets durables, complétés en 2022 par une offre de prêts sociaux destinés à financer des projets à valeur sociale. Ces financements thématiques (6,6 Mds€ à ce jour), nous permettent d'accompagner les collectivités dans le rôle majeur qu'elles jouent dans le financement de leurs projets essentiels.

État des lieux des démarches d'évaluation des politiques locales : quel éclairage pour les évaluateurs de demain ?

David CARASSUS, Professeur des universités en sciences de gestion et du management, Directeur de l'IAE Pau-Bayonne, Directeur de la Chaire OPTIMA

Depuis plus de 40 ans, les collectivités locales connaissent une profonde évolution de leurs modes de gestion. De nombreux facteurs apparaissent ainsi avoir influencé cette évolution, en particulier une forte extension des compétences, une montée des contraintes financières ou encore une hausse de la pression de la part des citoyens, contribuables ou usagers, imposant aux collectivités locales une plus grande transparence dans l'utilisation des deniers publics. Dans ce contexte évolutif, les organisations publiques cherchent en particulier à évaluer les résultats des politiques engagées pour permettre une action publique plus efficace, plus efficiente et plus juste. L'évaluation des politiques publiques devient ainsi omniprésente dans les textes et les discours à partir des années 1990, afin qu'elle soit associée à toute action publique. Ce concept d'évaluation est aussi un sujet déjà abordé par de nombreuses recherches académiques, notamment théoriques (Boutaud, 2005¹; Christie, 2007²). Dans ce cadre, l'évaluation des politiques publiques est ainsi définie par Fouquet (2014³) comme « *une activité qui vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but : de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur, et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts* ».

Même si la définition de l'évaluation semble partagée, les travaux et recherches sur la mise en œuvre et l'opérationnalisation de l'évaluation restent pourtant

rares (Spencehauer, 1998⁴). L'étude de Lacouette-Fougère et Lascombes (2013⁵) conclut ainsi à « *une institutionnalisation fragile, tout à la fois mouvante et dispersée* » d'un secteur à l'autre et d'une institution à l'autre. De plus, ces démarches et recherches n'abordent quasiment jamais le cas français, ni le secteur public local (Ongaro, 2008⁶) et mettent rarement en exergue les convergences en termes de pratiques (Guenoun et Salery, 2009⁷ ; De Bruijn, 2009⁸). En effet, la situation de l'évaluation en France traduit cette diversité et cette hétérogénéité, aussi bien en théorie qu'en pratique, et reste une pratique marginale et innovante.

Pour autant, les enjeux et besoins autour de l'évaluation des politiques restent importants et semblent même progresser avec l'évolution actuelle du contexte local. A titre d'exemple, les premières Rencontres de la dépense publique à la Cour des comptes identifiaient récemment l'évaluation des politiques⁹ publiques comme une solution incontournable à la double injonction de réduire ses déficits et d'améliorer le fonctionnement de l'action publique.

Fort de ce constat, marqué à la fois par des enjeux importants, mais aussi des pratiques limitées, nous tentons ici de montrer en quoi et comment

4 Spencehauer Vincent (1998), *L'évaluation des politiques publiques, avatar de la planification*, Thèse de doctorat de science politique, UPMF, Grenoble 2

5 Lacouette Fougère C. and Lascombes P. (2014), *L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale*, Revue française d'administration publique, N° 148, 859-875.

6 Ongaro E. (2008), *Introduction : the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, N°2, p. 101-117

7 Guenoun M. (2009), *Le management de la performance publique locale, étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne.

8 De Bruijn H. (2009), *Compte rendu critique de livres*, Revue Internationale de Sciences administratives, Vol.75, n°1, p. 225-231.

9 <https://www.ccomptes.fr/fr/actualites/les-rencontres-de-la-dépense-publique-premiere-edition-le-4-novembre-2024-la-cour-des-comptes>

1 Boutaud A. (2015), *Peut-on évaluer les politiques de prévention ? L'exemple de l'analyse économique*.

2 Christie CA. (2007), *Reported Influence of Evaluation Data on Decision Makers Actions An Empirical Examination*, American Journal of Evaluation, 28(1), 8-25.

3 Fouquet A (2014), *L'évaluation des politiques publiques : État(s) de l'art et controverses*, Revue française d'administration publique, n° 148(4), 835-847.

... l'évaluation des politiques publiques peut constituer un levier de réponse au contexte local actuel. Pour cela, nous traitons d'abord des limites des pratiques évaluatives actuelles, en s'appuyant sur les résultats de l'étude de Pouzacq et al. (2023)¹⁰. Ensuite, nous proposons une méthodologie renouée, dans une seconde partie, en tentant de dépasser les limites des pratiques antérieures mises en évidence dans la première partie. Enfin, nous concluons avec les prolongements possibles de cette démarche pour que l'évaluation puisse pleinement constituer un outil de la gestion publique locale effectivement mobilisable pour répondre au contexte actuel.

1) Les limites des pratiques évaluatives actuelles

Pouzacq et al. (2023) mettent en évidence plusieurs résultats concernant les pratiques évaluatives des collectivités locales françaises sur la base de 400 collectivités locales répondantes. Son premier résultat global est que 46% des collectivités locales répondantes ont déjà réalisé, à l'époque, une ou plusieurs évaluations de politiques publiques. Ce chiffre atteint 70% des collectivités en intégrant les collectivités qui ont prévu de mener à bien une évaluation dans un avenir proche. Ces résultats permettent d'abord d'affirmer alors que l'évaluation de politiques publiques semble de plus en plus pénétrer la réalité de l'action publique locale. D'autres résultats, plus précis, émergent ensuite des réponses apportées. Ils permettent d'appréhender la caractérisation des évaluations engagées (1), les modalités de mises en œuvre (2), ainsi que les effets générés par les évaluations réalisées (3).

Une évaluation, plutôt ex-post, ponctuelle et spécifique, principalement fondée sur des objectifs et des indicateurs de ressources : Sur le plan de la caractérisation des pratiques évaluatives, il apparaît, tout d'abord, que les pratiques des collectivités locales en matière d'évaluation ne sont pas systématiques, et restent mobilisées à un moment donné sur un objet spécifique. En effet, les collectivités locales mènent majoritairement des évaluations sur des périmètres précis de politiques publiques. Ainsi, peu de collectivités locales pratiquent l'évaluation sur l'ensemble de leurs politiques publiques. Ensuite, les résultats montrent aussi qu'il existe une diversité de politiques publiques évaluées parmi lesquelles les politiques du sanitaire et du social, de l'éducation, du sport et de la culture sont majoritaires. Ces résultats semblent logiques au

regard des obligations réglementaires évaluatives pouvant exister dans ces domaines, notamment sur le sanitaire et le social (ARS, CAF, etc.). De plus, les résultats mettent aussi en évidence que l'évaluation des politiques ne s'appuie que peu sur un référentiel de politiques publiques, comme un projet de territoire ou d'administration.

Aussi, l'évaluation est caractérisée assez largement pour les répondants par la présence d'objectifs et d'indicateurs. Sur ce point, les résultats montrent cependant une production majoritairement manuelle des indicateurs, à l'aide de tableur de type Excel. Enfin, au regard des réponses, il s'avère que la logique d'évaluation reste influencée par l'organisation interne de la collectivité avec une faible vocation, en l'état, à prendre en compte son environnement. En effet, les indicateurs de ressources restent majoritaires dans les pratiques évaluatives des répondants au questionnaire.

Des modalités de mises en œuvre de l'évaluation focalisées sur des logiques internes et financière : Concernant les facteurs déterminants l'évaluation, les résultats montrent que le soutien du « top management », en particulier les cadres administratifs, constitue le facteur le plus important à l'engagement de ce type de démarche. Aussi, la contrainte économique qui pèse sur les collectivités locales est analysée comme un autre facteur déterminant. Sur le plan des modalités d'organisation de l'évaluation des politiques locales, les réponses montrent aussi que l'organisation de l'évaluation est hétérogène. Elle apparaît comme un mode opératoire équilibré entre une demande locale, au niveau des directions métiers, et une mise en œuvre plutôt centrale, par une structure dédiée. Sur le plan de la méthodologie évaluative, les réponses mettent en évidence une méthodologie de mise en œuvre de l'évaluation structurée, avec une forte association des cadres territoriaux et une communication interne privilégiée. Cependant, il apparaît que les acteurs externes et les agents ne sont que peu mobilisés dans le processus évaluatif, notamment sur la production de données ou en termes de rendu informationnel.

Des effets réduits de l'évaluation des politiques publiques locales sur le plan structurel, des effets modérés sur les plans cognitifs et culturels : Sur ce point, les résultats de l'ensemble des questions sur les effets de l'évaluation des politiques publiques locales mettent en évidence un taux modéré de réponses positives, avec près de 55%, traduisant un impact plutôt faible de l'évaluation. Il apparaît cependant que l'évaluation constitue une valeur ajoutée importante pour

¹⁰ Pouzacq N., Carassus D., Maurel C. (2023), « L'influence de l'évaluation de politiques publiques sur les apprentissages organisationnels : une étude sur les collectivités françaises », Revue ACCRA, vol. 1/n°16.

... les cadres. Si nous détaillons maintenant les types d'apprentissages générés par l'évaluation des politiques locales, l'influence la plus forte concerne les apprentissages de nature cognitive. L'évaluation des politiques locales améliore ainsi la production de connaissances sur les politiques publiques et permet une aide à la décision, notamment sur le plan stratégique. Toutefois, en décalage avec les enjeux conceptuels, il apparaît qu'elle n'est que modérément liée aux arbitrages budgétaires. De manière plus faible, Il apparaît également que l'évaluation des politiques publiques engendre des apprentissages de nature culturelle, permettant notamment de faire évoluer la culture interne des acteurs de la collectivité vers une logique d'amélioration continue ou vers une logique de résultats. L'évolution de la culture externe, celle des citoyens/usagers, est, par contre, plus réduite au regard des réponses apportées, allant ainsi dans le sens des résultats antérieurs ayant montré une faiblesse de la diffusion en externe des rapports d'évaluation des politiques publiques locales. Pour finir, cette étude met en évidence des apprentissages structurels réduits, traduisant le faible impact de l'évaluation sur l'organisation locale, en termes de process, d'organigramme ou de gouvernance. Les résultats montrent ainsi que l'évaluation des politiques locales n'a pas d'impact profond et durable sur l'organisation.

2) La proposition d'une méthodologie évaluative innovante répondant aux limites des pratiques actuelles

Forts de ces limites, et dans le but d'opérationnaliser l'évaluation des politiques publiques, nous proposons maintenant une méthodologie évaluative renouvelée¹¹. Les innovations évaluatives proposées, déjà présentées par ailleurs lors des rencontres d'actualité régionales de l'AFIGESE à Pau en juin 2023¹², s'appuient sur les principes suivants :

- Une évaluation continue privilégiant ainsi une logique d'amélioration plutôt que de surveillance, au-delà d'évaluations souvent ponctuelles. Dans ce sens, l'évaluation permet alors de disposer de résultats de manière régulière et synthétique, en engendrant des apprentissages organisationnels plus importants.
- Une évaluation micro puis macro de la politique concernée. L'évaluation porte alors

d'abord sur toutes les actions de la politique évaluée (en tant qu'objet opérationnel), alors que les pratiques actuelles portent souvent sur des objets seulement macro (souvent la politique dans son ensemble, sans entrer dans le détail des actions engagées). Il n'en reste pas moins qu'une fois les évaluations micro réalisées, la politique publique peut être évaluée dans son ensemble. Il est à noter que cette innovation demande la mise en place d'un référentiel stratégique, comme prérequis de l'évaluation continue des politiques publiques (Carassus, 2020)¹³.

- Une évaluation pluridimensionnelle intégrant notamment la valeur sociétale et environnementale, à défaut de la seule logique financière. Il semblait en effet à ce propos de développer les indicateurs de nature exogène avec par exemple la satisfaction des bénéficiaires, afin de mieux prendre en compte l'environnement externe à la collectivité. Le fait de combiner à la fois des indicateurs de ressources / endogènes avec des données alimentant des indicateurs exogènes permet alors de mettre en œuvre une évaluation globale de politiques publiques.

- Une évaluation outillée, s'appuyant sur un outil adapté et partagé. Ainsi, à l'ère de l'open data, il apparaît nécessaire que les données à l'origine des évaluations de politiques publiques soient mieux maîtrisées par les collectivités locales, que cela soit en termes de fiabilité ou de disponibilité. A ce titre, il apparaît important que les collectivités locales puissent se doter d'un logiciel adapté à l'évaluation des politiques publiques, permettant ainsi un gain de temps important et une amélioration globale de la qualité des évaluations. Une plateforme évaluative permettant de réaliser l'évaluation de manière très concrète semblait alors nécessaire. Des accès à la plateforme sont donnés aux agents pilote, ainsi qu'aux élus, ce qui en fait un outil de pilotage collaboratif.

- Une évaluation collaborative intégrant les élus, les partenaires, les agents, mais aussi les usagers (en particulier dans le recensement de leur perception d'usage). A ce propos, Il semblait en effet nécessaire de mobiliser et acculturer les équipes de directions, administratives et politiques, sur la question de l'évaluation des politiques locales, que cela soit par la formation ou l'information. De plus, il apparaît aussi nécessaire de plus associer les citoyens/usagers

¹¹ Il est à noter que cette méthodologie innovante est en cours d'expérimentation dans plusieurs collectivités locales, sur la base de politiques locales différentes.

¹² <https://afigese.fr/2023/03/09/les-rencontres-dactualite-regionales-de-lafigese-rdv-a-pau-le-15-juin-2023/>

¹³ Carassus David (2020), «Le pilotage des politiques publiques locales : de la planification à l'évaluation», Edition Berger-Levrault « Les indispensables ».

- à la démarche d'évaluation des politiques publiques. En effet, ils peuvent être mobilisés pour donner leur opinion sur la satisfaction des services rendus, mais aussi pour mieux appréhender leurs besoins. Enfin, au-delà des cadres territoriaux, il semblait aussi nécessaire de mieux associer les élus à la démarche d'évaluation des politiques publiques. En effet, leur mobilisation, que cela soit en amont dans la définition des objectifs ou par la formation, mais aussi en aval dans la communication, semblait nécessaire pour permettre une meilleure prise en compte des analyses et préconisations dans la prise de décision.

- Une auto-évaluation accompagnée, réalisée par les acteurs de la politique concernée. Ainsi, plutôt qu'une évaluation externalisée à des cabinets de conseils, souvent onéreuse et décontextualisée, il semblait important que les principales parties prenantes soient mobilisées non seulement en termes d'information ou de participation, mais surtout de co-production. A terme, un réseau de référents internes « Évaluation » pourrait être mis en place, que cela soit dans les directions métiers et supports, pour intégrer les besoins et compétences fonctionnelles dans la démarche d'évaluation.

- Une évaluation apprenante et communicante sur le plan organisationnel ou des politiques publiques engagées, à défaut de la seule réponse à l'obligation réglementaire. Il semblait ainsi important de privilégier l'institutionnalisation de cette démarche au regard des instances décisionnelles, alors que les évaluations habituelles sont souvent découplées des processus de gestion habituels des collectivités. Aussi, il apparaît important de développer la communication externe des évaluations engagées par la collectivité afin de rendre compréhensibles et opérationnels les résultats obtenus aux différentes parties prenantes de la collectivité.

Pour améliorer l'impact des pratiques évaluatives en termes d'amélioration de la gouvernance locale et d'apprentissages pour les structures concernées, différentes innovations peuvent ainsi être engagées dans un temps long. Plusieurs apprentissages sont alors possibles, comme l'indiquent Batac et Carassus (2008)¹⁴, sur les plans culturel, structurel, ou cognitif. A ce titre, les résultats plus précis sont mis en évidence

par Carassus et al. (2025)¹⁵ dans le cas du contrat de ville 2015-2023 du GIP DSU de l'agglomération de Pau.

Conclusion : L'évaluation des politiques publiques comme possible réponse au contexte actuel, mais sous conditions...

Pour conclure, il apparaît clairement que les enjeux, décisionnels et démocratiques, sous-tendus par l'évaluation des politiques publiques, semblent répondre aux contraintes générées par le contexte local actuel, en particulier sur le plan budgétaire. Ainsi, dans un contexte non contraint, une démarche évaluative innovante permettrait d'optimiser l'utilisation des fonds, dans une logique de démarche qualité (en améliorant en permanence les actions menées). Des choix, plus organisationnels et stratégiques, pourraient aussi être éclairés par la mise en place d'une démarche évaluative.

Toutefois, il est à noter que ces effets positifs sont conditionnés par la mise en œuvre d'une méthodologie d'évaluation innovante, répondant aux principales limites des pratiques actuelles. Les apprentissages organisationnels semblent alors possibles en privilégiant une logique continue, un périmètre micro (puis macro) de la politique concernée, un équilibre pluridimensionnel des indicateurs retenus, des outils d'évaluation adaptés et partagés, des modalités collaboratives et ouvertes, ou encore une mise en œuvre sous forme d'auto-évaluation accompagnée, au-delà du recours systématique des cabinets de conseil.

Ce n'est qu'à cette condition que cette évaluation innovante répondra pleinement aux limites des pratiques actuelles. Elle pourra alors permettre une institutionnalisation de l'évaluation des politiques locales par les acteurs concernés, qu'ils soient politiques ou administratifs, tout en l'intégrant dans les circuits informationnels et décisionnels des collectivités concernées. Dans ce sens, elle permettra aussi une appropriation par les acteurs internes en les faisant participer activement et en les faisant monter en compétences sur les problématiques évaluatives. Enfin, elle améliorera la relation avec l'utilisateur, que cela soit de manière ascendante ou descendante, sur les politiques locales engagées.

14 Batac J., Carassus D. (2008). *Les influences des systèmes de contrôle sur l'apprentissage organisationnel : le cas d'une ville de taille moyenne*, Comptabilité – Contrôle – Audit, 14 (3), 87-111.

15 Carassus D., Betriu V., Lescanne V. et Llopart M. (2025), « Pilotage en contexte financier contraint : l'évaluation comme levier ? Le cas d'une évaluation innovante du contrat de ville 2015-2023 du GIP DSU de l'agglomération de Pau », Entretiens de l'innovation territoriale du GIS OPTIMA, La Réunion (juin).



Lauréats du Prix de l'Innovation de l'AFIGESE

4 questions à la Ville de Saint-Herblain Lauréat dans la catégorie « Évaluation des politiques publiques »

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

A l'occasion du mandat 2020-2026, les élus de Saint-Herblain ont souhaité innover et installer de manière pérenne une instance participative dédiée à l'évaluation des politiques publiques, une instance à vocation consultative, venant en appui des élus du Conseil Municipal : l'Observatoire Citoyen des Politiques Publiques (OCPD).

Quel est l'objectif de votre démarche ?

L'Observatoire citoyen s'inscrit dans une logique d'amélioration et de transformation de l'action publique impulsée par les citoyens. Cette instance consultative, a pour but d'améliorer l'action publique en évaluant la pertinence, la cohérence et l'efficacité des politiques, de renforcer la transparence et la redevabilité, et de favoriser une citoyenneté active. Elle vise également à mieux cerner les attentes des habitants, à renforcer les partenariats locaux, et à diffuser une culture de l'évaluation au sein de la collectivité.

Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ?

La mise en œuvre du projet de l'Observatoire citoyen des Politiques Publiques se déploie en plusieurs étapes :

- 1. Gouvernance du projet** : Le projet est piloté par le service évaluation et contrôle de gestion, avec une gouvernance politique et technique assurée par deux comités : un comité technique et un groupe de suivi élus, dirigé par l'adjoint aux Ressources humaines et à l'évaluation des politiques publiques.
- 2. Le processus évaluatif** : Jusqu'à présent, l'Observatoire citoyen a mené deux saisons évaluatives, avec une troisième prévue avant la fin du mandat.



- 3. La transformation de l'action publique, suite logique de l'évaluation** : L'ensemble des préconisations fait l'objet d'un travail d'instruction, porté par le comité technique restreint et par le Groupe de suivi élus qui a accompagné l'évaluation portée par l'Observatoire citoyen. Chaque préconisation est examinée au regard de trois critères : opportunité, faisabilité et opérationnalité calendaire.

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

Après deux premières saisons, la Ville est convaincue de la plus-value de la participation citoyenne dans l'évaluation des politiques publiques, ainsi que de la pertinence et de la transposabilité du modèle avec l'OCPD. La réussite de ce projet tient à l'investissement remarquable des citoyens qui y contribuent bénévolement. En cela, la Ville souhaite engager une réflexion visant à valoriser l'implication et l'expérience acquise en matière d'évaluation des politiques publiques par les membres de l'instance ; valorisation qui pourrait aboutir – en lien avec l'Université de Nantes – à une forme de certification.

Plus d'info sur afigese.fr



4 questions au Conseil Régional des Hauts-de-France Lauréat dans la catégorie « Management public local »

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

Le service Évaluation de la Région Hauts-de-France, expert en conception de politiques publiques, a été sollicité par la Direction de la Santé pour créer pour un appui mobilisant ces compétences. C'est dans ce cadre qu'a été créé un outil pédagogique et accessible autour de la thématique santé, « la fresque de la santé », facilement appropriable par les collectivités, leurs services opérationnels mais également leurs partenaires institutionnels.

Quel est l'objectif de votre démarche ?

Les grands objectifs de la création d'une fresque de la santé sont de :

- Rassembler l'ensemble des directions autour d'un objet transactionnel,
- Favoriser la prise de conscience sur la transversalité de la thématique santé,
- Identifier la manière dont les actions spécifiques à chaque direction participent à cette transversalité,
- Reconnaître la complexité systémique du sujet et l'implication de nombreux autres acteurs,
- Incarner concrètement l'action et les politiques publiques dans des parcours de vie.

Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ?

La première phase d'initiation de la démarche « santé à 360 degrés », de présentation et de consolidation avec les directions opérationnelles a duré 6 mois. Le service Évaluation et la direction de la Santé ont engagé une deuxième phase visant à asseoir définitivement l'appropriation de cette démarche et ses enjeux par les directions.

L'idée de la fresque de la santé est née dans le cadre d'un cycle d'ateliers, dont elle était le point culminant. Ce cycle se composait de trois ateliers :

- Atelier 1 : la santé, un enjeu au cœur des grandes transitions
- Atelier 2 : la santé en mode fresque
- Atelier 3 : « indicateur toi-même ! » ou tout ce que peut (ne pas) dire et (ne pas) faire un indicateur.

Grâce à cette approche à la fois systémique et pragmatique, chacun a donc pu trouver sa place, situer son action et faire siens des enjeux auxquels il ne pensait peut-être pas concourir.



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

La qualité et la pertinence de l'exercice a été salué par l'ensemble des participants à la fresque de la santé. Une nouvelle mise en œuvre de la fresque est prévue début juillet lors du séminaire annuel de la Direction Santé de la Région Hauts-de-France. La Direction de la Santé prévoit également de mobiliser cet outil lors des réunions autour du PRSE4 qui seront organisées avec les opérateurs, associations et citoyens. L'outil pourra aussi être mobilisé par la direction de la Santé dans le cadre d'approches spécifiques bilatérales avec chaque direction opérationnelle. Une seconde règle jeu faisant débiter la fresque en entrant par personas est en cours de développement.

Enfin, l'Agence régionale de santé des Hauts-de-France a sollicité la possibilité d'utiliser l'outil dans le cadre de ses activités.



4 questions à la Ville de Saint-Lô Lauréat dans la catégorie « Prix spécial »

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

La Ville de Saint-Lô a connu une crise financière sans précédent en 2022 en raison de la crise énergétique. Dans ce contexte, et afin de sécuriser la nouvelle trajectoire budgétaire élaborée à l'appui d'un plan d'économie, la Ville a créé un outil de coordination financière : « CoFi ».

Quel est l'objectif de votre démarche ?

Au terme de la démarche, l'objectif recherché est triple :

1. Sécuriser le suivi budgétaire, dans un contexte financier très contraint.
2. Responsabiliser les gestionnaires de crédits (agents et élus).
3. Gagner en efficacité dans la collecte et le traitement des demandes.

Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ?

La démarche mise en œuvre CoFi est le fruit d'une collaboration entre la responsable des finances et la responsable des moyens généraux, en charge de la dématérialisation.

Calendrier de réalisation a été repartitionné ainsi :

- Mai 2023 : Lancement de la démarche
- Juin-juillet 2023 : Création des outils, tests, et ajustements
- Septembre-octobre 2023 : présentation du dispositif et expérimentation
- 2024 : systématisation

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

Plus de 20 demandes de crédits ont été réalisées via COFI pour la DM1 du BG2024.

- Pour les services :

La saisie du formulaire dans E-parapheur prend environ 5 minutes, ce qui est plus rapide que de

rédiger un courriel ou prendre un rendez-vous. La demande est tracée, sécurisant le suivi et garantissant que le service reçoive le document visé à la fin du circuit.

- Pour la Direction des finances :

Le traitement des demandes de crédits est simplifié éliminant les risques d'oubli et réduisant le temps de consolidation. Cela permet d'identifier les corrections nécessaires pour améliorer la préparation budgétaire suivante.

- Pour la Direction générale :

La Direction est automatiquement informée des demandes de modifications budgétaires (pas de court-circuitage possible par les services et/ou élus de secteur). La démarche oblige les services et les élus à expliciter les demandes, leurs motifs, et à rechercher des solutions.

- Pour les élus :

Les élus en charge d'un budget (« élus de secteur ») sont automatiquement informés des demandes de modification.

Pour les élus qui ne pilotent pas de budget, une restitution de l'ensemble des demandes de crédits est présentée en Bureau municipal. Il s'agit de rendre compte des arbitrages réalisés sur le budget en cours d'exercice, même s'ils ne sont pas nécessairement traduits dans une Décision Modificative du budget.



L'actualité des groupes de travail

Groupe de travail « Pilotage et Outils d'Aide à la Décision »

Dans la continuité de la précédente intervention du cabinet Seenovate sur « L'IA et la valorisation des données », le Groupe de Travail POAD a eu le plaisir d'accueillir, le mercredi 14 mai, Sabrina Hammoudi, docteure en droit public, pour une présentation autour de sa thèse intitulée : « **Algorithmes et droit administratif** ».

Son intervention a proposé une exploration progressive de l'intelligence artificielle, en s'appuyant sur une mise en perspective historique. Comprendre les origines et les grandes étapes du développement de l'IA permet de mieux appréhender ses enjeux actuels. Lors de cette présentation, deux grandes catégories d'intelligence artificielle, avant de présenter leurs usages, ainsi que les limites qui leur sont propres.



Groupe de travail « Fiscalité et dotations »

Le groupe, désormais co-piloté par Laurent PERRIER, Chef de service fiscalité et dotations, Nîmes Métropole, aux côtés de Christelle GAUCHER, chef du service fiscalité et dotations à la Communauté d'agglomération Pays Basque, a récemment relancé les travaux de ses sous-groupes thématiques : DMTO, Dotations et péréquations, RGPD & observatoires fiscaux, Taxe d'aménagement, Taxe de séjour, TVA / FCTVA et Versement mobilité. Afin de faciliter les échanges et de mieux structurer les réflexions collectives, des espaces dédiés ont été créés sur Talkspirit, qui permettront des discussions plus approfondies et des productions collaboratives.

Groupe de travail « Contrôle de gestion externe »

Le groupe est désormais piloté par Charles Prado, responsable de mission contrôle de gestion de Limoges Métropole, et Sylvie Bertrand, Directrice du Contrôle de Gestion de Châlons-en-Champagne. Lors des différentes réunions, les sujets ont porté sur la création d'une SPL, la création d'une cartographie d'un satellite, la Commission de contrôle financier et les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC). Ces 4 sujets faisant l'objet de fiches pratiques prochainement diffusées.

Groupe de travail « Calcul de Coût et Tarification »

Après plusieurs mois de mise en veille, le Groupe de Travail est de nouveau actif et désormais copiloté par Florence VANHEE, Directrice Pilotage et Accompagnement au changement de la Ville de Dunkerque – Communauté Urbaine de Dunkerque et par Laure DESANGLES, Responsable du pôle performance budgétaire et animation des réseaux financiers à la Métropole de Toulouse.

La première réunion du groupe s'est tenue le 19 mai dernier. Ce temps d'échange a permis de repréciser les objectifs du groupe, de faire un point sur les attentes des membres, et d'identifier les premières pistes de travail pour les mois à venir.

Groupe de travail « Management public »

Parmi les travaux en cours, le groupe travaille actuellement à la production d'une fiche pratique fondée sur les expériences concrètes et autour des thématiques suivantes : les méthodes de déploiement de l'IA, les enjeux éthiques et les valeurs, les cas d'usage et les méthodes d'évaluation.

Groupe de travail « Pilotage de la transition écologique »

L'objectif du sous-groupe **SPASER** est d'élaborer une fiche pratique destinée à aider à la mise en place d'un SPASER et à accompagner son suivi ainsi que son pilotage.

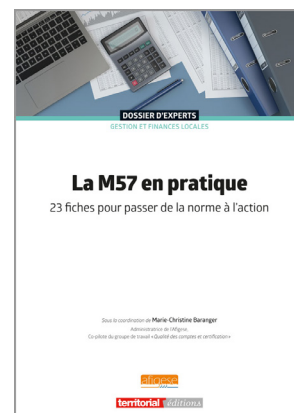
Le sous-groupe **Budget vert** travaille à l'élaboration d'un outil de cotation permettant aux collectivités d'analyser leurs dépenses, aussi bien de fonctionnement que d'investissement, selon les différents axes du budget vert.

Quant au sous-groupe **Indicateurs et pilotage**, après avoir animé un atelier aux Assises l'an dernier, il s'est interrogé sur ses attendus. En raison de pratiques qui diffèrent entre les collectivités, le sous-groupe se concentre davantage sur des échanges réguliers en Visioconférence. Chaque séance portera sur un sujet ou une problématique proposée par un membre, afin de partager les savoir-faire, les expériences et de s'entraider pour améliorer le quotidien professionnel grâce aux connaissances communes.

Groupe de travail « Qualité des comptes et certification »

Publication prochaine de l'ouvrage « La M57 en pratique » édité aux Editions Territoriales !

L'ouvrage a été conçu comme un outil de compréhension dans la mise en œuvre au quotidien des dispositifs budgétaires et comptables. Il regroupe des cas d'usage et peut apporter des réponses aux difficultés de mise en œuvre de certaines normes.



RDV Rencontres d'actualité régionales à Béthune

7 NOVEMBRE - 9h30 - 16h30

Lieu : La Fabrique - 6 Rue Sadi Carnot

3 TABLES RONDES - 3 ATELIERS

Au programme de cette journée :

- Relations entre intercommunalités et communes
- L'IA : collaborateur ou concurrent ?
- Responsabilité du gestionnaire public et le contrôle interne



[Inscription en ligne sur afigese.fr](https://afigese.fr)

Avec le soutien de :



C'est la rentrée !
Et si vos équipes reprenaient aussi
le chemin de la formation ?

En ce mois de Septembre, l'AFIGESE vous souhaite une excellente rentrée !
Tout comme nos écoliers reprennent le chemin des classes, vos collaborateurs reprennent eux aussi le chemin de l'apprentissage et du développement de compétences.

- La rentrée est un moment idéal pour :
- Planifier vos actions de formation et renforcer les compétences de vos équipes,
 - Accompagner vos agents dans la maîtrise de nouveaux enjeux,
 - Anticiper vos besoins avant la fin de l'année.

A l'AFIGESE, nous mettons à votre disposition un **catalogue riche et varié**, pensé par et pour les acteurs territoriaux, afin de vous proposer des formations concrètes, adaptées et immédiatement opérationnelles.



NOS PROCHAINES FORMATIONS A NE PAS MANQUER :

TOUT LE CATALOGUE
SUR afigese.fr

• Optimiser les ressources financières des collectivités grâce à une gestion active de leur patrimoine	6 et 7 octobre, Saint-Denis
• Mettre en place un pilotage et un suivi des SEM et SPL	7 et 8 octobre, Saint-Denis
• Donner du sens à vos données avec des outils décisionnels efficaces et visuels (initiation à Power BI)	13 et 14 octobre, Saint-Denis
• Comment mener une mission d'audit d'une association ?	14 et 15 octobre, Saint-Denis
• Identifier les leviers budgétaires et piloter une démarche d'optimisation	16 et 17 octobre, distanciel
• La qualité comptable au service de la qualité de gestion, pré requis à la certification des comptes	05 et 06 novembre, Saint-Denis
• Comment structurer une démarche de pilotage et mettre en synergie les fonctions et les métiers d'aide à la décision	13 et 14 novembre, Saint-Denis

Et pour toute demande de formation **INTRA**, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante : z.malih@afigese.fr

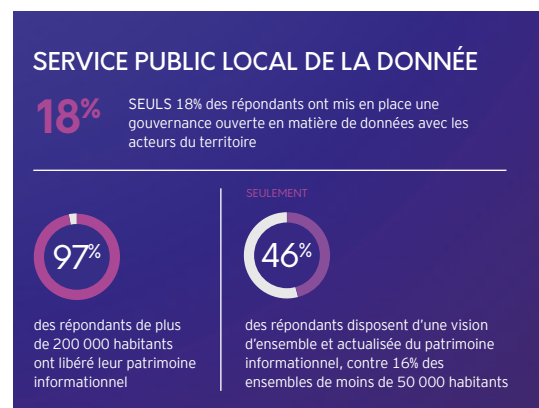
Le baromètre de la maturité numérique des territoires

Les Interconnectés, France urbaine et Intercommunalités de France se sont associés pour la 3e édition du baromètre de la maturité numérique des territoires 2023, réalisée par EY. 101 collectivités ont répondu à cette étude qui interroge les collectivités sur l'avancement de leur politique numérique déclinée en 10 thèmes : la cybersécurité, l'inclusion numérique, l'administration numérique, le service aux usagers, la stratégie et gouvernance numériques, l'aménagement numérique du territoire, écosystème et économie numériques, le service public local de la donnée, la coopération territoriale, le numérique responsable.

PARMI LES THEMES LES PLUS MATURES



PARMI LES THEMES LES MOINS MATURES



Comparativement à l'édition 2021, la *cybersécurité* se maintient à la place de thème le plus mature et fait l'objet d'une légère progression. Avec seulement 57% de répondants ayant au moins engagé la démarche, le sujet demeure urgent. L'*administration numérique*, dont la transformation a été accélérée par la crise sanitaire se maintient dans le TOP 3 des thèmes les plus matures. Le *service aux usagers* recule d'une place du fait de la montée en puissance très forte de la thématique inclusion, mais est lui aussi en progression sur un périmètre de répondants comparables. Le thème *stratégie et gouvernance numérique*, considéré lors des deux éditions précédentes comme un prérequis à la transformation numérique des collectivités, ne figure plus dans les trois thèmes les moins matures de cette 3ème édition. S'agissant des 3 thèmes les moins matures, ils témoignent d'une part de l'émergence de sujets nouveaux et de la difficulté de certains thèmes à prendre véritablement leur place dans les collectivités.

BIENVENUE AUX NOUVEAUX ADHÉRENTS



DÉCOUVREZ TOUS NOS TARIFS SUR NOTRE
SITE INTERNET : WWW.AFIGESE.FR

OFFRES D'EMPLOI

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

Poste	Organisme
Gestionnaire Dette (H/F)	Métropole d'Aix-Marseille-Provence
Chargé.e de mission pilotage décisionnel (H/F)	Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine
Chef de service comptabilité (H/F)	Sicoval - communauté d'agglomération
Directeur(trice) des finances et de la commande publique (H/F)	Ville d'Armentières
Adjoint(e) de gestion fiscale (H/F)	Communauté d'agglomération Ardenne Métropole
Responsable du pôle pilotage de l'exécution budgétaire et de la qualité comptable (H/F)	Etablissement Public Territorial Est Ensemble
Gestionnaire budgétaire et comptable (H/F)	Etablissement Public Territorial Est Ensemble
Chef de service pilotage financier(F/H)	Conseil départemental de l'Oise
Directeur adjoint en charge des finances (H/F)	SIDEC du Jura
Chargé.e de mission Analyse Financière et Relations Intercommunales (H/F)	Etablissement Public Territorial Grand Orly Seine Bièvre

Directeur de la Publication :
Pascal BELLEMIN

Comité éditorial : Marie-Christine BARANGER, Marion CABELLIC, Sophie GUIHARD et Julian POUX.

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

Centre de formation :
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

