



## SOMMAIRE

### 2 LE MOT DU PRÉSIDENT

#### ACTUALITÉ

3-5 Installer une culture de l'évaluation : un levier pour mieux concevoir et piloter l'action publique

6-8 Dysfonctionnements du logiciel Hélios : quelles conséquences pour les collectivités ?

#### BONNES PRATIQUES

9 Recruter autrement à Caluire et Cuire : l'innovation au service de l'humain

10-12 L'intelligence artificielle générative au service des financiers, contrôleurs-conseillers de gestion et évaluateurs de politiques publiques

Présentation de 2 démarches primées par le Prix de l'Innovation 2025

13 La plateforme interne Aixvaluation de la Ville d'Aix-en-Provence

14 La grille de cotation Vigi-Score de la Ville et Communauté Urbaine de Dunkerque

15

16

17

18-19

20

21

22

23

24

### VIE DE L'ASSOCIATION

L'actualité des groupes de travail

Nouveautés de l'association

Assises 2026 à Nantes

Lauréats du Prix de Mémoire de Master 2025

Nos prochaines formations INTER et INTRA

Nouveaux modules formation : l'acculturation financière à destination des élus

Webinaire « Intracting : financer les travaux de performance énergétique avec les économies


### EN BREF

Brève de lecture - Alain Perelstein et les Editions Territoriales

### OFFRES D'EMPLOI



**Pascal BELLEMIN**  
Président de l'AFIGESE



Chaque début de mandature ouvre une séquence singulière : un temps d'ambition, d'arbitrages et de construction. Dans ce moment charnière, l'enjeu des exécutifs n'est pas seulement d'assurer la soutenabilité financière des politiques publiques, mais bien d'éclairer la décision. Les exécutifs doivent composer avec une réalité budgétaire contrainte et un environnement incertain. Dans ce contexte, l'évaluation des politiques publiques s'impose comme un outil central en début de mandature. Elle permet de dépasser les approches intuitives pour objectiver les choix : quels dispositifs sont réellement efficaces ? Quels sont ceux qui doivent être ajustés, redimensionnés, voire arrêtés ? En apportant des éléments factuels, comparables et argumentés, l'évaluation contribue à sécuriser les décisions et à renforcer leur acceptabilité, tant en interne qu'auprès des citoyens. Nous vous proposons dans cette lettre de présenter le retour d'expériences de trois collectivités et établissements publics éclairant la diversité des pratiques en la matière.

Au-delà de l'évaluation, la prospective stratégique trouve également toute sa place dans cette phase initiale. Il ne s'agit plus seulement d'analyser l'existant, mais d'anticiper les évolutions à venir : dynamiques démographiques, transitions écologiques, transformations économiques. C'est le thème de nos prochaines Assises qui se tiendront à Nantes les 7, 8 et 9 octobre prochain : « Anticiper, coopérer, transformer : réinventer ensemble l'action publique en période de contraintes et d'incertitude ». La prospective stratégique comme un outil central pour imaginer, choisir et construire collectivement un futur souhaitable. Avec l'État, les autres collectivités, les citoyens et l'ensemble des acteurs du territoire, cette édition mettra à l'honneur les dynamiques collectives au service de l'action publique.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



# Installer une culture de l'évaluation : un levier pour mieux concevoir et piloter l'action publique

Dans un contexte de début de mandature, où les choix structurants engagent durablement l'action publique, l'évaluation des politiques publiques apparaît plus que jamais comme un outil essentiel d'aide à la décision. Longtemps cantonnée à un exercice ponctuel, elle tend aujourd'hui à s'inscrire au cœur du pilotage stratégique, dès la conception des politiques jusqu'à leur ajustement. **À travers les retours d'expérience de la Ville d'Agen, du Sicoval et du Département des Vosges**, cet article met en lumière les conditions concrètes de cette transformation : structuration des démarches, outillage du pilotage, implication des acteurs et montée en compétences. Malgré des freins persistants, ces dynamiques illustrent comment l'évaluation peut devenir une véritable boussole pour orienter, prioriser et faire évoluer l'action publique dès les premières années du mandat.

## Comment l'évaluation est-elle intégrée dès la conception des politiques publiques dans votre collectivité ?

**Elodie TAILLEFUMIER, Chargée de Mission Évaluation, Conseil Départemental des Vosges** : L'intégration de l'évaluation est structurée de manière systémique depuis 2017 autour du Plan Vosges. À l'installation de la nouvelle assemblée, les missions sont formalisées dans le Plan Vosges Ambitions, structuré en politiques publiques, axes stratégiques, actions et dispositifs. Avec les directions opérationnelles, un travail est mené pour traduire les ambitions en objectifs opérationnels SMART, définir des indicateurs de suivi et de résultats adaptés aux services et réaliser une évaluation annuelle en proposant des ajustements en fonction du contexte ou des nouvelles ambitions. Cette approche évite les évaluations a posteriori déconnectées du terrain et favorise une culture de l'évaluation sur la durée du mandat. Cette démarche a permis de créer une mission dédiée à l'évaluation des politiques publiques, offrant aux services des évaluations détaillées, principalement ex-post. Grâce à cette acculturation, les services sont saisis d'autres types d'évaluations, notamment une évaluation d'impact du parcours rénové du RSA réalisée avant le démarrage concret du dispositif.

**Elodie PUCHEU, Chargée de mission Evaluation et Prospective, Sicoval** : La mission évaluation y propose un accompagnement complet, dès la phase de conception jusqu'à l'évaluation ex-post. Elle appuie en

amont les services et les élus dans la clarification des objectifs, le choix des indicateurs et l'organisation de la collecte de données. Elle mène également des études évaluatives ciblées et/ou des diagnostics pour mieux orienter ou ajuster les politiques publiques dans une logique de cercle vertueux.

**Carolyne AUBERT, Chef de service contrôle de gestion, Ville d'Agen** : La démarche d'évaluation est encore récente et s'est structurée à partir de 2022 avec l'adoption d'une délibération cadre. Les politiques publiques évaluées existaient avant la démarche : l'évaluation, a posteriori, vise à analyser leur fonctionnement, mesurer leurs effets et identifier des axes d'amélioration. La première étape clarifie la politique, souvent peu formalisée. Objectifs, actions et moyens, parfois dispersés ou implicites, sont structurés : missions, actions et périmètre sont identifiés. Cette étape permet une vision claire et la construction d'indicateurs pertinents. À terme, l'ambition est d'intégrer l'évaluation dès la conception, en acculturant élus et agents à la définition systématique d'objectifs et d'indicateurs en amont.

## De quelle manière les résultats des évaluations influencent-ils concrètement les décisions politiques et les arbitrages budgétaires ?

**C.A. (Ville d'Agen)** : Les résultats des évaluations aident les élus à décider, en objectivant les effets des politiques publiques et en identifiant les actions...

••• efficaces, celles en difficulté ou à ajuster. L'objectif est d'améliorer, non de remettre en cause, les dispositifs, en les adaptant aux besoins territoriaux. Les conclusions enrichissent le dialogue entre services et élus pour des ajustements éclairés. Exemple : l'évaluation du PEEEPS. Des enquêtes ont révélé que les habitants, globalement informés et satisfaits des horaires d'extinction nocturne, expriment toutefois un sentiment d'insécurité sur certaines zones. Le Conseil communautaire a donc ajusté ces horaires. Par ailleurs, l'évaluation a montré que 31 % des économies d'énergie provenaient de cette extinction. L'ajustement devra être suivi financièrement pour maintenir l'objectif d'économies.

**E.P. (Sicoval) :** L'enjeu principal réside dans l'appropriation des résultats par les décideurs. Pour cela, les élus sont associés tout au long du processus d'évaluation, de la formulation des questions à la restitution. Cette implication continue favorise une meilleure compréhension des résultats et leur traduction en actions concrètes. Le recours à des évaluations menées en interne renforce également l'engagement des agents et facilite l'opérationnalisation des recommandations. La collectivité est en réflexion pour structurer le suivi des recommandations dans le temps, afin d'en garantir l'effectivité.

**E.T. (CD des Vosges) :** L'évaluation constitue aujourd'hui un appui d'aide à la décision, notamment dans les arbitrages budgétaires, mais ne se substitue pas à la décision politique. Elle apporte un éclairage aux décideurs en toute transparence et permet l'optimisation de certaines actions. Elle permet d'amorcer certaines discussions sur des enjeux particuliers. A titre d'exemple, le bilan à mi-mandat du Plan Vosges a permis d'alimenter les réflexions sur les réorientations d'actions (arrêt, ajustements des modalités, recentrage des publics cibles sur les champs de compétence) et les priorisations pour la seconde partie du mandat.

## Quels dispositifs ou outils avez-vous mis en place pour faire de l'évaluation un outil de pilotage continu plutôt qu'un exercice ponctuel ?

**E.T. (CD des Vosges) :** L'enjeu est de faire de l'évaluation un outil de pilotage durable, lié au suivi des politiques publiques. Les principaux dispositifs incluent :

- Des tableaux de bord Power BI pour suivre les indicateurs clés du Plan Vosges, alimentés annuellement par les directions et accompagnés de commentaires contextuels ;
- Des réunions régulières avec les directions, combinant



- données quantitatives et analyses qualitatives ;
- Des évaluations thématiques approfondies, comme celle du parcours rénové des BRSA avec mesure d'impact ;
- La création d'outils partagés (référentiels, trames) ;
- Un sondage en 2025 auprès de 1 003 habitants pour recueillir leur perception des actions départementales et leurs priorités.

**C.A. (Ville d'Agen) :** Pour éviter une évaluation ponctuelle, la collectivité l'a intégrée dans un pilotage continu, en interne et avec l'accompagnement scientifique de la Chaire Optima. La démarche s'appuie, pour chaque politique, sur deux instances :

- un comité technique (agents administratifs et techniques) pour appliquer la méthodologie ;
- un comité de pilotage (élus, directeurs, partenaires) pour suivre l'évaluation et mettre en œuvre les recommandations. Le Conseil municipal ou communautaire assure l'intégration des résultats, notamment via le débat sur les rapports et leurs préconisations.

La plateforme OPTIMA+ structure les évaluations, centralise les données et permet le suivi des indicateurs

••• via des tableaux de bord. Un principe clé : limiter les indicateurs pour privilégier des données utiles, lisibles et exploitables. Enfin, le service contrôle de gestion accompagne les équipes dans la définition des indicateurs, la collecte des données et l'analyse, renforçant ainsi la culture de l'évaluation.

**E.P. (Sicoval) :** Nous distinguons clairement le suivi en continu, fondé sur des tableaux de bord, et l'évaluation, qui intègre systématiquement une analyse des usages et des perceptions des usagers. L'articulation entre ces dimensions est centrale : les données de gestion alimentent les analyses évaluatives, tandis que les évaluations enrichissent et affinent les indicateurs de pilotage. Mais nous sommes en réflexion pour que l'évaluation n'intervienne pas trop tardivement et soit une «boussole» aidant à aller dans la bonne direction.

## Comment associez-vous les différents acteurs (élus, services, partenaires, citoyens) dans la démarche d'évaluation ?

**C.A. (Ville d'Agen) :** La démarche d'évaluation associe élus, services, usagers et parfois partenaires. Les élus, via le comité de pilotage, suivent l'avancement et examinent les résultats, assurant la pertinence politique de l'évaluation. Les services structurent la politique, définissent les indicateurs et analysent les actions. Les usagers contribuent par des indicateurs d'effet ou d'impact, souvent liés à leur satisfaction, enrichissant les données quantitatives. Les partenaires extérieurs (associations, institutions) sont consultés si la politique repose sur une coopération locale, apportant un éclairage complémentaire. Cette approche multi-acteurs renforce la pertinence de l'évaluation et favorise l'appropriation des résultats.

**E.P. (Sicoval) :** Le Sicoval a une approche pluraliste de l'évaluation. La parole des usagers (et parfois des non-usagers) est systématiquement recueillie, les élus participent à la définition des finalités et suivent les travaux et résultats, tandis que les services contribuent à la production et à l'analyse des données. Les partenaires sont mobilisés selon les sujets. Cette diversité de points de vue renforce la compréhension, la légitimité des conclusions et leur traduction opérationnelle. Les véritables évaluations participatives restent encore à développer.

**E.T. (CD des Vosges) :** L'association systématique des parties prenantes est centrale pour garantir pertinence et utilité. Cette approche affine l'analyse, légitime les résultats et favorise leur appropriation par les décideurs.

Leur implication prend plusieurs formes : collaboration étroite avec les services opérationnels, de la définition des indicateurs à l'analyse ; implication des élus lors des restitutions ; mobilisation des partenaires locaux (ex. : Contrat Local des Solidarités) pour croiser les perspectives ; recours à un panel citoyen, intégrant la perception, les usages et attentes des habitants ; réunions territoriales de restitution pour partager les constats, recueillir des retours et contextualiser les résultats ; intégration des retours des usagers ou bénéficiaires (ex. : RSA rénové, mallette numérique) pour recentrer l'action publique sur leurs besoins.

## Quels ont été les principaux freins rencontrés pour installer une culture de l'évaluation au sein de la collectivité, et comment les avez-vous surmontés ?

**C.A. (Ville d'Agen) :** La mise en place de l'évaluation dans notre collectivité a rencontré des freins classiques, notamment le temps nécessaire pour ancrer une culture de l'évaluation. D'abord, la méconnaissance de l'évaluation a conduit certains agents à la percevoir comme un contrôle. Un accompagnement a permis de la présenter comme un outil d'amélioration. Ensuite, la mobilisation des équipes a été un défi : l'évaluation exige du temps et un recul par rapport à l'urgence. Une répartition de la charge entre plusieurs agents facilite la démarche. Enfin, les compétences méthodologiques, notamment en analyse de données, varient. Le service contrôle de gestion apporte soutien et méthodologie pour faciliter les évaluations.

**E.T. (CD des Vosges) :** Les freins identifiés sont proches : perception d'un outil de contrôle, sentiment de surcharge de travail, manque de maîtrise méthodologique ou encore image d'un exercice trop théorique. Pour y répondre, la collectivité a adopté une approche progressive fondée sur « l'acculturation par la preuve ». L'évaluation est positionnée comme un outil au service des directions opérationnelles, co-construit avec elles pour en faciliter l'appropriation. Des méthodes pragmatiques, adaptées aux réalités de terrain, sont privilégiées, et les résultats sont valorisés pour démontrer concrètement leur utilité.

**E.P. (Sicoval) :** Les contraintes de temps, le manque de repères et les craintes liées au jugement ont également été identifiés. La collectivité s'attache à montrer que l'évaluation est un levier d'efficacité, permettant de mieux cibler et prioriser l'action publique. Des ateliers de sensibilisation et un accompagnement méthodologique de proximité favorisent l'appropriation progressive par les agents.

## Dysfonctionnements du logiciel Hélios : quelles conséquences pour les collectivités ?

Début février, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) a subi un incident technique majeur, touchant notamment Hélios, le logiciel utilisé par les comptables publics pour la gestion des comptes des collectivités locales. Cette panne a empêché de nombreux services comptables de traiter les bordereaux de dépenses et de recettes transmis par les collectivités.

Face à cette situation, l'Assemblée nationale a lancé une mission d'évaluation afin d'analyser les causes et les conséquences de cet incident, ainsi que les moyens de prévenir sa récurrence. Dans ce cadre, l'AFIGESE a été auditionnée pour faire part des difficultés rencontrées par les collectivités et proposer des pistes d'amélioration.

Un questionnaire flash a donc été lancé auprès des adhérents qui a recueilli 117 réponses. Nous remercions l'ensemble des répondants pour leur réactivité et leurs réponses qui a permis d'apporter des éléments concrets dont vous trouverez ci-dessous la synthèse complète transmise à la mission flash. Le rapport sera remis début mai.

### Questions posées par la mission flash :

#### **Quelles ont été les mesures prises par les collectivités locales pendant l'incident ?**

Pour 60% des collectivités, les mandatements étaient impossibles. 40% ont pu poursuivre les mandatements avec leur tiers de télétransmission qui avait des capacités de stockage suffisantes pour les bordereaux, mandats et PJ.

La majorité des collectivités ont mis en place une cellule de crise pour décider des priorités de reprise des traitements et adapter la communication interne et externe (usagers, opérateurs, entreprises).

#### **Comment jugez-vous la communication de la DGFIP à l'attention des collectivités locales ?**

Dans près de trois quarts des cas, l'information est venue du comptable public. Information jugée satisfaisante, voire très satisfaisante dans 42% des cas et insuffisante, voire très insuffisante dans 57% des cas.

Pour les deux tiers des répondants, l'accompagnement du comptable public a été jugé satisfaisant, voire très satisfaisant.

Du fait de l'absence d'alerte sur la durée mais au contraire des informations erronées indiquant une reprise immédiate, les services des finances n'ont pas réalisé immédiatement l'ampleur du phénomène, ce qui a ralenti le processus d'alerte en interne à la collectivité.

Hélios est le progiciel de la gestion financière des comptabilités des collectivités locales. Il permet de dématérialiser les données comptables de prise en charge (titres, mandats ainsi que les bordereaux avec la mise en œuvre de la signature électronique) et leurs pièces justificatives. Il inclut la **transmission sécurisée du flux** par un « tiers de télétransmission » entre l'Ordonnateur et le Comptable public. La panne a concerné également le Service de Gestion Comptable qui permet le contrôle des éditions légales dont en cette période le Budget Prévisionnel et les Comptes Administratifs ou Comptes Financiers Uniques.

La durée de l'interruption de service a été jugée trop longue : plus de 2 semaines pour une reprise de service progressive.

La priorisation des paiements a bien été effectuée par les Paieries et Trésoreries.

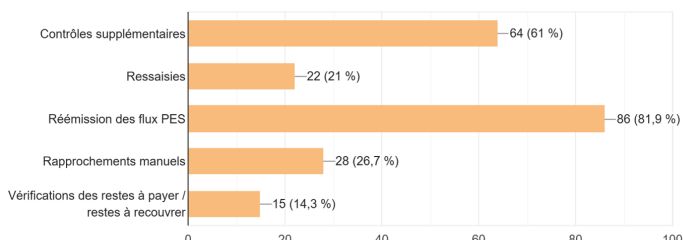
#### **Quel bilan des conséquences de l'incident technique sur les décaissements des utilisateurs du logiciel Hélios ?**

Près de 80% des répondants à l'enquête considèrent la panne comme ayant eu des conséquences importantes, voire très importantes. Dès la reprise possible, les collectivités ont pu transmettre à la Paierie ou à la Trésorerie leurs priorités de mandatement qui ont été bien prises en compte. Il a fallu vérifier la liste des bordereaux transmis (quelques pertes de flux). Très forte mobilisation de l'ensemble de l'équipe



••• de la paierie départementale pour traiter au plus vite les flux et résorber le stock. Surcroît de travail pour pointer des bordereaux perdus, identifier ceux prioritaires, vérifier les délais de paiements. S'agissant des prestations sociales :

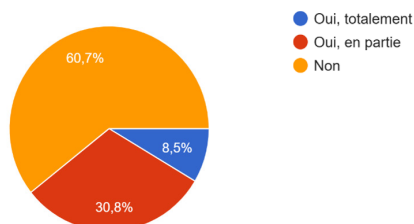
6.2. Avez-vous dû effectuer des :  
105 réponses



S'agissant des rémunérations des agents : Pas

5.1 Paiements à caractère social : Les prestations sociales (aides, subventions, secours...) ont-elles été retardées ?

117 réponses



d'incidence majeure constaté même si un léger décalage est possible.

La préparation des paiements a légèrement été touché pour 26% des répondants. Dans la plupart des cas, la situation a été rétablie juste le dernier jour permettant la prise en charge des paies et leur versement dans le délai habituel.

S'agissant des règlements des fournisseurs : Des retards sont observés pour 93% des répondants. Ils n'ont pas encore de vision précise sur les fournisseurs qui vont demander des intérêts moratoires.

S'agissant des délibérations des comptes financiers uniques et des comptes de gestion : un retard de 15 jours a pu être préjudiciable pour des collectivités qui reprennent l'excédent du CA ou du CFU et ne connaissent pas la technique de la reprise anticipée de résultat avec une régularisation du montant au BS.

## Quelles sont vos recommandations afin de prévenir l'émergence d'un incident similaire ?

Les collectivités répondantes préconisent de disposer d'un plan de continuité des activités efficace avec des moyens informatiques adaptés (serveur de sauvegarde, contrat de maintenance adapté en cas de panne ou autre dysfonctionnement) ou la possibilité d'échange avec un autre protocole d'échange standard que celui via Hélios.

- Disposer d'un serveur de sauvegarde
- Pouvoir rejouer un jeu de données du mois précédent. Développer un outil spécifique permettant d'émettre de façon automatisée les correctifs lors de la reprise, afin d'éviter un lourd travail (ordonnateurs comme comptables publics) lors de la remise en marche du système. Par exemple : le système tombe en panne le mois m, paiement des salaires du mois m avec le jeu de données de m-1. A la remise en fonctionnement normal du système, la collectivité envoie le flux de données des salaires m tels qu'ils auraient dû être versés. Le comptable public prend en charge ce flux uniquement via l'outil développé spécialement : au lieu de verser les salaires, il verse (ou réclame) l'écart entre le salaire effectivement versé et les mandats corrects issus du nouveau flux m.
- Disposer de possibilités de contournement. Exemples : les logiciels financiers (ou les logiciels métiers des collectivités qui les alimentent et sont souvent interfacés avec ceux-ci) sont généralement capables d'extraire des données dans des formats facilement utilisables (xml, xls, csv,...). Du fait de la norme PES v2, ces données sont extrêmement normées. Une panne sur la transmission des flux pourrait être contournée si ces jeux de données des mandats ou des liquidations pouvaient être réinsérés à une autre étape du circuit ; ce qui n'est pas le cas actuellement. NB : par principe, un contournement est un danger pour le système informatique car il constitue une porte d'entrée dans celui-ci. Or ouvrir une porte en période de vulnérabilité du système (cyberattaque notamment), constitue un risque fort. Toute création de solution de contournement nécessitera donc de prévoir en même temps des sécurités (exemples : transmission des fichiers via le tiers de télétransmission, dépôt des fichiers « à l'ancienne » c'est-à-dire par un déplacement •••

- physique de l'ordonnateur chez le comptable public, etc...).
- Communication plus précise et régulière : des moyens visio pour la paierie avec l'ensemble des collectivités concernées pour leur éviter de multiples appels téléphoniques. Une communication rapide de la DGFiP vers les tiers permettant de limiter les conséquences des retards de paiement
- Information aux banques et autres établissements financiers afin d'éviter les interdictions bancaires et d'éviter ou limiter les intérêts débiteurs. Il serait notamment pertinent qu'un accord préalable soit conclu avec la FBF (Fédération des banques françaises) pour qu'en cas de diffusion de cette information par la DGFiP, l'activation automatique des clauses de remboursement anticipé des prêts au 1er incident de paiement soit désactivée.
- Information aux organismes HLM et aux fédérations de propriétaires-bailleurs pour une meilleure compréhension sur les retards de loyer
- Information aux principaux organismes sociaux pour un éventuel accompagnement pour les plus vulnérables
- Information (voire consigne de l'Etat lorsque cela est possible) aux principaux organismes intermédiaires des collectivités (CAF par exemple) pour d'une part permettre la continuité de leur action, d'autre part limiter les conséquences telles que les intérêts moratoires demandés aux collectivités.



LES RENCONTRES  
D'ACTUALITÉ  
RÉGIONALES

## SAVE THE DATE Rencontre d'actualité régionale à Marseille

29 mai // 9h30 - 16h30

Lieu : Hémicycle du Pharo - 58 Bd Charles Livon, 13007 Marseille

3 TABLES RONDES - 3 ATELIERS

METROPOLE  
AIX  
MARSEILLE  
PROVENCE

Avec le soutien de :



# Recruter autrement à Caluire et Cuire : l'innovation au service de l'humain

À Caluire et Cuire, la Ville repense ses processus de recrutement pour placer l'humain au cœur de la démarche. Marie Collin, Directrice des Ressources Humaines, nous explique comment cette innovation transforme l'expérience des candidats et renforce l'attractivité de la collectivité.

## Pourquoi avoir choisi de repenser les entretiens de recrutement ?

Marie Collin : L'entretien classique, souvent formel et stressant, ne permet pas toujours d'évaluer pleinement les qualités humaines et le potentiel d'un candidat. Le cadre institutionnel, la présence hiérarchique ou l'environnement rigide peuvent brider l'expression et fausser les échanges. Nous avons voulu casser ces codes pour offrir une expérience plus authentique, tant pour les candidats que pour nos équipes. L'objectif ? Mieux appréhender la compatibilité entre le profil et son futur environnement de travail, tout en valorisant l'intelligence collective et la place de l'humain, piliers de notre projet managérial.

## Quels leviers concrets avez-vous activés pour moderniser vos recrutements ?

Plusieurs actions ont été mises en place pour humaniser le processus :

- Délocalisation des entretiens : Nous accueillons les candidats sur leurs futurs lieux de travail, comme les crèches, le Centre Technique Municipal ou la piscine. Cela leur permet de se projeter concrètement dans leur environnement.
- Entretiens en extérieur : Certains échanges ont lieu sur la pelouse de l'hôtel de ville, dans un cadre détendu, pour réduire le stress et favoriser des échanges plus naturels.
- Vidéos de motivation : Pour certains postes, comme celui de Chargée de projets RH et Communication interne, nous demandons aux candidats d'envoyer une courte vidéo en réponse à une question. Cela nous permet d'évaluer leur créativité, leur expression orale et leur dynamisme.
- Entretiens entre pairs : Les futurs collègues participent activement au processus, notamment pour des postes clés comme les membres de la Direction Générale. Par exemple, le recrutement d'un Directeur des Ressources Internes a été validé

par le collectif après une short list établie par la DGS et moi-même.

## Quels sont les premiers impacts de cette démarche innovante ?

Les retours sont très positifs, tant en interne qu'en externe :

- Meilleure adéquation profil/poste : Les encadrants et les RH constatent une meilleure correspondance entre les candidats recrutés et les attentes des postes.
- Satisfaction accrue des candidats : Même en cas de non-recrutement, les candidats soulignent la qualité de l'accueil et l'image positive de la collectivité.
- Implication des équipes : Les agents sont plus investis dans le processus, ce qui renforce la cohésion et la responsabilité collective.
- Réduction des échecs en période d'essai : Grâce à une évaluation plus fine des qualités humaines, les recrutements sont plus pérennes.
- Attractivité renforcée : Cette approche nous permet de nous démarquer, notamment sur des métiers en tension.

## Comment envisagez-vous l'avenir de cette innovation ?

Cette démarche, simple et peu coûteuse, est reproductible dans toute collectivité, quelle que soit sa taille. À Caluire et Cuire, nous souhaitons aller plus loin :

- Impliquer davantage de services : Élargir la participation des agents à d'autres métiers pour enrichir les perspectives.
- Développer les immersions : Permettre aux candidats de découvrir leur futur environnement avant même le recrutement, pour une intégration plus fluide.
- Capitaliser sur les retours d'expérience : Après chaque recrutement, nous organisons un bilan pour affiner notre méthode et partager les bonnes pratiques.

Notre ambition est de faire du recrutement un acte de rencontre, et non de jugement, en inscrivant durablement cette logique dans notre culture managériale.

## L'intelligence artificielle générative au service des financiers, contrôleurs-conseillers de gestion et évaluateurs de politiques publiques

# Aujourd'hui, quels grands cas d'usage pour répondre à nos besoins ?

Bruno STAVY, Directeur délégué des finances et du conseil,  
Conseil Régional Occitanie

En 2022, ChatGPT démocratise massivement l'intelligence artificielle (IA) générative pour le grand public. Aujourd'hui, trois grands cas d'usage concrets se mettent progressivement en place pour répondre à nos besoins du quotidien :

- Pour améliorer la productivité de certaines de nos tâches avec des assistants personnels en mode RAG, Retrieval Augmented Génération (génération augmentée de récupération)
- Pour optimiser nos processus financiers avec l'IA générative embarquée dans les logiciels métiers finance et subventions
- Pour exploiter plus efficacement nos données avec l'IA générative embarquée dans les SI décisionnels et datavisualisation

### 1) Pour améliorer la productivité de certaines de nos tâches avec des assistants personnels en mode RAG

#### • Qu'est-ce que le mode RAG

Le Retrieval Augmented Génération (génération augmentée de récupération) est une **technologie qui consiste à connecter des modèles d'IA générative à des bases de données internes** de l'organisation.

#### • Qu'est-ce qu'un assistant personnel ?

C'est un outil qui utilise l'intelligence artificielle (en particulier le traitement du langage naturel) pour comprendre des demandes et accomplir des tâches.

#### • A qui s'adressent ces assistants personnels ?

Ils s'adressent aux agents souhaitant automatiser leurs productions et gagner du temps mais aussi à l'ensemble d'un service prêt à automatiser certaines tâches récurrentes.

Contrairement à un chatbot qui répond de manière libre, un assistant IA applique une méthode précise aux données et documents pour produire des résultats cohérents, fiables et réutilisables.

#### • Pourquoi des assistants personnels en mode RAG ?

La méthode RAG permet d'améliorer les réponses des modèles d'IA générative en les alimentant avec des connaissances issues des bases de données internes de l'organisation. Cette approche permet aux modèles d'IA de « consulter » les données spécifiques de l'organisation en temps réel avant de fournir une réponse.

Le RAG **améliore la pertinence et la précision des informations générées** mais aussi la **traçabilité** de l'information et contribue notamment à **réduire le risque d'hallucinations** (réponses absurdes) par rapport à la simple utilisation d'un modèle d'IA générative.

Au sein d'une direction des finances, du contrôle de gestion et d'évaluation des politiques publiques, nous pourrions concevoir les assistants personnels en mode RAG pour les tâches suivantes (liste indicative) :

- Pour aider à la rédaction du rapport pour le débat d'orientations budgétaire, pour le budget primitif, pour le compte administratif,
- Pour procéder à une analyse financière annuelle ou pluriannuelle des budgets primitifs et des comptes administratifs



- Pour prévoir et estimer la capacité d'endettements sur plusieurs années
- Pour trouver des indicateurs pertinents pour un tableau de bord de pilotage
- Pour trouver des indicateurs pertinents pour l'évaluation des politiques publiques
- Pour analyser la situation financière des satellites
- Pour aider à la rédaction du document d'analyser des rapports de délégués de service public
- Pour s'inspirer de démarches de contrôle interne, de pilotage interne et d'évaluation

## • Quelles bases de données internes sur lesquelles s'appuyer ?

Il est nécessaire de s'appuyer sur des **données internes fiables vérifiées et de qualité**.

En utilisant le mode RAG, il convient d'associer à chaque cas d'usage une base documentaire.

Exemple :

Cas d'usage	Base documentaire
Pour aider à la rédaction du rapport pour le débat d'orientations budgétaire	Les rapports des 5 années précédentes, les rapports d'activité...
Pour déterminer l'imputation budgétaire et comptable d'une dépense de maintenance sur un bien immobilier	La nomenclature comptable et budgétaire Le règlement financier
Pour aider à la rédaction du rapport d'analyse d'une DSP	Les 5 derniers rapports d'analyse des rapports des délégués de service public

La base documentaire pourrait contenir les éléments suivants :

- BP, CA, DOB, rapports de présentation, rapports d'activités
- Rapport d'analyse des rapports des délégués de service public
- Règlement financier
- Règlement général des aides et des subventions
- Guides de bonne pratique (pilotage, tableaux de bord, évaluation)
- Nomenclatures comptables et budgétaires

Toutefois, il est primordial d'être soucieux de la souveraineté numérique de ces outils, de la sécurité ainsi que des conditions d'hébergement des données utilisées.

## 2) Pour optimiser nos processus financiers avec l'IA générative embarquée dans les logiciels métiers finance et subventions

Actuellement, les éditeurs de logiciels ressources sont en train d'intégrer des modules d'IA générative. Ces modules présentent de nouvelles fonctionnalités pour optimiser les usages, pour améliorer les processus et pour les sécuriser.

A titre d'exemple, un éditeur de logiciel financier propose la génération de nouvelles fonctionnalités d'IA générative qui permettront d'optimiser les traitements suivants :

- Le traitement des RIB
- Le traitement des subventions et des factures
- Le traitement d'autres documents (recettes, actes sur marchés)

Pour ces différents cas d'usage, l'IA générative permettra :

- D'analyser le contenu via des techniques de reconnaissance optique de caractères (OCR)
- De créer automatiquement un document
- De créer automatiquement une référence de paiement et/ou rattachement au tiers (RIB)
- D'effectuer un contrôle de cohérence RIB / références de paiement
- De vérifier l'éligibilité des demandes de subventions
- D'analyser les documents pour aider à l'instruction et à la vérification de conformité
- D'automatiser l'avancée du traitement de la facture

Ceci afin :

- **D'automatiser et de sécuriser les processus**
- **De prévenir la fraude et d'aider à la décision**

Autre exemple, un éditeur de solution de gestion de subventions propose une solution d'IA générative embarquée au sein de son application pour améliorer les relations avec les usages, l'efficacité des agents, l'analyse et la décision de la direction et des élus :

- Pour les relations avec les usagers pour une aide au dépôt de la demande de subvention :
  - Un guidage interactif via des agents conversationnels (outil conversationnel en langage naturel WIKIT)
  - Une pré-saisie des données par extractions
- Pour l'efficacité des agents
  - Une analyse automatique de conformité des pièces par calcul d'un indicateur de

- confiance
- Une aide à la détection des fichiers et des images altérées
- Une aide à l'instruction : génération d'une synthèse de la demande sur la base des données et documents types, conventions, rapports, projets pour une aide à la validation du dossier
- Une aide à la conception des règlements d'intervention et au paramétrage des critères d'éligibilité
- Pour la direction et les élus : pour l'aide à la décision
  - Une assistance IA permettant la construction de tableau de bord en langage naturel (assistant IA permettant la transcription d'un prompt en requête SQL dans l'éditeur de requête intégré avant création de tableaux de bord)

Certains des logiciels proposent également un fonctionnalité cousine de l'IA générative : l'automatisation robotisée des processus (RPA) qui permet une automatisation de processus et de tâches répétitives.

Exemple : la mise à jour de données depuis un fichier excel dans une application qui ne le permet pas.

### 3) Pour exploiter plus efficacement les données avec l'IA générative embarquée dans les SI décisionnels et datavisualisation

Aujourd'hui, les éditeurs de SI décisionnel et de datavisualisation mettent à la disposition des utilisateurs des modules spécifiques d'IA générative intégrés dans leur application pour exploiter au mieux les données volumineuses.

De manière générale, ces modules d'IA intégrés proposent trois finalités :

- Aider à la création de graphiques
- Aider à l'analyse des données
  - Mise en évidence des faits marquants
  - Analyse de graphiques
  - Analyse de tableaux de bord
- Aider à la réalisation de tableaux de bord
  - Sélectionner des indicateurs pertinents

**Plus particulièrement, les utilisateurs expriment leurs besoins en langage naturel et l'IA génère la requête puis propose le visuel adapté.**

- Génération de requêtes en langage naturel
- Suggestions intelligentes de visualisation (graphiques...)
- Détection automatique des insights et de « faits marquants » : c'est-à-dire une interprétation nouvelle et pertinente des données qui peut conduire à des décisions éclairées
- Recommandations contextuelles

#### Plus d'autonomie et de facilités pour les utilisateurs

En quelques mots ou phrases, l'IA traduit automatiquement la demande en une requête fiable pour générer le tableau de données. Cette approche redonne de l'autonomie aux utilisateurs et accélère l'accès à l'information clé, tout en fiabilisant les résultats.

#### Recommandation de visualisation

L'IA peut nous indiquer la meilleure visualisation pour valoriser les données afin de créer des rapports et des Dashboard pertinents.

#### Prédiction de séries

L'IA analyse les séries temporelles et détecte les tendances. Cela permet d'obtenir des projections fiables avec des intervalles de confiance, sans compétences techniques particulières.

Les utilisateurs métiers peuvent simuler des scénarios «what-if» pour anticiper l'impact de leurs décisions.

## Appel à retours d'expériences

Lors des Assises à Nantes les 7, 8 et 9 octobre prochains, nous aimerions instaurer un temps d'échanges et de réflexions sur l'IA et nos métiers.

Avez-vous eu déjà l'occasion de mettre en place des assistants personnels ? D'utiliser l'IA embarquée dans vos logiciels de finance et subventions ou dans vos SI décisionnels et de datavisualisation ? Si oui, quels sont vos avis ? Vos conseils ? Quels sont les écueils à éviter ? Les difficultés rencontrées ? Les facteurs clés de succès à réunir ? Avez-vous pu mesurer les conséquences RH en matière d'efficacité et d'efficience ?...

Venez nous faire partager votre expérience ! | [communication@afigese.com](mailto:communication@afigese.com)



## 4 questions à la Ville d'Aix-en-Provence Lauréat dans la catégorie « Contrôle de gestion locale »

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

Face aux transformations de l'action publique et à des nouveaux défis pour les territoires, la Ville d'Aix en Provence a lancé une réflexion sur l'amélioration de l'action publique.

Aixvaluation est une plateforme interne, accessible aux 52 directions de la Ville, permettant la centralisation, la saisie et l'analyse partagée de données. C'est également un outil de pilotage opérationnel pour les directions, qui l'utilisent désormais pour leurs propres besoins d'analyse, de suivi et de communication interne et un levier de pilotage stratégique pour la direction générale et les élus afin de mieux allouer les moyens et adapter les politiques aux besoins.

### Quel est l'objectif de votre démarche ?

Le projet Aixvaluation répond à trois types d'objectifs : stratégiques, opérationnels et techniques.

Sur le plan stratégique, la plateforme vise à renforcer le pilotage global des politiques publiques en structurant la remontée des indicateurs par axe stratégique.

Sur le plan opérationnel, Aixvaluation offre aux directions un outil structurant pour suivre leurs activités.

Sur le plan technique, la solution a été pensée pour être simple, accessible et évolutive. Elle permet la saisie manuelle des données mais aussi, lorsque cela est possible, l'automatisation de la collecte grâce à des connexions avec les différents logiciels métiers de la collectivité.

### Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ?

La démarche de mise en œuvre du projet Aixvaluation s'est structurée en plusieurs étapes clés, conduites entre 2020 et 2023.

La première étape a consisté en un travail de cadrage approfondi. Celui-ci a permis d'identifier les faiblesses de l'ancien outil de pilotage, devenu obsolète, et de poser les bases d'un nouveau cahier des charges.

La seconde étape, conduite entre 2021 et 2022, a consisté en la co-construction, d'une part, de la plateforme sur

le plan technique, et d'autre part, d'un document cadre stratégique pour le pilotage des politiques publiques de la Ville.

La troisième étape a été le déploiement de l'outil. Une phase de test a d'abord été réalisée auprès de quatre directions pilotes permettant ainsi d'identifier certains dysfonctionnements de l'outil, mais également de recueillir les premiers retours utilisateurs.



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

Aixvaluation compte désormais environ 200 utilisateurs, dont certains en font un usage régulier dans le cadre du pilotage de leur direction. Certaines directions peu habituées au reporting se sont progressivement approprié la plateforme. Néanmoins, des ajustements restent nécessaires, pour faciliter l'usage de certaines fonctionnalités.

Aixvaluation a également simplifié le travail de la Direction de l'Évaluation et du Contrôle de Gestion (DECG), lors des collectes semestrielles et annuelles : les notes de gestion sont considérablement enrichies, passant de 15 pages en 2021 à 46 pages aujourd'hui.

Les indicateurs alimentent désormais les maquettes budgétaires et le compte financier unique. L'outil est aujourd'hui pleinement intégré aux pratiques de la Ville d'Aix en Provence, il permet d'interroger en profondeur la performance de l'organisation municipale : que faisons-nous ? pourquoi ? comment ? et avec quels moyens ? Aixvaluation a été récompensé lors de la 12ème édition du Trophée Finance et Gestion Provence en novembre 2023.

## 4 questions à la Ville et Communauté Urbaine de Dunkerque



Plus d'info sur [afigese.fr](http://afigese.fr)

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

La Ville et la Communauté Urbaine de Dunkerque ont mis au point un système de cotation innovant et synthétique d'analyse des risques financiers des associations subventionnées. L'outil vise à repérer les structures avec des situations financières anormales sur la base de trois critères : santé financière/fonds de roulement (50%), niveau de financement (25%) et tendance d'évolution (25%). Appelé Vigi-score, c'est un outil qui facilite et sécurise la prise de décision des deux collectivités.

14 à 20 pts =	D	Situation dégradée
7 à 14 pts =	C	
1 à 7 pts =	B	
0 pts =	A	Situation saine
1 à 7 pts =	B	Situation excédentaire
7 à 14 pts =	C	
14 à 20 pts =	D	



design du Nutri-Score de Santé publique France avec lequel le grand public est déjà familiarisé.

Une première présentation de l'outil a ensuite eu lieu afin de faire valider en interne ce dernier, avant une présentation en externe lors d'un colloque.

L'outil a été mis à disposition via une équipe Microsoft TEAMS, une communication a été faite via un site SHAREPOINT.

L'outil a été décliné à d'autres satellites avec une adaptation des critères : délégataires de services publics, sociétés d'économies mixtes ou communes. Un déploiement au sein de partenaires intéressés a été initié (communes, syndicats intercommunaux).

### Quel est l'objectif de votre démarche ?

L'objectif est de repérer les structures avec des situations financières anormales. La CUD et la Ville ont souhaité voir évoluer la procédure de demande d'aide et permettre à tout intervenant de la chaîne de décision de pouvoir accéder à tout moment à une information immédiate et concise quant à la situation financière des associations. L'objectif est aussi de rationaliser l'utilisation des deniers publics dans un contexte d'économies budgétaires.

### Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ?

La première étape était la mise au point de l'outil. Une phase de tests et de concertation entre le directeur des Finances et le service « Analyse et Expertise Financière » s'est tenue. C'est à cette étape que la formule du Vigi-Score a été construite, avec la conception du design et la définition des modalités d'exploitation. Souhaitant proposer un outil novateur tant sur la forme que sur le fond, le service s'est attaché à concevoir un visuel permettant une compréhension intuitive des différents types de situations. Il a été décidé de s'inspirer du

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

La mise à disposition du Vigi-Score traitant les associations de la ville de Dunkerque puis de la Communauté Urbaine a conduit à des retours utilisateurs satisfaisants.

Le Vigi-Score a d'ores et déjà conduit à la correction de situations anormales identifiées, en déclenchant des analyses approfondies suivies de rencontres avec les structures concernées. Il a également autorisé la cartographie par groupe des structures bénéficiaires des subventions de la Ville et de la Communauté Urbaine de Dunkerque.

De façon générale, le Vigi-Score contribue quotidiennement à fluidifier les échanges portant sur les finances associatives. Le développement de l'outil a constitué un projet structurant de la mutualisation des directions financières de la Communauté Urbaine et de la Ville, par construction et adoption d'une procédure commune.

## L'actualité des groupes de travail

### Groupe de travail « Qualité des comptes et certification »

Le groupe poursuit activement ses travaux autour de quatre sous groupes : trois consacrés au contrôle interne et un dédié aux flux croisés. Ces travaux portent à la fois sur la définition des objectifs du contrôle interne, l'identification des outils, les modalités de mise en œuvre, ainsi que sur les questions liées à l'agrégation des comptes.

En parallèle, la rédaction du livrable dédié aux engagements et au service fait arrive en phase de finalisation, avec une publication prévue prochainement !

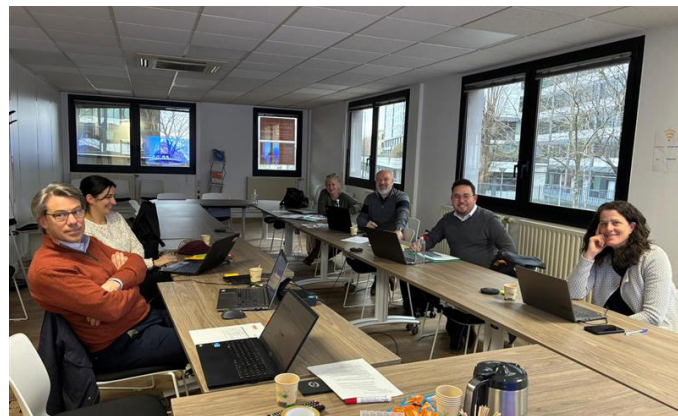
### Groupe de travail « Évaluation des politiques publiques »

Le groupe recentre davantage ses échanges sur le partage de retours d'expérience de ses membres. Les prochaines thématiques à valoriser sont en cours d'identification et portent notamment sur les évaluations réalisées, les outils utilisés, les démarches conduites, les ressources mobilisées ou encore les difficultés rencontrées.

Parallèlement, la newsletter du GT « Échos de l'évaluation » n°20 a été publiée en janvier 2026 et le groupe construit activement l'atelier Evaluation des politiques publiques et pilotage des prochaines Assises !

### Groupe de travail « Tarification et calcul de coûts »

Relancé lors du second semestre 2025, le groupe est d'ores et déjà dynamique et compte un socle d'une douzaine de participants réguliers. Les travaux en cours portent sur la méthodologie de calcul des coûts ainsi que sur la réalisation de benchmarks entre collectivités. Le groupe a pour objectif de produire des fiches techniques destinées à proposer des conseils pratiques pour accompagner les collectivités dans le calcul de leurs coûts.



### Groupe de travail « Contrôle de gestion externe »

À chaque réunion, le groupe propose la présentation d'une thématique ou d'un retour d'expérience par l'un de ses membres. Cette dynamique permet d'ouvrir le débat et de favoriser le partage d'expériences entre collectivités.

Après avoir réalisé plusieurs fiches thématiques notamment sur la création d'une Société Publique Locale (SPL), la cartographie d'un satellite, la Commission de contrôle financier (CCF) et les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), le groupe travaille actuellement à la rédaction d'une nouvelle série de fiches pratiques intitulée « Les 10 mesures de base pour suivre une Délégation de Service Public (DSP) ».

### Groupe de travail « Management »

Le GT Management poursuit ses travaux autour du management de l'Intelligence Artificielle (IA). Pour accompagner la mise en œuvre de l'IA au sein des collectivités territoriales et des établissements publics locaux, le groupe prépare une série de quatre fiches pratiques portant sur :

- Les méthodes de déploiement,
- Les enjeux éthiques,
- Les cas d'usage,
- L'évaluation.

En parallèle, le GT aborde son prochain sujet de travail : « Manager dans un contexte de contrainte budgétaire ».

Vous souhaitez rejoindre  
l'un des 9 groupes de travail ?  
Contactez Ina : [ina.jinikashvili@afigese.fr](mailto:ina.jinikashvili@afigese.fr)

## Nouveautés de l'association

Charles PRADO a été élu au Conseil d'Administration de l'AFIGESE. Contrôleur de gestion à Limoges Métropole depuis 2 ans, Charles PRADO travaillait précédemment au sein du secteur privé (secteur du crédit, des réseaux d'affaires, édition d'applications financières, distribution). Il apprécie apporter son expertise au sein du secteur public local, et participe activement à l'animation du réseau de l'AFIGESE notamment en co-pilotant le groupe de travail « contrôle de gestion externe » de l'association. Il est particulièrement ravi de pouvoir contribuer au dynamisme de l'association en participant au Conseil d'administration.



Voici la nouvelle composition du Bureau de l'AFIGESE :

	FONCTION ADMINISTRATEUR	NOM	PRENOM	SITUATION PROFESSIONNELLE	QUALITE DE L'ADHERENT
<b>B U R E A U</b>	Président	BELLEMIN	Pascal	Directeur des Finances, du pilotage de gestion et des Affaires juridiques - Département de la Savoie	Membre individuel
	1er Vice-Président, chargé de la veille et de l'expertise	EISINGER	Thomas	Chef de projet administratif et financier auprès du DGAS Education Culture Jeunesse - Région Provence-Alpes-Côte d'Azur	Membre individuel
	2ème Vice-Présidente, chargée de la coordination des groupes de travail	COULIN	Catherine	Directrice Finances Affaires Juridiques Evaluation Département de la Meurthe et Moselle	Membre individuel
	Secrétaire Nationale	VANHEE	Florence	Directrice Pilotage et Accompagnement au changement Communauté Urbaine de Dunkerque	Membre individuel
	Trésorier National	GOUBARD	Yann	DGA Ressources, culture et communication, Ville de Nanterre	Membre individuel
	Président du Conseil d'Orientations Stratégiques, Président honoraire	PORTAL	Eric	Directeur général adjoint chargé des finances et de la gestion publique - Ville et Communauté d'agglomération de Poitiers	Membre individuel
	Administratrice déléguée à la formation	CABELLIC	Marion	Directrice accompagnement partenariat et Europe - Métropole Européenne de Lille	Membre individuel
	Administratrice déléguée aux partenariats et à la territorialisation, Présidente honoraire	FLEURANT-ANGBA	Françoise	DGA Ressources Humaines, Ville de Créteil	Membre individuel
	Administratrice déléguée aux partenariats institutionnels et associatifs	GAUCHER	Christelle	Cheffe du service fiscalité et dotations Communauté d'agglomération Pays Basque	Membre individuel

## Rendez-vous aux Assises 2026 à Nantes

Les **7, 8 et 9 octobre prochains**, se tiendra la **30ème édition des Assises de l'AFIGESE**. Cette année le congrès à lieu à **Nantes** et comme tous les ans, nous vous attendons nombreux !

Cette année, la thématique portera sur « **Anticiper, coopérer, transformer : réinventer ensemble l'action publique en période de contraintes et d'incertitude** ».

Il y a bien longtemps dans une galaxie lointaine les collectivités locales pouvaient se contenter de gérer l'urgence en espérant un retour à meilleure fortune avant les prochaines élections. Mais désormais les finances publiques s'épuisent, au sens propre comme au sens figuré.



Climat, dette, tensions géopolitiques, transformations numériques, vieillissement démographique : dans un contexte de contraintes financières durables, d'incertitudes croissantes et d'attentes citoyennes en mutation, il devient indispensable d'anticiper les futurs possibles plutôt que de les subir.

Là où nous allons, nous avons besoin de routes, ainsi la prospective stratégique n'est plus un luxe théorique. Elle devient un outil central pour imaginer, choisir et construire collectivement un futur souhaitable. Et partager dès à présent les données du problème pour préparer les arbitrages que devront faire les citoyens qui nous dirigent.

Face à des défis colossaux cette ambition ne peut réussir en silo. Malgré une autonomie financière dans les textes, les collectivités ne disposent plus seules des moyens, des leviers ni des expertises nécessaires. La coopération (avec l'État, les autres collectivités, les acteurs du territoire) est plus encore nécessaire. C'est la mutualisation des moyens, le partage des expertises et l'alignement des volontés qui permettront de transformer les stratégies en actions concrètes... Et osons croire pour les collectivités à autres choses que de conventions d'affichages et de pactes de dupes.

Ces XXXe Assises, dont le nombre en numérogie reflètent l'union et l'équilibre, seront l'occasion d'expérimenter cette voie, puisque travailler ensemble pour l'avenir est le *modus operandi* de notre association.

### Appel à interventions !

Vous souhaitez partager une expérience de votre collectivité ou de votre établissement public ? Intervenez lors d'un atelier aux prochaines Assises de l'AFIGESE !

Pour cela, faites-nous parvenir votre proposition d'intervention à [ina.jinikashvili@afigese.fr](mailto:ina.jinikashvili@afigese.fr) en comprenant les informations suivantes :

- Une proposition d'intitulé de votre intervention
- L'atelier dans lequel cette intervention s'insérerait (fiscalité & dotations, budget, contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques, management public)
- Une description succincte de l'objet de votre intervention (entre 500 et 1 000 caractères espaces compris).



**Date limite d'envoi des propositions : fin avril**

## Lauréats du Prix du Mémoire de Master de l'AFIGESE

Chaque année, l'AFIGESE décerne le Prix du Mémoire de Master afin de distinguer les meilleurs mémoires, tant professionnels que de recherche, dans les domaines des finances publiques locales, du contrôle de gestion, de l'évaluation des politiques publiques et du management public.

Pour l'année universitaire 2024-2025, en partenariat avec Fondafip, la Revue Française des Finances Publiques, La Banque Postale, la Chaire Optima et l'AIMAP, l'AFIGESE récompense cinq étudiants de master pour l'excellence de leur mémoire.

Cette année pour la première fois, la remise des prix aura lieu lors de la première journée des Assises à Nantes, le 7 octobre 2026.



**AIMAP**  
Association Internationale de  
Recherche en Management Public

Dans la catégorie Master Professionnel, le Premier Prix est attribué à :

**Patrick MIESSAN**, étudiant en Master Droit des collectivités territoriales à l'Université de Montpellier, avec son mémoire intitulé : « **Les marchés publics durables : entre intérêts économiques et exigences environnementales** ».



Ce mémoire s'inscrit dans le contexte du Département de l'Hérault, marqué par une double contrainte : la volonté politique affirmée de verdir la commande publique et la raréfaction croissante des marges de manœuvre financières des collectivités. Intitulé « les marchés publics durables : entre intérêts économiques et exigences environnementales », il interroge la capacité des acheteurs publics à intégrer efficacement des critères environnementaux dans les marchés, sans compromettre la soutenabilité budgétaire.

Le Troisième Prix est attribué à :



**Clément TREUSSARD-TROALIC**, étudiant en Master Sociologie, parcours Politiques sociales territoriales et développement social urbain à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, avec son mémoire intitulé : « **La Gestion Urbaine et Sociale de Proximité au service du cadre de vie : mise en œuvre et appropriation à Corbeil-Essonnes** ».

Alors que la Gestion Urbaine et Sociale de Proximité est présentée comme une réponse face au déficit de lien entre l'action publique et les habitants des quartiers prioritaires, son déploiement à Corbeil-Essonnes révèle un paradoxe fondamental. En effet, la multiplication des dispositifs d'action publique s'accompagne d'une défiance persistante et d'une appropriation limitée de la part des usagers.

Le Prix Spécial est attribué à :

**Samuel RUTIL**, étudiant en Master Parcours Management et Gestion des Entreprises à SciencesPo Grenoble, avec son mémoire intitulé : « **Quand le privé audite le public : l'exception française dans le contexte européen** ».



Ce mémoire propose une analyse comparative des dynamiques institutionnelles...

●●● ayant conduit à des trajectoires divergentes en matière de certification des comptes locaux en France et en Italie. Tandis que l'Italie a institutionnalisé un modèle de certification externalisé fondé sur l'intervention du secteur privé, la France reste dans une phase expérimentale, marquée par des incertitudes normatives et un faible soutien politique.

Dans la catégorie Master de Recherche, le Deuxième Prix est attribué à :



**Laïla GADALLAH**, étudiante en Master Droit des Collectivités Territoriales à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, avec son mémoire intitulé : « **Le Département, chef de file de l'action sociale : innovations et défis dans la gestion des compétences RSA et Aide aux personnes âgées** ».

Ce mémoire hybride, mêlant rapport d'alternance effectué au sein du Conseil départemental des Ardennes et mémoire de recherche sur les compétences sociales du département, s'attache à démontrer le rôle déterminant du département, chef de file de l'action sociale. En cette qualité, le département occupe une place centrale dans la mise en œuvre des politiques de solidarité, notamment à travers deux compétences structurales : la gestion du revenu de solidarité active (RSA) et l'accompagnement des personnes âgées.

Le Troisième Prix est attribué à :

**Charlotte TORCHET**, étudiante en Master Sciences Politiques majeure politiques publiques à SciencesPo Paris, avec son mémoire intitulé : « **Réinventer l'emploi par l'expérimentation – Une analyse des dynamiques institutionnelles et financières dans la transposition du modèle Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée de la France à la Wallonie** ».

Ce mémoire explore les conditions de cette transposition à travers une enquête qualitative comparative, en s'attachant à comprendre comment un même référentiel d'action publique est réinterprété, adapté et parfois transformé au contact de contextes institutionnels et financiers très différents.



Nous tenons à les féliciter, ainsi que l'ensemble des étudiants candidats, pour la qualité de leurs travaux et leur souhaitons une bonne continuation dans leur parcours.

**Vous souhaitez en savoir + ?**  
Retrouvez tous les résumés des mémoires primés sur notre site [afigese.fr](http://afigese.fr)

## En 2026, on continue de se former !

Après une période de transition et de nouveaux défis, cette année est propice au développement des compétences des agents.

Ce moment est 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.

Pour toute demande de formation **INTRA**, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante : [z.malih@afigese.fr](mailto:z.malih@afigese.fr)



### NOS PROCHAINES FORMATIONS A NE PAS MANQUER :

Retrouvez tout le catalogue sur [afigese.fr](http://afigese.fr)

<b>Module – EPCI : enjeux et méthodologie d'une démarche de recherche de subventions (Etat, Europe, collectivités,...)</b>	12 mai, en visio
<b>Module : Communiquer pour promouvoir le changement</b>	18 mai, en visio
<b>La qualité comptable au service de la qualité de gestion, prérequis à la certification des comptes</b>	19 et 20 mai, en visio
<b>Les contrôles de l'exécution financière des marchés publics</b>	21 et 22 mai, Saint-Denis
<b>La programmation pluriannuelle et la gestion des autorisations de programme / crédits de paiement</b>	21 et 22 mai, Saint-Denis
<b>Approfondir l'analyse financière des collectivités</b>	4 et 5 juin, Saint-Denis
<b>La cartographie des risques</b>	10 et 11 juin, Saint-Denis

## Nouveaux modules formation : l'acculturation financière à destination des élus

Mars 2026 a installé de nouveaux conseils municipaux partout en France. De nouvelles équipes prennent leurs marques, de nouveaux élus découvrent leurs responsabilités et parmi elles, la réalité financière de leur collectivité, souvent plus complexe qu'il n'y paraît.

À l'AFIGESE, nous accompagnons les financiers territoriaux depuis de nombreuses années. Et ce que nous observons à chaque début de mandat est invariable : des élus engagés mais peu outillés face aux documents budgétaires, des agents qui souhaitent les épauler mais manquent parfois eux-mêmes de repères actualisés. Ce n'est pas une fatalité...

C'est dans cet esprit que nous avons conçu un accompagnement en INTRA sur **l'acculturation financière**, pensé pour être concrètement utile dès les premières semaines du mandat. Pas de jargon inutile, pas de formation standard : nous partons de votre situation, de vos questions.

Selon vos besoins, cela peut prendre la forme d'un **parcours complet** couvrant les grands fondamentaux : budget, gouvernance, dette, stratégie d'investissement ou de **modules courts et ciblés**, mobilisables à la carte, pour les élus comme pour les agents.

Si cette démarche fait écho à ce que vous vivez en ce moment dans votre collectivité, contactez :  
[z.malih@afigese.fr](mailto:z.malih@afigese.fr)

Nous prendrons le temps d'échanger avec vous pour voir ensemble ce qui aurait du sens.

### Module 1 : Les fondamentaux

- Analyser la santé financière de la collectivité (soldes de gestion et capacité de désendettement)
- Les grands principes comptables
- Les documents budgétaires (BP, BS, DM, CA/CG).

### Module 2 : L'élaboration budgétaire

- Le cycle budgétaire
- Les indicateurs (équilibre budgétaire, autofinancement)

### Module 3 : La fiscalité et la dette

- La fiscalité locale directe et indirecte
- La dette et la trésorerie : gestion active

### Module 4 : La stratégie

- Du projet politique à la programmation pluri annuelle des investissements
- Les indicateurs (équilibre budgétaire, autofinancement)
- Les traditionnels leviers d'optimisation en fonctionnement et en investissement

## Webinaire « Intracting : financer les travaux de performance énergétique avec les économies générées »



The banner features the title 'Webinaire de l'AFIGESE' in large blue letters. Below it, the subtitle 'Intracting : financer les travaux de performance énergétique avec les économies générées' is displayed. The date and time '27 avril 2026 | 15h30 - 17h00' are shown in a calendar icon. Four speakers are listed with their photos and titles: Catherine COULIN (Directrice Finances, Affaires Juridiques, Evaluation, Conseil Départemental de l'Isère et Moissac), Antonin BELL (Chef de projets Outils contractuels et financiers pour la rénovation énergétique, FNCCR), Paul PIATON (Chargé de mission sobriété et efficacité énergétique, Région Auvergne Rhône-Alpes - Énergie Environnement), and Sandrine DETERNAY (Responsable Finances, Ville d'Albertville). Logos for ACTEE, Auvergne Rhône-Alpes Énergie Environnement, ALBERTVILLE, and aifigese are also present.

Le financement de la transition écologique est au cœur des démarches de programmation pluriannuelle des investissements en dépense et en recette. Il concerne toutes les collectivités territoriales et de nombreux domaines pour répondre aux besoins de services de la population : patrimoine bâti, éclairage public, flotte automobile.

L'intracting est une des solutions vertueuse de planification des investissements, mesure de la performance énergétique obtenue et de fléchage des économies financières générées en fonctionnement, pour ainsi financer tout ou partie de ces travaux, achats sur ses fonds propres.

Un webinaire pour comprendre les principes, s'approprier les conditions à réunir à partir d'expériences concrètes et se doter d'une boîte à outils efficace.

Il sera animé par **Catherine COULIN**, Administratrice et pilote du groupe de travail « Pilotage de la transition écologique » de l'AFIGESE.

Avec les interventions de :

- **Sandrine DETERNAY**, Responsable des finances, Ville d'Albertville
- **Paul PIATON**, Chargé de mission sobriété et efficacité énergétique, Région Auvergne Rhône-Alpes - Énergie Environnement
- **Antonin BELL**, Chef de projets Outils contractuels et financiers pour la rénovation énergétique, ACTEE



**27 avril 2026 de 15h30 à 17h  
sur Zoom**

**Je m'inscris ! **

## Brève de lecture



« **Fixer les tarifs des services publics, comprendre et maîtriser les coûts** » ce guide signé Alain Perelstein s'adresse directement aux collectivités territoriales et aux citoyens confrontés aux enjeux complexes de la tarification des services publics.

Cet ouvrage propose une méthode claire pour fixer les tarifs des services publics et maîtriser les coûts dans les collectivités territoriales. Il explique les principes économiques, sociaux et juridiques de la tarification, présente les outils de calcul (coût complet, point mort, activité) et montre comment piloter une révision tarifaire de façon structurée. Grâce à des exemples concrets et des cas pratiques, il aide élus et agents à définir des tarifs équitables, transparents et adaptés aux réalités locales. Un guide utile pour améliorer la performance, l'équilibre budgétaire et la cohérence des politiques publiques locales.

Pour en savoir plus, découvrez l'ouvrage [ici](#)

23



## SAVE THE DATE Rencontre d'actualité régionale à Lons-le-Saunier

24 juin // 9h30 - 16h30

Lieu : Carrefour de la Communication - Place du 11 Novembre,  
39000 Lons Le Saunier

3 TABLES RONDES - 3 ATELIERS

Avec le soutien de :



**BIENVENUE  
AUX NOUVEAUX ADHÉRENTS**



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

**Rejoignez le comité éditorial de la lettre !**

Nous sommes à la recherche d'adhérents volontaires pour intégrer le comité éditorial de la lettre d'information de l'AFIGESE. Identification de sujets d'actualité et recherche de rédacteurs, telles seront vos missions !  
Vous êtes intéressé.e ? Contactez-nous : [communication@afigese.fr](mailto:communication@afigese.fr)

**OFFRES D'EMPLOI**

Consultez l'ensemble des offres d'emplois sur [afigese.fr/emploi](http://afigese.fr/emploi)

Poste	Organisme
Gestionnaire Financier et Marchés Publics – Dir des Déchets	Nîmes Métropole
Coordinateur.rice du pôle finances et comptabilité	SIDEC du Jura
Directeur.trice Administratif des Finances	Ville de La Bourboule
Coordinateur.trice comptable	Ville de Niort
Chargé.e de Développement Territorial Investisseur – DR CENTRE-VDL	Caisse des Dépôts
Responsable en structuration de projets Immobilier et Infrastructures – DR Hauts-de-France	Caisse des Dépôts
Expert.e en Ingénierie Territoriale – Foncier / Requalification Foncière et Urbaine	Caisse des Dépôts

**Directeur de la Publication :**  
Pascal BELLEMIN

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

**Rédaction :** Lilas GILBERT, Ina JINIKASHVILI, Leslie MAGNAN, Bruno STAVY.

**Mise en page :** Lilas GILBERT

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](mailto:contact@afigese.fr)  
Siret 430 454 694 00059  
APE 9499Z

