La Lettre de L'AFIGESE

afigese

Octobre 2026 - n°85

LETTRE D'INFORMATION A DESTINATION DES FINANCIERS,GESTIONNAIRES, EVALUATEURS ET MANAGEURS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES



Edition Assises AFIGESE NANTES

SOMMAIRE

2 LE MOT DU PRÉSIDENT

ACTUALITÉ

3-5 Fonds européens de cohésion : des leviers financiers encore sous-exploités pour transformer les territoires

6-7 Et si la meilleure façon de mettre les prêteurs en concurrence était de leur faciliter la tâche ?

8-9 Gestion stratégique de la trésorerie : entre surliquidité coûteuse et fragilité budgétaire

BONNES PRATIQUES

11-12 Faire découvrir les métiers territoriaux autrement : l'exemple des « Mercredis des métiers »

13 Les femmes dans les fonctions financières : dépasser les freins invisibles

VIE DE L'ASSOCIATION

13 Rénovation énergétique : inscrire les investissements dans le temps du mandat

14 Rencontre régionale d'actualité à Lons-le-Saunier

15 Nos prochaines formations INTER et INTRA

16-17 L'actualité des groupes de travail

EN BREF

19 Brève de lecture

Evènement

20 OFFRES D'EMPLOI

MOT DU PRÉSIDENT



Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE

Il est des rendez-vous qui ponctuent une année. Et puis il y a ceux qui permettent de prendre du recul, de regarder le chemin parcouru et, surtout, de réfléchir collectivement à celui qui reste à construire.

Les 7, 8 et 9 octobre 2026, les Assises de l'AFIGESE réuniront à Nantes les professionnels qui font vivre au quotidien la gestion publique locale : financiers, gestionnaires, évaluateurs, manageurs, experts et partenaires des collectivités territoriales. Cette 30e édition constitue un anniversaire symbolique, mais elle est surtout l'occasion de nous interroger collectivement sur notre capacité à agir dans un environnement devenu plus complexe, plus incertain et plus contraint.
Le thème retenu pour ces Assises — « Anticiper, coopérer, transformer : réinventer ensemble l'action publique en période de contraintes et d'incertitude » — résonne particulièrement avec les préoccupations qui traversent aujourd'hui l'ensemble des services chargés du pilotage des collectivités.

- Anticiper : passer de la gestion de l'urgence à la construction des futurs possibles
- Coopérer : parce qu'aucun acteur ne peut agir seul
- Transformer : faire de la contrainte un moteur d'évolution

Cette édition spéciale de notre lettre d'information s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Elle nous invite à faire une pause dans le flux quotidien des échéances budgétaires, des tableaux de bord, des arbitrages, des réglementations et des urgences, pour nous demander ce que ces transformations changent dans nos métiers et, surtout, comment nous pouvons collectivement y répondre.
Car il n'existe probablement pas de réponse unique aux transformations auxquelles sont confrontées les collectivités. Mais une conviction peut nous réunir : nous avons intérêt à réfléchir ensemble.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Fonds européens de cohésion : des leviers financiers encore sous-exploités pour transformer les territoires

FEDER, FSE+, FTJ, Interreg : derrière ces acronymes se trouve une ressource financière encore trop souvent abordée comme un simple complément aux crédits locaux. Pour les collectivités territoriales, les fonds européens de cohésion constituent pourtant un véritable outil de stratégie financière, d'investissement et de coopération. Leur mobilisation suppose toutefois d'en dépasser la logique de guichet.

La politique européenne de cohésion poursuit un objectif simple : réduire les écarts de développement entre les territoires européens. Pour la France, la programmation 2021-2027 représente près de **18 milliards d'euros** au titre de cette politique. Les principaux instruments sont le Fonds européen de développement régional (FEDER), le Fonds social européen plus (FSE+) et le Fonds pour une transition juste (FTJ).

Pour les collectivités, l'enjeu n'est donc pas marginal. Il s'agit d'une capacité d'investissement significative, particulièrement dans un contexte où la progression des dépenses, les contraintes sur les recettes et la nécessité de maintenir un niveau élevé d'investissement obligent les exécutifs locaux à diversifier leurs sources de financement.

Identifier le bon fonds : une première étape, mais pas la seule

Le **FEDER** constitue le principal instrument d'investissement territorial. Il intervient notamment en faveur de l'innovation, de la transformation numérique, de la compétitivité, de la transition énergétique et écologique ou encore du développement territorial.

Le **FSE+** cible davantage les politiques liées à l'emploi, aux compétences, à la formation et à l'inclusion sociale. Il peut ainsi intéresser les départements, métropoles et autres collectivités impliqués dans les politiques d'insertion et d'accompagnement des publics fragiles.

Le **FTJ**, quant à lui, accompagne les territoires confrontés aux conséquences économiques et sociales de la transition vers une économie neutre pour le climat. Il offre notamment des possibilités pour les territoires industriels engagés dans des processus de reconversion.

À cette architecture s'ajoute **Interreg**, qui donne une dimension particulière à la politique de cohésion : celle de la coopération entre territoires. Le financement européen devient alors le support d'un projet construit avec d'autres collectivités ou acteurs européens autour d'enjeux communs.

La répartition des responsabilités est également essentielle à connaître pour un cadre financier : en France, la gestion des fonds de cohésion relève principalement de l'État et des Régions, selon les fonds et les programmes. Le FEDER et une partie du FSE+ et du FTJ sont notamment mis en œuvre dans le cadre de programmes régionaux.

Passer d'une logique de subvention à une logique d'investissement

Le premier changement de perspective consiste à ne plus considérer le fonds européen comme une recette que l'on recherche une fois le projet arrêté.

L'approche financière classique est souvent la suivante : un projet est défini, son plan de financement est établi, puis la collectivité recherche les subventions susceptibles de réduire son reste à charge.

Avec les fonds européens, une approche plus stratégique est possible : **identifier en amont les priorités européennes susceptibles de rejoindre les priorités locales**, puis concevoir les projets en conséquence.

Cette distinction est loin d'être théorique.

Un projet de rénovation énergétique peut être pensé comme une opération patrimoniale classique. Il peut également être intégré à une stratégie territoriale plus large de réduction des consommations, de décarbonation et d'adaptation climatique.

De même, un projet numérique peut être limité à ...

l'acquisition d'équipements ou devenir un volet d'une transformation plus globale des services publics.
C'est précisément cette seconde approche qui donne aux fonds européens leur intérêt stratégique : **ils peuvent contribuer à faire évoluer le contenu même de l'investissement local.**

Des fonds qui financent aussi la coopération

La valeur ajoutée européenne ne se résume cependant pas à l'effet de levier financier.
Les fonds de cohésion reposent sur un principe de **partenariat et de gestion partagée**. Les programmes associent l'État, les Régions et les acteurs territoriaux. Cette gouvernance constitue une contrainte administrative, mais également une opportunité de décloisonnement.
Le cas d'Interreg est particulièrement révélateur. Une collectivité française qui s'engage dans un projet transfrontalier ou transnational ne cherche pas seulement un financement : elle accepte de construire une réponse avec d'autres territoires.
Cette coopération peut permettre de mutualiser des compétences, de comparer les politiques publiques, d'expérimenter de nouvelles solutions ou de développer des infrastructures et services à une échelle qui dépasse les frontières administratives.
La logique européenne rejoint ainsi une problématique très concrète pour les collectivités : **comment produire davantage de résultats sans nécessairement accroître proportionnellement les moyens mobilisés ?**

Une mobilisation encore perfectible

Faut-il pour autant parler de sous-utilisation des fonds européens en France ?
Les données les plus récentes invitent à nuancer le diagnostic. Au 31 décembre 2025, le portail national des fonds européens affichait un taux d'avancement de **67 % pour le FEDER, 62 % pour le FSE+ et 69 % pour le FTJ.** La programmation a donc nettement progressé.
Pour autant, plusieurs difficultés demeurent.
La première est celle de la **complexité administrative.** La constitution du dossier, la justification des dépenses, les obligations de publicité, les contrôles et la traçabilité peuvent représenter une charge importante pour les collectivités, en particulier pour les structures disposant de moyens humains limités.

La deuxième concerne la **capacité d'ingénierie**. Identifier le programme pertinent, vérifier l'éligibilité du projet, construire le plan de financement, sécuriser les dépenses et assurer le suivi administratif nécessitent des



compétences spécifiques.
La troisième tient au **décalage entre le calendrier européen et le calendrier local**. Les collectivités raisonnent en programmation pluriannuelle des investissements, tandis que les appels à projets, les décisions de programmation et les versements européens obéissent à d'autres temporalités.
Enfin, la question de la trésorerie ne doit pas être sous-estimée : une subvention européenne programmée n'équivaut pas nécessairement à une recette immédiatement disponible.
Ces difficultés expliquent pourquoi l'enjeu n'est pas seulement de disposer de crédits européens, mais de disposer de la **capacité organisationnelle nécessaire pour les transformer en investissements effectivement réalisés.**

La simplification : un enjeu financier autant qu'administratif

La France cherche d'ailleurs à réduire cette difficulté. Les **options de coûts simplifiés**, qui permettent notamment de recourir à des forfaits, taux ou coûts unitaires plutôt qu'à la justification détaillée de chaque dépense, constituent l'un des leviers identifiés pour alléger la gestion des fonds. L'ANCT souligne qu'elles peuvent réduire la charge administrative et les risques d'erreur. Elle relevait également que leur utilisation était encore limitée en France lors de la précédente programmation.
Pour les directions financières, cette évolution est particulièrement intéressante : la simplification des modalités de justification peut rendre certains financements européens plus compatibles avec les capacités administratives des collectivités.

••• Elle ne dispense toutefois pas d'un pilotage rigoureux. Au contraire, plus les collectivités intègrent tôt les exigences européennes dans leurs processus financiers, plus elles peuvent sécuriser leurs opérations.

Faire des fonds européens un outil de programmation financière

Pour les cadres financiers territoriaux, la question centrale devient donc celle de l'**anticipation**.
Les fonds européens devraient être intégrés à la réflexion dès la construction de la programmation pluriannuelle des investissements, et non recherchés en aval.
Cela suppose notamment de croiser trois informations:

- les priorités stratégiques de la collectivité ;
- les opérations susceptibles d'être cofinancées;
- les calendriers et critères des programmes européens.

Cette approche peut conduire à revoir le rôle même de la direction financière. Celle-ci n'est plus seulement chargée de rechercher une recette ou de sécuriser un plan de financement : elle devient l'un des acteurs de la **stratégie de mobilisation des ressources européennes.**

2028-2034 : une nouvelle génération de fonds européens à anticiper dès maintenant

La prochaine programmation européenne pourrait modifier sensiblement le cadre dans lequel les collectivités mobiliseront les fonds européens. La Commission européenne a présenté en juillet 2025 sa proposition de cadre financier pluriannuel pour 2028-2034, d'un montant global proche de **2 000 milliards d'euros en prix courants**. Cette proposition reste toutefois en cours de négociation et ne constitue pas encore le cadre définitif de la prochaine programmation.
L'évolution la plus structurante concerne l'architecture des financements. La Commission propose de créer, pour chaque État membre, un **plan national et régional de partenariat** (National and Regional Partnership Plan), regroupant dans une stratégie commune des politiques aujourd'hui financées par des dispositifs distincts, notamment la politique de cohésion et la politique agricole commune.
Pour les collectivités, cette évolution pourrait renforcer le lien entre **projets locaux, stratégies régionales et priorités nationales et européennes.** La logique de guichet pourrait ainsi progressivement laisser place à une logique de programmation : au-delà de l'éligibilité à un fonds, les projets devront davantage démontrer leur contribution aux objectifs fixés dans les futurs plans.
Autre évolution importante : le renforcement de la **culture de la performance**. Les financements seraient davantage associés à des jalons, des objectifs et des résultats, avec un versement des crédits plus directement lié à la réalisation des engagements prévus.
Pour les directions financières territoriales, cette évolution pourrait renforcer le rapprochement entre **financement européen et pilotage de la performance publique**. Le suivi des crédits devra davantage être articulé avec les réalisations et les résultats obtenus.
Cette nouvelle architecture soulève néanmoins un point de vigilance : la simplification recherchée pourrait s'accompagner d'une plus grande centralisation de la programmation. Les négociations portent donc notamment sur l'équilibre entre **simplification, flexibilité, pilotage national et capacité de décision des Régions et des collectivités.**
Pour les collectivités, la préparation de 2028-2034 doit donc commencer dès maintenant. Il s'agit notamment d'identifier les investissements structurants susceptibles de répondre aux futures priorités européennes, de renforcer le dialogue avec les autorités de gestion et d'intégrer progressivement les exigences de résultats dans la programmation pluriannuelle.
La prochaine programmation pourrait ainsi confirmer une évolution déjà engagée : les fonds européens ne seraient plus seulement des ressources complémentaires à rechercher projet par projet, mais des instruments de transformation territoriale inscrits dans une stratégie pluriannuelle.

Sources :
france.representation.ec.europa.eu
consilium.europa.eu
eca.europa.eu

Et si la meilleure façon de mettre les prêteurs en concurrence était de leur faciliter la tâche ?

Jean-Philippe RENOIR, Fondateur de LoanWay

Pour une collectivité, la consultation de quinze prêteurs ne signifie pas nécessairement mettre quinze prêteurs en concurrence.

Dans les consultations lancées, les offres reçues dépassent rarement cinq malgré une diffusion parfois trois fois plus large. Surtout, l'emprunteur ignore souvent les motifs des non-réponses : contrepartie, capacité d'engagement, politique d'octroi ou absence d'appétit ?

La diffusion recense les destinataires. L'intensité de la concurrence s'apprécie, elle, au nombre d'offres reçues. En 2025, les collectivités locales ont contracté 22,6 milliards d'euros de nouveaux emprunts. Or, en 2022, quatre groupes bancaires représentaient encore près de 78 % des financements observés hors obligataire. La diversification des destinataires ne garantit donc pas celle des financeurs.

Avant l'offre, trois filtres côté prêteur

Une collectivité transmet généralement cahier des charges, compte financier, budget voté, rapport d'orientation budgétaire, état fiscal et quelques pièces complémentaires, le plus souvent sur un ou deux exercices. Débute alors l'analyse du prêteur :

- Premier filtre : l'emprunteur. En 2023, la moitié des communes présentaient un délai de désendettement inférieur à 2,4 ans, contre plus de 12,5 ans pour les 5 % les plus endettées. En 2025, 22 départements dépassaient 8 ans. L'analyse doit donc apprécier au-delà des pièces transmises : endettement, solvabilité, hors bilan, prospective et environnement socio-économique.
- Deuxième filtre : sa capacité à prêter. Un « bon » emprunteur n'est pas toujours finançable. Actifs pondérés par les risques (RWA), ratios prudentiels, concentration des expositions ou capacité de bilan participent aux arbitrages. La Cour des comptes rapporte ainsi qu'un financeur local sous tension prudentielle a demandé à certains emprunteurs de réduire ou décaler leurs demandes ; ses vingt plus fortes expositions représentaient 46 % de l'encours.
- Troisième filtre : son appétit à l'instant T. Au deuxième trimestre 2026, 7 % nets des banques de la zone euro déclaraient avoir resserré leurs critères de crédit aux entreprises. Sans concerner spécifiquement les collectivités, ce chiffre rappelle qu'une politique d'octroi évolue : tickets, maturités, refinancement, exposition ou priorités commerciales peuvent modifier l'intérêt pour une opération.

Une collectivité présentant une situation financière inchangée peut ainsi rencontrer un marché différent quelques mois plus tard : les conditions d'intervention des prêteurs peuvent, elles, avoir évolué.

Une double asymétrie d'information

Le prêteur connaît imparfaitement l'emprunteur ; en retour, celui-ci ne connaît pas précisément ses capacités et politiques d'intervention. La non-réponse illustre cette asymétrie : son motif reste généralement inconnu.

Dès 1990, Steven A. Sharpe montrait que la relation bancaire permet au prêteur historique d'accumuler une information dont ses concurrents ne disposent pas nécessairement. Appliqué avec prudence au financement public local : prêteur historique et nouvel entrant disposent-ils du même niveau d'information ?

Le scoring n'est pas une notation financière

Le scoring peut contribuer à réduire cette asymétrie. Il n'est ni une notation financière simplifiée ni une notation de substitution.

Sa légitimité suppose une gouvernance claire : un acteur indépendant, connaissant l'intermédiation et le financement, et trois principes — indépendance, transparence et intelligibilité — sans influence des intérêts de l'emprunteur ni des politiques commerciales ou de crédit des prêteurs.

La notation financière exprime une opinion sur

...

la qualité de crédit d'un émetteur ou d'une dette. Le scoring vise plutôt une première évaluation homogène et actualisée pour faciliter l'analyse préalable du prêteur.

Une note seule présente peu d'intérêt.

Elle doit s'accompagner d'une fiche offrant une lecture exploitable : situation, trajectoire, positionnement relatif, facteurs de soutien ou de vigilance et, lorsque les données le permettent, capacité d'emprunt prospective.

Cette dernière diffère de la prospective réalisée pour la collectivité : le conseil accompagne légitimement sa stratégie ; ici, la lecture est conçue pour l'analyse du prêteur. Une collectivité déjà notée peut rester peu connue d'un nouvel entrant.

Pour le prêteur : gain de temps, qualité d'analyse et facilité d'engagement. Le scoring prépare l'analyse ; il ne s'y substitue pas.



Consulter plus juste

Les cabinets de conseil ont largement professionnalisé le côté demande. Mais pourquoi l'intermédiation devrait-elle partir presque exclusivement de celle-ci ?

Une position d'intermédiaire indépendant et réglementé, au contact des emprunteurs et prêteurs, permettrait de connaître les attentes, contraintes et politiques d'intervention des financeurs.

Cette connaissance de l'offre permettrait de mieux qualifier les prêteurs susceptibles d'intervenir, de leur apporter une lecture structurée de l'emprunteur et de concentrer la mise en concurrence sur les acteurs réellement pertinents.

Consulter plus juste ne signifie pas renoncer à la largeur du marché

Une plateforme digitale peut compléter cette approche, assurer la complétude de la recherche et matérialiser la mise en concurrence. L'emprunteur conserve une totale liberté dans l'arbitrage des offres.

Pour la collectivité, l'enjeu est double : diversifier ses sources de financement et réduire sa dépendance aux seuls acteurs déjà connus, mais surtout disposer de davantage d'offres réellement concurrentes à arbitrer librement.

La quantité crée une concurrence théorique. La pertinence crée une concurrence effective. Et, paradoxalement, pour mieux servir l'emprunteur, il faut parfois commencer par faciliter le travail du prêteur.

Sources et références :
OFGL, Rapport sur les finances locales 2026, juillet 2026.
Cour des comptes, données issues d'un rapport public sur un financeur des collectivités locales, mars 2025.
Banque centrale européenne (BCE), Bank Lending Survey, juillet 2026.
Steven A. Sharpe, « Asymmetric Information, Bank Lending, and Implicit Contracts », The Journal of Finance, septembre 1990.

Gestion stratégique de la trésorerie : entre surliquidité coûteuse et fragilité budgétaire

Alain SCHNEIDER, Manager Secteur Public, Finance Active

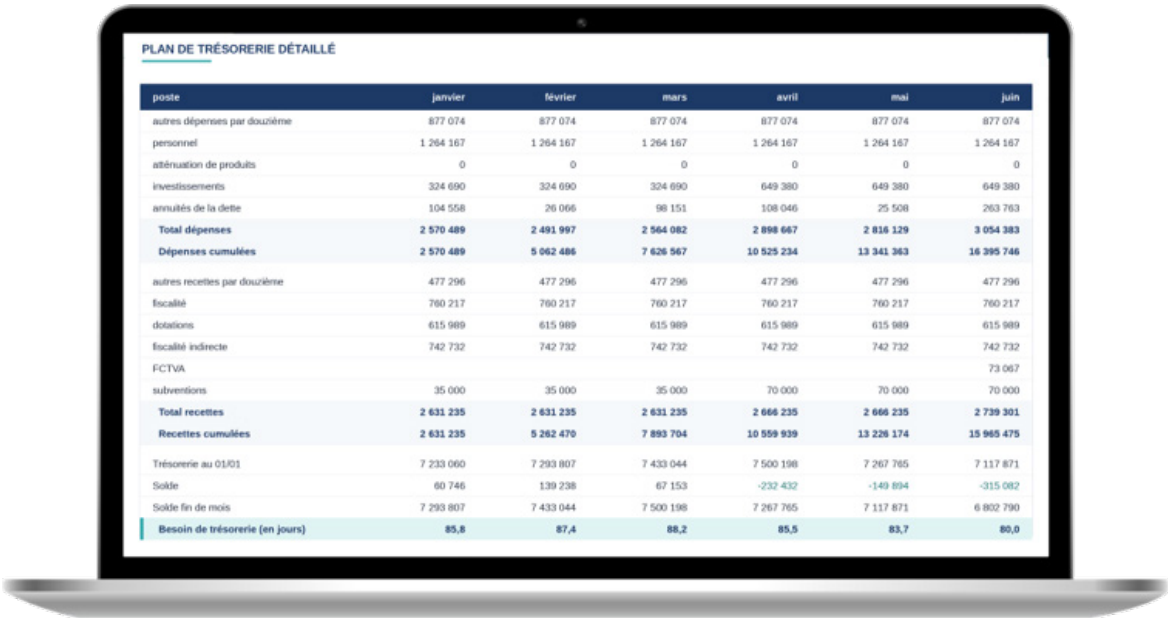
La gestion de la trésorerie en collectivité territoriale est un enjeu majeur pour garantir la continuité du service public dans le respect du cadre budgétaire et comptable. Une collectivité qui subit sa trésorerie, plutôt que de la piloter, s'expose à un double risque : l'incapacité ponctuelle à honorer ses paiements obligatoires, ou l'immobilisation coûteuse de fonds qui auraient pu être investis ou désendettés. En France, cette gestion s'inscrit dans le cadre du CGCT, avec séparation ordonnateur/comptable, et obéit à une règle intangible : le découvert est interdit.

Les enjeux du pilotage

Deux notions structurent la trésorerie : la liquidité, qui se joue au quotidien, et la solvabilité, qui s'apprécie sur le temps long. La liquidité permet d'assurer les paiements à court et moyen terme, selon une hiérarchie des dépenses obligatoires : salaires et charges de personnel, échéances de dette, fournisseurs, puis subventions. Le niveau adéquat de trésorerie courante doit représenter au moins deux mois de charges de personnel ; en deçà, la moindre variation du calendrier de versement de la fiscalité ou des dotations de l'État peut créer une tension de paiement. La solvabilité, elle, mesure la capacité à honorer les engagements pluriannuels ; le ratio de désendettement en est l'indicateur de référence.

Le plan de trésorerie, outil central

Le plan de trésorerie est le document prévisionnel annuel qui anticipe, mois par mois, les encaissements (fiscalité, dotations de l'État) et décaissements (annuité de la dette, charges de personnel, RSA). Il ne doit pas être confondu avec le contrôle de gestion : l'un pilote les flux, l'autre l'exécution budgétaire. L'anticipation est la clé de la réussite, ce qui suppose une implication active des services opérationnels, seuls détenteurs de l'information sur les engagements à venir.



PLAN DE TRÉSORERIE DÉTAILLÉ

poste	janvier	février	mars	avril	mai	juin
autres dépenses par douzième	877 074	877 074	877 074	877 074	877 074	877 074
personnel	1 264 167	1 264 167	1 264 167	1 264 167	1 264 167	1 264 167
atténuation de produits	0	0	0	0	0	0
investissements	324 690	324 690	324 690	649 380	649 380	649 380
annuités de la dette	104 558	26 066	98 151	108 046	25 508	263 763
Total dépenses	**2 570 489**	**2 491 997**	**2 564 082**	**2 898 667**	**2 816 129**	**3 054 383**
Dépenses cumulées	**2 570 489**	**5 062 486**	**7 626 567**	**10 525 234**	**13 341 363**	**16 395 746**
autres recettes par douzième	477 296	477 296	477 296	477 296	477 296	477 296
fiscalité	760 217	760 217	760 217	760 217	760 217	760 217
dotations	615 989	615 989	615 989	615 989	615 989	615 989
fiscalité indirecte	742 732	742 732	742 732	742 732	742 732	742 732
FCTVA						73 067
subventions	35 000	35 000	35 000	70 000	70 000	70 000
Total recettes	**2 631 235**	**2 631 235**	**2 631 235**	**2 666 235**	**2 666 235**	**2 739 301**
Recettes cumulées	**2 631 235**	**5 262 470**	**7 893 704**	**10 559 939**	**13 226 174**	**15 965 475**
Trésorerie au 01/01	7 233 060	7 293 807	7 433 044	7 500 198	7 267 765	7 117 871
Solde	60 746	139 238	67 153	-232 432	-149 894	-315 082
Solde fin de mois	7 293 807	7 433 044	7 500 198	7 267 765	7 117 871	6 802 790
Besoin de trésorerie (en jours)	**85,8**	**87,4**	**88,2**	**85,5**	**83,7**	**80,0**

Les outils financiers de la gestion active

Deux instruments traduisent le plan de trésorerie en gestion opérationnelle. La ligne de trésorerie permet de faire face à un besoin conjoncturel ; si le besoin devient structurel, c'est l'emprunt qui prend le relais, souvent pour financer par anticipation des dépenses d'investissement. Le crédit revolving permet de rembourser temporairement un emprunt dans un seul but : l'économie d'intérêts. Il est l'outil de prédilection de la « trésorerie zéro », un exercice exigeant qui demande une attention quotidienne et une gymnastique précise entre les contrats de tirage, de consolidation et de remboursement, généralement couplée à une ou plusieurs lignes de trésorerie pour absorber les imprévus.

« Trésorerie zéro » : un objectif réaliste, à condition de le nuancer

La réponse à la question posée en titre est oui, mais à une condition essentielle : la « trésorerie zéro » ne doit pas être comprise au sens littéral, un solde nul en permanence étant incompatible avec l'interdiction du découvert. Il s'agit plutôt d'une trésorerie optimisée, la plus proche possible du minimum nécessaire, sans jamais descendre sous un seuil de sécurité clairement défini.

Deux risques doivent être évités symétriquement. Une trésorerie trop tendue expose à une rupture de paiement, à une dépendance excessive aux lignes de crédit court terme et à une perte de souplesse dans la gestion quotidienne. Une trésorerie trop abondante représente à l'inverse un coût d'opportunité : des fonds immobilisés qui ne financent ni investissement, ni désendettement, ni placement, alors que la collectivité continue de payer des intérêts sur sa dette existante.

Le pilotage n'est donc pas un choix binaire entre « zéro » et « sécurité », mais un arbitrage permanent et documenté, rendu possible par la qualité du plan de trésorerie et la discipline de son suivi, ainsi que par un dialogue régulier entre direction financière et partenaires bancaires.



Passer d'une trésorerie subie à une trésorerie pilotée

La gestion de trésorerie ne s'improvise pas : c'est une compétence à part entière, qui combine rigueur prévisionnelle, maîtrise des outils bancaires et coordination avec les services opérationnels. Pour éviter qu'elle ne devienne une ressource mal pilotée, trois conditions doivent être réunies : un plan de trésorerie fiable, des instruments financiers adaptés et un pilotage régulier distinguant clairement sécurité et optimisation. La réforme en cours du système Hélios et la raréfaction des comptables publics laissent entrevoir une responsabilité accrue des ordonnateurs : une raison de plus d'investir dès aujourd'hui dans un pilotage maîtrisé plutôt que subi.

Cycle
des Hautes Études
des Métropoles
INSTITUT ACTEURS PUBLICS

Le Cycle des Hautes Études des Métropoles (CHEM) est un programme d'excellence de type immersif pour les cadres des secteurs public et privé, qui leur permet de perfectionner leur connaissance des enjeux stratégiques, du fonctionnement et de la gouvernance des métropoles.

1 Une immersion au cœur des métropoles

Lors des visites de métropoles (8 visites par an), élus et décideurs locaux présentent aux auditeurs la réalité des enjeux, des stratégies et des problématiques spécifiques à chacune des métropoles visitées.

2 Une transmission « par les pairs »

Les sessions en format « séminaire » permettent aux experts et sachants d'aborder les principaux enjeux métropolitains : attractivité, emploi, mobilité, transition, aménagement, cohésion sociale, alliances avec les territoires voisins, sécurité, énergie…

3 Le partage et la création de liens…

Chaque auditeur est affecté à un comité chargé de traiter un sujet « métropolitain ».
Ces travaux de groupes sont présentés en fin d'année devant un jury, au cours d'une cérémonie de remise de diplômes à la présidence du Sénat.

UN CALENDRIER DE PROGRAMME ADAPTÉ À UNE VIE PROFESSIONNELLE

Une formation progressive en mode « parcours immersif» et en présentiel, à raison de 1,5 jour par mois sur onze mois, dont une session à Bruxelles.
Prochaines dates de début de formation :
janvier 2027

LES AUDITEURS TÉMOIGNENT DE LEUR EXPÉRIENCE

Pour découvrir les témoignages, scannez ce QR code :

IAP
INSTITUT ACTEURS PUBLICS

Contact

Institut Acteurs publics
30 rue d'Orléans
92200 Neuilly-sur-Seine

Tél. : 01 46 29 29 05

Mail : info@institutacteurspublics.fr

Organisme de formation selon déclaration d'activité enregistrée sous le numéro 11922705592 auprès du préfet de région d'Île-de-France

Faire découvrir les métiers territoriaux autrement : l'exemple des « Mercredis des métiers »

Interview d'**Adeline GUYARD**, Chargée de recrutement orientation jeunes, Le Mans Métropole

Comment faire connaître la diversité des métiers territoriaux à des jeunes qui ne se projettent pas spontanément dans la fonction publique ? Au Mans, la Ville et la Métropole ont choisi de leur faire découvrir ces métiers de manière concrète et conviviale, à travers des rencontres avec les agents et des temps d'immersion. Avec les « Mercredis des métiers », l'objectif est de casser les idées reçues, de donner à voir le sens des missions exercées au quotidien et, pourquoi pas, de faire naître des vocations.

Le dispositif s'adresse aux 15-20 ans et permet de découvrir les métiers de la Ville et de la Métropole par des échanges avec les agents et des immersions concrètes.

Pourquoi cette démarche a-t-elle été lancée ?

Le dispositif « Mercredi des métiers » est une initiative innovante et conviviale qui est née du constat que les jeunes connaissent souvent mal les métiers exercés au sein des collectivités territoriales. Ils habitent et pratiquent la ville tous les jours mais n'imaginent pas toujours la variété des métiers qui se cachent derrière les services proposés.

Nos objectifs :

- Valoriser les métiers du service public en les rendant accessibles, concrets et inspirants.
- Créer du lien entre les agents et les jeunes citoyens, en favorisant les échanges directs.
- Susciter des vocations chez les publics en quête de sens et d'engagement.

Cette démarche s'inscrit dans une dynamique globale de valorisation de nos métiers, en permettant aux jeunes de mieux comprendre les missions de service public et d'envisager plus facilement de futures orientations professionnelles au sein des collectivités.

Il s'agissait également de créer du lien entre la DRH et les acteurs de l'orientation jeunesse qui accueillent et accompagnent au quotidien les jeunes de 15 à 25 ans au sein du Centre d'Information Jeunesse.

Comment a-t-elle été construite avec les agents ? (les directions financières font-elles partie des métiers présentées aux jeunes ?)



Le dispositif a été construit avec les agents volontaires. Concrètement, nous identifions les métiers cibles, principalement des métiers en tension, puis nous sollicitons les directions afin d'identifier des agents volontaires. Nous échangeons ensuite ensemble pour

imaginer des modalités d'intervention adaptées au public jeune. L'idée est de s'appuyer sur l'expertise de terrain et sur l'envie des professionnels de transmettre leur métier.

Une édition dédiée aux métiers de la comptabilité a notamment été proposée. A cette occasion, 2 collègues de la Direction des Finances ont présenté leurs métiers. Nous avions également convié une enseignante intervenant auprès d'étudiants en BTS Comptabilité Gestion afin de montrer aux jeunes les parcours de formation possibles et le lien entre formation et emploi.

Quels premiers résultats ou enseignements en tirez-vous ?

Nous constatons un réel intérêt des jeunes pour nos métiers. Lorsqu'on leur montre qu'ils sont partout présents autour d'eux dans leur quotidien, ils prennent conscience de leur impact concret sur la vie des habitants et du sens que l'on peut trouver dans l'exercice de ces missions.

Nous ajustons le format au fur et à mesure des éditions et nous favorisons les témoignages, l'interactivité et l'illustration concrète. Les jeunes peuvent parfois paraître réservés mais cela tient souvent à une difficulté à oser prendre la parole, c'est pourquoi nous proposons toujours un temps convivial permettant d'aider à briser la glace.

D'autre part, ces événements plaisent aux agents. Ils apprécient pouvoir partager leur expérience, leur parcours tout en valorisant leur métier. Leur présence et leur mobilisation sont essentielles.

Quels conseils ou recommandations donneriez-vous à d'autres collectivités souhaitant se lancer ?

- S'appuyer sur des agents volontaires et motivés. Leur implication est essentielle, mais aussi leur capacité à s'adapter à un public jeune, sans filtre ni jargon.
- Privilégier des formats interactifs, qui laissent une place importante aux échanges avec les jeunes, aux mises en situation, démonstrations et aux témoignages. Créer un moment convivial.
- Commencer simplement et ajuster progressivement, en recueillant régulièrement les retours des participants et des intervenants.

Rénovation énergétique : inscrire les investissements dans le temps du mandat

La rénovation énergétique du patrimoine public s'impose comme un enjeu majeur du mandat municipal 2026-2032. Pour les collectivités, l'enjeu est à la fois climatique, financier et patrimonial : leurs bâtiments représentent une part importante des consommations d'énergie et leur rénovation doit permettre de réduire durablement les charges de fonctionnement, tout en améliorant le confort des usagers et la continuité des services publics.

Mais comment passer de l'intention à une trajectoire d'investissement réaliste ? C'est l'objectif du nouveau guide d'ACTEE « **Planifier ses investissements pour la rénovation énergétique du patrimoine public à l'échelle d'un mandat municipal** ». Conçu avec plusieurs partenaires, dont l'AFIGESE, l'AFL, la Banque des Territoires et EduRénov, et relu par I4CE, il propose une méthode pour construire une stratégie adaptée à la situation et aux capacités financières de chaque collectivité.

Le guide invite d'abord à établir un diagnostic du patrimoine et à définir une trajectoire physique : quels bâtiments rénover, à quel rythme et avec quels objectifs? Il propose ensuite d'en mesurer les conséquences financières, depuis les études préparatoires jusqu'aux travaux et aux économies d'énergie attendues. Enfin, il aborde le financement des projets et les outils de pilotage permettant d'intégrer cette trajectoire au PPI et à la prospective financière de la collectivité

L'idée centrale : faire de la rénovation énergétique non pas une succession d'opérations, mais une véritable stratégie d'investissement à l'échelle du mandat.

Télécharger le guide : Guide-Planifier-ses-investissements-pour-la-renovation-energetique-du-patrimoine-public-a-l-echelle-dun-mandat-municipal.pdf



Les femmes dans les fonctions financières : dépasser les freins invisibles

Les collectivités territoriales sont aujourd'hui largement féminisées. Pourtant, cette réalité ne se retrouve pas avec la même évidence dans les fonctions d'encadrement supérieur, et notamment dans les directions financières. C'est tout le paradoxe mis en lumière par l'étude « **Où sont les femmes ? La place du genre dans les fonctions financières** », présentée en juin 2026 lors du Congrès de l'Association des administrateurs territoriaux de France, réalisée par **quatre élèves de l'INET**, Meriem Kessler, Bouchra Lassoued, Marie Le Tallec et Salomé Redeuilh.

Pourquoi les femmes restent-elles moins nombreuses à la tête des fonctions financières alors même qu'elles sont largement présentes dans la fonction publique territoriale ?

La question ne peut plus être expliquée par des barrières formelles : celles-ci ont progressivement disparu. Elle invite plutôt à regarder les mécanismes plus discrets qui continuent de structurer les parcours professionnels.

Les fonctions financières occupent pourtant une place stratégique dans les collectivités. Une direction financière ne se limite plus à la préparation budgétaire ou au suivi comptable : elle participe directement aux arbitrages politiques, à la prospective, à la stratégie d'investissement et à la soutenabilité des politiques publiques. Accéder à ces fonctions, c'est donc aussi accéder à une partie importante des lieux où se prennent les décisions.

L'étude montre que plusieurs freins peuvent intervenir dans les trajectoires professionnelles :

- Représentations différentes des compétences selon le genre
- Réseaux professionnels encore largement masculins
- Modes de fonctionnement organisationnels
- Difficultés à concilier responsabilités professionnelles et vie personnelle.

À ces obstacles s'ajoute une question essentielle : celle de la légitimité.

Être une femme à la tête d'une direction financière peut en effet conduire à devoir davantage démontrer sa compétence, son autorité ou sa capacité à porter des arbitrages parfois difficiles. Cette exigence supplémentaire ne relève pas nécessairement de comportements ouvertement discriminatoires. Elle peut prendre la forme d'attentes implicites, de réflexes managériaux ou de représentations profondément ancrées.

Pour autant, dresser uniquement le constat des inégalités ne suffit pas. L'enjeu est désormais de comprendre comment agir. L'étude identifie trois leviers :

- Faire évoluer les représentations et renforcer la légitimité des femmes sur les sujets financiers,
- Sécuriser les parcours professionnels
- Transformer les organisations de travail afin de mieux prendre en compte l'équilibre des temps de vie.

Cette réflexion dépasse d'ailleurs la seule question de l'égalité professionnelle. La diversité des parcours et des profils constitue aussi un enjeu de qualité de la décision publique. Dans un contexte où les collectivités doivent arbitrer des investissements, maîtriser leur dette et anticiper des contraintes financières croissantes, elles ont tout intérêt à mobiliser pleinement l'ensemble de leurs talents.

La question n'est donc plus seulement de savoir où sont les femmes dans les fonctions financières, mais aussi de comprendre ce que les collectivités peuvent faire pour qu'elles y accèdent, y restent et y exercent pleinement leur rôle.

La transformation passera sans doute moins par des injonctions que par un travail concret sur les parcours, les pratiques de recrutement, les réseaux, le management et l'organisation du travail. Car faire progresser l'égalité dans les fonctions financières, c'est finalement aussi interroger la manière dont les collectivités identifient, accompagnent et reconnaissent leurs futurs cadres dirigeants.

Lien vers l'étude complète : https://www.eleve-administrateur-territorial.fr/wp-content/uploads/2026/06/00_FEMMES_ET_FINANCES_V2_OK_IMP-1.pdf

Rencontre régionale d'Actualité en Bourgogne-Franche Comté

Rendez-vous le 17 novembre à Lons-le-Saunier !

Après les Assises, l'AFIGESE poursuit ses temps d'échanges au plus près des territoires avec une nouvelle **Rencontre d'actualité** à Lons-le-Saunier, le 17 novembre, de 9h30 à 16h30.

Une journée pour prendre du recul sur les évolutions qui impactent directement nos collectivités, partager les expériences et réfléchir ensemble aux leviers dont disposent encore les directions financières et opérationnelles dans un contexte toujours plus contraint.



Lieu : Carrefour de la Communication, Place du 11 Novembre - 39 000 Lons-Le-Saunier

Au programme, deux conférences pour décrypter les enjeux du moment :

Reforme de la responsabilité des gestionnaires publics : quels impacts concrets pour les directions financières et opérationnelles ? (10h05 - 11h20)

- Etude des attentes du juge financier et des changements pratiques pour les directions financières
- Retour d'expérience en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques

Autonomie fiscale : quels leviers fiscaux reste-t-il vraiment ? (11h20 - 12h30)

- Etat des lieux de l'autonomie fiscale en France
- Présentation de la zone d'activités économiques SaôneOr du Grand Châlon et du partage du Foncier Bâti communal

Puis, deux ateliers au choix en simultané, l'occasion de passer de la réflexion à la pratique (14h-16h) :

Atelier 1: construire un budget sous contrainte
Atelier 2 : Optimisation des co-financements sur le territoire chalonnais

Des sujets très concrets, au cœur des préoccupations quotidiennes des collectivités, pour repartir avec des éclairages, des méthodes et des retours d'expérience directement mobilisables.

Nous vous attendons nombreux à Lons-le-Saunier le 17 novembre pour cette nouvelle journée d'échanges et de partage !

Lien vers inscription :

Avant 2027, faisons encore le plein de formations !



La fin de l'année est le moment idéal pour faire le point sur les compétences de vos équipes et préparer dès maintenant les enjeux de 2027.

C'est l'occasion de :

- Anticiper vos besoins de formation et préparer votre plan de développement des compétences ;
- Accompagner vos agents face aux évolutions réglementaires, financières et managériales ;
- Renforcer les compétences de vos équipes pour aborder sereinement les nouveaux défis ;
- Préparer dès aujourd'hui 2027, en identifiant les formations dont vos agents auront besoin demain.

À l'AFIGESE, nous mettons à votre disposition un catalogue de formations riche et varié, pensé par et pour les acteurs territoriaux. Des formations concrètes, adaptées aux réalités des collectivités et conçues pour être directement opérationnelles

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

Retrouvez tout le catalogue sur afigese.fr

NOS PROCHAINES FORMATIONS A NE PAS MANQUER :

Comment bien préparer le Compte financier unique (CFU)	15 octobre, Saint-Denis
Maitriser le pilotage budgétaire infra-annuel du juste niveau des emprunts de fin d'année	2 novembre, en visio
Les grands principes du contrôle de la dépense	16 et 17 novembre, Saint-Denis
Réussir la mise en place d'un contrôle de gestion interne dans une collectivité locale	19 et 20 novembre, en visio
Élaborer une stratégie et un pilotage de la dette et de la trésorerie	23 et 24 novembre, Saint-Denis
Développer des pratiques d'évaluation utiles au pilotage stratégique et opérationnel	23 et 24 novembre, en visio
La cartographie des risques	2, 3 et 4 décembre, en visio
DSP : de la décision au contrôle Les clés pour piloter efficacement	7 et 8 décembre, Saint-Denis

L'actualité des groupes de travail

Groupe de travail « Contrôle de gestion externe »

À chaque réunion, le groupe continue à proposer la présentation d'une thématique ou d'un retour d'expérience par l'un de ses membres.
Après plusieurs fiches thématiques réalisées, une nouvelle fiche pratique, issue d'un retour d'expérience présenté par un membre du groupe de travail, vient enrichir les ressources mises à disposition par le groupe de travail. Elle propose de découvrir la mise en place et l'animation d'un dialogue de gestion avec les organismes externes.
Cette fiche pratique a été coordonnée par Clément Dornier, membre du groupe de travail « Contrôle de gestion externe » et responsable du contrôle de gestion au sein de la Métropole de Lyon.
L'ensemble des fiches thématiques dématérialisées est réservé aux membres et accessible dans l'espace du groupe de travail. Elles sont également mises à disposition du grand public lors des Assises, sur le stand de l'AFIGESE.
Cette fiche pratique propose de découvrir la définition et le périmètre du dialogue de gestion, les prérequis à sa mise en place, les modalités de son application dans le cadre d'un financement récurrent ou en tant que membre ou actionnaire, ainsi qu'un exemple concret illustré par le cas de l'Office du tourisme métropolitain.
Parallèlement, le groupe prépare activement sa participation au Forum Contrôle de gestion, qui se tiendra le 9 octobre prochain lors des Assises de l'AFIGESE à Nantes.





Groupe de travail « Qualité des comptes et certification »

Quant au groupe de travail « Qualité des comptes et certification », la rédaction du livrable dédié au service fait arrive en phase de finalisation. Cette nouvelle fiche pratique aborde la notion de service fait au travers de la norme 2 relative aux charges du recueil des normes comptables pour les entités publiques locales.

Comme pour l'ensemble des groupes de travail de l'AFIGESE, les fiches thématiques dématérialisées sont réservées aux membres et accessibles dans l'espace dédié. Elles sont également mises à la disposition du grand public lors des Assises de Nantes, sur le stand de l'AFIGESE.

L'actualité des groupes de travail

Groupe de travail « Pilotage de la transition écologique »

Le groupe de travail « Pilotage de la Transition Écologique » de l'AFIGESE vient d'élaborer une fiche pratique sur le Schéma de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER). Cette fiche est principalement dédiée aux Indicateurs environnementaux. Le groupe souhaite poursuivre les travaux du groupe sur les indicateurs du volet social des SPASER (insertion, handicap), les types de clauses et de critères, pour développer les approches qualitatives et mesure d'impacts. Il poursuivra également ses travaux sur l'appropriation et la création d'outils pratiques pour réaliser l'annexe budget vert des comptes financiers uniques.
Cette fiche présente le contexte réglementaire, propose une méthode et des conseils pratiques pour son élaboration et sa mise en œuvre du SPASER, puis aborde les modalités de pilotage du dispositif à travers un parangonnage des indicateurs par axe et des recommandations.



Vous souhaitez rejoindre
l'un des 10 groupes de travail ?
Contactez Ina : **ina.jinikashvili@afigese.fr**

amf
MUTUELLE D'ASSURANCES

Responsabilité financière des Gestionnaires publics (RGP)

AMF, assureur de référence des risques professionnels des agents publics propose avec APICO* une protection adaptée à chaque structure et à chacun.

Contrat groupe APICO*

Une protection pour couvrir vos collaborateurs pour les risques liés à la RGP, avec la garantie qu'ils soient protégés dans chacune de leurs actions et décisions.

Les 4 garanties pour sécuriser le quotidien

- **Protection juridique**
- **Pertes financières**
- **Responsabilité civile personnelle**
- **Assistance psychologique**

** Assurance Pécuniaire Individuelle des Comptables et des Ordonnateurs*

Les 5 engagements pour travailler sereinement

1. **L'assurance adaptée à vos activités**
   Un produit qui anticipe les risques, un tarif adapté.
2. **Un accompagnement à chaque étape de votre procédure**
   Soutien et protection, dès l'ouverture d'un contrôle jusqu'aux juridictions.
3. **Une activation instantanée de vos garanties**
   Des gestionnaires spécialisés à votre disposition.
4. **Des garanties acquises jusqu'à l'extinction de la responsabilité**
   Une couverture au-delà de la fin de votre activité.
5. **Une souscription qui garantit les exercices antérieurs**
   Souscrire en 2026, c'est être couvert pour les exercices précédents.

Pour en savoir plus contactez-nous :

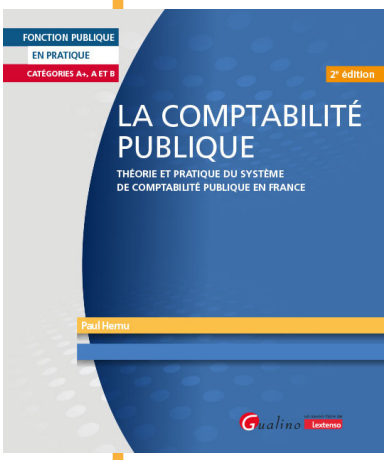
Par téléphone
09 72 67 27 70
Entre 9 h 15 et 17 h sans interruption.
Prix d'un appel local

Par formulaire de contact
www.amf-sam.fr

AMF, Assurance Mutuelle des Fonctionnaires. Société d'assurances mutuelle à cotisations variables régie par le code des assurances.
Siret : 784 394 397 00029. Siège social : 111 rue du Château des Rentiers, 75 215 Paris Cedex 13. Téléphone : 0 972 672 770. Mutuelle d'assurances relevant du contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, 4 place de Budapest – CS 92 459 – 75 436 Paris Cedex 09. Le produit APICO est distribué par les salariés de l'AMF, ils ne perçoivent aucune rémunération sur objectif de vente. Matmut Protection Juridique. Société anonyme au capital de 7 500 000 € entièrement libéré, 423 499 391 RCS Rouen. Entreprise régie par le code des Assurances, 66 rue de Sotteville 76100 Rouen. INTER MUTUELLES ASSISTANCE GIE, Groupement d'intérêt économique, au capital de 3 547 170 €, 118 avenue de Paris, 79000 Niort, 433 240 991 RCS Niort. Document à caractère publicitaire.

Ciem.fr

Brève de lecture



« La comptabilité publique – Théorie et pratique du système de comptabilité publique en France » est un ouvrage de Paul HERNU, ancien magistrat de chambre régionale des comptes et conseiller maître honoraire de la Cour des comptes.

Il comporte plusieurs aspects : historique, théorique et pratique sur le système de comptabilité publique, avec des développements sur l'actualité de ce système, tels que l'évolution des relations entre ordonnateur et comptable public, le nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics et la recherche de progrès dans la mesure de la performance et l'évaluation de l'action publique.

Il peut donc intéresser, à la fois, les étudiants et tous les professionnels ayant une fonction de gestionnaire dans l'une ou l'autre des quatre sphères d'administrations publiques : l'Etat, les opérateurs de l'Etat, les administrations de sécurité sociale et les collectivités et établissements faisant partie du secteur public local.

Pour en savoir plus, découvrez l'ouvrage ici

Evènement

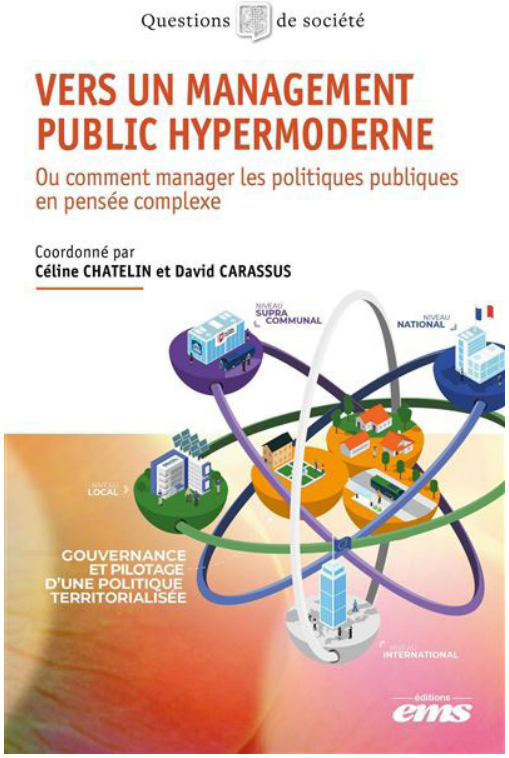
Conférence Chaire OPTIMA « Vers un management public hypermoderne – Ou comment manager les politiques publiques en pensée complexe »

12 et 13 novembre 2026 à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Cette conférence a pour objectif d'échanger à partir de l'ouvrage collectif, édité en septembre 2026 chez EMS, intitulé « Vers un management public hypermoderne – Ou comment manager les politiques publiques en pensée complexe ».

En s'appuyant sur la pensée complexe d'Edgar MORIN, les auteurs y développent ainsi une vision hypermoderne du management public fondée sur une gouvernance systémique, collaborative et adaptative, capable d'accompagner les transitions sociales, environnementales et numériques tout en répondant aux attentes d'une démocratie en quête de sens.

Au-delà du renouvellement des outils contemporains de gestion, l'ouvrage invite alors à privilégier le management des politiques et transitions publiques. Une soixante de chercheurs spécialistes du management public, issus de plusieurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche y ont contribué.





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 seron vos missions ! Vous êtes intéressé.e ? Contactez-nous : communication@afigese.fr

OFFRES D'EMPLOI

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

Poste	Organisme
Chef.fe du service financier auprès des Services Techniques Mutualisés	Ville de Soissons
Collaborateur.trice du responsable du service financier	Ville de Soissons
Directeur.trice des Finances	Bourg-lès-Valence
Chargé(e) de développement territorial investisseurs - DR ARA (H/F)	Caisse des Dépôts
Chef.fe de Service Finances	SYTRAL Mobilités
Directeur.trice des Finances et du Contrôle de Gestion	Grenoble Alpes Métropole

Directeur de la Publication : Pascal BELLEMIN

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

Rédaction : Leslie FOURRIER, Ina JINIKASHVILI, Leslie MAGNAN, Jean-Philippe RENOIR, Alain SCHNEIDER.

Mise en page : Leslie FOURRIER

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