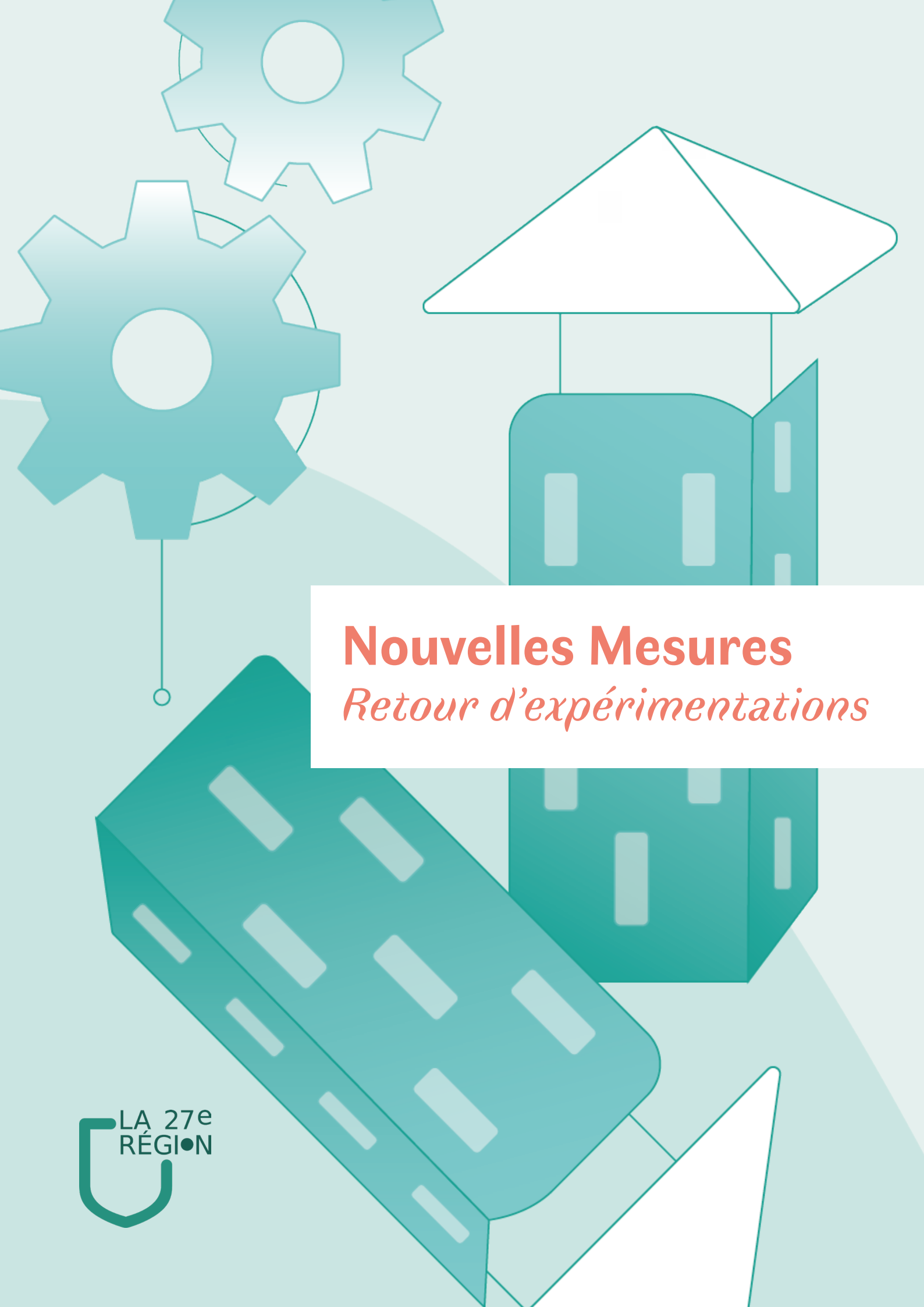




Nouvelles Mesures

Retour d'expérimentations



Nouvelles Mesures

On fait le bilan

Issu d'une réflexion engagée dès 2020, le **programme Nouvelles Mesures** ➞ propose de passer par la **fenêtre déjà entrouverte** ➞ des outils de gestion et de comptabilité pour mieux orienter les acteurs publics dans leur trajectoire de transitions.

En 2021, nous exposons dans un premier article la ligne directrice de Nouvelles Mesures : « ***le décryptage et l'expérimentation de nouveaux modèles comptables pour soutenir les collectivités face à leur responsabilité écologique et sociale*** ». Nous avons alors posé en préalable les conditions pour réaliser une enquête partagée entre collectivités, afin de mieux comprendre ce dont on parle, les enjeux, les controverses, les zones de flou et les signaux faibles de changement.

Cette exploration en terre plus ou moins connue de nouveaux indicateurs, comptabilités écologiques et sociales et autre théorie du Donut, s'est déroulée avec 6 collectivités territoriales, ainsi que le CGGD, France Urbaine et la Fondation de France, de juin à décembre 2021. Des ateliers pour comprendre, affiner et questionner des méthodes ou modèles (budget vert, compta carbone, modèle CARE, etc.), élaborer des fiches synthétiques de présentation des outils, produire des hypothèses de cheminement entre les méthodes, et se prêter à un exercice de projections désirables autour de leur usage au sein de nos organisations.

Fruit de ce premier travail, nous avons publié début 2022 le livret
« Repolitiser la compta publique » ➡.

Cette phase d'exploration et de « reconnaissance » a ouvert la voie à des expérimentations pour tester ce que ces outils et leurs philosophies signifiaient sur le terrain : Comment ces approches viennent-elles transformer les organisations, les métiers, les relations entre les services de la collectivité, mais aussi les rapports avec les autres partenaires territoriaux ?

Quel pourrait être un terrain propice au déploiement de méthodes plus ambitieuses que celles déjà en cours ? Par quoi devrait-on commencer pour aligner les aspects financiers et budgétaires avec les dimensions écologiques et sociales ? Comment s'appuyer sur les nombreuses démarches, réglementations, et autres amorces du changement déjà engagées au sein des organisations publiques ? Nous prenons le parti de commencer « petit » pour révéler les atouts, mais aussi les nœuds et les freins, et activer des leviers de transformation publique sur ces enjeux, à court et moyen termes. C'est ce que nous avons initié avec la Ville de Clermont-Ferrand avec le sentiment d'être au pied de la montagne, au sens propre comme au figuré.

Vous trouverez ici les réflexions et productions issues de notre expérimentation. Celle-ci s'est principalement focalisée sur deux axes :



Construire un *dialogue de gestion orienté « carbone »* ou comment intégrer la question de la trajectoire de décarbonation dans le cycle budgétaire de la collectivité.



Esquisser *une gouvernance entre la collectivité et les acteurs culturels* qu'elle soutient, dans le cadre de leur conventionnement, ou comment mieux co-porter la responsabilité écologique.

L'équipe projet à Clermont-Ferrand

**et un éclairage sur les quelques acronymes mobilisés du livrable*

Direction des Finances et du Conseil de Gestion (DFCG)

Directrice des Finances,
Responsable du pilotage
budgétaire et qualité comptable,
Équipe du contrôle de gestion

Direction de l'innovation et de la participation (DIP)

Directeur



Direction du Développement Durable et de l'Énergie (3DE)

(mutualisée avec la Métropole)

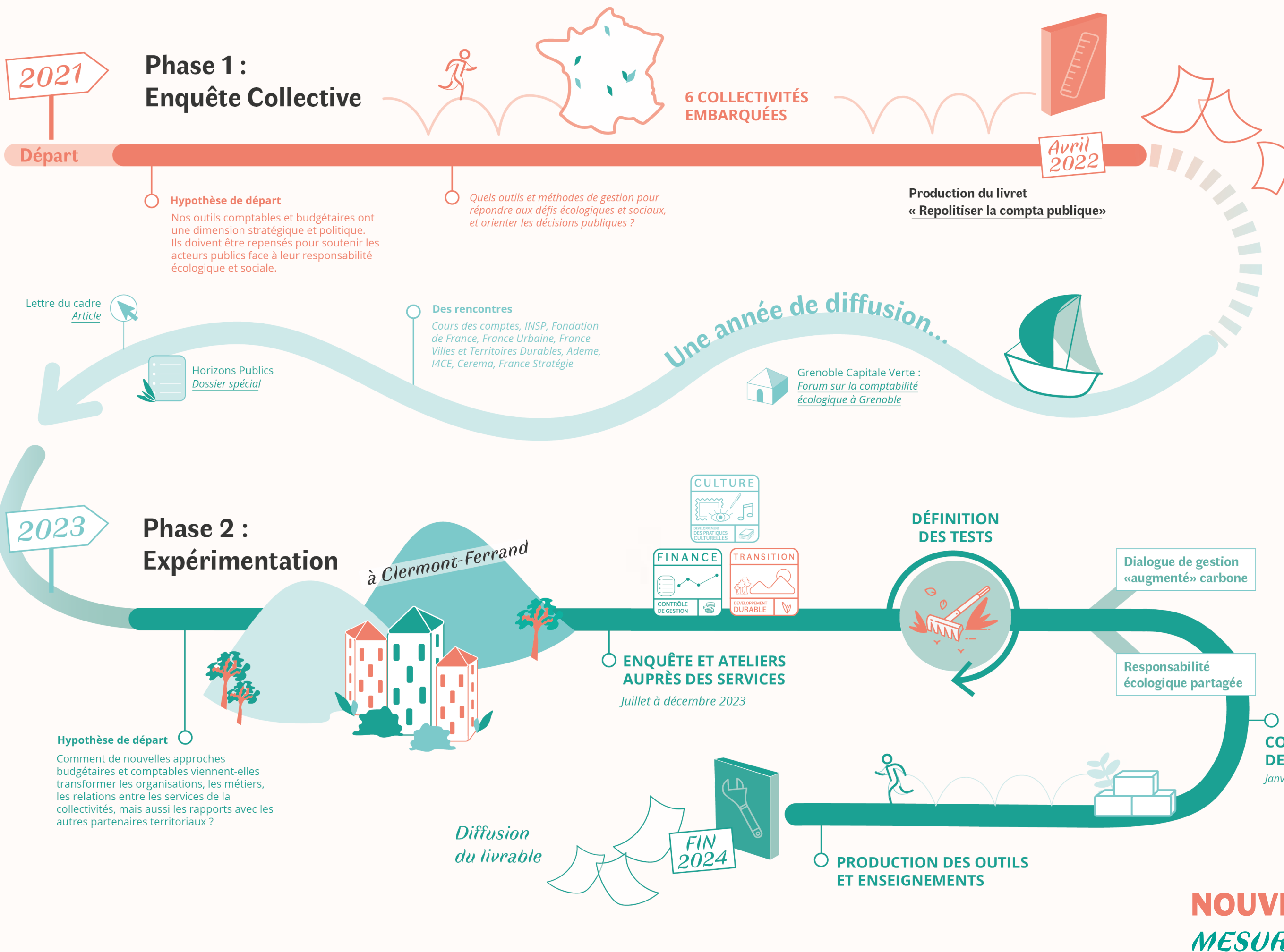
Chargée de la stratégie de la
transition écologique de la Ville
et de la Métropole

Direction de la Culture (DC)

Directeur, Responsable de
l'administration générale,
Responsable du développement des
pratiques culturelles, Responsable
des équipements de spectacle

+ Comité de Pilotage

Directrice Générale des Services,
Adjointe à la culture, Adjointe aux
finances et Adjointe à la ville en
transition



Le chemin vers les expérimentations

*Comment cheminer de réflexions sur les comptabilités écologiques et sociales, à une expérimentation sur l'intégration d'une **compta carbone** au dialogue de gestion d'une collectivité ?*

Pourquoi un seul terrain ?

La 27e Région conduit généralement ses programmes de recherche-action avec plusieurs collectivités, pour enrichir les situations, croiser les points de vue et monter collectivement en compétences. Après notre phase d'enquête avec 6 collectivités, c'est finalement la Ville de Clermont-Ferrand qui a pu s'engager dans une expérimentation. Sur ce sujet encore exploratoire, plusieurs facteurs ont pu freiner l'engagement d'autres collectivités, comme la difficulté à faire porter politiquement une expérimentation ou celle de mobiliser les équipes en interne et/ou les moyens déjà engagés sur d'autres démarches.

Pourquoi ne s'intéresser qu'au carbone ?



Loin de nous l'ignorance du « carbon tunnel », de la nécessité de visions plus systémiques ou prenant mieux en compte la complexité. La phase d'enquête avait, à ce sujet, illustré un cheminement possible entre des approches se focalisant sur la dimension climat ou carbone (budget vert, **compta carbone**), d'autres plus systémiques intégrant un ensemble de critères écologiques et sociaux (par exemple la théorie du donut), ou encore des méthodes de comptabilité écologique et sociale intégrée au système comptable traditionnel (financier), en soutenabilité forte et rigoureusement scientifique (comme la **comptabilité CARE** ➞).

Lors des tests, nous nous appuyons sur l'existant : la Ville de Clermont-Ferrand a une stratégie de trajectoire carbone en cohérence avec celle de la SNBC (**Stratégie nationale bas carbone** ➞). Il s'agit donc de réduire de 4 % par an ses émissions de GES



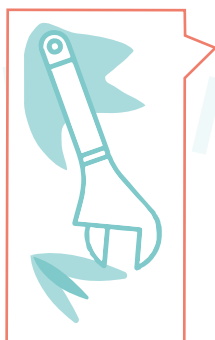
(gaz à effet de serre) et d'appliquer cette trajectoire à l'ensemble des directions de la collectivité. De quoi déjà nourrir nos envies de transformations publiques, en s'appuyant sur la dimension (carbone) dont les modes de « calculs » sont les plus éprouvés à ce jour. Et permettre demain l'ajout d'autres dimensions (biodiversité, genre), véritablement intégrées aux arbitrages ?

Pourquoi ne pas appliquer directement une comptabilité écologique ?

La phase d'enquête a mis en lumière la marche qu'il reste à franchir entre les pratiques actuelles d'évaluation environnementale et sociale des acteurs publics, et des pratiques en développement, plus systémiques, en soutenabilité forte, avec des outils intégrés pleinement aux outils financiers. Notre conviction ? Ces approches qui souhaitent mieux embrasser les dimensions écologiques et sociales devront s'adosser à un mouvement de transformation de l'administration et des modes d'action publique.

Ce qui nous intéresse ici n'est donc pas d'implanter directement une comptabilité écologique intégrée à la comptabilité financière (premier défi), appliquée à une organisation publique (second défi). C'est ce qu'expérimente de son côté, avec plusieurs collectivités, la **Chaire de comptabilité écologique** ➞ par exemple, qui porte et développe le projet CARE. Notre approche consiste plutôt à baliser le chemin pour que l'intégration de ces approches soit un jour possible, et ainsi préparer le terrain pour des transformations publiques plus « radicales » et à la hauteur des enjeux.

Mais du coup c'était quoi la stratégie ?



Nous prenons appui sur les actions déjà engagées au sein de la collectivité : initiation de l'ensemble des directions à la méthode d'estimation carbone, production de « fiches carbone » par service faisant état du budget carbone et d'actions de décarbonation, préparation d'une candidature à la Capitale Européenne de la Culture en 2023, période de reconventionnement avec les acteurs culturels, restructuration de la Direction de la Culture, session de formation des acteurs culturels (« Promo Climat »).

Logigramme de l'expérimentation

Inspiré de l'évaluation, il s'agit « de chaînes d'hypothèses liant l'intervention à leurs conséquences sur les parties prenantes vers les finalités de l'intervention. » En bref, c'est une description des effets successifs que nous cherchions à atteindre pour mieux dessiner l'expérimentation.

Ce qu'on expérimente :

La comptabilité carbone comme outil de dialogue avec les acteurs culturels et au sein de la collectivité.

Permet que :

Un premier groupe d'acteurs culturels et d'agents soient sensibilisés et mobilisés ensemble sur une démarche de comptabilité carbone.

Et donc

Des outils sont développés et testés en lien avec la comptabilité carbone.

Les acteurs culturels et les directions prennent conscience et mesurent mieux les impacts carbone de leurs actions

Les directions comprennent mieux leur fonctionnement et comment/où aider les acteurs culturels à agir

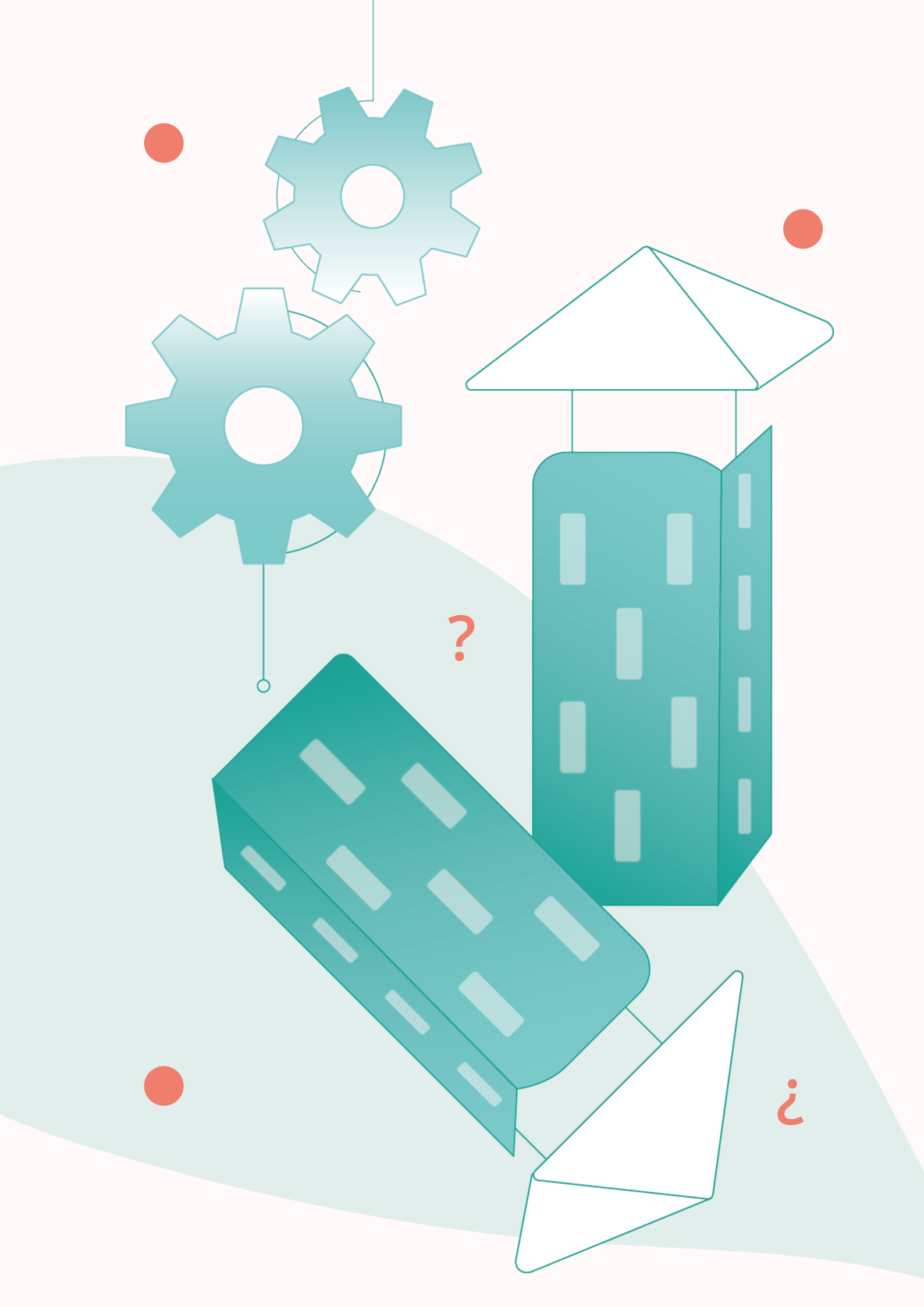
Les directions mesurent mieux leurs impacts carbonés et ceux de leurs partenaires (scope 2)

Les acteurs culturels et les directions utilisent la comptabilité carbone pour orienter leurs actions et leurs choix

Les directions améliorent le soutien aux acteurs culturels dans leur décarbonation

Les directions adaptent ces outils à d'autres partenaires (culturels ou pas)

D'autres directions sont intéressées et s'engagent dans la démarche avec leurs partenaires





Les expérimentations

Nouvelles Mesures, c'est une tentative de trait d'union entre des nouveaux modèles de gestion, des nouvelles approches comptables et budgétaires (avec leur technicité, leur rigueur méthodologiques mais aussi les débats qui les animent), et le terrain des collectivités territoriales, avec leurs compétences, leurs missions, leurs objectifs et les moyens pour y parvenir. Pour tisser les liens entre ces éléments, il nous faut plonger avec envie (et plaisir) dans les rouages de l'administration pour prendre la mesure de l'existant en portant une attention particulière aux modes de gouvernance, aux relations inter-services, aux pratiques de gestion, aux métiers de la collectivité, à ses outils administratifs et logiciels, et à la nature des relations aux partenaires territoriaux.

C'est toujours par l'enquête que tout commence à La 27e Région.

Pour venir vérifier (ou infléchir) nos premières intuitions, nous avons porté notre regard, et surtout notre écoute, sur les personnes qui incarnent les directions impliquées : à la DFCG, la directrice des Finances et le duo qu'elle forme avec la responsable du pilotage budgétaire et qualité comptable, et plus tard une partie de l'équipe du contrôle de gestion ; à la DC, le directeur, la responsable de l'administration générale, et la responsable du développement des pratiques culturelles, alors en charge des questions relatives aux transitions ; à la 3DE, la chargée de sensibilisation climat et comptabilité carbone (Territoires à énergie positive), en tant qu'experte carbone.

Nos interrogations ?

Quels sont leurs liens respectifs aux outils de gestion, à la comptabilité financière, et aux notions de budget et de compte carbone ? Une façon de prendre connaissance des périmètres de chacun.e, de leurs contextes de travail et préoccupations, mais aussi de ce qui les relie toutes entre elles, à travers le dialogue de gestion : comment s'incarne-t-il ? Avec qui et à quel moment ? A travers quels process et quels outils ?

Un exercice attire notre attention : suite à la restructuration de la DFCG et à la mise en place de nouveaux process de suivi budgétaire, des réunions trimestrielles ont été mises en place, avec chaque direction de la collectivité.

Ces moments de dialogue visent à vérifier la bonne exécution des budgets, à différents moments clefs de l'année, et à mieux préparer le budget de l'année suivante. Ils permettent aux directions de comprendre les enjeux de prospective et de contrôle financiers de la DFCG, et à la DFCG de mieux comprendre les contraintes qui pèsent sur les directions et les empêchent parfois de « tenir » leur cadre budgétaire.

Un moment privilégié de dialogue budgétaire avec chaque direction donc, que nous pensons propice pour accueillir le suivi du budget carbone

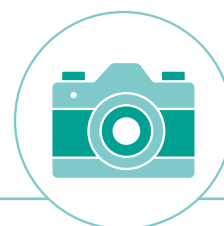
et de sa trajectoire, dans une logique de parallélisme des formes (suivre l'exécution du budget carbone au même endroit que l'exécution budgétaire) et avec un certain formalisme (régularité, cadrage, rectification).

Si ces **réunions de suivi d'exécution budgétaire** ne présentent pas les mêmes enjeux que les conférences budgétaires techniques puis politiques (lieux des arbitrages financiers entre la direction financière et l'ensemble des directions, puis des arbitrages plus politiques avec les élu.e.s), elles témoignent néanmoins de la capacité à imaginer de nouvelles pratiques dans un contexte d'incertitudes et de durcissement des contraintes financières. Pourquoi ne pas imaginer qu'elles pourraient également constituer un premier pas vers l'intégration d'enjeux écologiques et sociaux ?

Nos réflexions collectives nous ont aussi amené à vouloir donner **une place à une autre dimension : comment mieux co-porter la responsabilité écologique entre la Ville et des acteurs du territoire ?** Au moment de notre enquête, la Ville de Clermont-Ferrand porte une candidature à la Capitale culturelle européenne de la Culture 2028. Une dynamique tournée vers les acteurs culturels est en cours, sur laquelle nous pouvons nous appuyer pour explorer la question de la décarbonation, notamment à travers le

conventionnement qui les lie à la Ville. Ainsi, une responsabilité climatique territoriale ne saurait uniquement reposer sur l'action des collectivités territoriales ou de politiques publiques spécifiques, mais résulter d'une action coordonnée et consentie, avec un ensemble d'acteurs socio-économiques, dont les « frontières » administratives ou juridiques n'ont aucun sens face aux réalités de l'empreinte carbone d'un territoire. A titre d'exemple, on peut comprendre que le bilan carbone d'un opéra ou les actions sur la mobilité des publics d'un théâtre dépassent largement les marges de manœuvre propres à chacune de ces structures.

Dans le cadre de notre expérimentation centrée sur la décarbonation du secteur culturel, quelles sont les attentes réciproques entre acteurs ? Qu'est-ce qui relèverait d'une responsabilité partagée entre acteurs culturels et collectivité ? Plus qu'une démarche d'éco-conditionnalité des aides, c'est la dimension de dialogue et de collaboration entre acteurs sur la question carbone qui nous intéresse.



Par ici le carnet de bord !

Pour vous plonger dans le récit chronologique des expérimentations, retracer étape par étape l'évolution de nos réflexions et découvrir les outils mobilisés pour conduire les différents tests, rendez-vous sur [notre carnet de bord en ligne ➔](#).

Comment s'incarne la stratégie de décarbonation pour la ville de Clermont-Ferrand ?

Ils constituent notre point de départ pour l'expérimentation : focus sur quelques objets ou évènements clefs de la démarche clermontoise.

• LE BUDGET CARBONE

Suite directe du bilan carbone réalisé en 2021 à l'échelle de chaque direction et par poste de dépense, le budget carbone est l'enveloppe d'émissions que la direction ne devrait pas dépasser pour l'année.

➔ *A quoi ça ressemble ?* Pour le moment, des tableaux complexes pilotés par la 3DE, et synthétisés dans une enveloppe globale exprimée en tonnes équivalent CO2.

• LES FICHES CARBONE

Élaborées pour chaque direction, elles sont l'illustration concrète de la démarche globale de la collectivité, qui vise une réduction des émissions de GES de 4 % par an, en faisant redescendre cet objectif dans chaque service. Fruit d'une démarche collaborative, ces fiches sont une synthèse du bilan carbone 2021, du budget carbone 2024 (à ne pas dépasser), ainsi que des pistes d'actions de décarbonation.

➔ *A quoi ça ressemble ?* Un A4 synthétique par direction. Des chiffres clefs et des actions, mais qui restent difficiles à prioriser car de nature très hétérogènes.

• LA LETTRE DE CADRAGE BUDGÉTAIRE

Communiquée à chaque direction en amont de l'élaboration du budget, elle mentionne depuis 2023 les objectifs de décarbonation et le budget carbone.

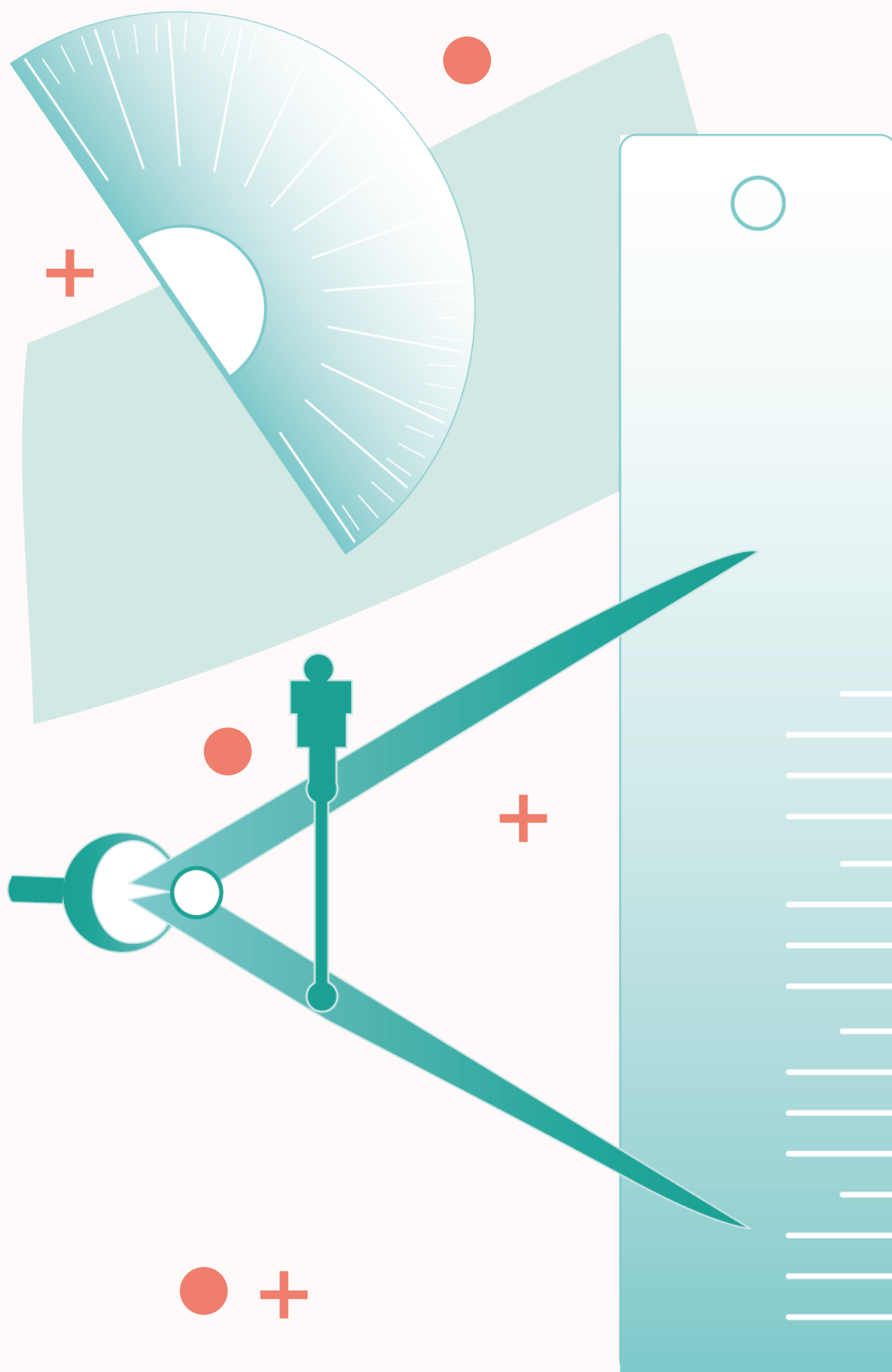
➔ *A quoi ça ressemble ?* Un petit paragraphe dans un document stratégique est pour nous un premier signe d'une mise en parallèle entre carbone et finances dans le pilotage du budget.

• LE TABLEAU DE SUIVI D'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Mis en place par la DFCG, c'est l'outil utilisé avec chaque direction pour animer le dialogue de gestion lors des conférences budgétaire technique.

➔ *A quoi ça ressemble ?* Un tableur, rempli par les directions d'un côté et la DFCG de l'autre, et discuté de vive voix pour faire le point et négocier d'éventuelles DM (décisions modificatives). A la fois tableau de bord et trame d'entretien, il pourrait être utilisé également pour un futur pilotage du carbone.







Un dialogue de gestion orienté carbone



Le test

Et si... On imaginait des réunions de suivi budgétaire « augmentées » carbone, pour intégrer les trajectoires de décarbonation dans le dialogue de gestion ?

Pour “craquer” l’entrée du cycle budgétaire de la collectivité, nous avons donc eu l’intuition de suivre les réunions de suivi d’exécution, ce moment où la direction des Finances dialogue avec chaque direction en vue d’accompagner l’exécution budgétaire en cours. Plutôt formel et stratégique pour les directions : et si nous y greffions un nouveau rituel carbone ?



Ce que nous avons fait

- Imaginer le cycle des réunions de suivi budgétaire « carbone » sur une année ;
- Prototyper le déroulé et les outils nécessaires pour suivre le carbone et en tirer des conclusions pour orienter l'action d'une direction ;

A la fois simulation et test, cette mise en scène d'un dialogue de gestion carbone a permis d'identifier les besoins et les obstacles à la mise en place d'une intégration plus fine des dimensions financières et carbone.

Nos deux directions pilotes, la DIP et la DC, se sont prêtées au jeu de suivre leur trajectoire sur une action de décarbonation particulière, tel que priorisée dans leur *fiche carbone*. Pourquoi ? Pour commencer petit d'abord, mais surtout pour ancrer le suivi carbone dans les activités de la direction, et éviter l'écueil de regarder des données trop générales, éloignées des pratiques.

Chaque direction a donc identifié une action dont elle souhaitait suivre l'impact, et la manière de la suivre (les données à disposition ou à collecter pour objectiver ce suivi) :

- pour la DC, c'est la décarbonation de la Maison de la Culture qui a servi d'étude,

- pour la DIP, petite direction polyvalente dans ses activités, c'est un zoom sur les déplacements professionnels.



Les questions que ça pose

- Comment peut-on « se parler carbone » lors des discussions stratégiques autour du budget ? Quels liens ou parallèles imaginer entre les deux formes de suivi ?
- Comment outiller les directions et la DFCG pour suivre une trajectoire au fil de l'année, là où le budget/bilan carbone pose une photo des émissions à un instant T ?
- Comment donner une granularité au suivi carbone : à l'échelle d'une direction, d'un service, d'une action et faciliter le suivi d'une trajectoire ?
- Quel parcours de la donnée imaginer pour permettre ce suivi ?
- Quelles nouvelles relations entre les directions imaginer pour soutenir cette ingénierie d'attention au carbone ?

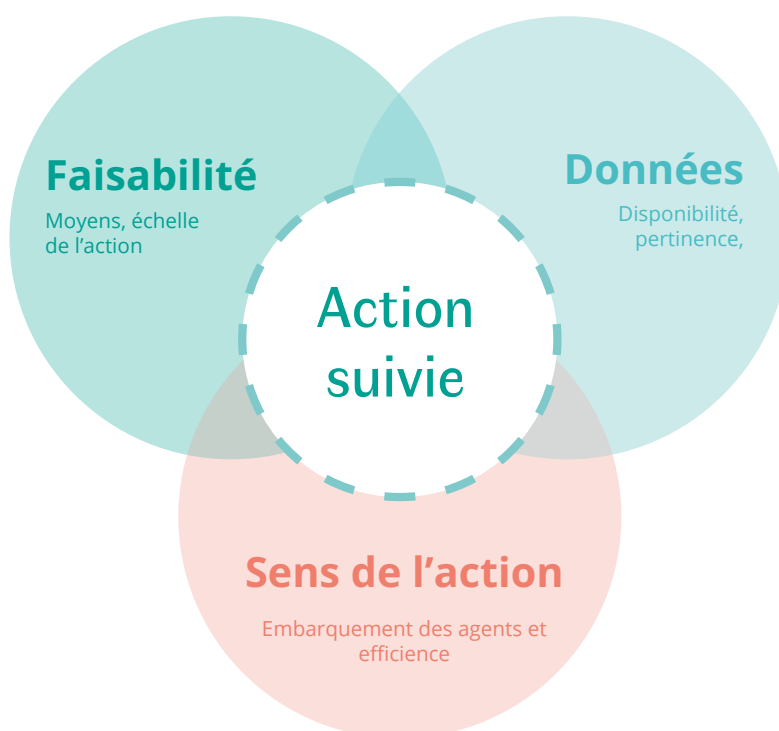


Le déroulé du test

➔ CHOISIR UNE ACTION PRIORITAIRE :

Pertinente pour la direction, et qui puisse être suivie sur une année, en identifiant les données nécessaires à collecter : sont-elles disponibles ? L'action fait-elle sens pour les agents ? A-t-on les moyens de la suivre ?

Pour nous aider à « relativiser » le choix de l'action et désacraliser le rapport à la donnée, nous avons formalisé *ce schéma* et une *réflexion sur la place de la donnée* ➔.

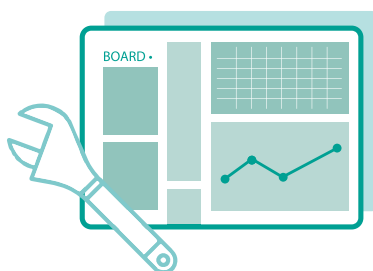


➔ ORGANISER LE SUIVI D'UNE DONNÉE CARBONE :

En produisant *un outil « low-tech » pour quantifier les émissions* liées aux déplacements des agents, par typologie : domicile-travail, inter-sites et déplacement exceptionnel. Au-delà de l'outil, il s'agissait également d'imaginer comment rendre la *collecte de données* ➔ « légère » pour les agents.

➔ OUTILLER LE DIALOGUE DE GESTION :

Via un déroulé d'entretien, **une trame de suivi et un onglet de synthèse des données** ➔ - intégrés directement aux tableurs de la DFCG, pour faciliter un « parallélisme des formes ». La synthèse des données de déplacement est mise en regard de « l'enveloppe mobilité » allouée à la direction dans le budget carbone pour en suivre la consommation. Ces prototypes ont évolué au fil de la démarche et nourri la réflexion sur un futur tableau de pilotage carbone.



➔ CONDUIRE DE DEUX RÉUNIONS POUR CHAQUE DIRECTION :

- En mars, pour le premier rendez-vous budgétaire de l'année, et le **lancement « crash test » du suivi carbone**, nous avons pris le rôle d'animateur, aux côtés des directeurs présents, mais aussi de la chargée de sensibilisation climat (3DE) pour son expertise sur le budget carbone, du responsable des équipements de la ville (DC), pour sa maîtrise de la gestion opérationnelle de la Maison de la culture ;
- En juillet, en « bande organisée » : ce second temps d'exécution a en effet rassemblé jusqu'à 6 directions. Ici, c'est la directrice des finances qui a pris la main pour animer la discussion autour du carbone.

➔ PRÉPARER LA SUITE :

En dessinant le **cycle sur l'année***, mais aussi la suite et les besoins pour un déploiement sur la base des enseignements de l'expérimentation : nouvelles compétences, nouveaux postes, gestion de la donnée, etc.



*Toutes ses étapes sont décrites dans le **kit d'embarquement** ➔

Et pour aller plus loin, un récit détaillé se trouve dans le **carnet de bord** ➔.



Ce qu'on a appris

Construire un dialogue de gestion carbone, ça marche !

- Le formalisme des réunions budgétaires contribue à un suivi régulier du sujet, et pose le cadre pour que la mesure du carbone « pèse » autant que la mesure « en euro ».
- Une vraie capacité pour chaque participant.e à se décentrer de son statut et de son périmètre immédiat de responsabilités, pour s'investir sur le sujet carbone.
- Même en l'absence de données stabilisées, l'exercice du dialogue carbone fonctionne, et porte tout autant sur les pratiques de l'administration que sur le fait de « bien compter le carbone ».
- Commencer petit.. Mais sans perdre de vue l'ambition ! Pour les agents de la Maison de la culture, travailler sur la mobilité est un bon moyen d'entrer dans le sujet (monitorer le carbone) – même s'ils sont conscients que le vrai enjeu de leur bâtiment.. ce sont bien les futurs investissements pour sa rénovation !

On arrive donc à « se parler » carbone. Oui mais... c'est difficile, même en présence de données, d'imaginer comment bien orienter la décision ou l'évolution des actions. Transformer le fonctionnement des services, savoir

mobiliser des données existantes, appelle une connaissance de l'administration mais aussi une expertise carbone, pour ne pas engager des actions « à perte ».

Mais il y a encore du chemin à parcourir...

Le lien entre les démarches de décarbonation à mener et l'exécution budgétaire n'est pas encore évident, notamment car ces démarches ne relèvent pas toujours de la direction métier (par exemple, c'est plutôt la Direction des ressources humaines qui va être impliquée sur les questions de mobilité, la Direction du patrimoine sur les question d'équipements, une autre direction sur l'énergie, etc.). Pour poursuivre on pourrait :

- **Identifier les directions supports** qui sont centrales dans la collecte des données nécessaires au suivi carbone, donner du poids à la DFCG pour le pilotage carbone, au même titre que pour le pilotage budgétaire,
- **Utiliser des « ordres de grandeur carbone »**, plus que des données parfaites, pour arbitrer/piloter/imaginer de nouveaux rôles transverses en renfort de la 3DE pour aider les directions à adopter « une grille de lecture » carbone.

Par exemple, ça serait quoi, demain, une décision modificative carbone ?



Le portage par la directrice ou le directeur est fondamental pour impulser le cap, mais aussi parce que les autres agents impliquées dans la démarche n'ont pas vocation à assister aux réunions de suivi budgétaire :

Par exemple, en outillant les directeur.rice.s et les responsables de services, comme à la DC qui va dédier une part de poste au pilotage carbone de son fonctionnement.



Les hics sur le parcours

- **La hiérarchisation des actions de décarbonation** : comment passer d'une liste d'actions (identifiées par les directions) très hétérogènes, à une stratégie plus fine ?
- **L'intégration de ces nouvelles démarches dans des directions déjà en tension** : comment trouver des interstices dans les postes et les missions, ou faire infuser la dimension carbone dans toute l'administration
- **La disponibilité et la qualité de la donnée** : quels moyens et process mobiliser pour aller chercher et évaluer la pertinence de la donnée ?

Donnée où es-tu ?

Nous ne partions pas de zéro : il y avait déjà eu un bilan carbone, des données existent... mais le tout modélisé à l'échelle d'une direction. Or nous voulions suivre une action particulière, à l'échelle d'un équipement ou d'un groupe d'agents.

Pour la DIP, notre focus mobilité concerne tous les agents de la direction, il est donc facile de le mettre en regard des données du budget carbone et d'**imaginer un outil d'auto-déclaration rapide des déplacements** ➔.

Côté DC, c'est plus difficile d'obtenir des données relatives aux émissions de la Maison de la Culture seule ! Nous voulions initialement observer les données de la consommation énergétique du bâtiment, mais c'est sans compter sur les réalités organisationnelles de la collectivité : celles-ci sont dans les mains d'une autre direction, et bien souvent leur actualisation se fait à M+3.

Nous nous sommes donc repliés là aussi sur le sujet des déplacements des agents de la Maison de la Culture, en adaptant l'outil conçu par et pour la DIP, avec une petite nuance : ici c'est le chef de service qui s'est chargé de la saisine, et qui a revu les typologies de déplacement pour adapter le suivi aux particularités des missions des agents (logistique, notamment).



Nos intuitions

- Articuler le sens de l'action de décarbonation, sa faisabilité technique et humaine (au sens des ressources humaines), et les données nécessaires à sa réalisation ;
- Faire circuler les informations : entre le terrain (outil de récolte des données, freins, irritants, leviers) et la direction en charge de la trajectoire carbone, puis avec les élu.e.s ;
- Trouver l'équilibre entre « mise en mouvement » et ingénierie carbone : privilégier un arbitrage par l'ordre de grandeur plutôt qu'un chiffrage « parfait », internaliser la compétence carbone pour la coupler à une connaissance fine des rouages de la collectivité.



Quelles conditions pour le déploiement ?

- Poursuivre le travail d'intégration du carbone dans le processus budgétaire ;
- Incarner ces nouveaux rituels : recrutement d'un profil aux compétences transversales (à l'image

d'un coach carbone, avec une expertise carbone, mais aussi sur le dialogue de gestion et le pilotage de projet) ;

- Développer les outils interne, notamment pour renforcer la data-visualisation et faciliter le travail collaboratif ;
- Élargir l'expérimentation et le process à d'autres directions : mutualiser les enseignements, les outils, et les faire converger dans un suivi général de la trajectoire carbone des directions ;
- Agir à d'autres niveaux du cycle budgétaire : et si on testait une conférence budgétaire carbone qui implique élu.e.s et directions pour « négocier » des enveloppes carbone ? Des arbitrages éclairés sur des leviers de décarbonation ?
- Intégrer le carbone dans le suivi des investissements, en lien avec l'annexe verte, et préparer l'ingénierie pour l'évaluation environnementale du future Plan pluriannuel d'investissement (création d'un poste dédié à la DFCG) ;
- Renforcer la formation des élu.e.s pour intégrer la dimension carbone, et plus largement écologique, dans leur grille de lecture.



Les outils produits



Kit d'embarquement pour les directions,

pour poursuivre l'expérimentation avec de nouvelles directions et garder une trace du processus testé ensemble. Il contient une visualisation du cycle annuel des rencontres, ainsi que les étapes intermédiaires et les questionnements/actions à mener.



Une trame d'entretien de la session,

intégrée au tableau de suivi existant de la DFCG : ce déroulé reprend les différentes phases de la réunion, les sujets devant être abordés, et l'objectif des échanges. Également un temps de projection dans les prochaines étapes, un relevé de décisions, et un debrief général ;

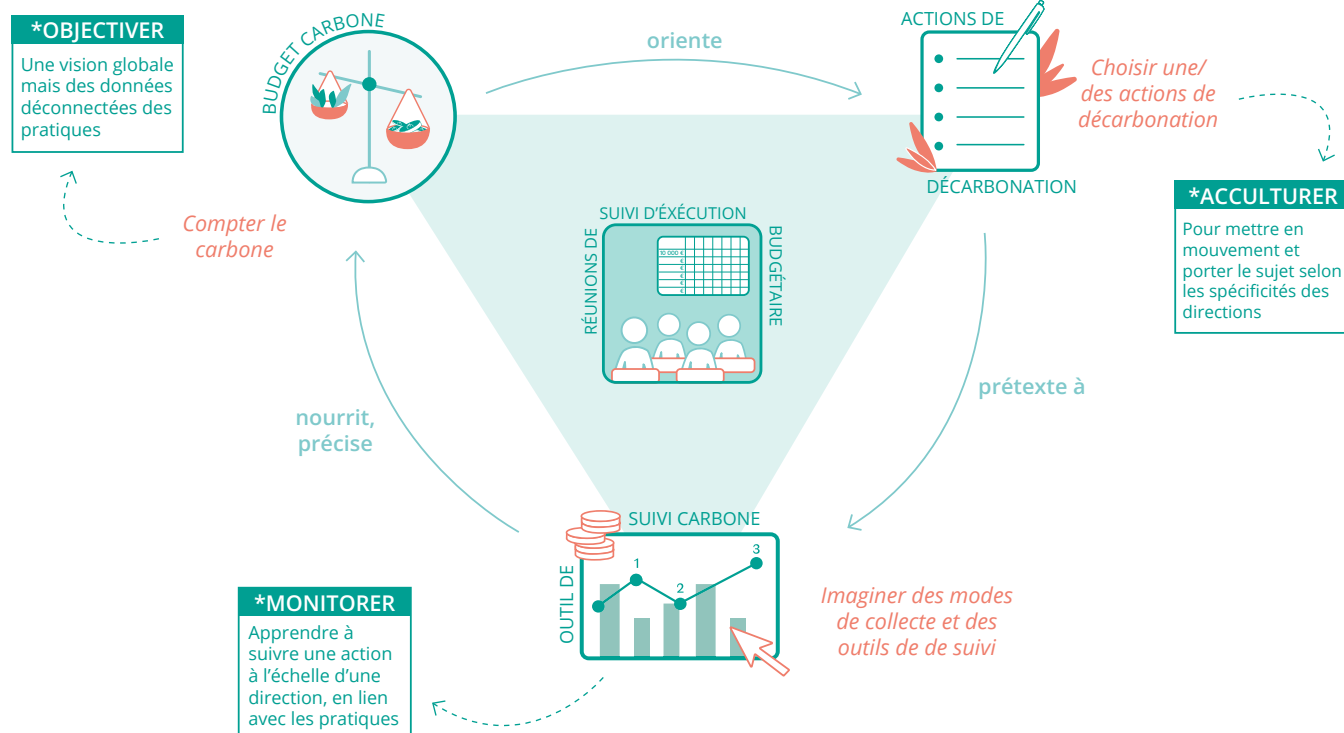


Un prototype d'outil de collecte des données

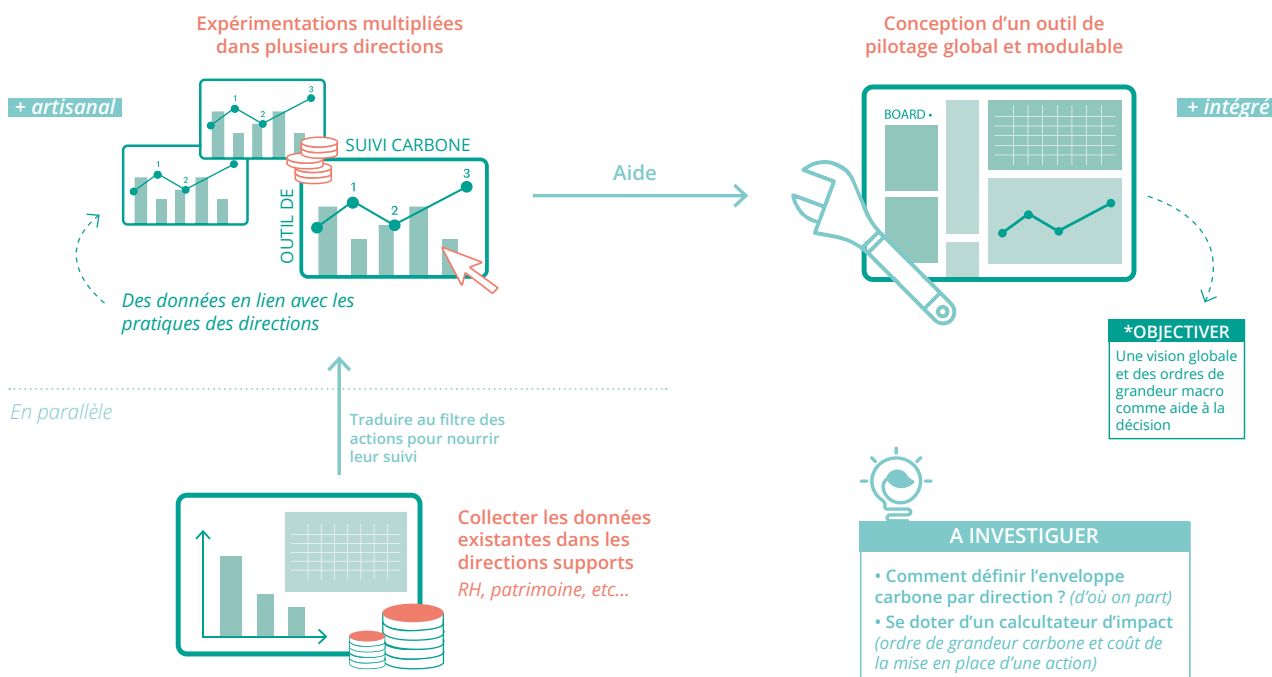
de déplacements, volontairement low-tech pour l'expérimentation, mais qui a permis d'objectiver les besoins et typologies à prendre en compte si l'on souhaitait automatiser ce processus.

Expérimenter le suivi du carbone : si on synthétisait ?

A l'échelle d'une direction

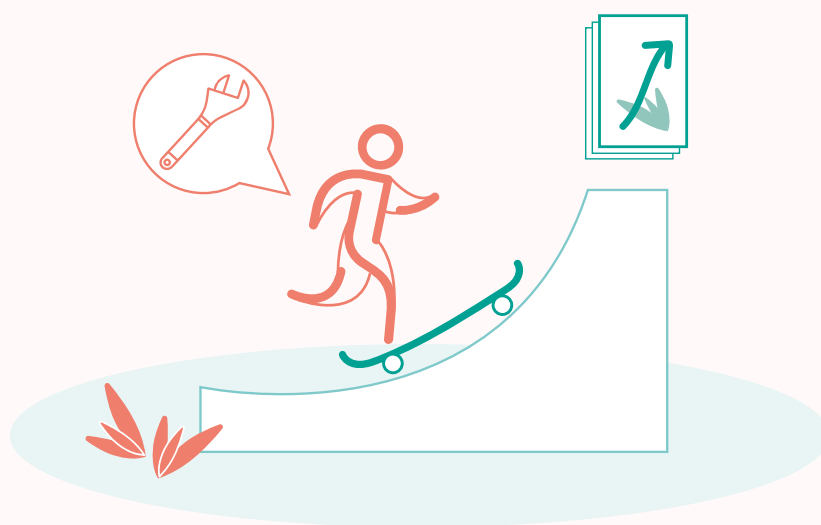


A l'échelle de la collectivité





Un plan de progrès avec les acteurs culturels



Le test

Et si... On permettait à la collectivité et aux acteurs culturels qu'elle soutient de s'outiller ensemble pour améliorer la prise en compte des sujets carbone ?

Pour ce second test, c'est le partage de la responsabilité écologique que nous souhaitons questionner en explorant la notion de **plan de progrès**. L'objectif ? Imaginer une forme de conventionnement entre la Ville et ses partenaires culturels, qui intègre les enjeux de décarbonation tout au long de la relation partenariale, sans tomber dans une éco-conditionnalité unilatérale.

A noter que, pour accompagner la décarbonation du secteur culturel, la Ville a mis en place une « **Promo Climat** » ➡ animée par le Damier, pour aider des acteurs culturels à réaliser leur bilan carbone et mettre en place une stratégie climat. Un terrain fertile donc !



Ce que nous avons fait

- Enquêter auprès des acteurs culturels du territoire clermontois
- Préfigurer une expérimentation possible avec les services de la Ville

Pour esquisser des moyens de co-porter la responsabilité écologique entre les services et leurs partenaires, un dispositif juridique a retenu notre attention : celui du plan de progrès, généralement utilisé dans les marchés publics, dont nous avons souhaité nous inspirer. Nous avons mobilisé pour cela la Direction de la Culture, et plus précisément son pôle ressource, en charge de l'administration et du conventionnement.

Nous avons mené une série d'entretiens auprès de 6 opérateurs culturels du territoire (*tous en relation avec la collectivité à des niveaux divers : une SMAC (Scène de musique actuelle), une Scène nationale, un festival de court métrage, un orchestre, etc.*), pour éclaircir la nature de leurs relations avec la collectivité d'une part, et leur positionnement sur les enjeux écologiques d'autres part. Si l'échantillon n'est pas représentatif, il nous a permis d'esquisser le parcours de conventionnement des structures, base d'un atelier avec les services de la Ville.



Les questions que ça pose

- Quelles sont les mesures d'éco-conditionnalité existantes (ou pressenties dans un avenir proche) dont nous pourrions imaginer des alternatives moins descendantes ?
- Comment dépasser une relation financeurs/financés ?
- Comment co-construire des engagements réciproques, et renforcer la cohérence globale des actions de décarbonation sur le territoire ?
- Quels outils ou rituels imaginer pour suivre ces nouveaux engagements carbone ?
- Comment éviter que la décarbonation fragilise un secteur déjà dépendant des subventions ?
- Comment s'appuyer sur les pistes de décarbonation déjà connues pour le secteur culturel (par exemple celles du **Shift project** ➞) ?

C'est quoi un plan (ou clause) de progrès ?

Un plan de progrès est initialement conçu pour pouvoir réajuster les coûts financiers d'une prestation, **dans le cadre d'un marché public** ➡. C'est un outil juridique, qui prend la forme d'une clause permettant aux parties de renégocier périodiquement certains termes et conditions d'exécution du marché.

Dans le cas d'un « **plan de progrès carbone** », cela reviendrait à :

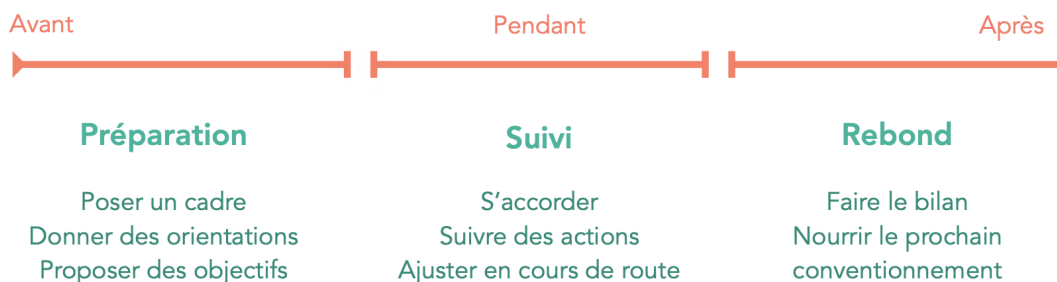
- au moment de la préparation du conventionnement, se donner un cadre avec des orientations à suivre et des objectifs à viser en terme de décarbonation :
- pendant toute la durée de la relation partenariale,

assurer un suivi des actions, et donc de s'accorder sur des critères définis en commun, et se donner la possibilité de les ajuster, et donc trouver la manière de s'en parler (comme pour le 1er test !)

- enfin, récolter suffisamment d'éléments pour dresser un bilan, évaluer mais aussi nourrir le prochain conventionnement.

Un plan de progrès offre ainsi une flexibilité, des marges de manœuvre dans le temps afin d'adapter les actions aux priorités établies. Il engage chacune des parties dans une perspective de transformation et d'amélioration, avec une relation continue, de nouveaux rituels de dialogue et des outils de suivi.

En résumé...





Le déroulé du test

➔ ENQUÊTE AUPRÈS D'UN PANEL D'ACTEURS CULTURELS DU TERRITOIRE :

Nature, forme, fréquence des relations avec la collectivité et de son soutien, autant de questions pour éviter de renforcer des écueils actuels, tout en sondant le niveau de maturité des structures sur le volet carbone (des petits gestes aux stratégies RSE, des formations au bilan carbone, ou des réflexions plus timides avec un manque de moyens dédiés). Cette enquête a donné lieu à *des persona pour penser l'adaptation du plan de progrès* à ce secteur spécifique, caractérisé par la grande diversité de type d'acteurs (*pas forcément bon pour/adapté à tous !*).

➔ ATELIER SUR LE PARCOURS DU CONVENTIONNEMENT :

Moments clefs, outils et agents mobilisés, points de frictions, mais aussi opportunités de transformation pour accompagner la mise en œuvre d'un plan de progrès. Avec la DC, la DFCG, la 3DE, mais aussi un responsable de la transformation digitale (DIRUTD), nous avons posé les pré-requis de cette mise en œuvre en s'attardant sur deux enjeux : *la place de la donnée et le niveau d'ambition des objectifs de décarbonation* (*aperçu ici ➔*).

➔ IMAGINER UNE EXPÉRIMENTATION SUR UN AN

En nous inspirant notamment du premier test, nous avons proposé *une simulation de plan de progrès* ➔ avec des acteurs complices (*bénéficiaires de conventions annuelles, ayant une relation de longue date avec la collectivité*), sur le mode avant/pendant/après, pour préfigurer un dialogue de gestion carbone « externe ».



Pour aller plus loin, un récit détaillé se trouve dans le *carnet de bord* ➔.



Ce qu'on a appris

Pour les acteurs culturels, la recherche d'un cadre et d'un relationnel soutenant.

- Il y a aujourd'hui de fortes disparités de temps et de moyens entre les structures ; ces contraintes peuvent orienter vers des actions de petite envergure qui, sans être contre-productives, ne suffisent pas à la définition de vraies stratégies.

- L'implication des acteurs doit être réciproque et dépasser la relation financeur/financé pour éviter l'effet pervers de devoir rendre des comptes « écologiques » – potentiellement en survalorisant ses actions - pour assurer sa survie économique...

*Pour poursuivre on pourrait : **mutualiser la définition des objectifs de décarbonation** (entre plusieurs acteurs, par exemple) pour limiter la multiplication des sollicitations auprès des partenaires, et réfléchir aux problématiques communes du secteur à l'échelle du territoire.*

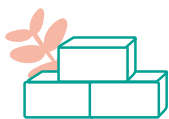
- Il n'y a pas une relation unique avec les structures côté collectivité, mais plusieurs interfaces et interlocuteurs selon qu'il s'agisse de l'activité (échanges

avec les services de la Direction de la Culture, parfois de manière informelle, sur des projets culturels) ou de sujets purement administratifs (parcours du conventionnement et des subventions). Or le plan de progrès se trouve entre les deux, à la fois outil contractuel d'engagement mutuel et cadre de dialogue pour co-construire des objectifs.

*Pour poursuivre on pourrait : **définir la bonne temporalité d'un plan de progrès carbone** (entre temps administratif et saison culturelle, mais aussi entre les différentes temporalités des services de la Ville)*

- Beaucoup d'informations semblent déjà récoltées auprès des opérateurs culturels, notamment sur les publics, les actions de médiation, et d'autres éléments constitutifs de leurs demandes de subventions. Ce process devrait s'accroître avec le nouveau portail des aides qui recueille désormais les demandes en ligne.

*Pour poursuivre on pourrait : **clarifier l'ambition côté collectivité** pour ne pas alourdir le processus pour les structures ou collecter des données sans possibilité de les exploiter.*



Nos intuitions

Dans le cas de la Ville de Clermont-Ferrand :

- S'appuyer sur la réorganisation de la DC : suivre les données déjà récoltées, trouver de la disponibilité en interne, accompagner les acteurs ;
- Constituer une équipe projet mobilisant plusieurs directions pour travailler une diversité de problématiques (Culture, Finances, 3DE, Données, Juridique ?)
- Tester l'intégration d'un plan de progrès au conventionnement auprès d'un échantillon cible d'acteurs culturels, selon 3 dimensions :
 - administrative et juridique : intégration de la clause dans la convention,
 - gouvernance : instance et format du dialogue pour le suivi des engagements,
 - transformation : nouvelles pratiques et compétences en interne.

Les outils produits

- **Un plan d'expérimentation à compléter** ➔
- **Un carnet d'enquête et le parcours du conventionnement** ➔

Bonus !

Les deux expérimentations ont montré le besoin de nouveaux postes, transverses, qui puisse à la fois maîtriser des enjeux carbone et connaître finement les pratiques des directions. On s'est donc essayé à un petit exercice fictif en dessinant la fiche de poste de ce mouton à 5 pattes du dialogue de gestion carbone.

À découvrir par ici ➔



COACH CARBONE



#HYBRIDE
#MOUTONÀ5PATTES
#DATA

DIFFICULTÉS OU DÉFIS POTENTIELS :

- Être tiraillé entre plusieurs pôles
- Avoir de l'influence (politique)
- Être seul à porter une expertise

RESSOURCES POUR S'APPUYER :

- Formalisme du dialogue de gestion : un levier central
- 3DE pour un renfort sur le fond
- DIP pour accompagner la transfo des pratiques

DES MÉTIERS FUTURS AVEC QUI TRAVAILLER ?

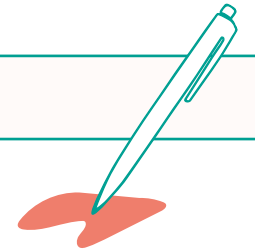
- **Un coordinateur carbone** : qui analyse le suivi à l'échelle de la collectivité
- **Un comptable carbone** : qui suit les dépenses carbone comme financières dans sa direction
- **Un traducteur opérationnel** : qui dessine les trajectoires micro et macro pour guider directions et élus

MISSIONS CLEFS



- Accompagner les directions dans le suivi de leurs actions de décarbonation
- Formaliser et guider les arbitrages : entre impacts, investissement, sens de l'action, données, etc.
- Aide à l'outillage des directions (récolte de donnée, entretiens, logiciel)
- Réceptionner et analyser les données carbone en vue du suivi d'exécution
- Piloter le projet d'intégration des données carbone dans un tableau de bord dédié
- Assurer les liens (sur la trajectoire carbone) entre le suivi d'exécution et les conférences budgétaires

COMPÉTENCES



Entre connaissances pratiques de la collectivité, maîtrise des enjeux carbone et capacité de dialoguer avec les outils budgétaires.

- **PRATIQUES** : comprendre le fonctionnement de la collectivité : les directions, leur organisation, projets phares et projets de transformation / être capable d'évaluer l'impact humain de la mise en place des actions / suivi carbone
- **GESTION BUDGÉTAIRE** : maîtrise les principes de la comptabilité classique, des notions de comptabilité écologique seront appréciées

- **ENJEUX CARBONES** : connaissances fines des ingénieries carbone (Budget carbone, vert, etc), savoir manier les ordres de grandeur, capacité à aider à l'arbitrage entre des actions et d'en modéliser l'impact sur le budget carbone
- **UN PLUS ?** des notions de datasciences !
- **SAVOIR ÊTRE** : travail en transversalité, bonne communication, capacité à agir en médiateur et à outiller le dialogue

PLACE DANS L'ORGANISATION



- Poste intégré à la DFCG
- Point de contact privilégié pour les référents carbone par directions
- Complémentarité avec les agents de la 3DE
- Assiste les directeurs/responsables administratifs dans les échanges avec les élus



Quelques réflexions avant de se lancer ?

• L'ÉPINEUX SUJET DE LA DONNÉE

Produire un bilan carbone, c'est réaliser une analyse des émissions de gaz à effet de serre par poste, révélant ainsi des ordres de grandeur. Ce processus permet d'identifier des leviers pour infléchir une trajectoire, un budget carbone à respecter en visant une réduction des postes les plus émetteurs notamment. Pour faire tout cela, il nous faut de la donnée.

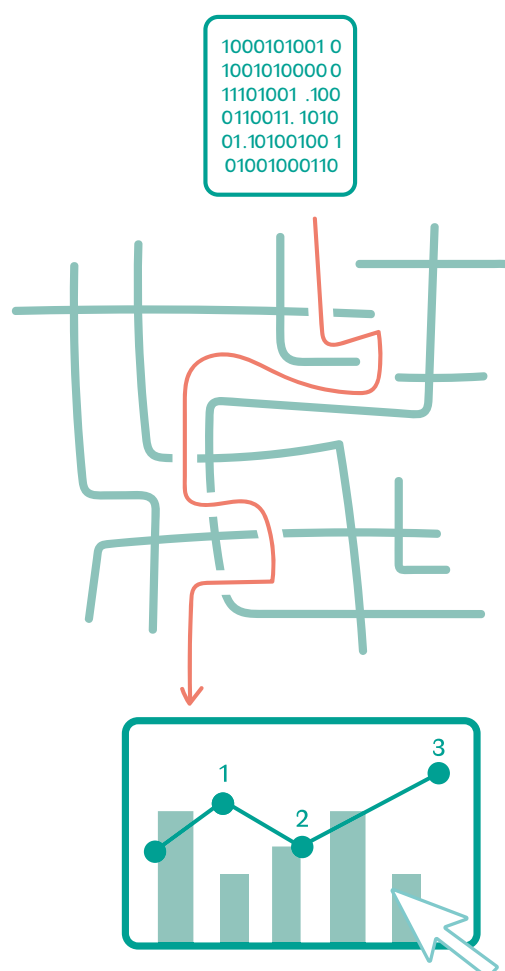
Cette question de la donnée, c'est celle qui a tendance à vous hanter tout le long de l'expérimentation : la donnée existe-t-elle ? Sous quelle forme ? Après de qui peut-on l'obtenir ? Est-elle de qualité, autant dans sa fiabilité que dans sa fraîcheur ? Si elle n'existe pas (ou pas assez), doit-elle être produite et sous quelles conditions ? Et comment l'agréger, la traduire dans des outils qui pourront servir à plusieurs type d'acteurs (en ce qui nous concerne : agents, directions, élu.e.s) ? Quelles limites à son interprétation pour nourrir des arbitrages ?

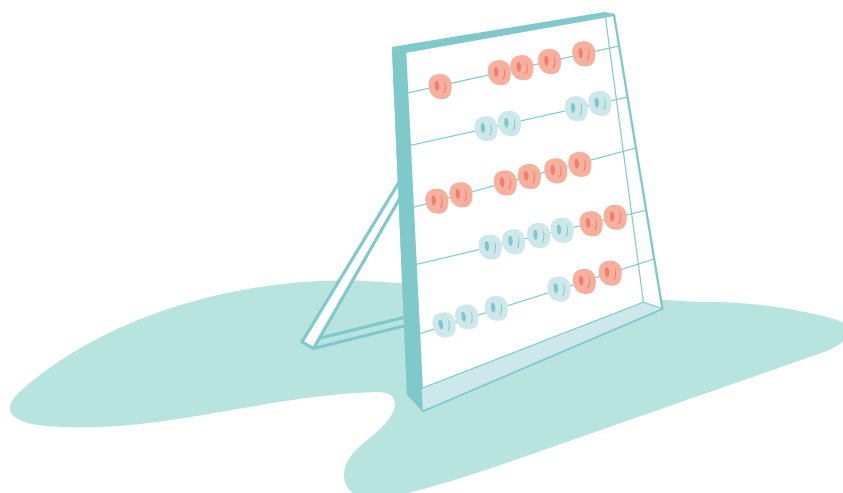
Répondre à ces interrogations est un préalable à l'action. Pourtant, nous avons pu constater que ce sujet peut aussi créer une forme de vertige. D'autant plus dans les collectivités territoriales, lorsque les moyens d'ingénierie, c'est à dire l'expertise carbone ou la capacité à traiter de la « data », sont limitées.

Dans le cas de notre expérimentation à Clermont-Ferrand, cette expertise repose sur une personne qui produit un travail conséquent de traitement de la donnée, à travers des tableurs le plus souvent artisanaux. Avec tout l'enjeu de devoir traduire, rendre lisible et faire atterrir ces données dans des plans d'actions à destination des directions.

Se pose également la question de l'ingénierie carbone et de ses calculs complexes : doit-on impérativement se rapprocher d'une « perfection » de la donnée avant d'envisager l'action ? Et si nous avions les données parfaites, qu'en ferions-nous ? Nos actions seraient-elle plus efficaces ? Comment modérer les moyens humains et financiers investis à produire cette donnée et les adapter nos capacités d'actions ?

Finalement, au-delà des moyens d'ingénierie disponibles, comment trouver un équilibre entre approches expertes et capacité collective à se mettre en mouvement ? C'est la question que s'est posée le Damier dans le cadre de ses formations collectives au bilan carbone à destination des acteurs culturels : les acteurs qui se ressemblent par leur taille et leurs activités doivent-ils tous impérativement réaliser leur bilan carbone, au risque de retrouver dans les grandes mailles les mêmes résultats ? Ne vaut-il pas mieux miser sur la capacité de mettre en commun les leviers d'actions les plus pertinents qui en découlent ?





• PAR OÙ COMMENCER ?

Le terrain de notre expérimentation à Clermont-Ferrand est déjà balisé lorsque nous y menons notre première enquête : la Ville s'est engagée sur une trajectoire de réduction de ses émissions carbone de 4% par an. Toutes les directions sont sollicitées dans l'effort, et cette volonté est inscrite dans leur lettre de cadrage budgétaire et s'incarne dans un nouvel objet administratif : la fiche carbone.

Si la démarche est déjà le fruit d'un long travail d'embarquement des agents et de complexes calculs carbone, qu'il convient de saluer à sa juste mesure, un biais est vite apparu : lister des pistes de décarbonation ne fait pas une stratégie. Plus d'une centaine de propositions d'actions sont en effet recensées au total, mais sans hiérarchisation, ordres de grandeur, ou liens avec les actions corrélées menées par d'autres directions.

Par ailleurs, il faut distinguer ce qui relève directement de la capacité d'agir d'une direction, avec ses moyens propres et

ses agents, et ce qui va dépendre par exemple d'une politique d'investissement encore incertaine.

La définition des actions de décarbonation pourrait donc s'appuyer sur trois dimensions croisées (**voir schéma ➞**) qui viendraient notamment nourrir les réunions de suivi d'exécution budgétaires :

- la disponibilité des données (ou la possibilité réaliste de les produire) pour une analyse, un état des lieux et un suivi des trajectoires ;
- la faisabilité de l'action, au regard des moyens à disposition (financiers, humains, matériels...), son efficience ;
- le sens de l'action, qui induit la capacité à embarquer les services et la légitimité perçue de son déploiement, et son inscription dans une vision macro.

Ces dimensions sont imbriquées et doivent être vues comme un système, comme nous l'a montré l'exemple de la Maison de la Culture à Clermont-Ferrand, choisie comme un des objets tests pour nos réunions de suivi d'exécution budgétaire « augmentées carbone ». Si l'action prioritaire de décarbonation devrait logiquement être la réduction de la consommation énergétique du bâtiment, principal poste carbone, c'est une action sur laquelle la Direction de la Culture n'a pas de prise directe : les travaux de rénovation relèveraient d'arbitrages du PPI ; le contrôle des températures et la récolte des données de consommation dépendent de la DCGRP, la Direction du Patrimoine, qui n'est pas impliquée dans le test. Nous choisissons donc de travailler plutôt sur la mobilité des agents de la Maison de la Culture, pour « se faire la main » et produire au passage un outil simple de collecte de données qui pourra être décliné auprès d'autres directions.

Nous sommes ici au croisement de deux dimensions : les données sont accessibles, les agents étant embarqués dans le processus de collecte, et l'action se situe dans un ratio de faisabilité raisonnable (enquête auprès des agents, analyse, mobilisation très ponctuelle de deux agents qui coordonnent).

Se pose alors la question du sens de l'action : à l'image des interrogations que peuvent par exemple générer les écogestes, un des risques de cette approche est de générer de l'incompré-

hension, notamment pour les agents concernés : pourquoi s'intéresser à nos modes de mobilités, alors que l'impact principal, bien connu, est la consommation énergétique du bâtiment ? Doit-on craindre une restriction de nos déplacements ? Est-ce un moyen de contrôle de nos activités ?

S'atteler aux actions qui sont dans le périmètre de chaque direction ne devrait pas se faire sans les inclure dans une vision plus macro, plus systémique, comprenant, par exemple, la nécessaire rénovation des bâtiments. Cela n'entrave pas la mise en mouvement sur les sujets les plus accessibles dans l'immédiat. En somme, agir partout où c'est possible, tout en confrontant les ordres de grandeurs et les moyens investis. Dans le cas clermontois, la vision macro, c'est aussi le chantier de réorganisation de la direction de la Culture et son installation dans la Maison de la Culture d'ici 2025, offrant une perspective de réorganisation et de transformation des pratiques.

• STOP OU ENCORE : VERS DES CONFÉRENCES BUDGÉTAIRES CARBONE ?

L'expérimentation s'est attachée à intégrer la dimension carbone dans le dialogue de gestion de la collectivité. De la constitution du groupe projet aux tests réalisés pendant les réunions de suivi d'exécution budgétaire, ce sont les directeur.ices des services concernés, des responsables de service (administration générale, pilotage budgétaire, équipements de spectacles) et des agents aux qualifications spécifiques (expertise carbone, contrôle de gestion) qui ont été impliqué.e.s. Un des enjeux est désormais de permettre aux élu.e.s de se saisir pleinement des travaux de fond sur les actions de décarbonation pour qu'ils puissent défendre leur budget financier mais aussi, à terme, leur budget carbone, et obtenir des arbitrages entre actions et directions pour tenir à la fois l'équilibre financier et la trajectoire carbone globale de la collectivité. Les retours sur les conférences budgétaires qui ont suivi l'expérimentation semblent confirmer une tendance positive : une très grande majorité de directions portent désormais des actions de décarbonation et l'experte carbone de la 3DE et la DIP ont été conviées pour apporter des données chiffrées et faire progresser la culture carbone générale.

Pour agir à d'autres niveaux du cycle budgétaire de la collectivité, nous pourrions imaginer des conférences budgétaires carbone, rassemblant élu.e.s et directions pour négocier des enveloppes carbone, croiser et arbitrer des actions et des leviers décarbonation en regard des enjeux financiers, avec une vision plus panoramique des enjeux de la collectivité.

En complément des démarches déjà engagées en direction des agents publics (comme la «Formation» mise en place par la Ville), un important travail de formation et d'acculturation des élu.e.s est donc nécessaire, afin de décroiser la préoccupation écologique au-delà des élu.e.s aux transitions ou des directions portant ces sujets. Ce chantier devrait, comme pour l'administration (à Clermont, des actions de sensibilisation et de formation au long court ont permis d'ancrer la stratégie de décarbonation jusque dans les lettres de cadrage budgétaire et d'ouvrir des pistes de transformation), s'incarner dans une véritable transformation des pratiques, une régularité et un formalisme du traitement de ces sujets, bien au-delà de toute sensibilisation ponctuelle.







Conclusion

La phase d'enquête de **Nouvelles Mesures**, « Repolitiser la comptabilité publique », s'était attachée à souligner le rôle de nos outils de gestion dans le pilotage des transitions des acteurs publics et de leurs partenaires. Nous avons essayé de *mieux comprendre les points forts et les limites de différentes approches, du budget vert aux comptabilités écologiques, afin de projeter ce qu'elles bouleverseraient dans un avenir proche*. Si une importance particulière était donnée aux approches les plus systémiques, avec une soutenabilité forte, nous soulignons déjà que les outils constituaient d'abord une façon de rendre visibles les enjeux et de provoquer une mise en mouvement, n'exonérant pas d'une transformation plus profonde des organisations et de leurs pratiques.

C'est ce qu'a confirmé cette année d'expérimentation, durant laquelle nous avons pris le parti de nous ancrer dans l'existant, afin d'*esquisser une première forme de mue des organisations et de la grammaire budgétaire, à travers un alignement des dimensions écologiques et financières dans le dialogue de gestion*.

Avec la Ville de Clermont-Ferrand, nous avons pu prendre appui sur le processus engagé autour de la décarbonation de la collectivité et mieux appréhender ce qu'implique cette mue : de nouveaux rituels et modes de relations entre les services, de nouveaux métiers et une hybridation des compétences internes, de nouvelles responsabilités entre la collectivité et ses partenaires.

Alors de quoi sommes-nous les témoins ?

La démarche a produit *des synergies vertueuses entre des directions et leurs agents*. Elle a permis de travailler ensemble à des sujets complexes, de s'ouvrir à de nouvelles pratiques, *de se mettre en mouvement avec les moyens disponibles*. Ce dernier point est d'autant plus important que la pratique a montré combien il pouvait être difficile de passer d'un diagnostic et d'une liste de leviers hétérogènes à une stratégie efficiente de réduction des émissions.

Une des réponses possibles à cette complexité peut être d'*internaliser de nouvelles compétences*. Orchestrer la décarbonation demande un savoir-faire technique propre aux calculs des émissions de GES, mais ne saurait se passer de la *compréhension fine du fonctionnement de la collectivité, et d'une vision à long terme des actions pour chaque agent, et au sein de chaque direction*. Le sujet ne saurait donc être traité uniquement par une approche d'« ingénierie carbone », chacun des arbitrages sous-jacents étant profondément politiques. L'action publique ne peut être évaluée sous cet unique filtre. Des arbitrages multi-critères ont toute leur place dans les conférences budgétaires politiques, et il semble fondamental que l'administration, comme les élu.es, soient en mesure de les mener.

Embarquer des élu.e.s dans le processus est en effet indispensable pour assurer des arbitrages éclairés tout au long du dialogue de gestion de la collectivité et éviter une inégale appréhension des sujets de décarbonation, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, ou une confusion entre sobriété et austérité, dans un climat de fortes pressions sur les financements publics. Enfin, Il s'agit de rappeler, en cours de route, que *la décarbonation n'est pas qu'une histoire de calculs*, ou une obligation réglementaire supplémentaire à respecter, *mais plus largement un enjeu de transformation profonde de nos modes de vie* et de notre organisation collective.

Et maintenant ?

Suite à cette mise en pratique, nous conservons l'idée que nos outils de gestion peuvent servir de cheval de Troie, portant en leur sein une vision stratégique et politique que nous avons tendance à ignorer. Nos outils administratifs, logiciels, tableaux, budgets et pratiques comptables racontent ce que nous voulons bien rendre visible dans l'équation de nos décisions. Ils orientent nos choix, et il faut donc les reconsidérer à l'aune d'enjeux majeurs, en prolongeant nos questionnements.

A quoi ressemblerait la prise en compte de nouveaux critères, comme la préservation de la biodiversité ou la lutte contre les inégalités de genre, qui n'offrent pas les mêmes prises aux calculs ? Quels endroits stratégiques pour les faire exister à côté des enjeux comptables, comme nous l'avons fait pour le carbone et consolider des arbitrages plus soutenables ?

Comment faire vivre ces sujets en continu, et pas seulement ponctuellement dans des instances ou des objets déconnectés du logiciel principal de la collectivité ? Comment la collectivité peut-elle mieux assumer son rôle clef de soutien aux acteurs économiques et sociaux pour transformer collectivement les pratiques ?



Quelques ressources pour poursuivre la réflexion

• D'autres expérimentations :

- ➔ Le programme Biodiversité Administrative, mené par l'agence Vraiment Vraiment
- ➔ Les travaux de la Ville de Grenoble sur la théorie du Donut : « Une nouvelle boussole pour penser l'avenir à Grenoble »

• Les travaux d'I4CE sur les financements climat des collectivités locales :

- ➔ Des retours d'expérience sur la budgétisation verte
- ➔ Des scénarios pour l'accélération des investissements climat des collectivités
- ➔ Une démarche en cours pour chiffrer et financer les investissements climat

• Des réflexions en rapport :

- ➔ Sur la CRSD (informations en matière de durabilité des grandes entreprises)





Fondation
de
France

Des remerciements chaleureux à nos partenaires tout au long du programme, La Ville de Clermont-Ferrand, la Fondation de France, et son comité Transition écologique :

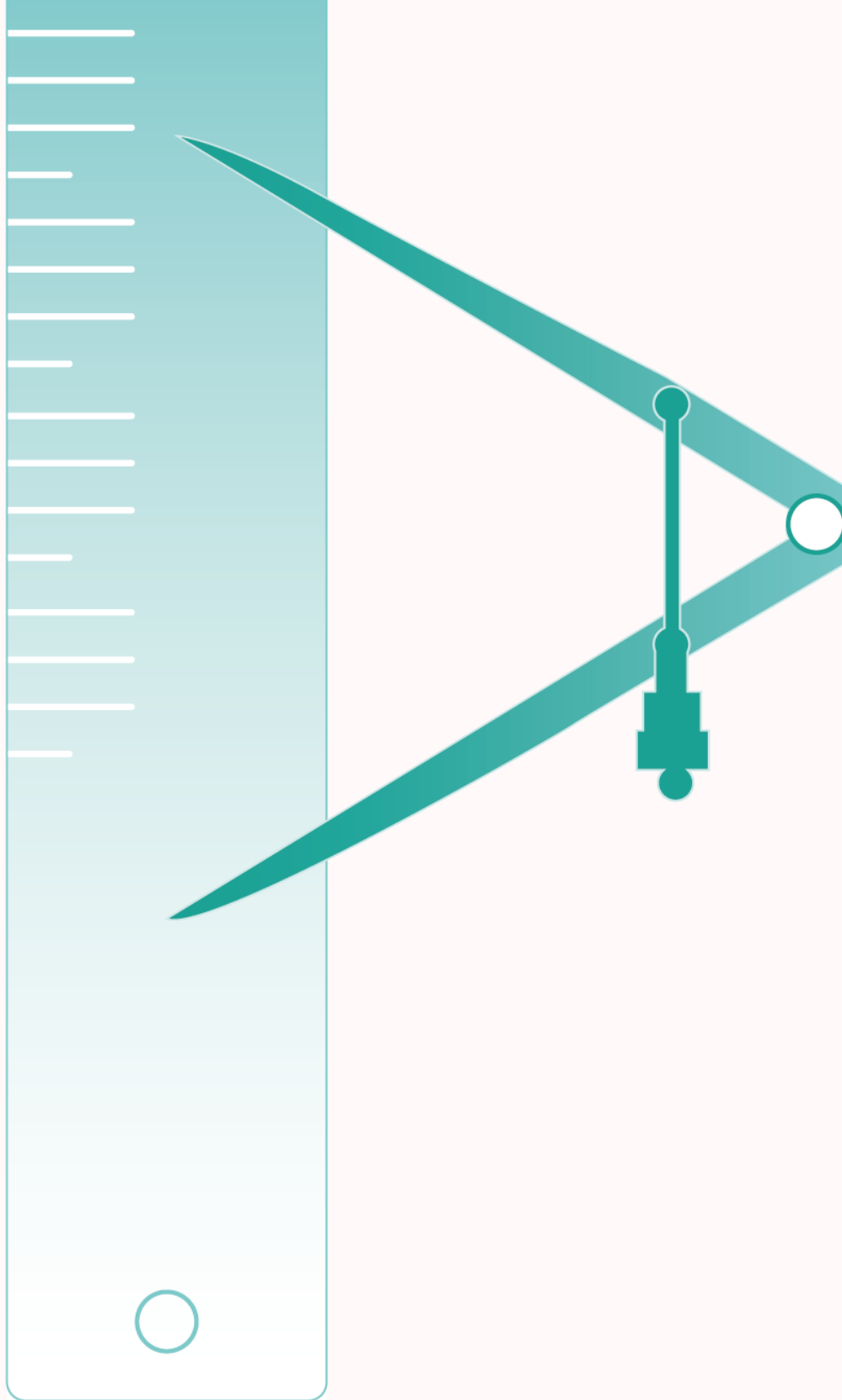
Laetitia Bertholet, Régis Besse, Cécile Bourduche-Finot, Catherine Chabanon, Alexandre Chantelat, Jean-Damien Colombeau, Jean-Marc Detroyat, Angélique Fayet, Agnès Froment, Sarah Michelot, Pauline Reynard Desachy, Emmanuel Rolhion, Anne-Laure Stanislas, Nathalie Verbrouck.



La 27e Région élabore des futurs souhaitables de l'action publique.

C'est un laboratoire de transformation publique, constitué en association indépendante, qui propose un espace pluridisciplinaire, réflexif et expérimental. Convaincus de l'importance de réintroduire de l'expérimentation et de l'essai-erreur dans l'action publique, nous testons avec des administrations de nouveaux services, outils, méthodes et modes d'organisation. Nous mobilisons des concepts inspirés du design, des sciences sociales et des mouvements alternatifs (do-it-yourself, culture du libre, éducation populaire).

➔ la27eregion.fr



*

*

*

NOUVELLES *MESURES*

• Livrable 2024 •