

Réussir son nouveau mandat : 100 jours pour fixer la trajectoire



Webinaires des 29 avril et 20 mai 2026

Animés par :

Miguel Usannaz-Joris
Fondateur - CEO
Consultant Politiques Publiques



Emilie Guichard
Direction du contrôle de gestion
EPCI



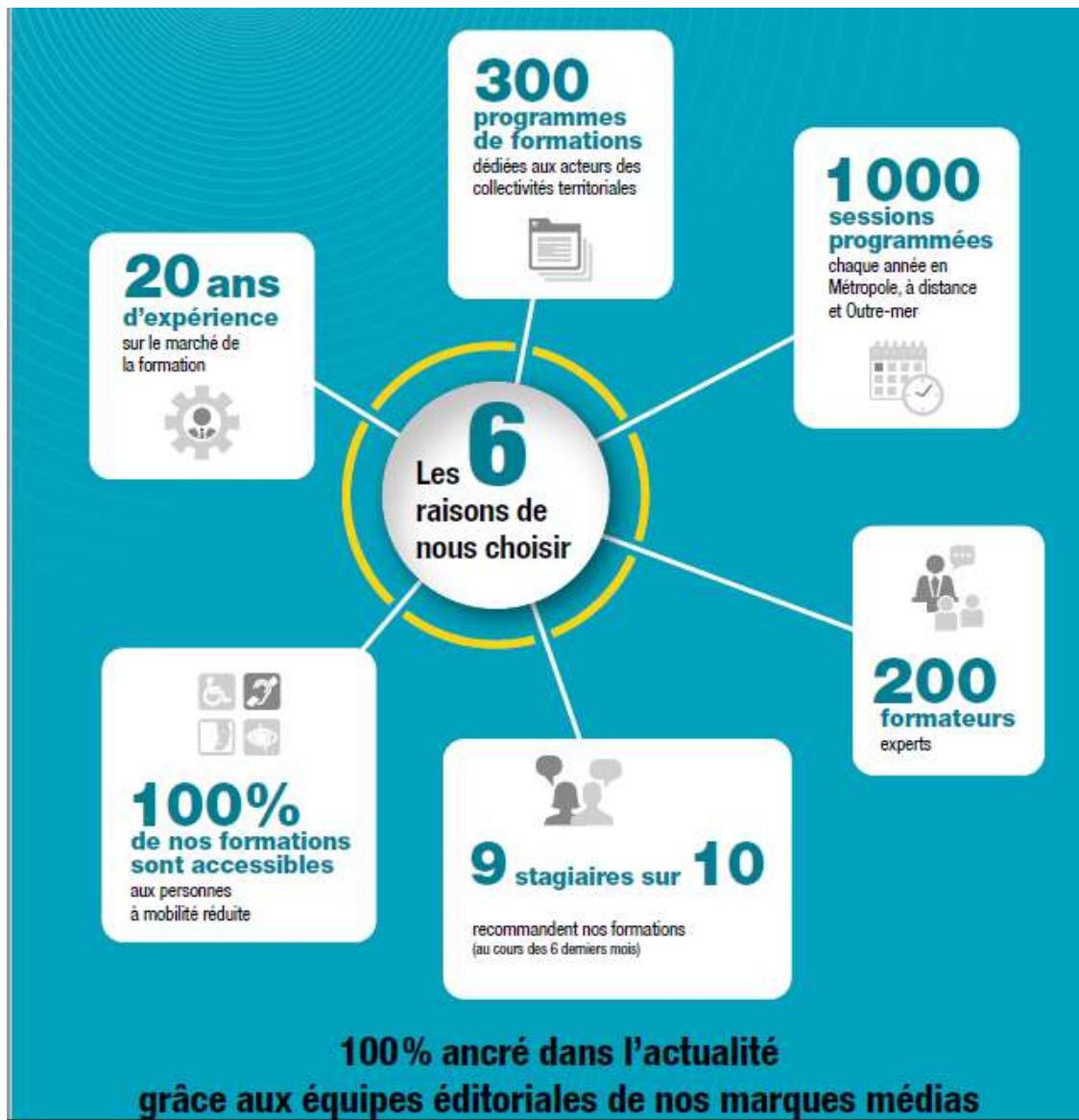
Mariia Mazorenko
Direction de la commande publique
Préfecture des Bouches-du-Rhône



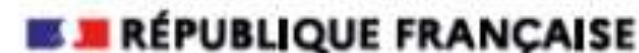
Philippe Baudouin
Pôle Ressources
EPCI



Qui sommes-nous ?



ORGANISME AGRÉÉ POUR LA FORMATION DES ÉLUS



La certification qualité a été délivrée au titre de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION

Partenaire des collectivités territoriales depuis 16 ans

2026



- Intelligence Artificielle et transition digitale
- Management public
- Ressources Humaines
- Transition écologique
- Gestion et finances locales
- Gestion de risques

- Développement territorial
- Relation usagers
- Marchés publics
- Administration générale et juridique
- Sélection pour les élus
- Préparation aux concours

A propos de La Gazette Formations

La Gazette INTER/INTRA/CLASSES VIRTUELLES/E-LEARNING

- Management public
- Ressources humaines
- Gestion et finances locales
- Numérique : Smart city, data et relation usagers
- Marketing et développement territorial
- Transition climatique (Nouveau)
- Administration générale et juridique
- Marchés publics
- Gestion technique
- Action sociale
- **IA au service des collectivités**

=> [Formations.lagazettedescommunes.com](https://formations.lagazettedescommunes.com)

Menu des recettes



1.



Trajectoire politique :
Donner un cap clair et opérationnel

- **Projet de territoire** hiérarchisé
- **Programme d'actions** pluriannuel consolidé
- **Feuilles de routes** des élus et de l'administration
- **Dispositif** d'évaluation, de cotation et d'analyse des risques ex ante



2.



Soutenabilité financière :
Garantir la faisabilité et la stabilité du mandat

Les 3 piliers de la stratégie financière

- **1^{er} pilier** : une rétrospective fiable
 - **2^{ème} pilier** : un référentiel de gestion clair
 - **3^{ème} pilier** : une prospective structurée,
-
- **Un levier économique** : la stratégie achats publics (SPASER intégré)



3.



Gouvernance et organisation des moyens :
Mettre l'organisation au service des priorités

- **Diagnostic organisationnel** et fonctionnel
- **Organisation cible** et principes de gouvernance (Schéma directeur de mutualisation, Organigramme)
- **Feuille de route RH** et plan de charge consolidé
- **Cartographie** des parties prenantes et dispositif de pilotage stratégique



Des ingrédients aux résultats, la bonne recette du mandat !



La trajectoire politique du mandat

1

*Clarifier les priorités et organiser
leur mise en œuvre opérationnelle*

3 étapes clés



✓ Un processus en 3 étapes pour construire ensemble l'avenir de notre collectivité.

Projet de territoire hiérarchisé

1. Comprendre son territoire

- Quelle est la réalité sociologique de mon territoire ?
- Quels sont les besoins de ma population ?
- Quels axes de mon projet de mandat valoriser ?

2. Fixer le cap

- Définir les priorités (projets, services)
- Les hiérarchiser (niveau d'importance et dans le temps)
- Les décliner dans des feuilles de routes opérationnelles

3. Adapter les moyens

- Optimiser les ressources financières
- Adapter les équipes
- Structurer la gouvernance



Sources

Nature	Libellé	Nb
1 - Documents de prospective		6
	PLH	1
	PLU	1
	PPI 2025	1
	Projet de BP 2026	1
	Projet de Terr	1

Nature	Libellé	Nb
5 - Contrats		10
	Acte d'engagement Territoire Durable (TERDUR)	1
	Appel à projet Agricole 2025	1
	CODIR 06 01 25	1
	Contrat de Rivière	1



	Schéma des zones d'activité	1
	Schéma Directeur Informatique	1
4 - Documents opérationnels		4
	Feuille de route OTI	1
	Fiches Action CTG	1
	PPRE (Programme pluriannuel de Restauration et d'Entretien) de la végétation	1
	Projet d'administration	1
Total général		23

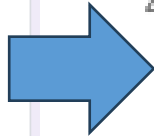
Le projet de territoire est le cadre d'intervention qui regroupe l'ensemble des actions issus des documents de cadrage et des projets de mandat

Un questionnaire élu pour établir les grandes orientations

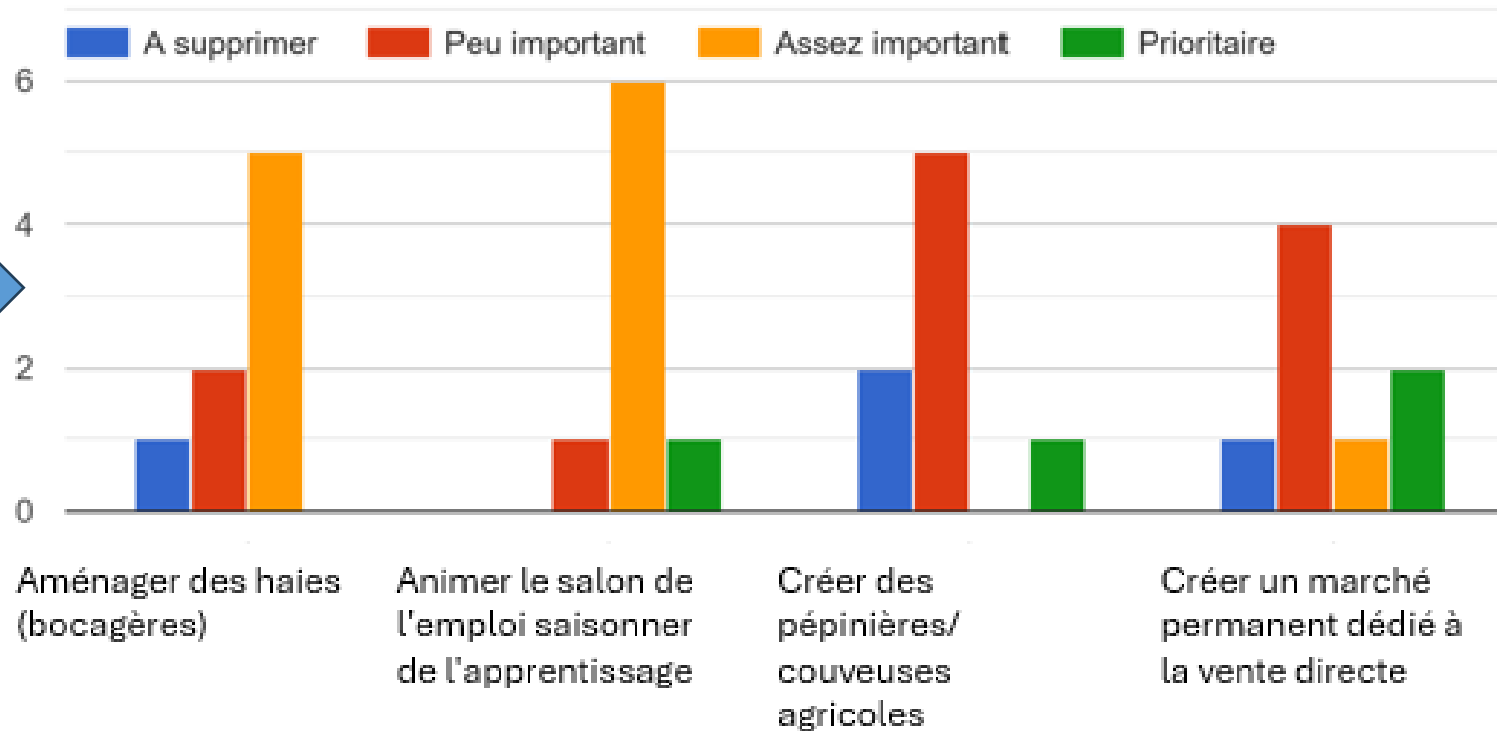
Axe 1 : Développement économique et attractivité du territoire

Promouvoir l'innovation et l'agriculture durable

	A supprimer	Peu important	Assez important	Prioritaire
Aménager des haies (bocagères)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animer le salon de l'emploi saisonnier de l'apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer des pépinières/couveuses agricoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer un marché permanent dédié à la vente directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer un pôle d'innovation agricole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer une maison du terroir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer les marchés de producteurs/points de vente de produits locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favoriser l'amélioration ou la construction de logements pour les salariés agricoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

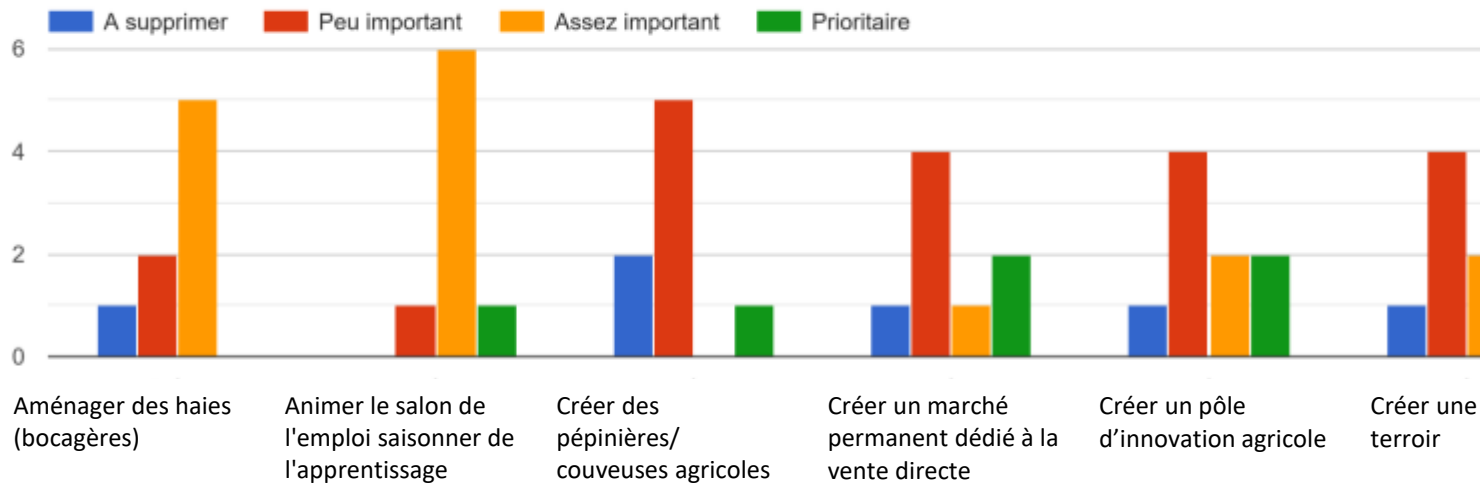


Les 100 projets majeurs pour le mandat

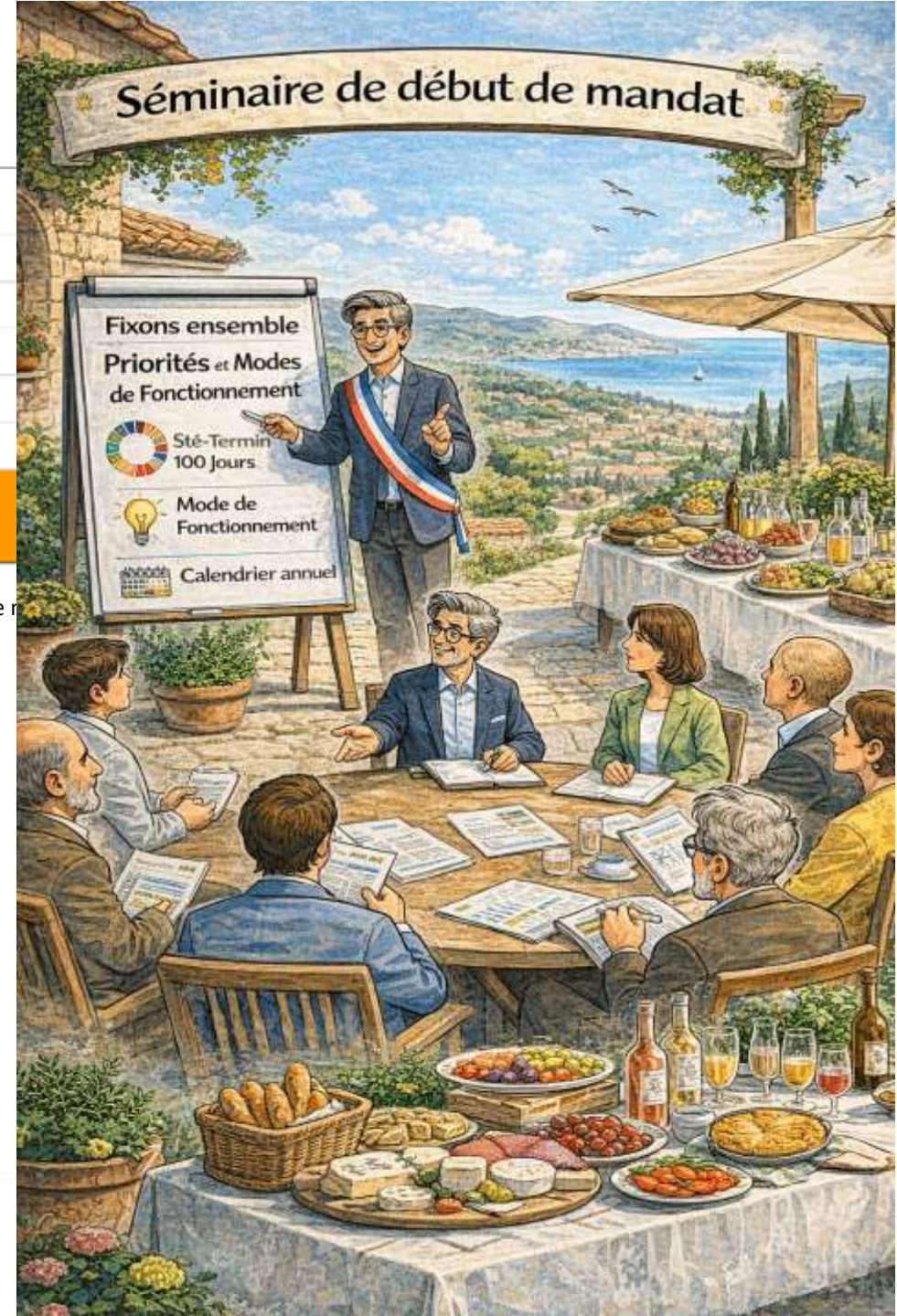
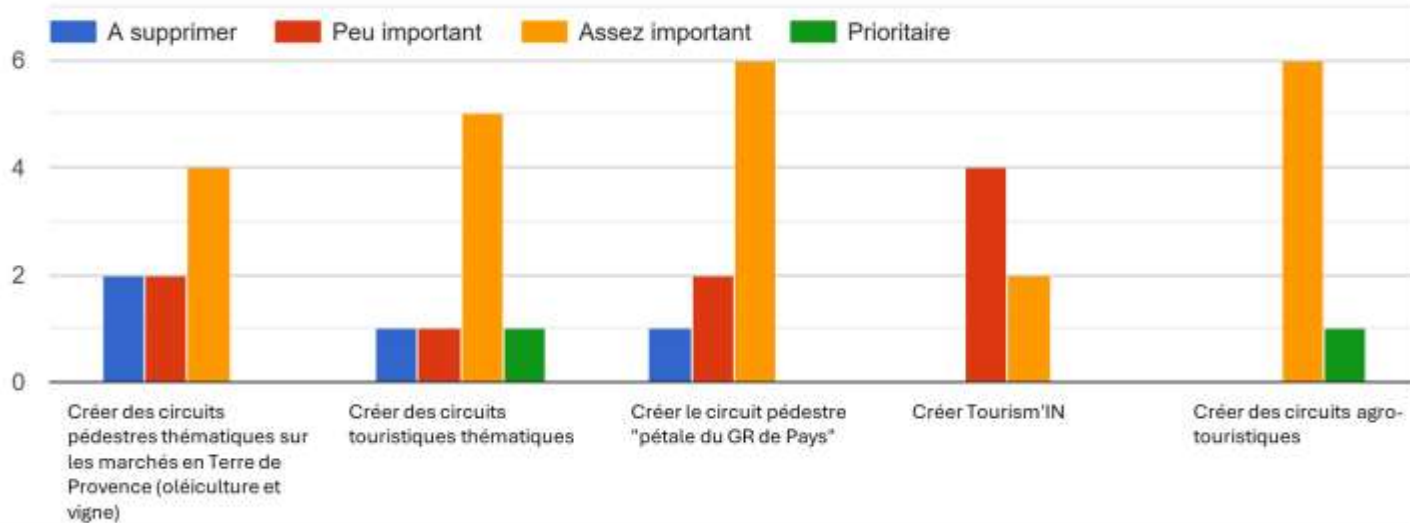


Questionnaire sur les ambitions

Promouvoir l'innovation une agriculture durable



Développer le tourisme



LES ACTIONS PRIORITAIRES



PROJETS PLÉBISCITÉS

ITEMS	SCORE
Etablir une stratégie financière	8,0
Etablir un PPI à 2033 (Plan Pluriannuel d'Investissement)	8,0
Etablir un plan de mutualisation des personnels	8,0
Aménager une déchèterie professionnelle	7,0
Créer des circuits agro-touristiques	6,0
Elaborer un rapport de développement durable	6,0
Fournir des rapports d'activité aux élus	5,0
Etablir un pacte financier et fiscal	5,0
Animer le salon de l'emploi saisonnier de l'apprentissage	5,0
Installer des panneaux Photovoltaïques sur les bâtiments agricoles	5,0
Développer les marchés de producteurs/points de vente de produits locaux	4,0
Etablir une politique de rémunération (RIFSEEP)	4,0
Réaliser un bilan de mandat	3,0
Construire une déchèterie principale sur la commune centre	3,0
Créer des circuits touristiques thématiques	3,0
Installer des panneaux photovoltaïques dans les communes	3,0
Mutualiser l'achat public au sein de TPA	2,5
Créer le circuit pédestre "pétale du GR de Pays"	2,0
Développer l'agri-photovoltaïsme	2,0
Créer des projets d'écologie industrielle	2,0
Etablir un budget durable (vert)	2,0
Développer un service de broyage des déchets verts au domicile des ménages	2,0
Développer la méthanisation	2,0

Le Maire présente
LE PROJET DE TERRITOIRE
FEUILLE DE ROUTE – 100 PROJETS MAJEURS

Voici nos
100 projets majeurs,
cotés selon les ODD !

100 PROJETS MAJEURS
Classés selon les ODD

- 1 PAS DE PAUVRETÉ – 8 projets**
 - 01 Logements sociaux ★★☆☆
 - 02 Epicerie solidaire & CCAS ★★☆☆
 - 03 Insertion par l'activité ★★☆☆
- 2 FAIM «ZERO» – 6 projets**
 - 04 Agriculture locale & circuits courts ★★☆☆
 - 05 Cantine bio à 100% ★★☆☆
 - 06 Jardins partagés ★★☆☆
- 3 BONNE SANTÉ – 7 projets**
 - 07 Maison de santé ★★☆☆
 - 08 Prévention & sport ★★☆☆
 - 09 Lutte contre les déserts médicaux ★★☆☆
- 4 EDUCATION DE QUALITÉ – 9 projets**
 - 10 Rénovation des écoles ★★☆☆
 - 11 Numérique pour tous ★★☆☆
 - 12 Réussite éducative ★★☆☆
- 5 EGALITÉ FEMMES-HOMMES – 5 projets**
 - 13 Lutte contre les violences ★★☆☆
 - 14 Egalité salariale ville ★★☆☆
- 6 EAU PROPRE – 4 projets**
 - 15 Réseau d'eau & fuites ★★☆☆
 - 16 Protection des captages ★★☆☆
- 7 ENERGIE PROPRE – 6 projets**
 - 17 Centrale solaire ★★☆☆
 - 18 Rénovation énergétique ★★☆☆
 - 19 Eclairage public LED ★★☆☆
- 16 PAIX & JUSTICE – 3 projets**
 - 36 Médiation & prévention ★★☆☆
- 8 TRAVAIL DÉCENT & ÉCONOMIE – 12 projets**
 - 20 Zone d'activités & emplois ★★☆☆
 - 21 Soutien aux commerçants ★★☆☆
 - 22 Tiers-lieu & innovation ★★☆☆
- 9 INDUSTRIE, INNOVATION – 8 projets**
 - 23 Très haut débit ★★☆☆
 - 24 FabLab & économie circulaire ★★☆☆
- 10 INÉGALITÉS RÉDUITES – 5 projets**
 - 25 Accessibilité PMR ★★☆☆
 - 26 Inclusion numérique ★★☆☆
- 11 VILLES & COMMUNAUTÉS DURABLES – 14 projets**
 - 27 Éco-quartier ★★☆☆
 - 28 Mobilités douces ★★☆☆
 - 29 Rénovation centre-bourg ★★☆☆
- 12 CONSOMMATION RESPONSABLE – 6 projets**
 - 30 Zéro plastique ★★☆☆
 - 31 Réemploi & recyclerie ★★☆☆
- 13 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE – 9 projets**
 - 32 Plan climat ★★☆☆
 - 33 Forêts & haies ★★☆☆
- 14 VIE AQUATIQUE – 4 projets**
 - 34 Renaturation de la rivière ★★☆☆
- VIE TERRESTRE – 7 projets**
 - 35 Biodiversité & corridors verts ★★☆☆
- 17 PARTENARIATS – 3 projets**
 - 37 Coopération intercommunale ★★☆☆

2024 – 2030

★ 32 projets
Priorité 1

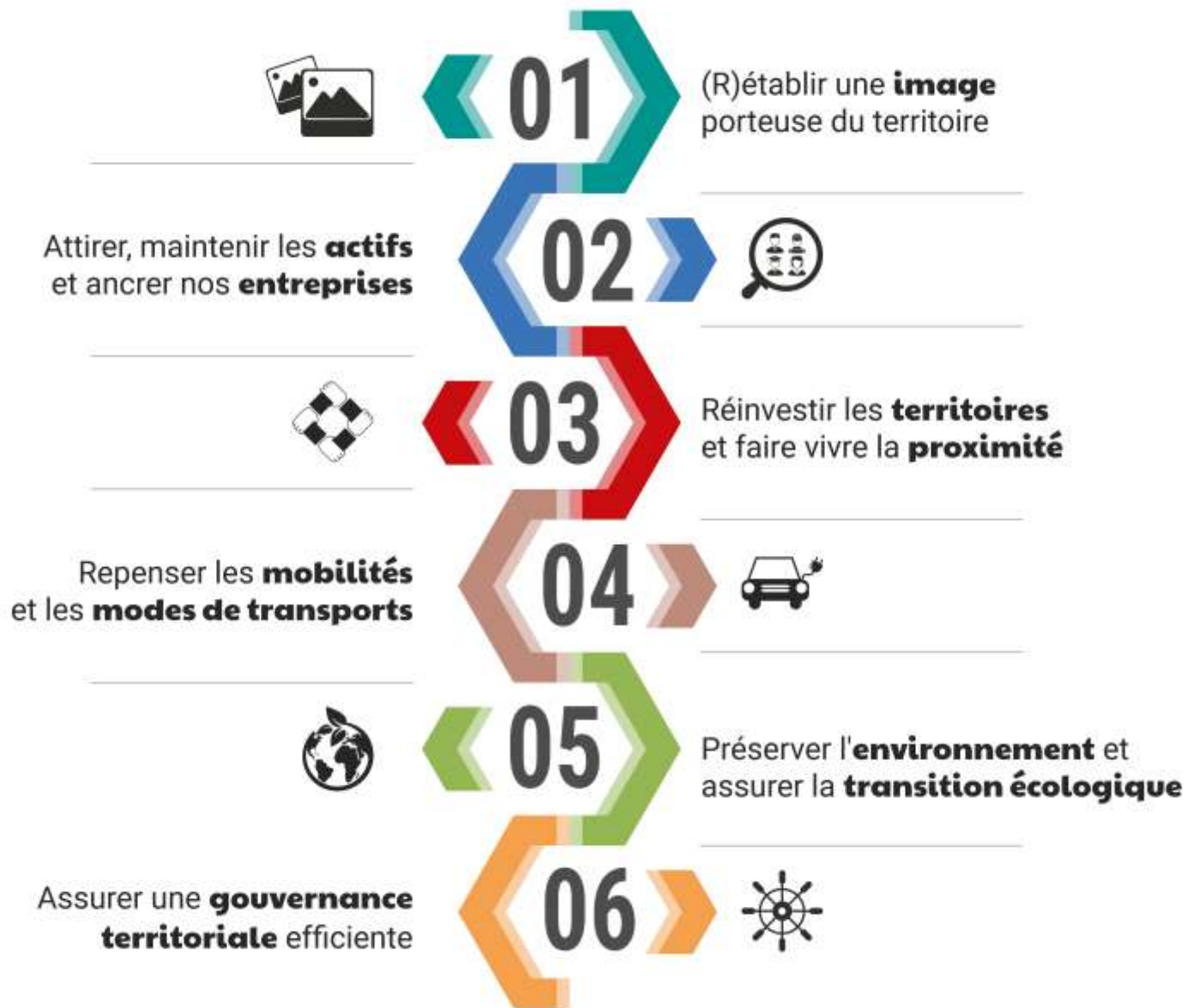
★ 41 projets
Priorité 2

★ 27 projets
Priorité 3

Budget – Planning – Partenaires – Financements

Un territoire durable, solidaire et attractif !

Réaffirmer les priorités, dessiner les ambitions



Hiérarchiser les priorités selon les politiques

- La cotation politique permet de hiérarchiser les opérations à soutenir et s'interroger sur
- Elle permet également de mettre en évidence les opérations sur lesquelles la collectivité organisme privé éventuellement fléché, ou inversement, déléguer plus largement.

R0	R1	Intitulé de l'opération	Commune	*Rééquilibrer l'offre entre les cœurs de villes/bourgs et les secteurs périphériques	*Rendre attr les centres vi bourgs
+ Aménager les territoires					
- Animer les territoires					
		+ Accompagner les publics jeunes			
		+ Favoriser les pratiques sportives			
		+ Favoriser les dynamiques sociales			
		+ Améliorer les conditions d'éducation			
		- Améliorer les conditions de santé			
		- Transformation de la maison médicale en centre de santé	Pleubian	3	3
		- Création d'une blanchisserie interhospitaliere (gip SITG)	Minihy-Tréguier	3	2
		- Ilot rue jean JAURES	Plouaret	2	3
		- Étude d'un espace medical	Ploumilliau	3	2
		- Construction de la piste de glisse, d'un parcours de santé et d'un j	Plounérin	1	0
		- Étude de faisabilité pour une nouvelle maison médicale	Saint-Quay-Perros	0	1
		- Réflexion sur l'aménagement d'un studio pour le personnel soignz	Troguéry	0	1
		- Création d'une nouvelle maison médicale comprenant 20 cabinets	Perros-Guirec	1	0
		+ Favoriser les pratiques culturelles			
		+ Développer les loisirs			
+ Développer l'habitat					
+ Favoriser la mobilité					
+ Assurer la protection de l'environnement					
+ Favoriser le développement économique					



Combinaison de critères

L'aide à la décision finale peut dépendre de plusieurs facteurs qui peuvent être convergents ou contradictoires

Ici, un tableau de visualisation de l'ensemble des opérations de rénovation avec leur cotation

Plusieurs référentiels peuvent être mobilisés :

- Les référentiels de soutenabilité (ODD, taxonomie, boussole écologique)...
- Les référentiels de la norme, risques, qualité de service...
- Les référentiels des politiques retenues, les valeurs des élus
- *Les référentiels du bonheur ?*

PO	R1	Intitulé de l'opération
	1	Aménager les territoires
	1.3	Valoriser le patrimoine historique
		Rénovation de la chapelle
		Rénovation de l'église
		Rénovation des 4 statues
		Rénovation des toitures
	2	Animer les territoires
	2.3	Améliorer les conditions de vie
		Rénovation de l'école
		Rénovation de la salle
	2.4	Favoriser les dynamiques sociales
		Rénovation de la salle
		Rénovation des salles
	2.6	Favoriser les pratiques sportives
		Étude pour la rénovation
		Rénovation de l'espace
		Rénovation du centre
		Rénovation du complexe
	2.7	Développer les loisirs
		Étude de faisabilité de
		Rénovation de la toiture
		Rénovation des huisseries
		Rénovation des murs,
	4	Assurer la protection de l'environnement
	4.3	Favoriser la transition énergétique
		Rénovation énergétique
		Rénovation énergétique
		Rénovation thermique
		Rénovation thermique
	5	Développer l'habitat
	5.2	Adapter et valoriser le parc
		Rénovation de 4 logements
		Rénovation des deux logements
		Rénovation du logement
		Rénovation d'un logement



Nous avons évalué l'activité
Créer des Zones d'activités

✓ Scores selon 4 référentiels



Feuilles de routes et programmes pluriannuels

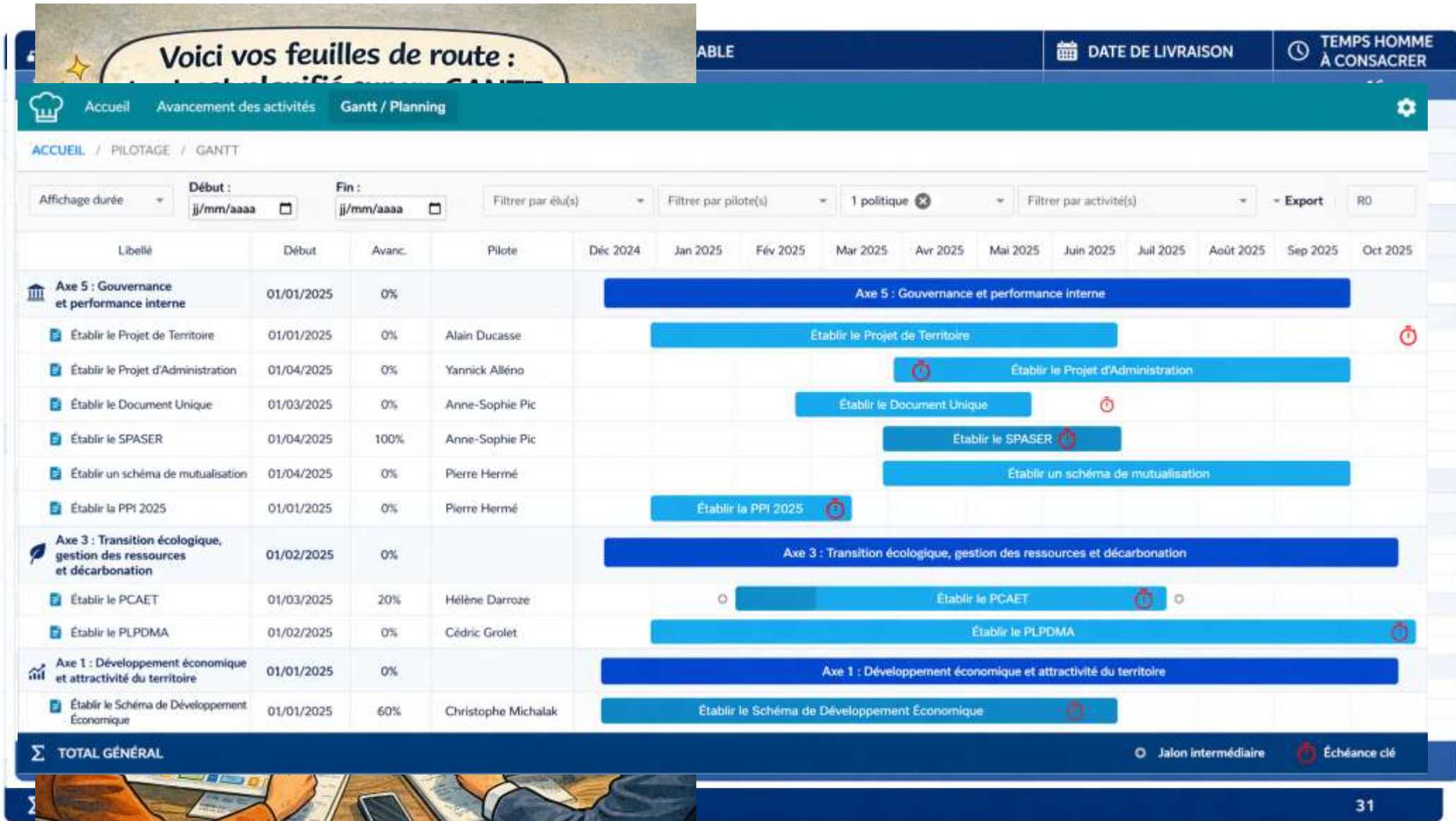
1 – Poser le cadre de référence, la cartographie des projets



2 – Réaliser une programmation dans le temps



3 – Décliner les feuilles de routes (élus et agents)



La soutenabilité financière

*Aligner ambition politique et
capacité de financement*

*Colorer le budget
(ODD, risques, taxonomie...)*

2

La stratégie financière

2.1

- 1 – Rétrospective**
- 2 – Référentiel de gestion**
- 3 – Prospective et PPI**

Construire la stratégie financière d'une collectivité, c'est structurer la décision publique autour d'indicateurs clairs et partagés.



1er pilier : une rétrospective fiable

INDICATEURS À ANALYSER DANS UNE ANALYSE RÉTROSPECTIVE

01 LA CHAÎNE DE L'ÉPARGNE

- Épargne brute
- Épargne nette
- Taux d'épargne

02 LES INVESTISSEMENTS ET LEURS FINANCEMENTS

- Dépenses d'équipement
- Subventions reçues
- Besoin de financement
- Recours à l'emprunt

03 LA DETTE ET LA SOLVABILITÉ

- Encours de dette
- Capacité de désendettement
- Solvabilité financière

- = Performance passée
- = Moyens mobilisés
- = Sécurité financière

Réaliser un diagnostic financier complet



Focus du diagnostic :



Temporalité

Passé
Présent



Ratios financiers

- ✓ Chaîne de l'épargne
- ✓ Financement des investissements
- Dette et solvabilité
- seuils d'alerte partagés



Alertes

- Évolutions
- Rigidité
- Vulnérabilité

Objectif : obtenir une vision claire et pleinement objective de la situation financière passée et actuelle

Recette et automatisation IA

Recette 201

La rétrospective financière

Comprendre le passé pour décider l'avenir

1. INGRÉDIENTS

- Comptes administratifs / CFU sur plusieurs années**
Données budgétaires et comptables historiques.
- Ratios financiers**
Capacité d'autofinancement, endettement, rigidité des dépenses, etc.
- Historique des budgets et rapports**
Budgets primitifs, décisions modificatives, rapports d'orientation budgétaire.
- Données comptables et fiscales**
Recettes fiscales, dotations, subventions, emprunts, etc.
- Analyse des dépenses et recettes**
Évolution des charges, structure des recettes, investissements réalisés.

2. PRÉPARATION

- Analyser les évolutions passées**
Étudier les tendances sur 5 à 10 ans (recettes, dépenses, investissements, dette...).
- Identifier marges de manœuvre**
Repérer les leviers d'action et la capacité financière disponible.
- Repérer rigidités et dérives**
Mettre en évidence les charges incompressibles, les dérives et les points de vigilance.
- Calculer les ratios clés**
Évaluer la situation financière à l'aide d'indicateurs pertinents.
- Synthétiser les enseignements**
Formaliser les constats majeurs et les enjeux financiers pour le mandat.

RATIOS CLÉS	
Épargne brute	12 %
Déendettement	4,2 ans
Rigidité des dépenses	58 %
Investissement / habitant	345 €

SYNTHÈSE	
✓ Points forts	
⚠ Points de vigilance	
🔍 Enjeux principaux	

3. RÉSULTAT

Une vision fiable et partagée de la situation financière.
Elle éclaire les choix, sécurise le mandat et renforce la confiance des partenaires et des citoyens.

Conseil du chef
Prendre du recul, croiser les regards et aller à l'essentiel : une bonne rétrospective est le meilleur ingrédient pour cuisiner l'avenir !

ZP ZOON POLITIKON SIGNATURE

ZP

Zoon Politikon

ÉVALUER AUTREMENT · DÉCIDER MIEUX

L'accompagnement à la **rétrospective financière** et à la construction de votre stratégie de mandat

Une bonne rétrospective est le meilleur ingrédient pour cuisiner l'avenir

2ème pilier : un référentiel de gestion clair

Légende

✓ Stratégie prudente

- Capacité de désendettement < à 5 ans
- conserver une excellente solvabilité pour anticiper les aléas éventuels

⚖ Stratégie équilibre

- Capacité de désendettement dans la norme (6 à 10 ans)
- adopter une approche équilibrée

! Stratégie de risque

- Capacité de désendettement > à 10 ans

la collectivité laisse dégrader sa solvabilité car elle estime posséder pour l'avenir de réelles marges d'actions (sur ses taux, sur ses bases d'imposition ou bien encore sur son patrimoine)

Construire un référentiel clair pour une collectivité

Pour piloter la réalisation de son projet politique, une collectivité doit se fixer des repères de gestion : des règles claires et partagées permettant de concilier ambition et préservation de la sécurité financière

LE RÉFÉRENTIEL DE GESTION D'UNE COLLECTIVITÉ



Fixer un référentiel clair, c'est encadrer sa politique d'investissement sans obérer l'avenir.

Recette et automatisation IA

Recette 202

Le référentiel de gestion

Fixer les règles du jeu pour décider et agir



1. INGRÉDIENTS

- Orientations politiques**
Priorités du mandat et ambition du projet de territoire.
- Diagnostic financier**
Rétrospective financière et analyse des marges de manœuvre.
- Contraintes et obligations**
Cadre réglementaire, engagements existants, plafonds de dépenses, etc.
- Bonnes pratiques de gestion**
Ratios de référence, doctrine financière, principes de prudence.
- Capacités et ressources**
Ressources humaines, outils, systèmes d'information et organisation.

2. PRÉPARATION

- Définir les principes de gestion**
Prudence, soutenabilité, transparence, équité, efficacité...
Les valeurs qui guident les décisions.
- Fixer des ratios et seuils cibles**
Épargne brute, endettement, rigidité des charges, capacité d'autofinancement, etc.
- Définir les règles d'arbitrage**
Priorisation des dépenses, critères d'investissement, désengagements possibles, gestion de la dette.
- Structurer les priorités budgétaires**
Répartir l'effort financier entre fonctionnement, investissement et projets structurants.
- Formaliser et partager le référentiel**
Rédiger le document de référence, le valider avec les élus et le diffuser aux services.

3. RÉSULTAT

Un cadre clair, partagé et stable pour des décisions cohérentes et durables.
Il sécurise les choix, aligne les acteurs et garantit la soutenabilité financière du mandat.

Conseil du chef
Un bon référentiel n'est pas figé : il s'adapte au contexte, mais reste stable sur l'essentiel. Clarté, discipline et réalisme sont les clés de la réussite !

ZP ZOON POLITIKON SIGNATURE



Zoon Politikon


ÉVALUER AUTREMENT - DÉCIDER MIEUX

L'accompagnement à la construction de votre référentiel de gestion

Un bon référentiel n'est pas figé : il s'adapte au contexte, mais reste stable sur l'essentiel

3ème pilier : une prospective structurée

Légende

-  **Au fil de l'eau**
 - maintient les tendances actuelles et intègre les décisions déjà prises
-  **Pessimiste**
 - **Charges :** augmentation plus rapide des charges
 - **Produits :** baisse ou ralentissement des bases fiscales
-  **Optimiste**
 - **Charges :** arrêt ou ralentissement de dépenses pour lesquelles la collectivité conserve la maîtrise
 - **Produits :** Augmentation des bases et/ou de la DGF

Construire des scénarios pluriannuels fiables

Chaque **simulation** permet de réaliser des **tests de sensibilité** autour de **3 pôles d'équilibre financier** interdépendants



Projection des ressources et dépenses



Hypothèses stabilisées



Simulations chiffrées



Marges de manœuvre

Résultat : construire des orientations stratégiques à moyen & long terme

Le niveau de l'un de ces **3 pôles découle** automatiquement du niveau assigné en termes d'objectifs aux 2 autres



PPI soutenable

- Programmes d'investissement
- Calendrier pluriannuel
- Capacité de financement



- ✓ Critères de soutenabilité
- ✓ Compatible avec la prospective

ÉLABORATION DU PPI SOUTENABLE D'UNE COLLECTIVITÉ LOCALE



ÉLABORATION DU PPI



PROGRAMME POLITIQUE

Orientations et priorités du mandat



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Projet de Ville /
Projet de Territoire



PROGRAMMATION OPÉRATIONNELLE

- ▶ Décliner les engagements en projets d'équipement
- ▶ Estimer les coûts globaux
- ▶ Classer les projets : *Rénovation / Renouvellement / Projets nouveaux*



PRIORISATIONS TECHNIQUES ET POLITIQUES

- ▶ Impératifs (Sécurité, Urgence...)
- ▶ Actions phares du mandat



Actions phares du mandat



Priorités à programmer



Projets décalables



PROGRAMMATION PHYSICO-FINANCIÈRE

- ▶ Échéancier des opérations & coûts induits
- ▶ Planification pluriannuelle



VALIDATION DU PPI

- ▶ En fonction de la stratégie financière



BOUCLAGE & PILOTAGE

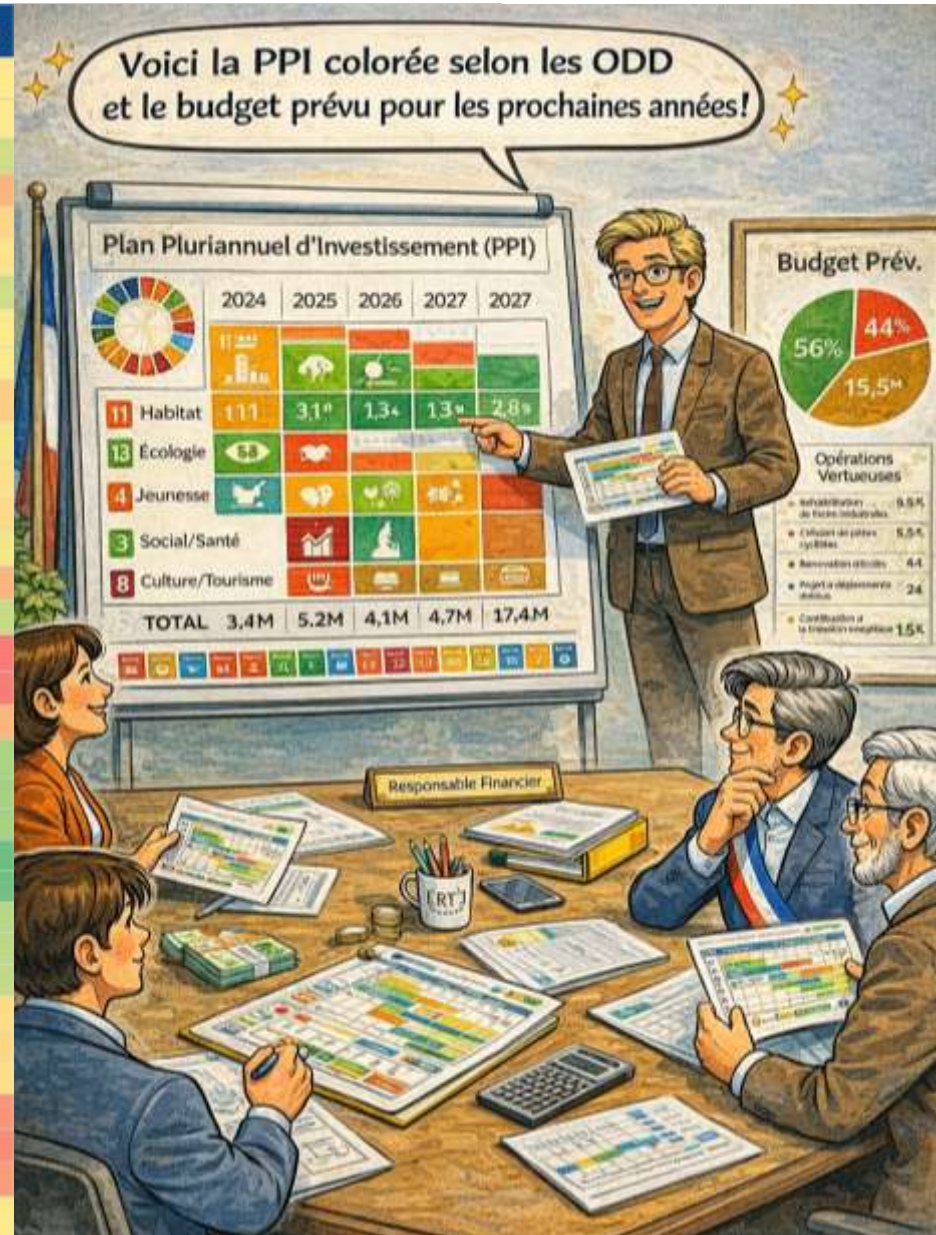
- ▶ Décalages ou abandon
- ▶ Suivi & Arbitrage
- ▶ Capacité financière & technique

▶ *Suivi & Arbitrage*



PPI colorée : vers la mesure de la soutenabilité du budget

ACTIVITÉ	SOURCE	ODD	BUDGET	2025	2026	ODD
Axe 1 : Développement économique et attractivité du territoire			10 611 400 €	2 311 400 €	8 300 000 €	56
1.2 - Développer l'économie et le foncier d'entreprise			10 582 000 €	2 282 000 €	8 300 000 €	56
Acquérir le terrain de la déchetterie	PPI	61	50 000 €	50 000 €	- €	61
Acquérir les parcelles du Département dans la zone d'activité	PPI	50	1 500 000 €	1 500 000 €	- €	50
Aménager la zone d'activités économiques	PPI	52	732 000 €	732 000 €	- €	52
Aménager la zone d'activité	PPI	54	6 600 000 €	- €	6 600 000 €	54
Réaliser l'extension de la déchetterie	PPI	62	1 700 000 €	- €	1 700 000 €	62
1.3 - Développer le tourisme			29 400 €	29 400 €	- €	55
Requalifier les chemins touristiques et patrimoniaux	PPI	55	29 400 €	29 400 €	- €	55
Axe 2 : Aménagement du territoire et mobilité durable			3 305 000 €	3 105 000 €	200 000 €	53
2.2 - Développer les mobilités			850 000 €	850 000 €	- €	54
Acquérir des terrains pour les mobilités collectives	PPI	54	700 000 €	700 000 €	- €	54
Acquérir des terrains pour le stationnement relais	PPI	53	150 000 €	150 000 €	- €	53
2.3 - Aménager et entretenir les voiries			1 445 000 €	1 245 000 €	200 000 €	57
Réaliser des travaux de voirie	PPI	51	400 000 €	200 000 €	200 000 €	51
Requalifier une zone d'aménagement	PPI	62	1 045 000 €	1 045 000 €	- €	62
2.4 - Piloter l'urbanisme			1 010 000 €	1 010 000 €	- €	48
Réaliser des acquisitions foncières	PPI	45	1 000 000 €	1 000 000 €	- €	45
Réaliser des travaux de géomètre	PPI	50	10 000 €	10 000 €	- €	50
Axe 3 : Transition écologique, gestion des ressources et décarbonation			2 465 400 €	2 331 400 €	134 000 €	69
3.1 - Renforcer la gestion des déchets			300 000 €	300 000 €	- €	67
Acquérir les terrains pour la déchetterie	PPI	67	300 000 €	300 000 €	- €	67
3.2 - Piloter la transition énergétique et la planification écologique			158 000 €	24 000 €	134 000 €	77
Réaliser la solarisation des bâtiments publics	PPI	77	158 000 €	24 000 €	134 000 €	77
3.3 - Assurer la gestion de l'eau et des milieux			2 007 400 €	2 007 400 €	- €	66
Acquérir les terrains pour les ouvrages hydrauliques	PPI	66	167 400 €	167 400 €	- €	66
Réaliser des travaux de gestion des eaux pluviales	PPI	65	1 840 000 €	1 840 000 €	- €	65
Axe 4 : Cohésion sociale et service à la population			4 282 860 €	2 141 430 €	2 141 430 €	50
4.1 - Renforcer les solidarités locales			4 282 860 €	2 141 430 €	2 141 430 €	50
Construire ou réhabiliter des équipements de proximité	PPI	50	4 282 860 €	2 141 430 €	2 141 430 €	50
Axe 5 : Gouvernance et performance interne			224 625 €	167 858 €	56 767 €	48
5.5 - Piloter le système d'information et les réseaux			224 625 €	167 858 €	56 767 €	48
Acquérir des logiciels métiers et matériels informatiques	PPI	48	224 625 €	167 858 €	56 767 €	48
TOTAL GÉNÉRAL			20 889 285 €	10 057 088 €	10 832 197 €	57



La coloration du budget

2.2

- 1 – Evaluer les projets sous le prisme des ODD
- 2 – Les intégrer dans un référentiel de gestion
- 3 – Les inscrire dans une vision pluriannuelle



Budget vert

Analyse centrée sur l'impact environnemental seulement

- ✗ **Réduction** - Approche limitée et partielles
- ✗ **Éloigné des attentes** - Peu aligné avec les priorités globales

Dans les auditions budgétaires :



Mesurer l'impact des nouvelles actions



Identifier les leviers d'amélioration



Mesurer l'impact des nouvelles actions



Identifier les leviers d'amélioration



Agenda 2030

Budget durable



Vision globale **Agenda 2030**:
Développement durable
économique, social, sociétal et environnemental



Analyser les dépenses sous l'angle économique, environnemental **et social**



Éclairer la prise de décision des responsables **publics**



Inscrire l'action publique dans une démarche de progrès

Dans les auditions budgétaires :

Repenser la création d'une cour d'école en budget soutenable

Exemple : un projet intégrant les ODD 1, 2, 3, 5 et 8

AVANT



Constats :

- 👤 Inégalités d'usage (ODD 5)
- 👶 Faible bien-être des enfants (ODD 3)
- 👥 Aucun levier éducatif ou social (ODD 1,1, 2, 8)

Constats :

- 👤 Inégalités d'usage (ODD 5)
- 👶 Faible bien-être des enfants (ODD 3)
- 👉 Aucun levier éducatif ou social (ODD 1,1, 2, 8)

➡ Un même projet d'investissement, enrichi par le budget durable, devient un levier éducatif, social, environnemental et éconon

APRÈS (budget durable)

- 🌿 Aménagement repensé
- 👥 Espaces végétalisés et ombragés
- 🌳 Zones différenciées (sport, calme, jeux libres)
- ⚖️ Répartition équilibrée des usages



- 👥 Inclusion & égalité (ODD 5) ❤️ Santé et bien-être (ODD 3)
- 🌿 Mixité des espaces 🌱 Jardin pédagogique / potager
- 🌳 îlots de fraîcheur 👤 Initiation à l'alimentation durable

➡ Un même projet d'investissement, enrichi par le budget durable, devient un levier éducatif, social, environnemental et éconon



Les référentiels et leurs limites

NOUS AVONS TRAVAILLÉ SUR UN RÉFÉRENTIEL : LES ODD

→ MAIS IL EN EXISTE D'AUTRES !

RÉFÉRENTIELS (ODD)

- ✓ ODD = Objectifs de Développement Durable
- ✓ Utile pour cadrer nos actions




ZFE (Zones à Faibles Émissions)


 **INTENTION** : réduire l'impact écologique des voitures
→ amélioration environnementale



 **MAIS** : génère des impacts sociaux négatifs
→ exclusion sociale, éviction des classes populaires hors des centres-villes



 Ménages modestes exclus des centres-villes →  Moins d'accès à l'emploi, aux services, à la vie de quartier

ZAN (Zéro Artificialisation Nette)

 **INTENTION** : préserver les sols agricoles et la biodiversité
→ amélioration environnementale

 **MAIS** : génère des impacts sociaux et économiques négatifs

 Offre de logements limitée en zones tendues →  Hausse des prix, accès au logement plus difficile

 Moins de foncier dispo. pour l'activité économique →  Moins d'emplois et d'attractivité économique

PROBLÈME CLÉ

 On ne mesure pas l'impact réel d'une activité →  Une activité que l'on pense positive... →  ...peut en réalité être négative !

CONSÉQUENCE : 2 LOIS AMBIGUËS

- ✗ Parce que les impacts sociaux & économiques négatifs ont été révélés
- ✗ Alors que l'intention initiale était écologique !

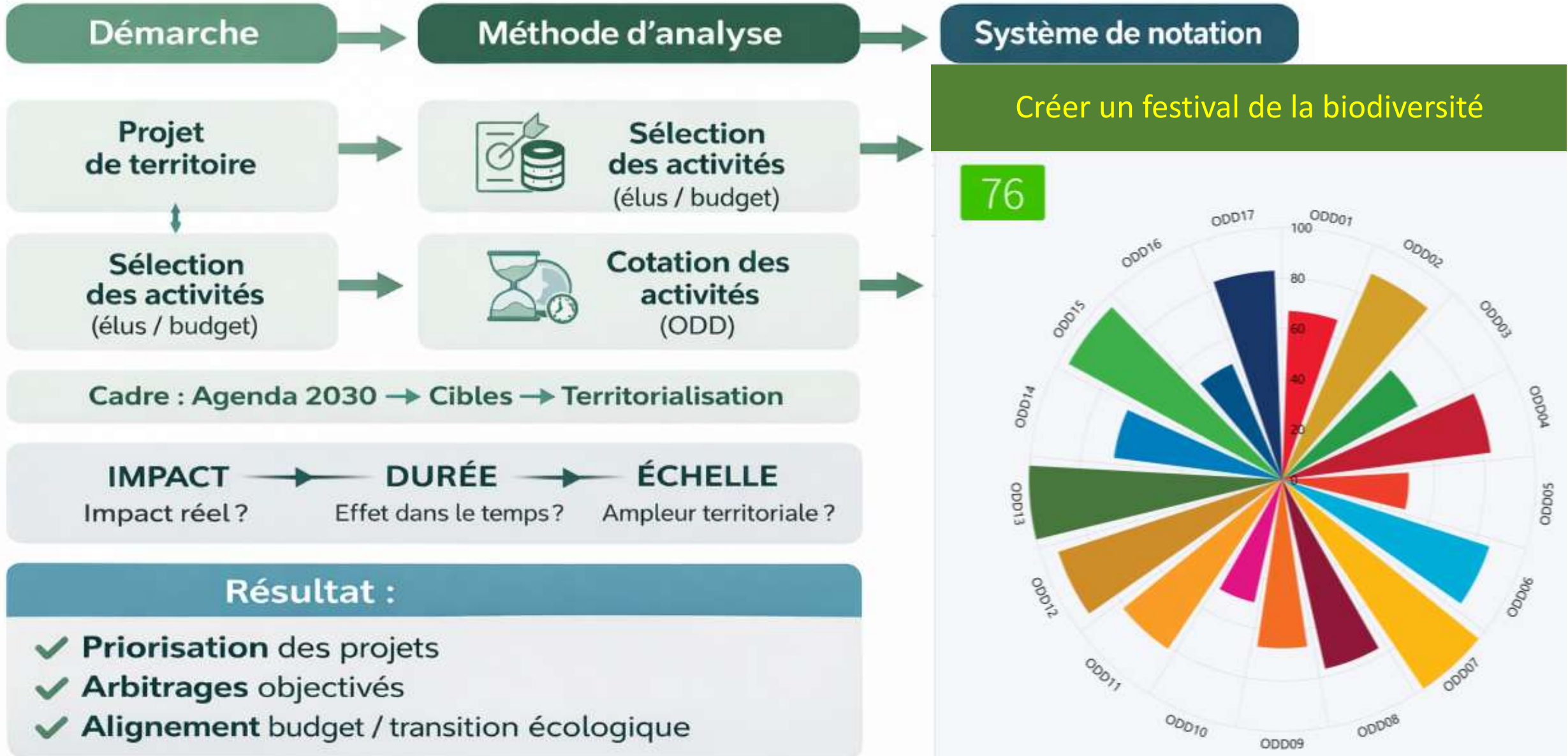
■ ■ ■ Les référentiels et leurs limites

L'analyse des performances des politiques sur des référentiels permet d'identifier leurs angles morts et impacts négatifs et permet d'adapter les modalités de leur mise en œuvre.

L'IA permet de trouver rapidement des alternatives à des politiques qui ne seraient pas vertueuses sur assez de critères

zoon
politikon

Comment construire un budget durable ?



R0	R1	Livrable	Budget	*ODD
0 - Piloter la collectivité			3 019 733 €	52
Piloter les systèmes d'information			3 019 733 €	52
Parc informatique			595 241 €	53
Projet Téléphonie			2 424 492 €	54

La cotation permet d'avoir une vision du score ou de la performance d'une action, du segment auquel elle appartient, et, par agrégation (et moyenne), donner une indication de la performance des politiques de la collectivité.

- 1 Chaque projet est noté avec une note globale
- 2 La moyenne des performances est notée avec une coloration globale et axée sur des projets stratégiques et axés
- 3 In fine, l'axe stratégique est évalué et donne une note globale qui est le référentiel





RECETTE 403



La cotation multi-référentiels

Croiser les regards pour choisir les meilleures options.



INGRÉDIENTS

Projets
Ensemble des actions, programmes ou projets à évaluer et à prioriser.

Référentiels (ODD, risques...)
Cadres d'analyse et de cotation : ODD, risques, réglementaire, stratégie territoriale, finances...

PRÉPARATION

1 Coter chaque action

Évaluer chaque projet selon plusieurs référentiels choisis. Attribuer une note ou un niveau d'impact pour chaque critère.

Projet	ODD	Risques	Finances	Impact socio.
Projet A	★	★	★	★
Projet B	★	★	★	★
Projet C	★	★	★	★

2 Comparer les résultats

Analyser les scores, repérer les forces et les faiblesses. Comparer les projets entre eux pour identifier les meilleurs compromis.



3 Identifier contradictions

Repérer les incohérences et les arbitrages difficiles entre référentiels pour éclairer les décisions.



La clé : Aucune décision n'est neutre. Les référentiels permettent de faire des choix assumés et transparents.

RÉSULTAT



Une aide à la décision éclairée

- Des choix argumentés et transparents
- Une vision globale et équilibrée des projets
- Une meilleure gestion des risques et des impacts
- Des priorités partagées et assumées
- Une allocation optimale des ressources



CONSEIL DU CHEF

Utiliser la cotation multi-référentiels dès la conception des projets et actualiser régulièrement les évaluations.



The background of the slide is a blurred image of a pen writing on a document. A line graph is visible, showing an upward trend. The text is overlaid on this background.

*Stratégie d'achat public,
un levier du dynamisme
économique local*

2.3

le SPASER en est le réceptacle

L'achat durable : au-delà de l'obligation, un levier stratégique

ATTENTION AU DÉBUT DU MANDAT – CHANGEMENTS IMPORTANTS



ARTICLE 35

Loi Climat & Résilience (2021)

→ Entrée en vigueur au plus tard le 22 août 2026



100 % DES MARCHÉS PUBLICS CONCERNÉS



CRITÈRE ENVIRONNEMENTAL
d'attribution

Obligatoire avec pondération > 10 %



CLAUSES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Obligatoires dans les marchés

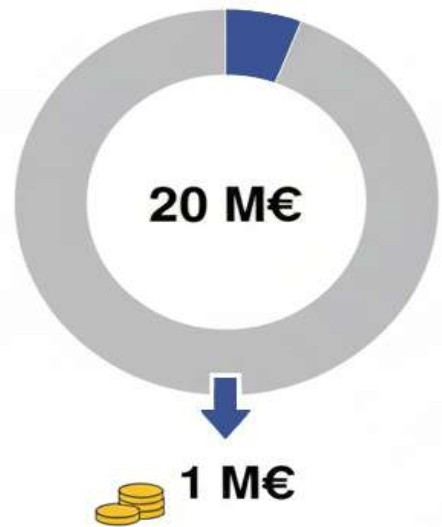


L'ACHAT DURABLE DEVIENT UNE OBLIGATION LÉGALE !



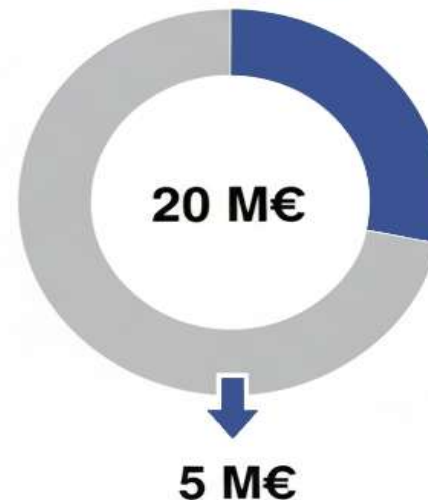
Impact de l'achat sur l'économie locale

Situation Initiale (5%)



Seulement 1 M€ injectés dans le tissu économique local

Situation Cible (25%)



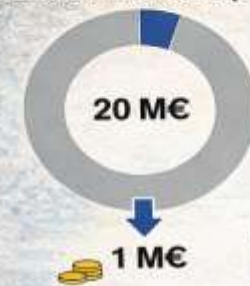
5 M€ investis dans les artisans locaux et PME

Effet
+4 M€

+ 4 M€ réinjectés dans l'économie locale = Un levier de développement majeur

Privilégions les achats locaux!

Situation Actuelle (5%)



1 M€



1 M€ injecté dans le tissu économique local

Situation Cible (25%)



5 M€



5 M€ investis dans les artisans locaux et PME

+4 M€

SPASER



Effet économique territorial induit

EFFET SUR ÉCONOMIE LOCALE



Emplois :
Création et Maintien



Entreprises :
Soutien local (PME, ESS)



Filières :
Consolidation (bâtiment, services)



Fiscalité :
Recettes indirectes locales



Ancrage :
Développement durable

HYPOTHÈSE BASÉE SUR UN EFFET MULTIPLICATEUR ESTIMATIF



€ 4 M€ injectés

De 5 à 7 M€



Jusqu'à 7 M€ d'activité économique générée
→ valeur ajoutée pour le territoire

Recette et automatisation

RECETTE 205

Le SPASER stratégique

Un outil pour des achats publics durables au service du territoire et de ses habitants.

INGRÉDIENTS

- Politique d'achat**
Cadre et principes directeurs pour orienter les achats publics responsables.
- Objectifs écologiques et sociaux**
Réduction des impacts environnementaux, inclusion, équité, bien-être des usagers.
- Acteurs économiques locaux**
Entreprises, ESS, artisans, coopératives : des partenaires de proximité à valoriser.

PRÉPARATION

- Définir objectifs**
Fixer des objectifs clairs, mesurables et partagés en matière de performance écologique, sociale et économique.
- Structurer les filières**
Cartographier les besoins et les offreurs locaux, organiser les filières durables et sécuriser les approvisionnements.
- Intégrer des clauses**
Inclure des clauses environnementales, sociales et d'insertion dans les marchés publics pour encourager les bonnes pratiques.
- Piloter les résultats**
Suivre les indicateurs, évaluer les impacts et ajuster les actions pour une amélioration continue.

RÉSULTAT

Un levier de développement économique local

- Soutien aux entreprises et emplois locaux
- Achats plus responsables et innovants
- Réduction de l'empreinte écologique
- Création de valeur partagée sur le territoire

ASTUCE DU CHEF Un SPASER réussi, c'est du sens, de la méthode et des partenariats durables !

ZP ZOON POLITIKON

ACHAT PUBLIC & DÉVELOPPEMENT LOCAL

De 5% à 25% d'achat local

en une trajectoire de mandat

Démonstration : effet multiplicateur territorial et levée de l'objection juridique

SPASER : un levier stratégique pour le territoire



30-60% du budget
des collectivités

L'achat public influence
l'économie locale



Chaque Marché Public



Le SPASER, Schéma de promotion
des achats publics socialement et écologiquement responsables

S chéma
de P romotion
des A achats publics
S Socialement
et E cologiquement
R Responsables

- ✓ les objectifs environnementaux des achats publics
- ✓ les objectifs sociaux (insertion, ESS, handicap, égalité)
- ✓ les modalités de mise en œuvre
- ✓ les indicateurs de suivi

C'est un outil de pilotage stratégique de la dépense publique, au service :

- de la transition écologique
- de l'inclusion sociale
- du développement économique local

C'est un document stratégique prévu par le Code de la commande publique pour les collectivités dont le volume annuel d'achats dépasse un certain seuil

Un SPASER bien conçu permet:

- ✓ d'intégrer des clauses environnementales et sociales
- ✓ de favoriser l'accès des PME et structures de l'ESS
- ✓ de structurer les filières locales
- ✓ de réduire les risques juridiques et réputationnels
- ✓ d'aligner la commande publique avec le projet de territoire



Gouvernance et organisation des moyens

*Mettre l'organisation au service
de la trajectoire, structurer les
partenariats*

3

1 - Diagnostic organisationnel et fonctionnel

Mettre l'organisation au service de la trajectoire.

L'architecture institutionnelle, les ressources humaines et les mécanismes de coordination sont alignés avec les priorités politiques et la stratégie financière.

La réussite du mandat dépend de la capacité de l'organisation à porter les décisions politiques.

La clarification des responsabilités, l'optimisation des ressources et la structuration du pilotage constituent les conditions d'une action publique efficace et lisible.

- **Livrables :**
 - Diagnostic organisationnel
 - Organisation cible et principes de gouvernance
 - Dispositif de coordination élus–administration
 - Schéma directeur de mutualisation
 - Plan d'évolution des compétences et des services
 - Feuille de route RH
 - Dispositif de pilotage stratégique du mandat



2 - Organisation cible et principes de gouvernance

Le pacte de gouvernance permet de fixer, dès le début du mandat, des règles claires de fonctionnement entre élus, exécutif et administration.

Il organise les instances de décision, les rôles de chacun et les modalités de coordination entre communes et intercommunalité.

En structurant les circuits de décision et d'information, il sécurise l'action publique et limite les risques de blocage. Articulé avec le projet de territoire, il garantit une mise en œuvre cohérente, lisible et partagée des priorités du mandat.

Références légales

- Le pacte de gouvernance est encadré principalement par :
- **Loi Engagement et Proximité** (27 décembre 2019)
→ Introduit la possibilité (et l'incitation forte) d'un pacte de gouvernance
- **Code général des collectivités territoriales**
 - Article **L.5211-11-2** (EPCI)
 - Prévoit :
 - Débat obligatoire sur l'opportunité d'un pacte
 - Délai de **9 mois après le renouvellement** du conseil communautaire
- 👉 Le pacte n'est pas juridiquement obligatoire, mais **le débat sur sa mise en place l'est.**



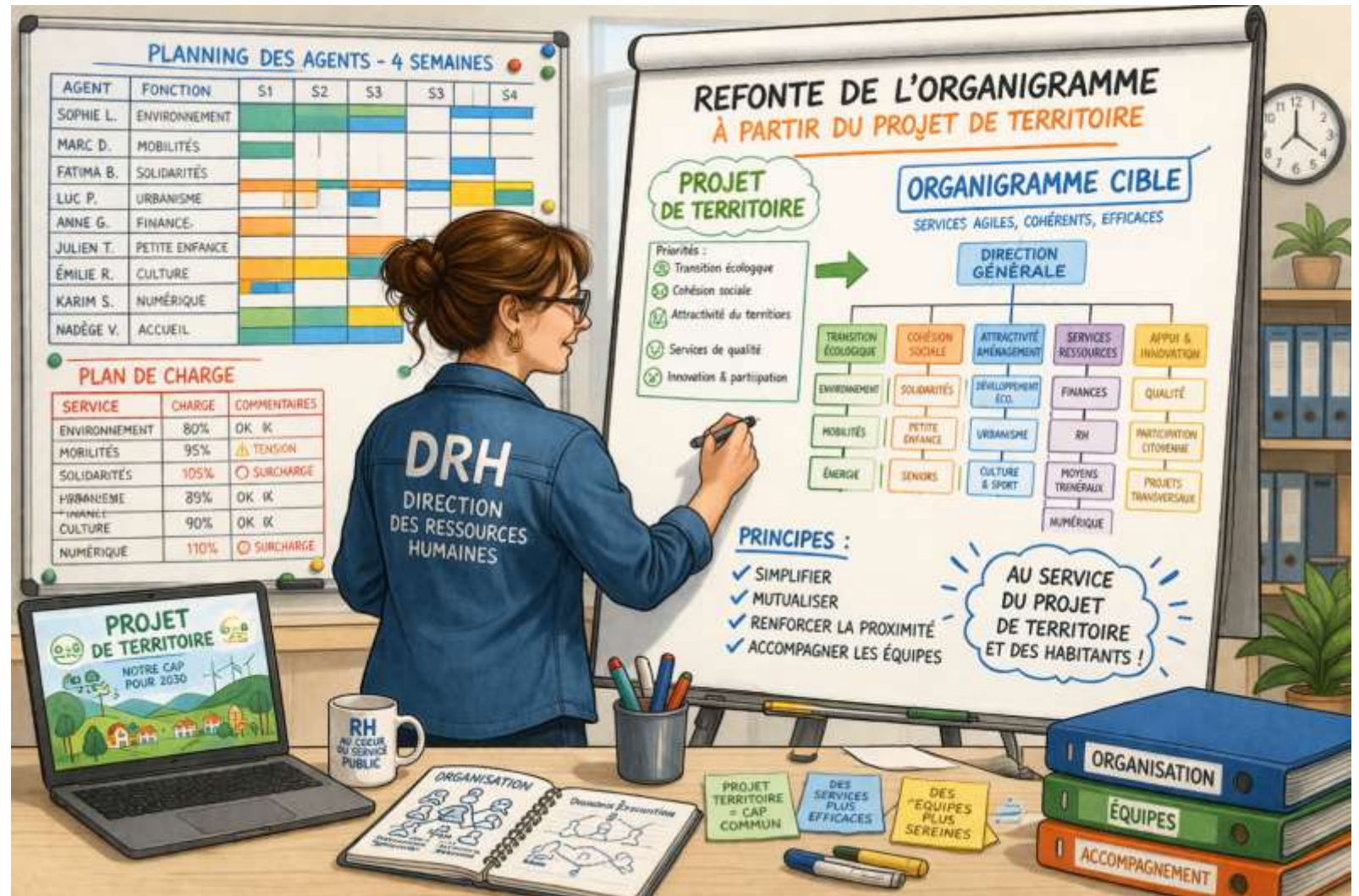
3 - Feuille de route RH et plan de charge consolidé

Refondre l'organigramme après l'élaboration du projet de territoire permet d'aligner l'organisation sur les priorités politiques du mandat.

Il s'agit d'assurer une réelle adéquation entre missions, moyens humains et compétences.

Cette adaptation facilite la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques.

Le GANTT en constitue la traduction technique, en structurant la planification et le plan de charge des équipes.

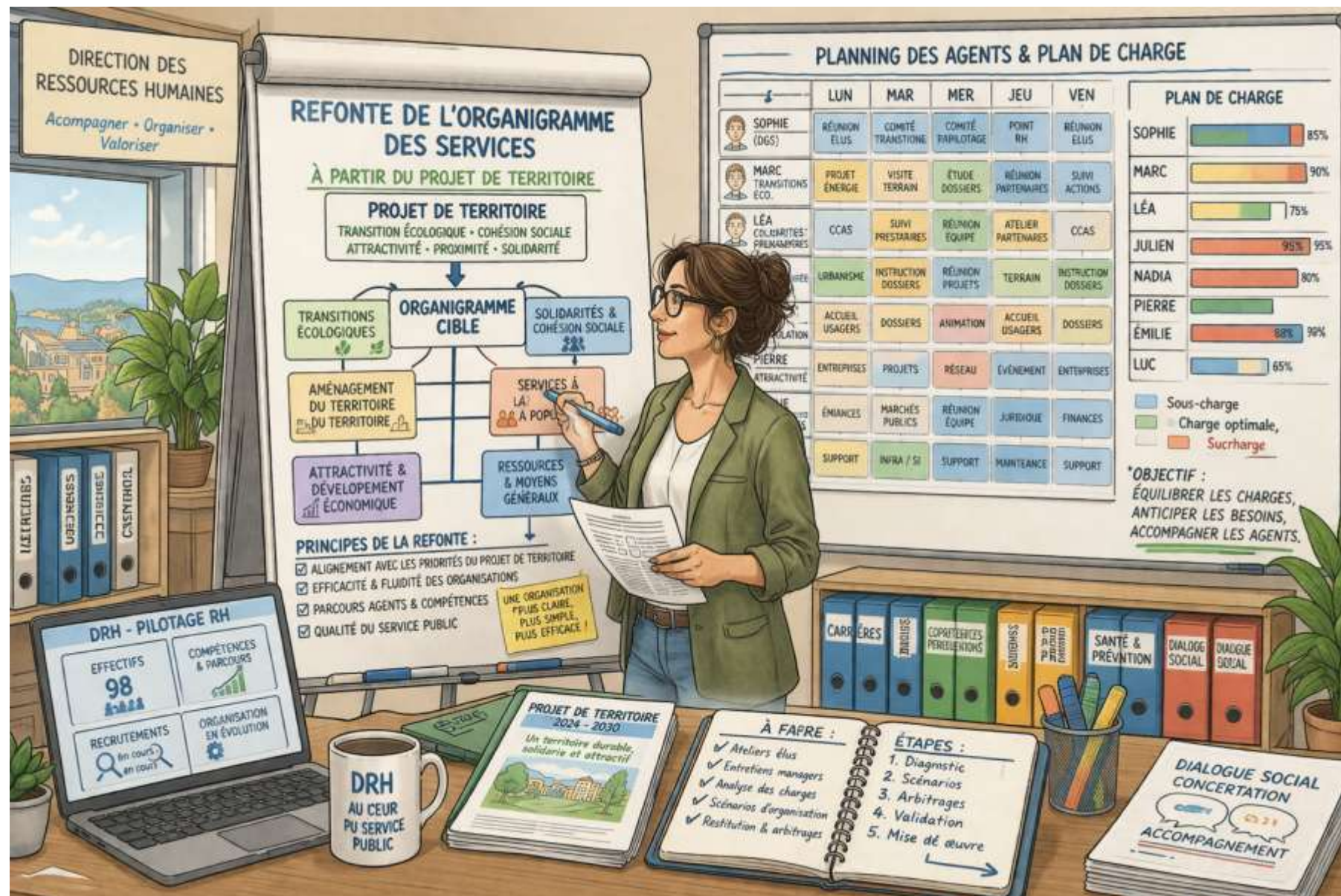


Une prospective sur les ETP

Evaluer le plan de charge

La cotation des ETP nécessaires requiert un travail sur l'ensemble des activités récurrentes et les projets ad hoc, pilotés par chaque personne.

La cartographie des activités permet de coter la charge de chaque agent sur ses projets ou missions récurrentes



Recette et automatisation

RECETTE 304

Le plan de charge RH

Organiser les ressources humaines pour réaliser les missions et réussir les projets.

INGRÉDIENTS

- Activités**
Ensemble des tâches et missions à réaliser par les services.
- Agents**
Compétences, effectifs, disponibilités et temps de travail.
- Projets**
Projets et actions à conduire sur la période (plan d'actions, charters, priorités).

PRÉPARATION

- 1 Cartographier les tâches**
Lister et décrire les tâches par activité et par projet. Identifier les liens et les interdépendances.
- 2 Évaluer les charges**
Estimer le temps nécessaire pour chaque tâche. Calculer les charges par service, équipe et agent.
- 3 Ajuster les ressources**
Comparer charges et capacités. Identifier les écarts (surcharge ou sous-charge) et ajuster : redéploiement, renforts, priorisation, simplification.
- 4 Planifier (GANTT)**
Planifier les tâches dans le temps. Visualiser la répartition des charges et le calendrier des projets avec un diagramme de GANTT.

RÉSULTAT

Une adéquation missions / moyens

- Des missions couvertes avec les bonnes ressources
- Une meilleure répartition des charges
- Des projets livrés dans les délais
- Des agents mieux valorisés et plus efficaces

CONSEIL DU CHEF Un plan de charge RH est un outil vivant : mettez-le à jour régulièrement et partagez-le avec les équipes !

ZP ZOOM POLITIKON

INTRO

PILOTAGE DES RESSOURCES

Le plan de charge RH

ÉVALUATION DU NIVEAU DE DÉPENSES

Organiser les ressources humaines
L'accompagnement à la construction
pour réaliser les missions et réussir les projets
de votre plan de charge RH

De l'inventaire des tâches au Gantt opérationnel équilibré
Un plan de charge est un outil vivant
mettez-le à jour régulièrement et partagez-le avec les équipes

Feuilles de routes croisées avec le budget

Adapter le pilotage politique des projets

- Dans cet exemple, les budgets sont très inégalement répartis entre les élus.
- Un travail de réaffectation des projets selon une logique politique de maître d'ouvrage (en lieu et place d'une logique de maître d'œuvre), permet un rééquilibrage entre les portefeuilles des élus.
- Avant le séminaire, un élu portait 94% des budgets d'investissement de la collectivité, après, le budget le plus important affecté à un élu est de 45%.
- Il s'agit notamment de visualiser le poids des projets pilotés par chacun des élus.



AVANT SÉMINAIRE ÉLUS DE DÉMARRAGE					
ÉLU-SERVICE	BUDGET GLOBAL	BUDGET EN %	NB ACTIVITÉ	% EN ACTIVITÉ	
ATHÉNA	30 000 €	0,04%	1	0,28%	
APOLLON	787 000 €	1,14%	11	3,10%	
ZEUS	64 766 682 €	93,77%	321	90,42%	
POSÉIDON	3 313 708 €	4,80%	18	5,07%	
DÉMÉTÉR	173 000 €	0,25%	4	1,13%	

APRÈS SÉMINAIRE ÉLUS					
ÉLU RÉFÉRENT	BUDGET GLOBAL	BUDGET EN %	NB ACTIVITÉ	% EN ACTIVITÉ	
HERMÈS	4 871 031 €	7,05%	23	6,48%	
ARTÉMIS	3 142 000 €	4,55%	5	1,41%	
DIONYSOS	31 655 907 €	45,83%	125	35,21%	
ZEUS	3 765 100 €	5,45%	35	9,86%	
HÉRA	30 000 €	0,04%	1	0,28%	
ARÈS	927 839 €	1,34%	14	3,94%	
POSÉIDON	7 854 622 €	11,37%	54	15,21%	
HÉPHAÏSTOS	6 457 870 €	9,35%	59	16,62%	
DÉMÉTÉR	10 366 020 €	15,01%	39	10,99%	

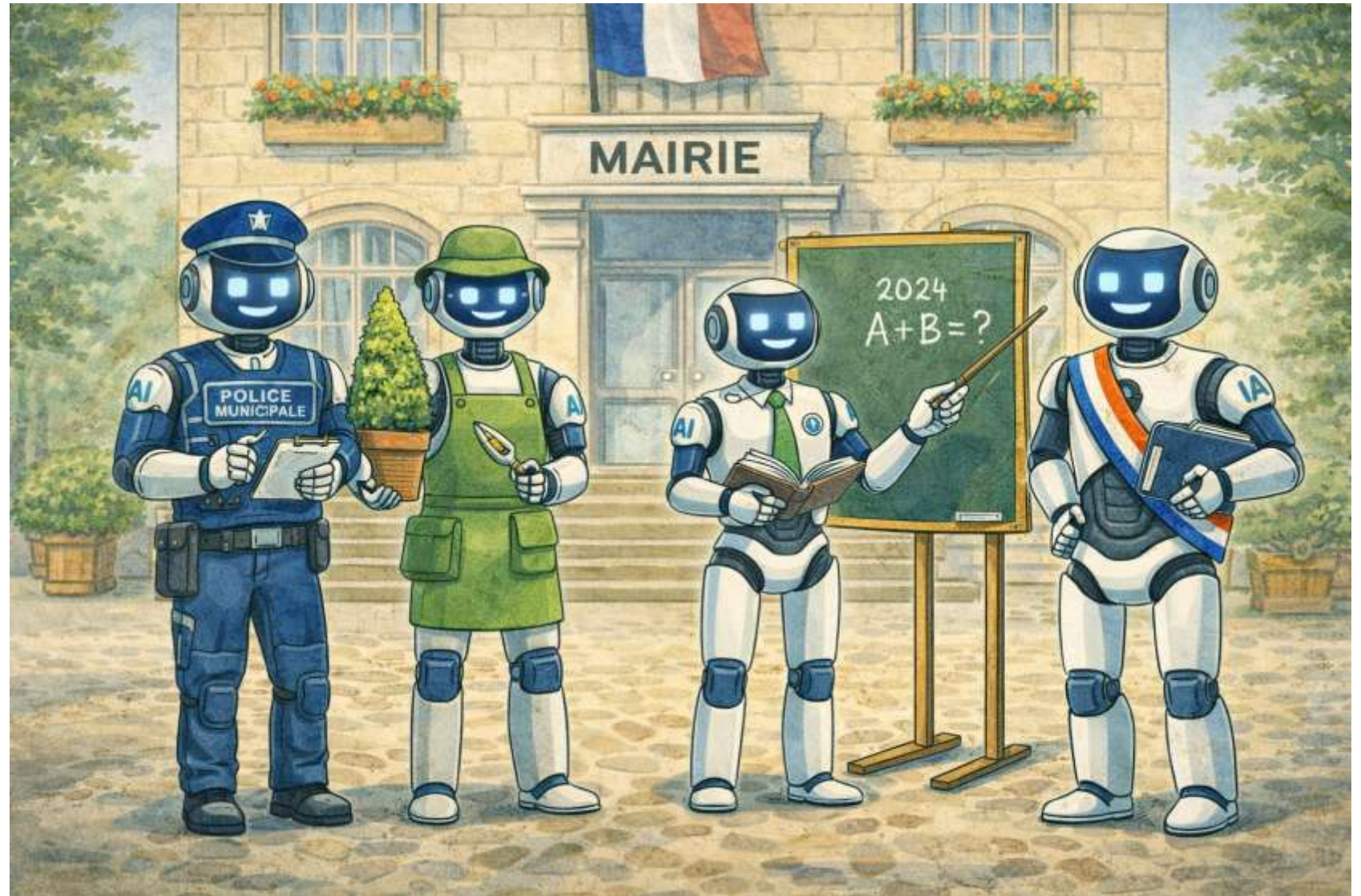
N'oublions pas l'IA...

L'intelligence artificielle fait une entrée progressive mais structurante dans le fonctionnement des collectivités.

Elle transforme déjà les façons de produire des analyses, de piloter les politiques publiques et d'organiser le travail des services.

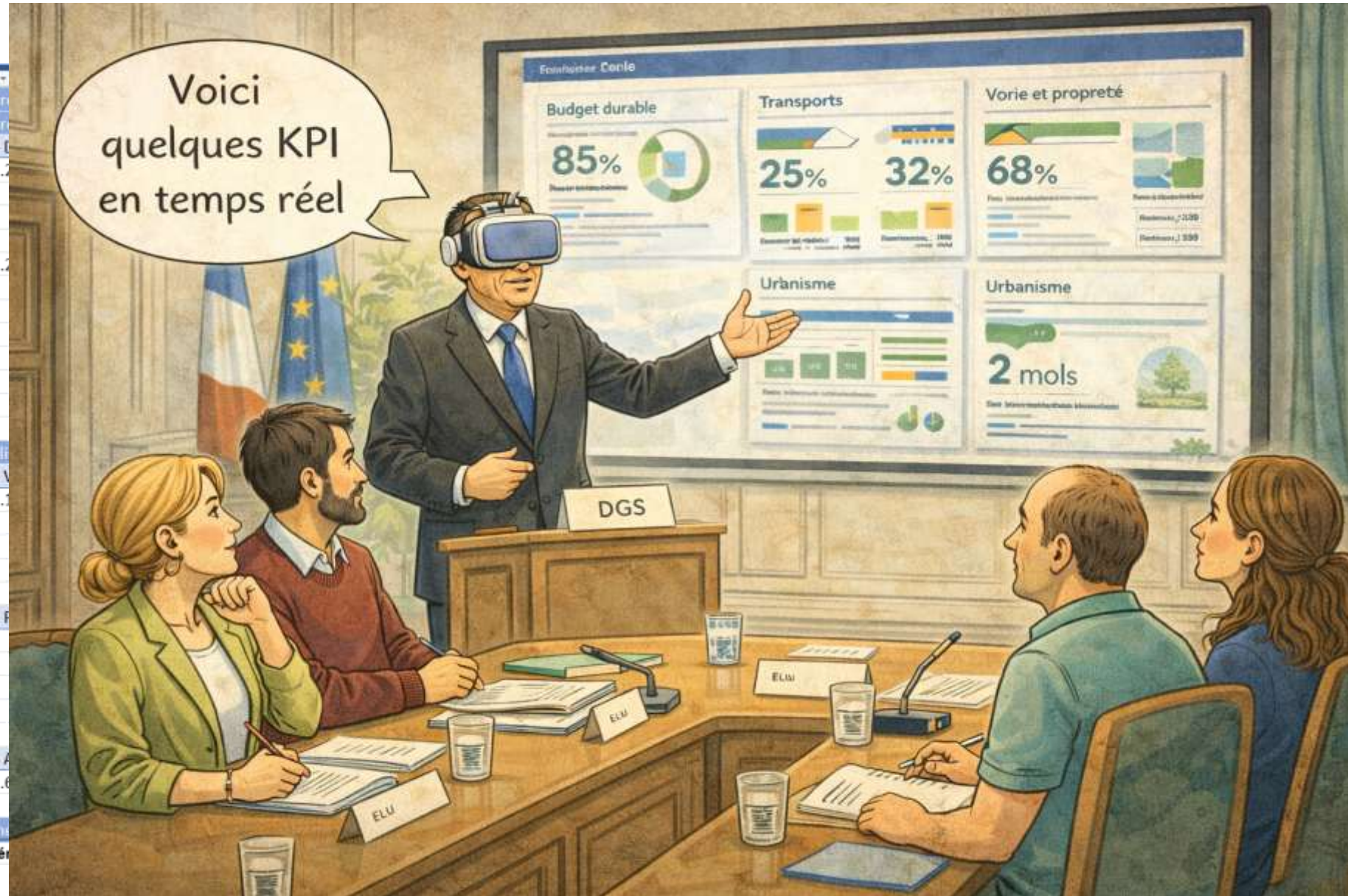
Dans ce contexte, définir une stratégie IA dès le début du mandat permet d'en maîtriser les usages, les risques et les opportunités.

C'est un levier pour gagner en efficacité, éclairer la décision et renforcer la capacité d'anticipation de la collectivité.



Pour le système de pilotage par exemple !

L'ensemble des documents produits dans les étapes précédentes permettent de générer rapidement les éléments de la mesure des résultats et de la consommation des ressources



Indicateurs sur les flottes de vélos

RECETTE 402

Les indicateurs et KPI

Mesurer ce qui compte vraiment pour piloter efficacement le mandat.

INGRÉDIENTS

Objectifs
Priorités du mandat et résultats attendus. Ils donnent le cap et orientent les indicateurs à suivre.

Données disponibles
Données internes et externes, fiables, accessibles et à jour. Elles nourrissent les indicateurs.

PRÉPARATION

- Définir indicateurs pertinents**
Sélectionner les KPI en lien direct avec les objectifs. Ils doivent être pertinents, simples, compréhensibles et actionnables.
- Structurer la collecte**
Identifier les sources, définir les méthodes et la fréquence de collecte. Automatiser autant que possible pour fluidifier et gagner du temps.
- Suivre régulièrement**
Suivre les indicateurs dans le temps, analyser les écarts, partager les résultats et ajuster les actions.

RÉSULTAT

Une mesure objective des résultats

- Des résultats mesurés et vérifiables
- Des décisions basées sur des faits
- Des actions mieux ciblées et plus efficaces
- Un suivi transparent et partagé
- Une amélioration continue du mandat

CONSEIL DU CHEF

Peu d'indicateurs, mais les bons !
Mieux vaut 5 KPI suivis chaque mois que 50 oubliés.

ZP ZOON POLITIKON INTRO

AIDE À LA DÉCISION

ZP

Flotte de vélos électriques

L'accompagnement à la construction
Mesurer ce qui compte vraiment
pour piloter la politique

Peu d'indicateurs, mais les bons !
Trois KPI - trois visualisations - une décision éclairée

Analyse des risques

RECETTE 404

L'analyse des risques

Anticiper les incertitudes pour mieux agir et sécuriser les projets.

INGRÉDIENTS

Projets
Ensemble des projets, actions ou politiques à conduire dans le mandat.

Typologie des risques
Risques stratégiques, financiers, juridiques, opérationnels, humains, environnementaux, réputationnels...

PRÉPARATION

1 Identifier les risques
Lister les événements qui pourraient empêcher ou compromettre l'atteinte des objectifs du projet.

2 Évaluer leur impact
Pour chaque risque, évaluer la probabilité d'occurrence et la gravité de l'impact sur le projet.

3 Anticiper les mesures
Définir les actions de prévention, de réduction ou de transfert pour maîtriser chaque risque.

RÉSULTAT

Une action publique sécurisée

- Des risques identifiés et évalués
- Des mesures préventives mises en place
- Des projets plus robustes et adaptés
- Une meilleure maîtrise des imprévus
- Une confiance renforcée des partenaires et citoyens

CONSEIL DU CHEF Un risque anticipé n'est pas un problème subi : c'est une opportunité de mieux réussir !

ZP ZOOM POLITIKON SIGNATURE

ZP

Zoon Politikon

ÉVALUER AUTREMENT · DÉCIDER MIEUX

L'accompagnement à l'analyse des risques de vos projets et politiques publiques

Un risque anticipé n'est pas un problème subi : c'est une opportunité de mieux réussir

Des fiches recettes et banques de prompts

RECETTE 301
Le diagnostic organisationnel
Comprendre aujourd'hui pour transférer demain

INGRÉDIENTS

- Organigramme: Structure formelle de l'organisation; hiérarchie, liens fonctionnels, répartition des rôles.
- Activités des services: Missions clés, et...
- Agents: Compétences, effectif, disponibilité et tarification.
- Projets: Projets et outils à connaître (priorité).

RÉSULTAT
Une vision de l'organisation
Une organisation mieux comprise, des ressources mieux mobilisées, des actions prioritaires identifiées.

CONSEIL DU CHEF
Un bon diagnostic est la base d'une transformation réussie: écouter, observer, analyser... et impliquer les équipes!

RECETTE 304
Le plan de mise en œuvre
Organiser les actions pour réaliser les missions

INGRÉDIENTS

- Objectif: Priorités et résultats attendus.
- Projet: Évaluation des ressources.

RÉSULTAT
Une aide à la décision éclairée
Des choix équilibrés et transparents. Des axes clairs et réalisables. Des projets plus ciblés et adaptés. Des ressources mieux mobilisées. Une organisation plus performante et adaptée.

CONSEIL DU CHEF
Une vision partagée est un préalable à la réussite. Utilisez la concertation, médiation, négociation et le dialogue pour construire un projet commun.

RECETTE 402
Les indicateurs de performance
Mesurer l'impact de l'organisation

INGRÉDIENTS

- Typologie des indicateurs: Risques stratégiques, financiers, juridiques, opérationnels, humains, environnementaux, réglementaires.

RÉSULTAT
Une action publique sécurisée
Des risques identifiés et évalués. Des mesures préventives et adaptées. Des projets plus ciblés et adaptés. Des ressources mieux mobilisées. Une organisation plus performante et adaptée.

CONSEIL DU CHEF
Une vision partagée est un préalable à la réussite. Utilisez la concertation, médiation, négociation et le dialogue pour construire un projet commun.

RECETTE 403
Le plan de mise en œuvre
Organiser les actions pour réaliser les missions

INGRÉDIENTS

- Objectif: Priorités et résultats attendus.
- Projet: Évaluation des ressources.

RÉSULTAT
Une action publique sécurisée
Des risques identifiés et évalués. Des mesures préventives et adaptées. Des projets plus ciblés et adaptés. Des ressources mieux mobilisées. Une organisation plus performante et adaptée.

CONSEIL DU CHEF
Une vision partagée est un préalable à la réussite. Utilisez la concertation, médiation, négociation et le dialogue pour construire un projet commun.

RECETTE GOURMANDE

Le Kugelhopf!
La brioche alsacienne qui fait tourner les têtes et les tables!

INGRÉDIENTS

- 500 g de farine: Une brioche bien soignée!
- 80 g de sucre: Pour la douceur de la vie.
- 200 g de beurre mou: Le secret du moelleux incomparable.
- 4 œufs + 10 cl de lait: Pour faire tout ce petit monde.
- 20 g de levure fraîche: Pour faire lever les savoureux.
- 150 g de raisins secs + amandes: Les invités d'honneur du Kugelhopf.
- 1 pincée de sel: Juste ce qu'il faut pour réveiller les arômes.

PRÉPARATION

- Pétrir avec amour:** Dans un saladier, mélanger la farine, le sucre, la levure détreinte, le sel, les œufs et le lait. Pétrir puis ajouter le beurre mou petit à petit. Travailler la pâte jusqu'à ce qu'elle soit lisse, souple et élastique.
- Laisser reposer:** Couvrir et laisser lever la pâte dans un endroit tiède pendant 1h30 à 2h, jusqu'à ce qu'elle double de volume.
- Ajouter les garnitures:** Égoutter les raisins secs (broyés dans du sucre ou de l'eau tiède), puis les incorporer à la pâte avec les amandes.
- Mouler et lever encore:** Beurrer généreusement un moule à Kugelhopf, y déposer les amandes grillées au fond et verser la pâte. Laisser lever à nouveau 45 min à 1h.
- Cuire à la perfection:** Enfourner à 180°C (chauffeur tournante) pendant 45 à 55 min. Vérifier la cuisson avec la pointe d'un couteau.
- Démouler et savourer:** Laisser tiédir, démouler sur une grille et admirer... avant de se régaler!

RÉSULTAT
Un bonheur moelleux à partager
Une mie aérienne et fondante. Des raisins juteux et des amandes croquantes. Un parfum délicat et irrésistible. Parfait au petit-déjeuner, au goûter ou avec un café entre amis!

LE PETIT +
Encore meilleur le lendemain... s'il en reste!

LE CONSEIL DU CHEF
Ne soyez pas pressé: le temps et la patience sont les meilleurs ingrédients du Kugelhopf!

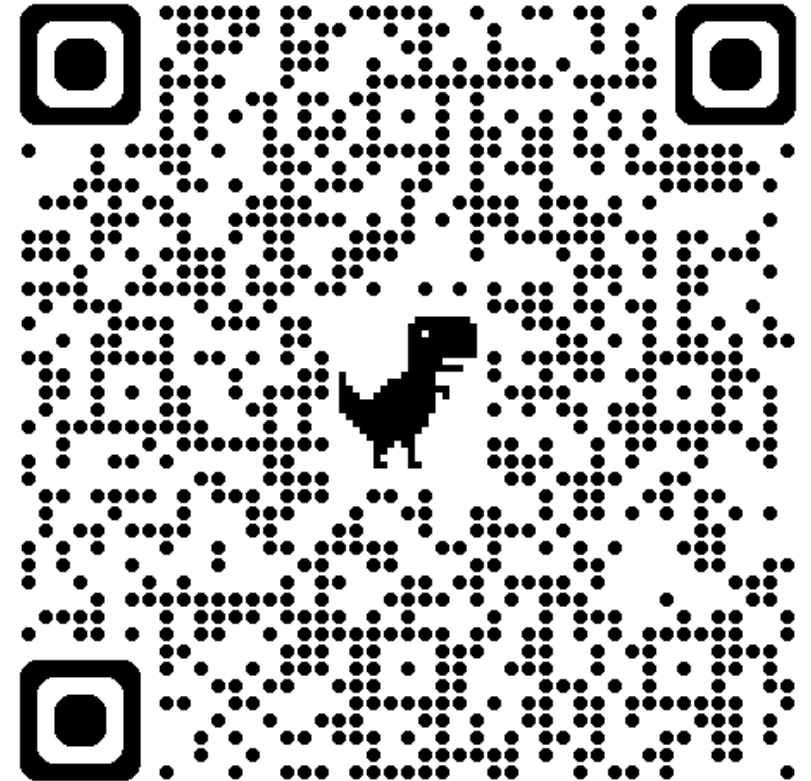
Questions Echanges



Questions



- Module 1 : Prise de poste d'un nouvel élu
- Module 2 : Gérer et collaborer au sein du conseil municipal
- Module 3 : Cadre territorial / élu : comment travailler ensemble
- Module 4 : L'organisation institutionnelle des collectivités territoriales
- Module 5 : Les compétences et attributions territoriales
- Module 6 : Comprendre le fonctionnement du budget de votre ville
- Module 7 : Identifier et prioriser les risques au sein de son territoire
- Module 8 : Le protocole et le savoir-vivre au service des élus
- Module 9 : Utiliser les réseaux sociaux pour la communication
- Module 10 : L'intelligence artificielle au service de l'élu



Merci de votre attention

Site Web : formations.lagazettedescommunes.com

Service clients : 01 79 06 78 53 | formations@lagazettedescommunes.com

Miguel Usannaz-Joris

Consultant Politiques Publiques

m.usannaz-joris@zoon-politikon.fr

07 86 25 44 40



Vivier

On garde
ou pas...

?





Recette 101

Le diagnostic de territoire

Comprendre son territoire pour agir juste



1. INGRÉDIENTS



Données socio-économiques
Population, démographie, revenus, emploi, logement, éducation, santé...



Données environnementales
Climat, biodiversité, ressources, risques naturels, qualité de l'air et de l'eau, consommation d'énergie...



Documents stratégiques
PLU, PCAET, SCOT, PLH, PPI, schémas sectoriels, projets en cours...



Entretiens élus / cadres
Points de vue des élus, des services et des partenaires du territoire...



Données financières
Budgets, dépenses, recettes, investissements, endettement, ratios financiers...

2. PRÉPARATION

1 Collecter
les données et documents



2 Analyser
les dynamiques du territoire



3 Identifier
forces / faiblesses



4 Faire émerger
les enjeux prioritaires



5 Synthétiser
et partager



3. RÉSULTAT



Un diagnostic clair, partagé et structuré, base de toutes les décisions du mandat.



Conseil du chef

Prendre le temps d'écouter et de croiser les regards : la richesse du diagnostic, c'est la diversité des sources !



Recette 102

Le projet de territoire hiérarchisé

Fixer un cap clair et partagé pour le mandat



1. INGRÉDIENTS



Diagnostic territorial
Enjeux, forces, faiblesses et opportunités identifiées.



Ambitions politiques
Vision des élus et priorités pour le territoire.



Contraintes réglementaires
Cadre légal, documents d'urbanisme, normes et obligations.



Contraintes financières
Capacités budgétaires, ressources mobilisables et marges de manœuvre.



Attentes des citoyens
Besoins, aspirations et retours des habitants et usagers.

2. PRÉPARATION

1 Identifier les priorités
Lister les enjeux majeurs et les axes d'action incontournables.



2 Arbitrer les choix
Comparer, croiser les contraintes et les ambitions pour faire des choix réalistes et assumés.



3 Structurer en axes stratégiques
Regrouper les priorités en grands axes cohérents et complémentaires.



4 Hiérarchiser dans le temps
Définir l'ordre de priorité et le phasage des actions sur la durée du mandat.



5 Valider le cap collectivement
Partager, ajuster et valider le projet de territoire avec élus, partenaires et citoyens.



3. RÉSULTAT



Un cap politique clair, hiérarchisé et partagé, qui donne du sens à l'action publique.

Il guide les décisions, mobilise les acteurs et oriente les moyens vers l'essentiel.



Conseil du chef

Un bon cap n'est pas figé : il doit être compréhensible, réaliste et révisable pour rester utile tout au long du mandat.



Recette 103

Les feuilles de route opérationnelles

Traduire le projet en actions concrètes et planifiées



1. INGRÉDIENTS



Axes stratégiques
Les grandes orientations du projet de territoire.



Projets existants et futurs
Initiatives en cours et projets à lancer ou à renforcer.



Ressources disponibles
Moyens financiers, humains, matériels et partenariats.



Indicateurs de suivi
Données et indicateurs pour mesurer l'avancement et les résultats.



Contraintes et échéances
Cadre réglementaire, contraintes budgétaires et temporelles.

2. PRÉPARATION

1 Décliner en actions concrètes
Transformer chaque objectif en actions précises, claires et réalisables.



2 Affecter les responsabilités
Désigner les élus et services référents pour chaque action.



3 Planifier dans le temps
Définir les étapes, jalons et échéances à l'aide d'un calendrier.



4 Associer des indicateurs
Définir des indicateurs clés de réalisation et de résultat pour chaque action.



5 Communiquer et partager
Partager les feuilles de route avec les équipes, partenaires et citoyens.



3. RÉSULTAT



Une mise en œuvre concrète, partagée et suivie, au service du mandat.

Des actions claires, des responsabilités identifiées et un suivi régulier pour atteindre les objectifs fixés.



Conseil du chef

Une bonne feuille de route est vivante : elle s'ajuste, se simplifie et se partage régulièrement. La clé : clarté, réalisme et suivi !





Recette 201

La rétrospective financière

Comprendre le passé pour décider l'avenir



1. INGRÉDIENTS



Comptes administratifs / CFU sur plusieurs années
Données budgétaires et comptables historiques.



Ratios financiers
Capacité d'autofinancement, endettement, rigidité des dépenses, etc.



Historique des budgets et rapports
Budgets primitifs, décisions modificatives, rapports d'orientation budgétaire.



Données comptables et fiscales
Recettes fiscales, dotations, subventions, emprunts, etc.



Analyse des dépenses et recettes
Évaluation des charges, structure des recettes, investissements réalisés.

2. PRÉPARATION

1 Analyser les évolutions passées
Étudier les tendances sur 5 à 10 ans (recettes, dépenses, investissements, dette...)



2 Identifier marges de manœuvre
Repérer les leviers d'action et la capacité financière disponible.



3 Repérer rigidités et dérives
Mettre en évidence les charges incompressibles, les dérives et les points de vigilance.



4 Calculer les ratios clés
Évaluer la situation financière à l'aide d'indicateurs pertinents.

RATIOS CLÉS	
Épargne brute	12 %
Déendettement	4,2 ans
Rigidité des dépenses	58 %
Investissement / habitant	345 €

5 Synthétiser les enseignements
Formaliser les constats majeurs et les enjeux financiers pour le mandat.



3. RÉSULTAT



Une vision fiable et partagée de la situation financière.

Elle éclaire les choix, sécurise le mandat et renforce la confiance des partenaires et des citoyens.



Conseil du chef

Prendre du recul, croiser les regards et aller à l'essentiel : une bonne rétrospective est le meilleur ingrédient pour cuisiner l'avenir !



Recette 202

Le référentiel de gestion

Fixer les règles du jeu pour décider et agir



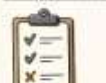
1. INGRÉDIENTS



Orientations politiques
Priorités du mandat et ambition du projet de territoire.



Diagnostic financier
Rétrospective financière et analyse des marges de manœuvre.



Contraintes et obligations
Cadre réglementaire, engagements existants, plafonds de dépenses, etc.



Bonnes pratiques de gestion
Ratios de référence, doctrine financière, principes de prudence.



Capacités et ressources
Ressources humaines, outils, systèmes d'information et organisation.

2. PRÉPARATION

1 Définir les principes de gestion
Prudence, soutenabilité, transparence, équité, efficacité... Les valeurs qui guident les décisions.



2 Fixer des ratios et seuils cibles
Épargne brute, endettement, rigidité des charges, capacité d'autofinancement, etc.



3 Définir les règles d'arbitrage
Priorisation des dépenses, critères d'investissement, engagements possibles, gestion de la dette...



4 Structurer les priorités budgétaires
Répartir l'effort financier entre fonctionnement, investissement et projets structurants.



5 Formaliser et partager le référentiel
Rédiger le document de référence, le valider avec les élus et le diffuser aux services.



3. RÉSULTAT



Un cadre clair, partagé et stable pour des décisions cohérentes et durables.

Il sécurise les choix, aligne les acteurs et garantit la soutenabilité financière du mandat.



Conseil du chef

Un bon référentiel n'est pas figé : il s'adapte au contexte, mais reste stable sur l'essentiel. Clarté, discipline et réalisme sont les clés de la réussite !



Recette 203

La prospective et le PPI

Projeter, tester, arbitrer pour investir utilement et durablement



1. INGRÉDIENTS



Projets du mandat
Liste des projets et investissements envisagés à court, moyen et long terme.



Capacité financière
Ressources propres, capacité d'autofinancement, recours à l'emprunt, subventions mobilisables.



Scénarios et hypothèses
Hypothèses d'évolution des recettes, dépenses, taux, inflation, subventions, etc.



Contraintes et risques
Réglementaires, techniques, financières, environnementales, calendaires.



Priorités politiques
Arbitrages stratégiques et niveaux de service souhaités.

2. PRÉPARATION

1 Construire plusieurs scénarios
Élaborer différents scénarios (fondamental, volontariste, prudent...) en faisant varier les hypothèses clés.



2 Tester la soutenabilité
Analyser chaque scénario : équilibre budgétaire, capacité de désendettement, niveau d'endettement, ratios clés, etc.



3 Arbitrer
Comparer les scénarios au regard des priorités politiques, des risques et des marges de manœuvre disponibles. Choisir le scénario cible.



4 Planifier et phaser
Établir le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) : phasage des projets, jalons, financements, autorisations de programme.



5 Suivre et ajuster
Mettre en place un suivi régulier et ajuster le PPI en fonction des écarts, des opportunités et des contraintes nouvelles.



3. RÉSULTAT



Un PPI soutenable et crédible, au service des priorités du mandat.

Il sécurise les investissements, optimise les financements et accompagne la création de valeur pour le territoire.



Conseil du chef

Un bon PPI n'est pas figé : il doit rester flexible, réaliste et aligné avec les objectifs du mandat. Anticiper aujourd'hui, c'est réussir demain !

