

# Réussir son nouveau mandat : 100 jours pour fixer la trajectoire



Webinaire 27 mai 2026

Animés par :

**Miguel Usannaz-Joris**  
Fondateur - CEO  
Consultant Politiques Publiques



**Emilie Guichard**  
Direction du contrôle de gestion  
EPCI



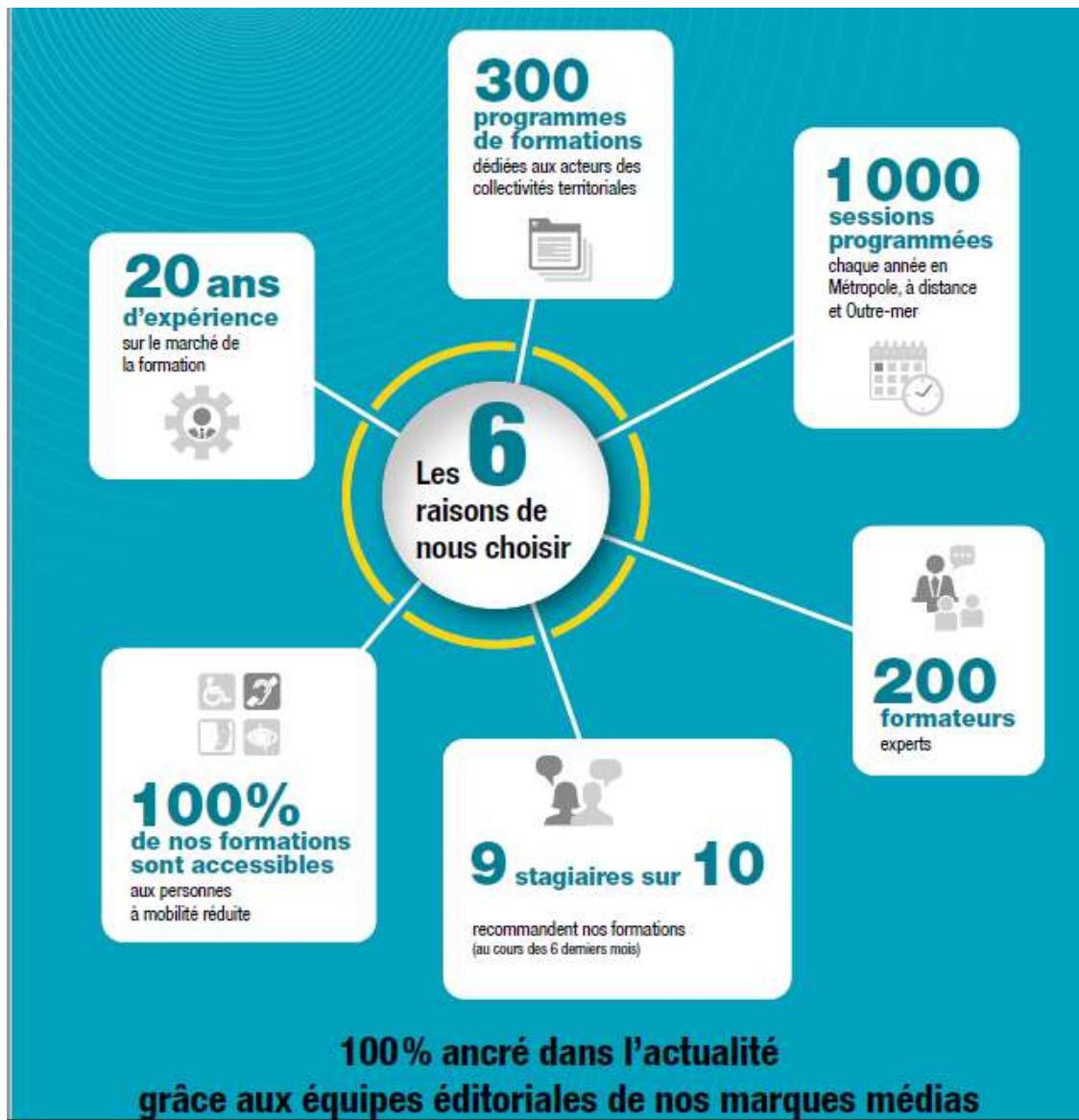
**Mariia Mazorenko**  
Direction de la commande publique  
Préfecture des Bouches-du-Rhône



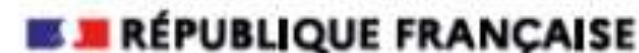
**Philippe Baudouin**  
Pôle Ressources  
EPCI



# 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<sup>er</sup> pilier** : une rétrospective fiable
  - **2<sup>ème</sup> pilier** : un référentiel de gestion clair
  - **3<sup>ème</sup> 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

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

# 1

# 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 Territoire	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'activités	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
<b>Total général</b>		<b>23</b>

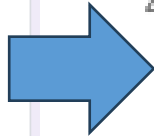
Le projet de territoire est le cadre d'intervention qui regroupe l'ensemble des actions issus des documents de cadrage et des projets de mandat

# Un questionnaire élu pour établir les grandes orientations

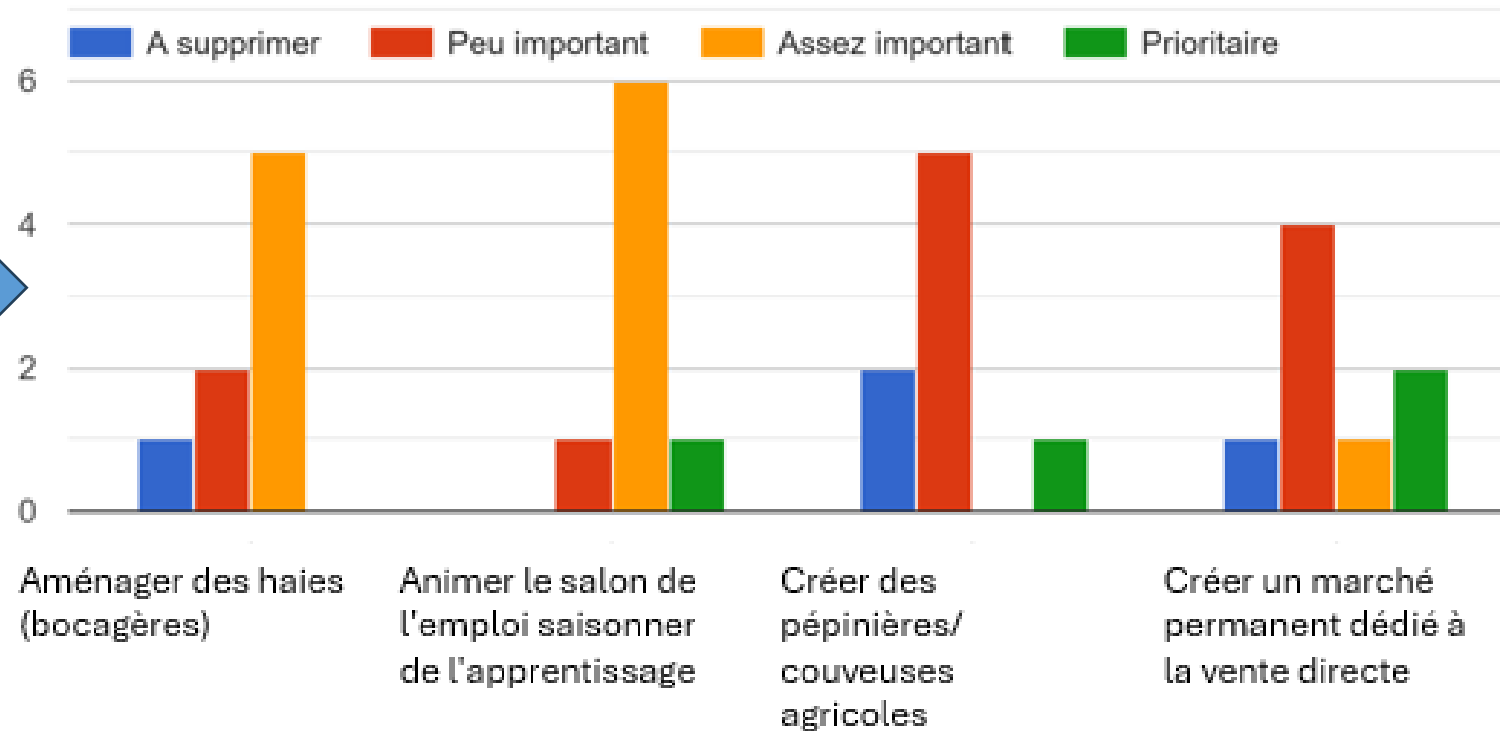
## Axe 1 : Développement économique et attractivité du territoire

### 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"/>

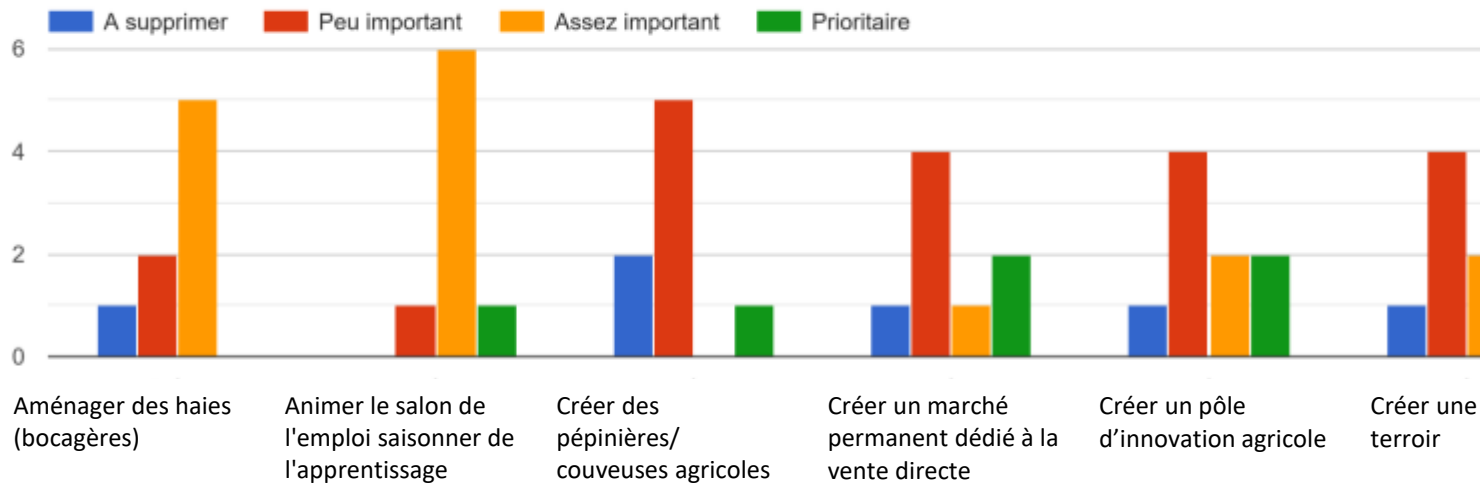


## Les 100 projets majeurs pour le mandat

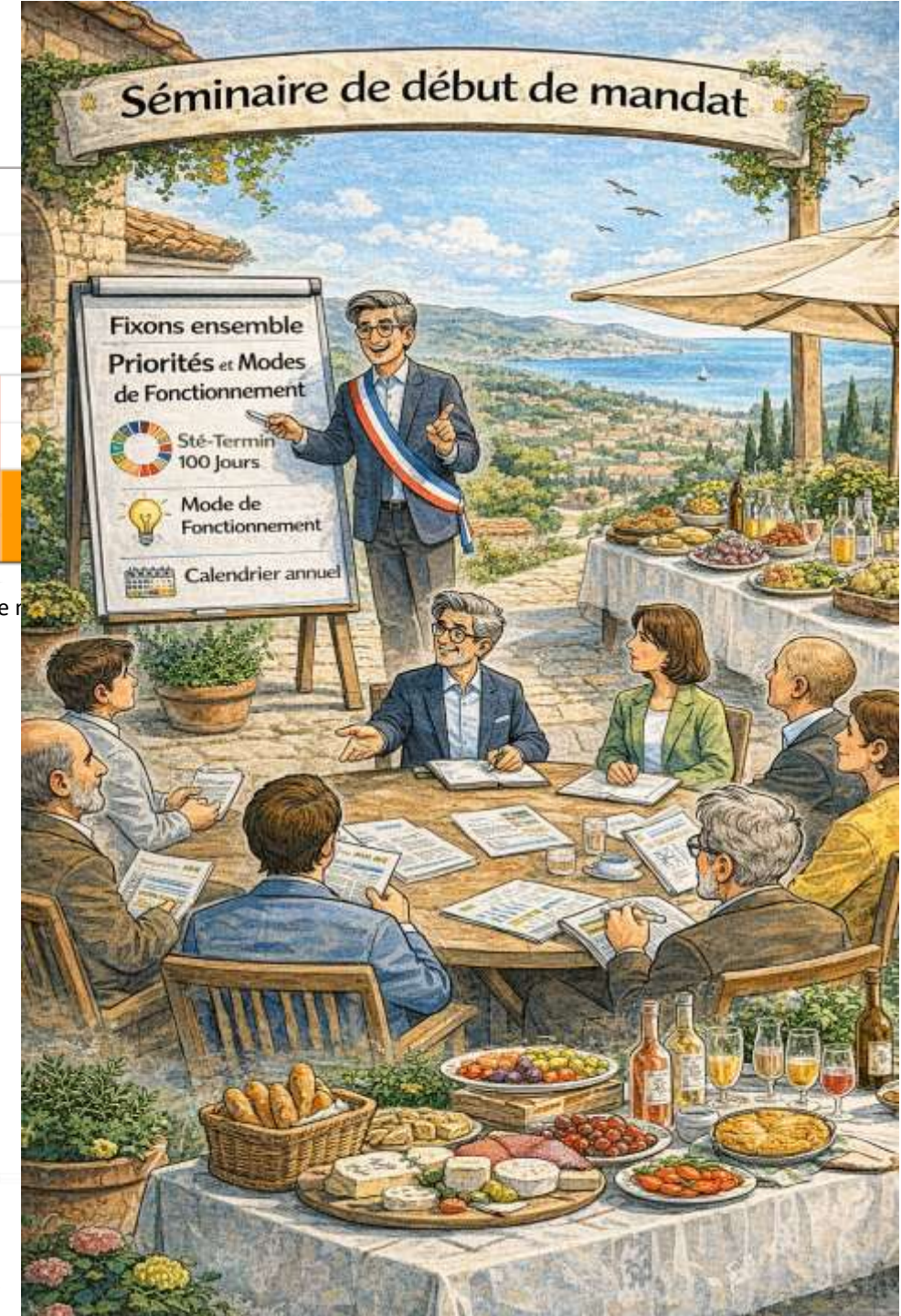
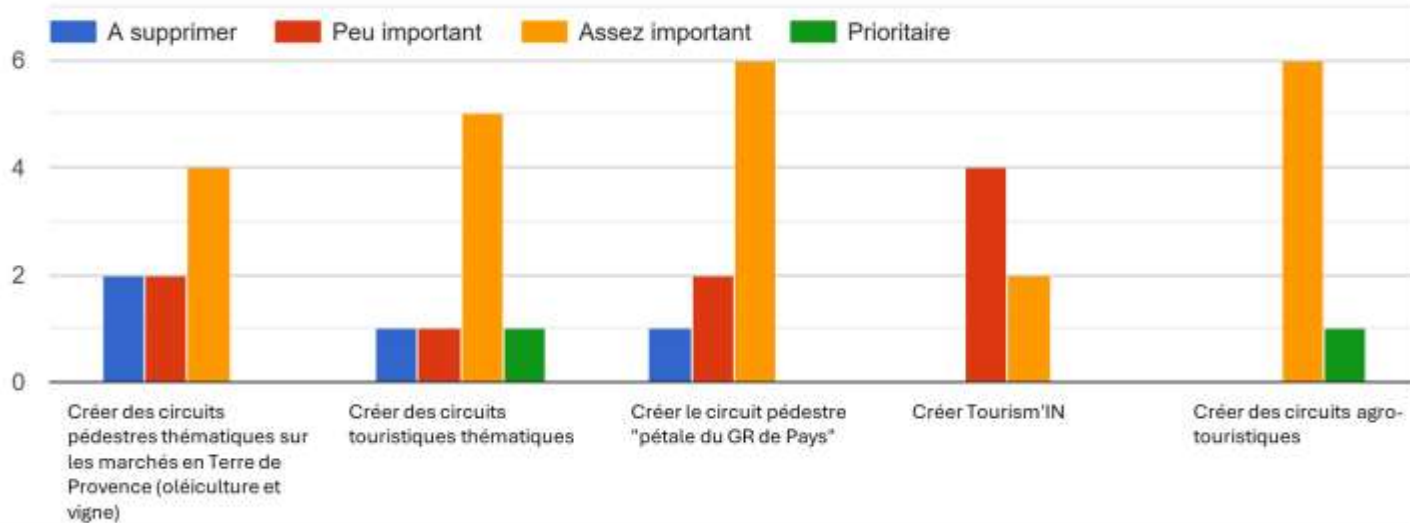


Questionnaire sur les ambitions

# 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**

Ecole    Hôpital    Mairie    Bibliothèque

**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



## ✓ Scores selon 4 référentiels



# Feuilles de routes et programmes pluriannuels

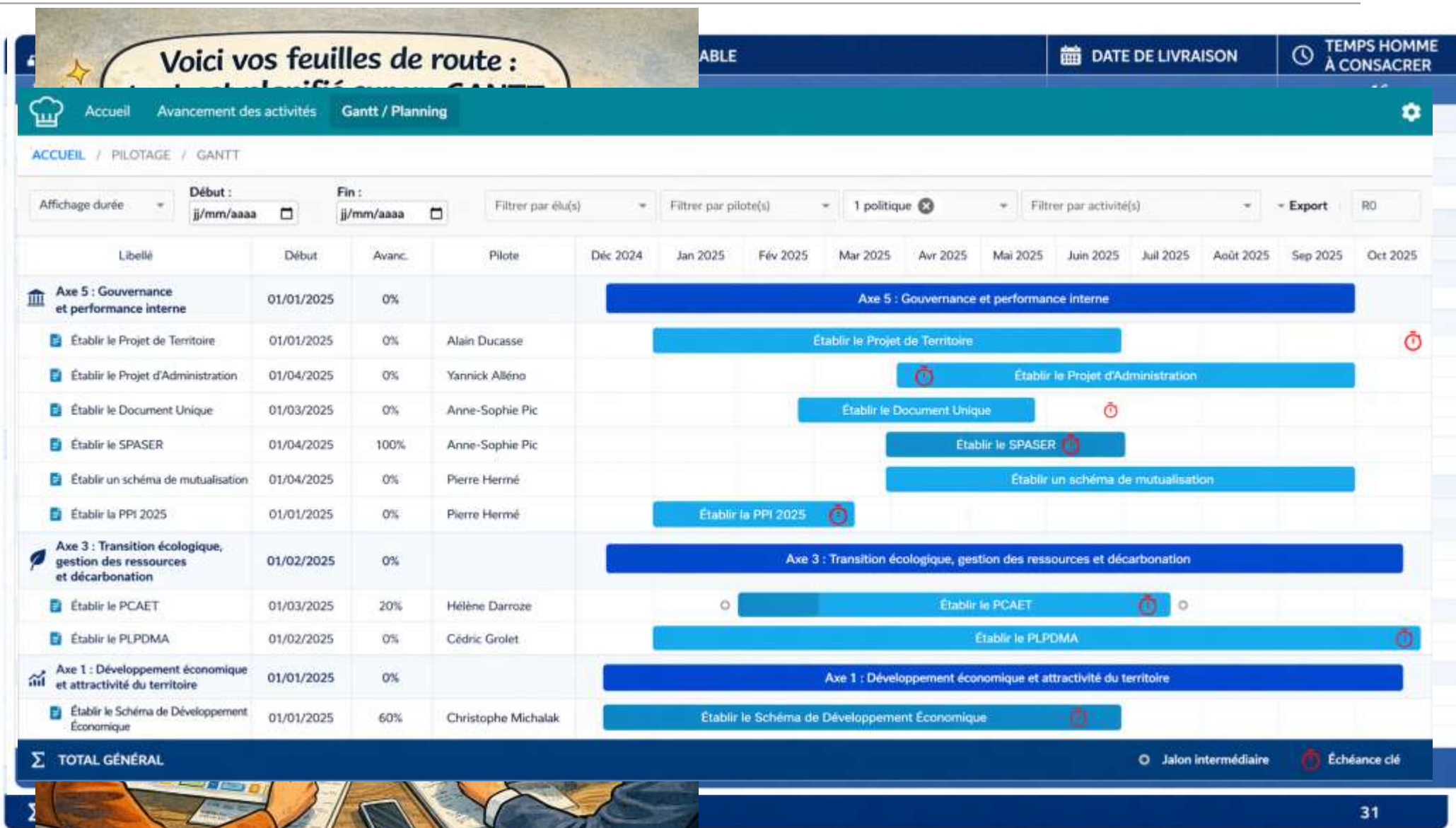
1 – Poser le cadre de référence, la cartographie des projets



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

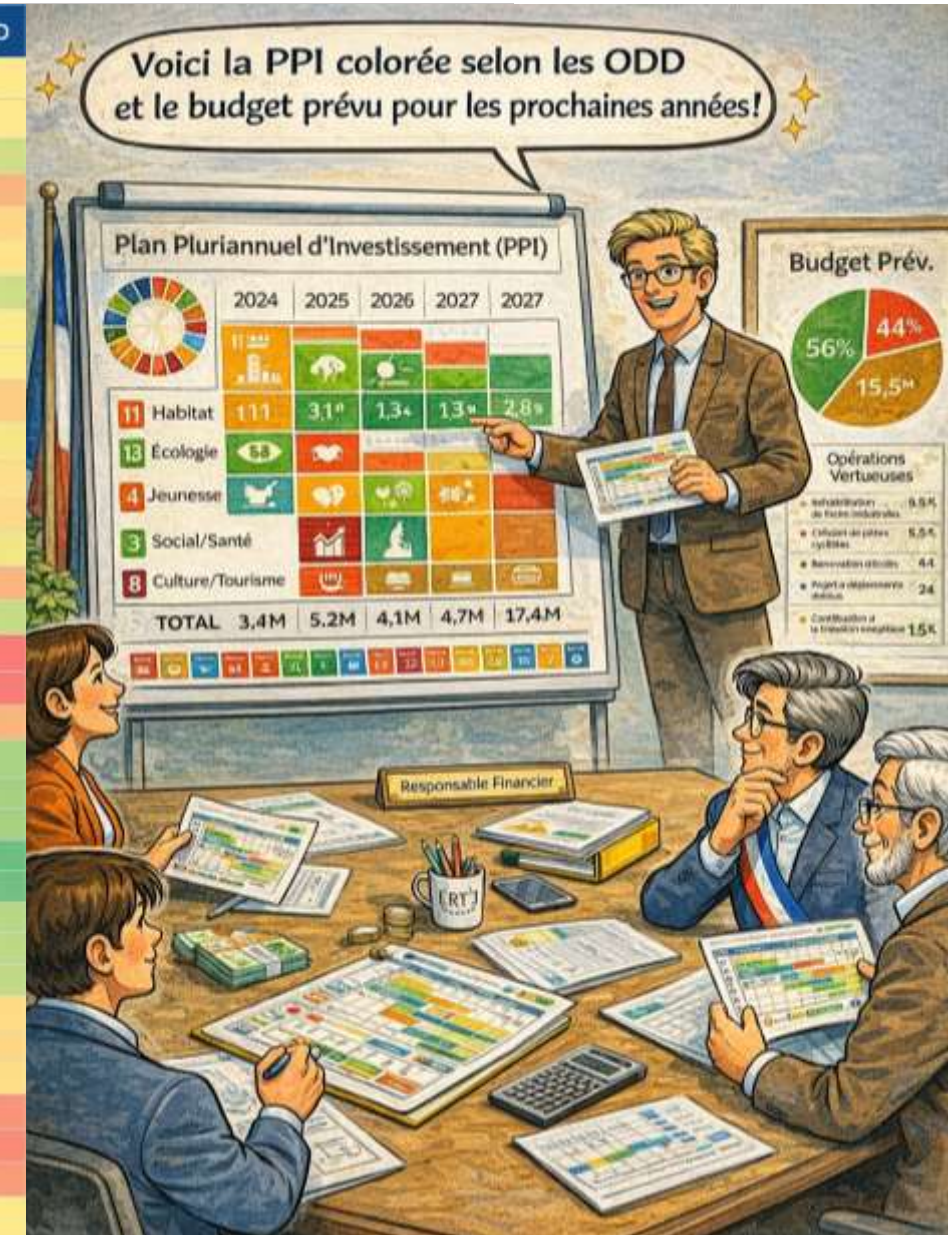
- ▶ Décalages ou abandon
- ▶ Suivi & Arbitrage
- ▶ Capacité financière & technique

▶ *Suivi & Arbitrage*



# PPI colorée : vers la mesure de la soutenabilité du budget

ACTIVITÉ	SOURCE	ODD	BUDGET	2025	2026	ODD
<b>Axe 1 : Développement économique et attractivité du territoire</b>			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
<b>Axe 2 : Aménagement du territoire et mobilité durable</b>			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
<b>Axe 3 : Transition écologique, gestion des ressources et décarbonation</b>			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
<b>Axe 4 : Cohésion sociale et service à la population</b>			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
<b>Axe 5 : Gouvernance et performance interne</b>			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
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>			<b>20 889 285 €</b>	<b>10 057 088 €</b>	<b>10 832 197 €</b>	<b>57</b>



# *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 !

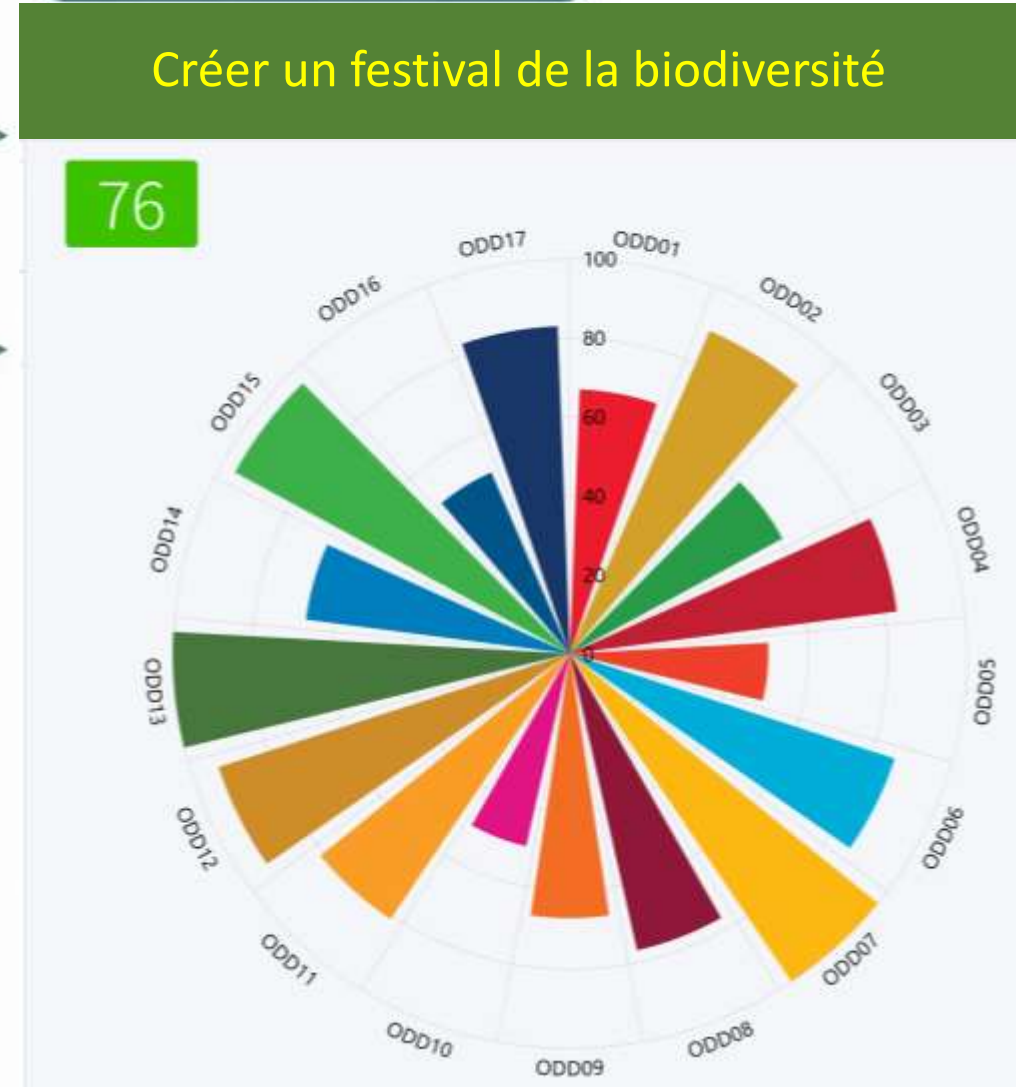
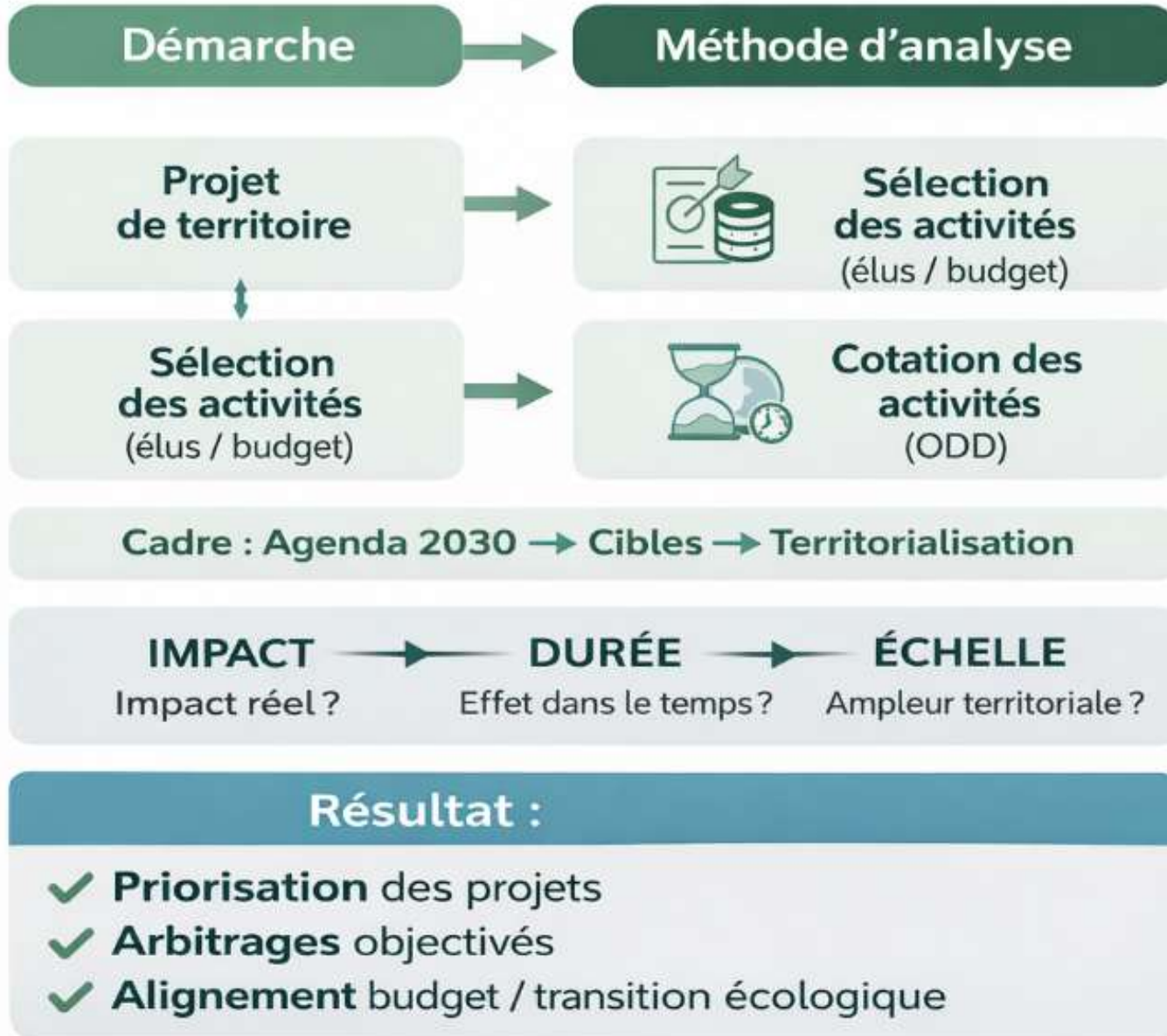
# ■ ■ ■ Les référentiels et leurs limites

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 coloration globale des actions stratégiques et axées
- 3 In fine, l'axe stratégique est évalué et donne une note globale qui le référence





**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**

- Coter chaque action**  
Évaluer chaque projet selon plusieurs référentiels choisis. Attribuer une note ou un niveau d'impact pour chaque critère.
- Comparer les résultats**  
Analyser les scores, repérer les forces et les faiblesses. Comparer les projets entre eux pour identifier les meilleurs compromis.
- 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**

- 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.



*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

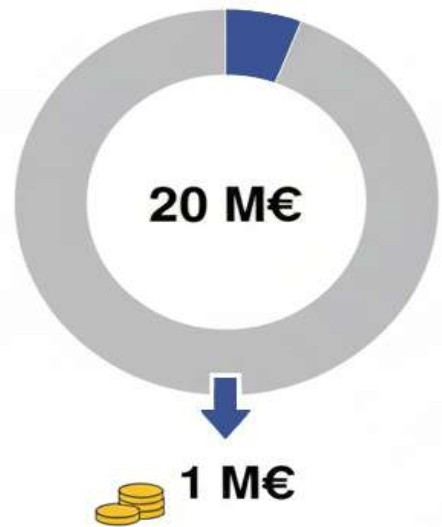


**L'ACHAT DURABLE DEVIENT UNE OBLIGATION LÉGALE !**



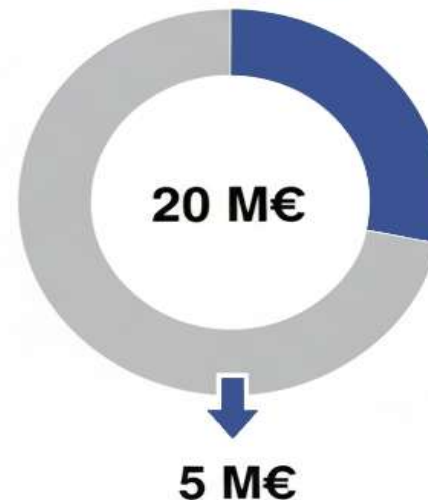
# Impact de l'achat sur l'économie locale

### Situation Initiale (5%)



Seulement 1 M€ injectés dans le tissu économique local

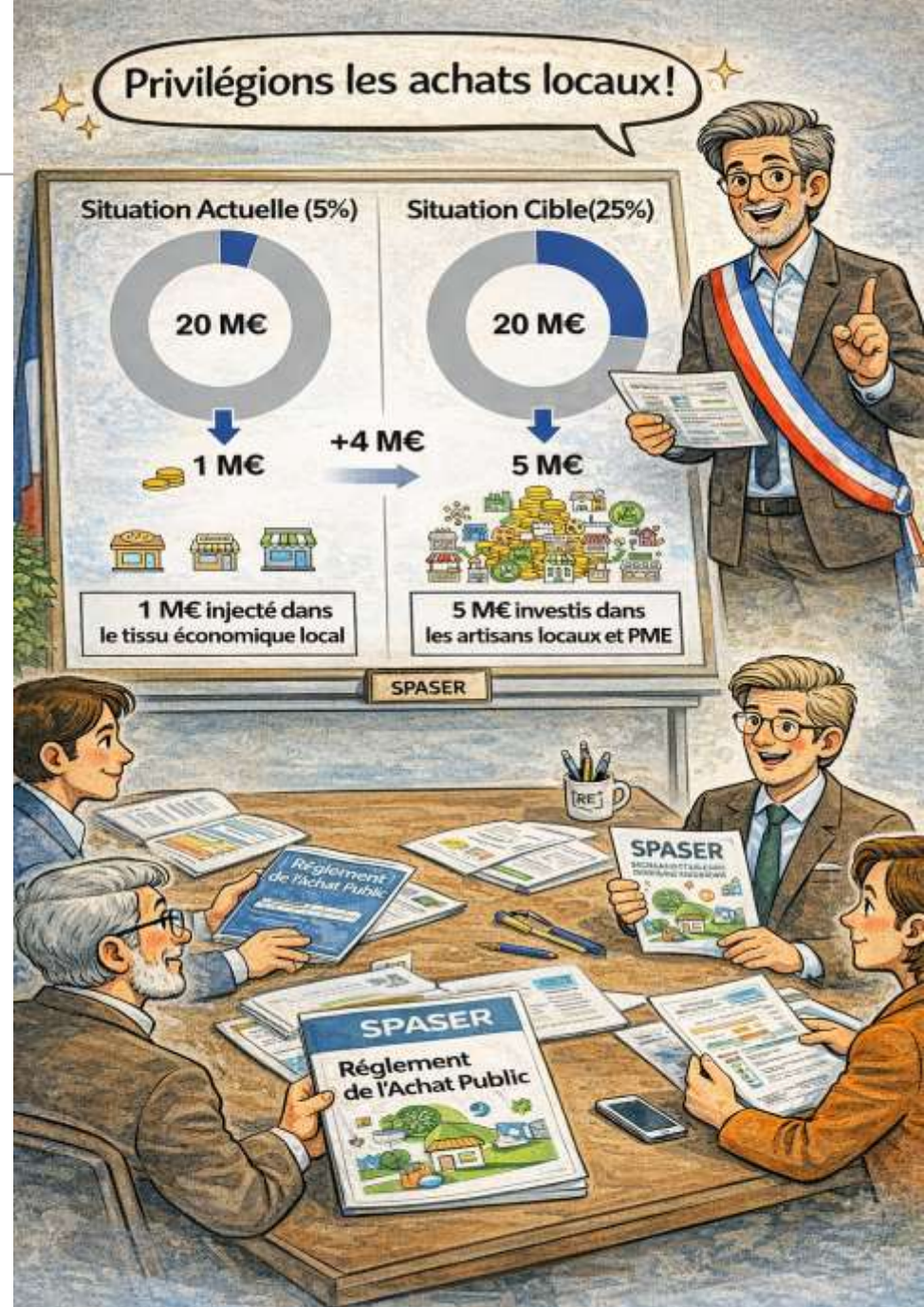
### Situation Cible (25%)



5 M€ investis dans les artisans locaux et PME

Effet  
+4 M€

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



# 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.**



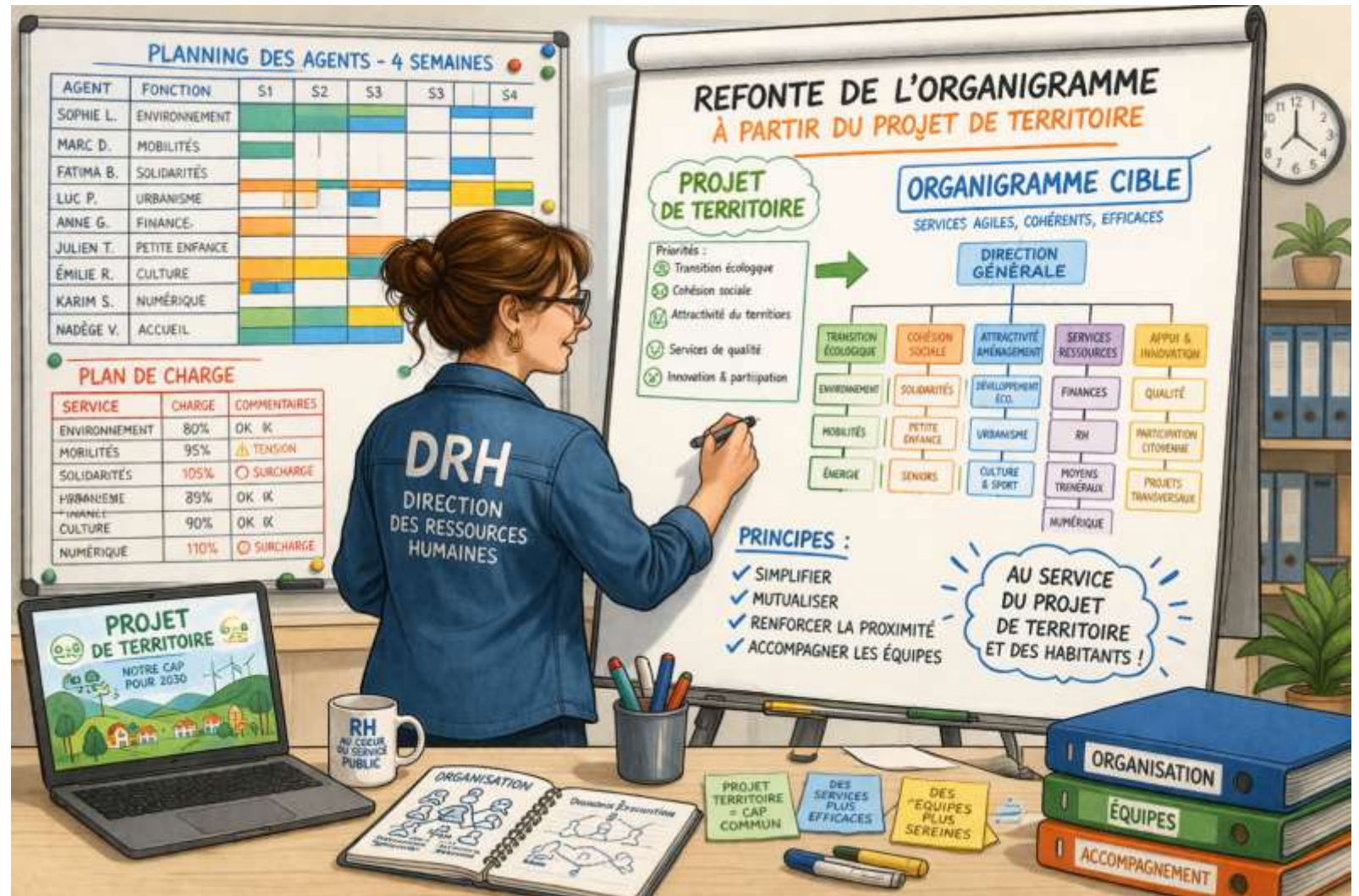
# 3 - Feuille de route RH et plan de charge consolidé

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.

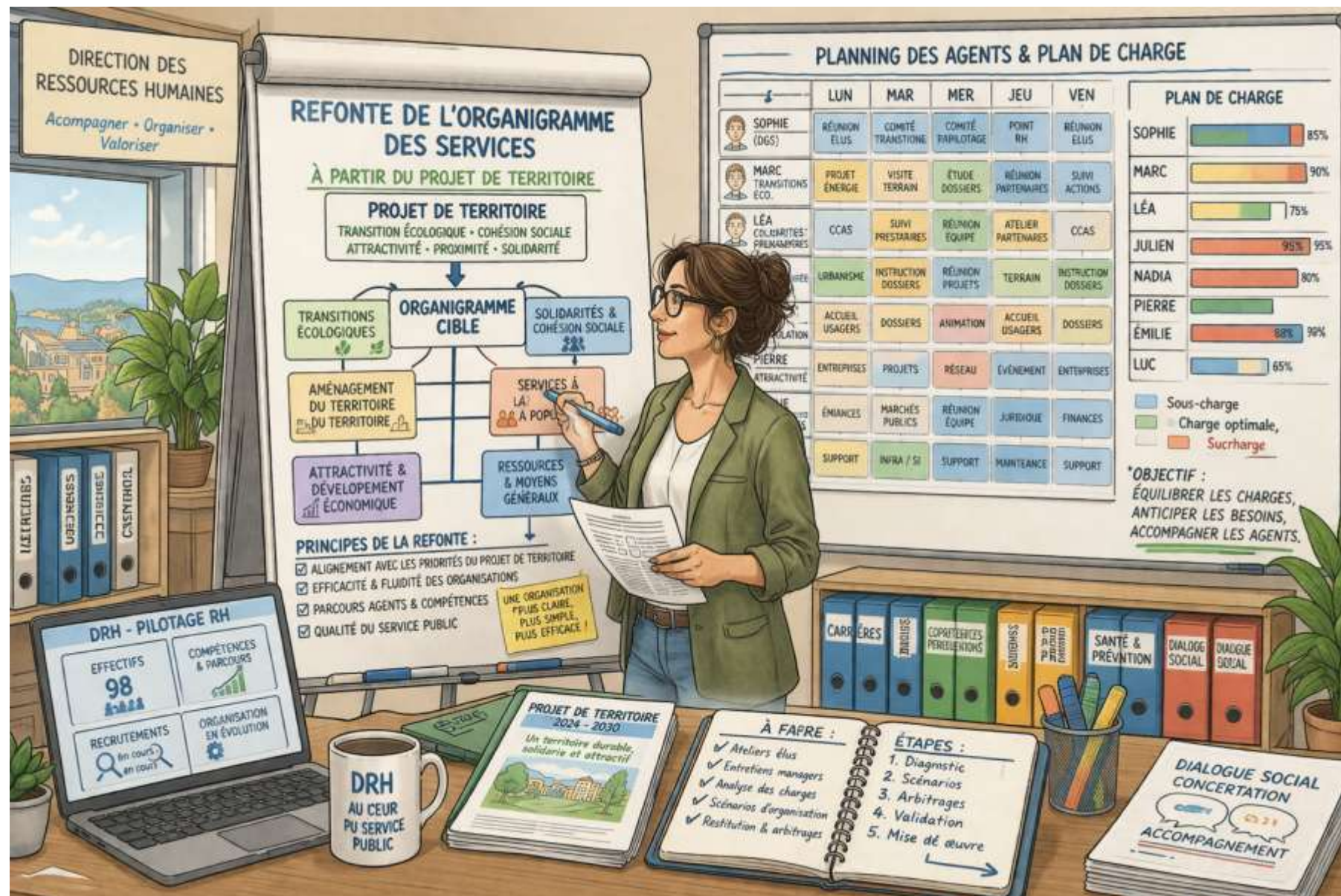


# Une prospective sur les ETP

## 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, chartiers, 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%	

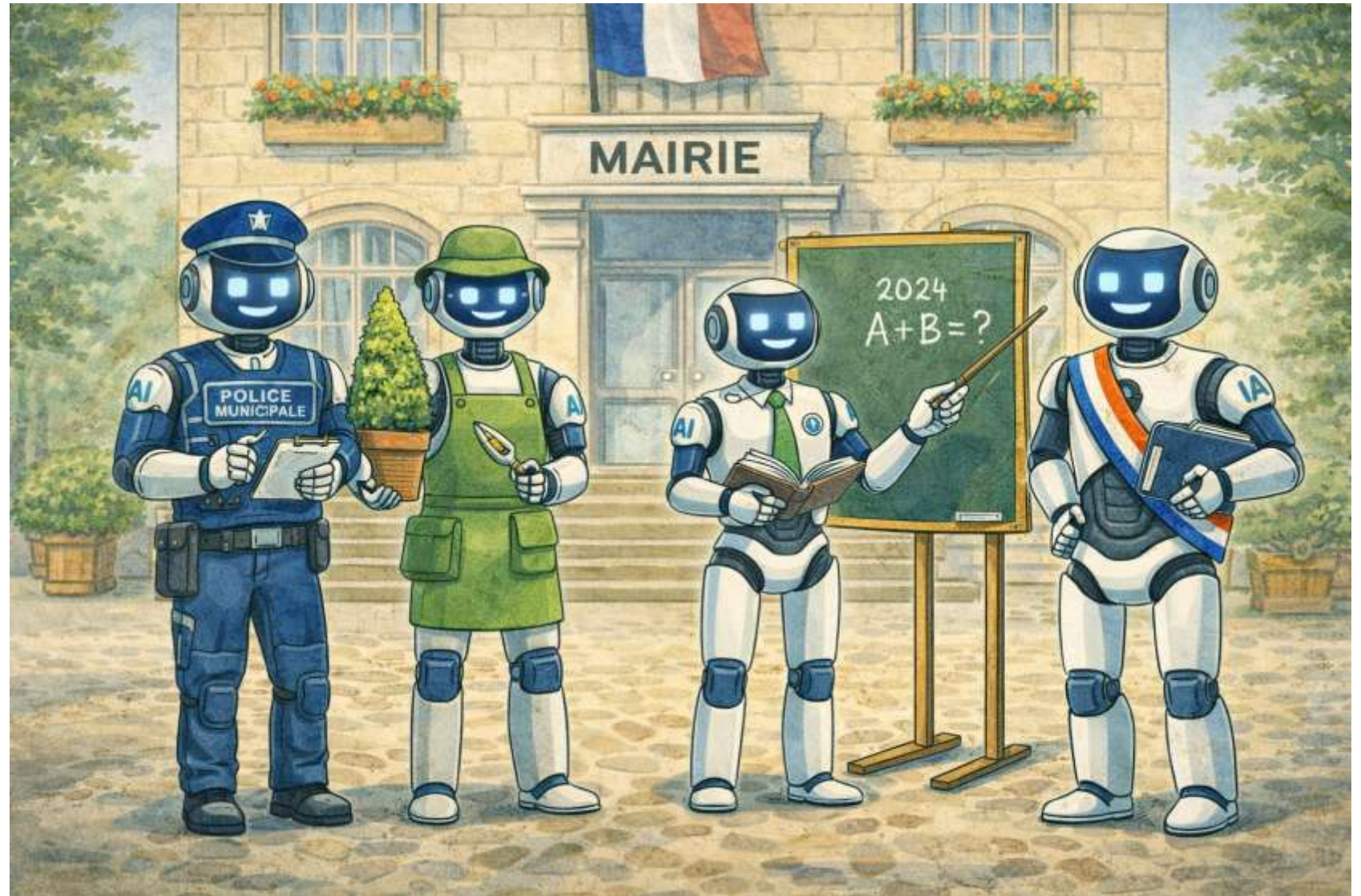
# N'oublions pas l'IA...

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.

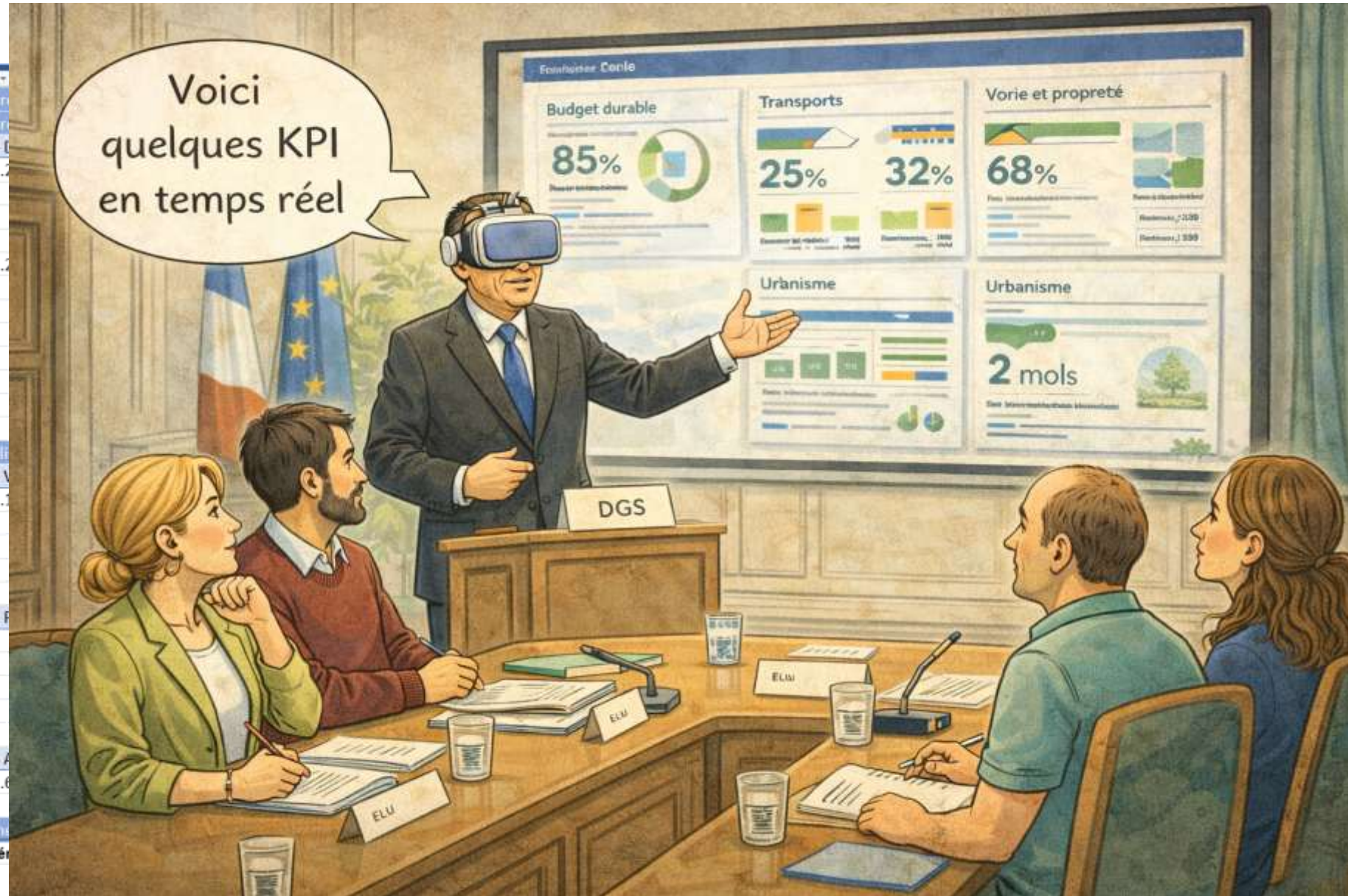
Dans ce contexte, définir une stratégie IA dès le début du mandat permet d'en maîtriser les usages, les risques et les opportunités.

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 ZOON 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 l'écoute active pour construire un plan d'action partagé et réaliste.

**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 l'écoute active pour construire un plan d'action partagé et réaliste.

**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 l'écoute active pour construire un plan d'action partagé et réaliste.

**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!

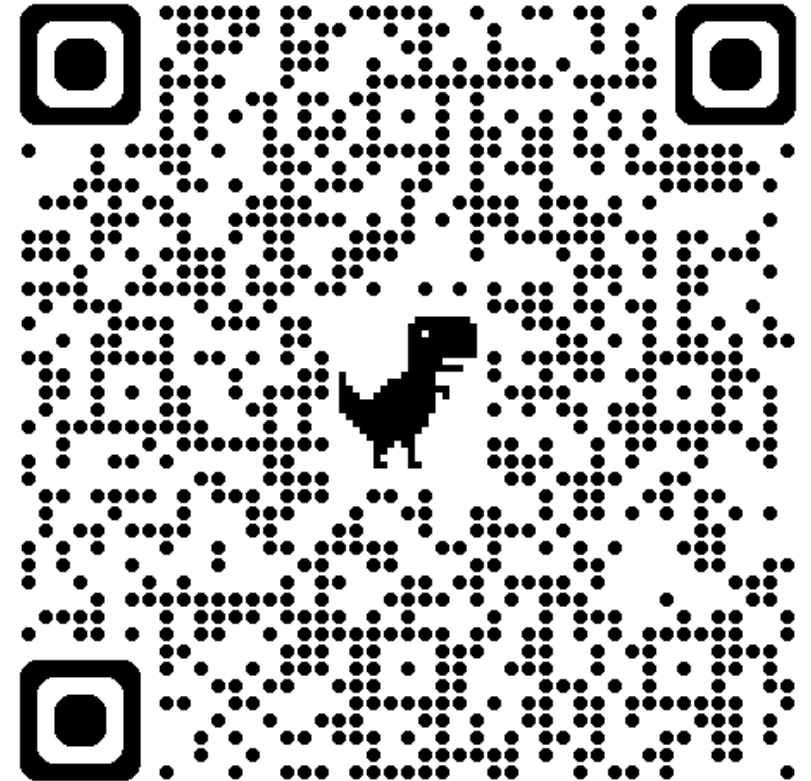
# Questions Echanges



# 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](http://formations.lagazettedescommunes.com)

Service clients : 01 79 06 78 53 | [formations@lagazettedescommunes.com](mailto:formations@lagazettedescommunes.com)

---

**Miguel Usannaz-Joris**

*Consultant Politiques Publiques*

[m.usannaz-joris@zoon-politikon.fr](mailto:m.usannaz-joris@zoon-politikon.fr)

07 86 25 44 40

