



# NOUVELLES MESURES

## *les collectivités à la croisée des chemins*

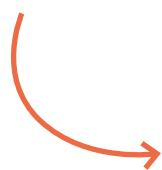
### Comment mieux piloter nos organisations dans le virage de la redirection écologique et sociale ?

En 2021, la 27e Région se lance dans une exploration collective avec 6 collectivités.

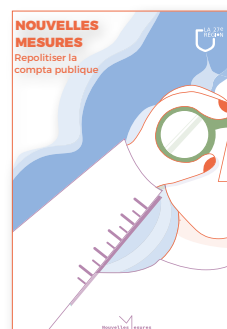
- Objectif : identifier et comprendre des outils de gestion innovants et prometteurs pour répondre à cet impératif.
- L'hypothèse de départ : nos méthodes de gestion et nos outils comptables sont au cœur de nos prises de décisions et représentent un levier fondamental de transformation de l'action publique territoriale.

Pendant 6 mois, agents, élu.es, chercheur.euses échangent, se mettent à niveau, explorent des méthodes de gestion : budget vert, bilan carbone, théorie du Donut, indicateurs ESGAP, comptabilités socio-écologiques (CARE, Écosystème-centrée, méthode Lifts).

Cette enquête collective donne lieu au livret *Repolitiser la compta publique* destiné à partager les fruits de cette réflexion : introduction de notions communes à ces approches, fiches synthétiques de présentation des outils, hypothèses de cheminement entre les méthodes, exercices de projection désirable autour de la gestion de nos organisations.



Pour consulter  
l'enquête c'est par ici  
> [Repolitiser la  
compta publique](#)

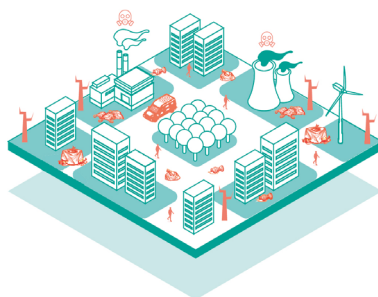


## *Et maintenant ?*

Nous projetons à présent d'engager une expérimentation sur trois territoires, pour **tester les conditions de faisabilité et de mise en œuvre de ces outils de pilotage multi-dimensionnels**, soit directement au sein d'une collectivité territoriale, soit au croisement entre la collectivité et un ensemble d'acteurs privés, associatifs et citoyens avec lesquels elle interagit.

L'expérimentation durera une année (démarrage prévu fin 2022-début 2023) et sera jalonnée de temps de partage entre les trois territoires, dans une logique d'apprentissages croisés, mais aussi avec d'autres acteurs, afin de diffuser ses enseignements plus largement. Elle sera suivie d'un temps de production d'un livrable et de restitutions publiques.

Elle est soutenue par La Fondation de France, le Commissariat Général au Développement Durable, France Urbaine et France Ville Durable. Des perspectives de partenariat avec l'ADEME sont en discussion.



## *Pourquoi prendre l'angle des outils de gestion et des nouvelles formes de comptabilité ?*

Issus de conventions matérialisées par des normes, les outils de gestion budgétaires et comptables mettent en visibilité les contraintes que nous voulons nous fixer et sont incontournables dans les prises de décisions et d'orientation des organisations. Ils doivent aujourd'hui être repensés pour intégrer des indicateurs écologiques et sociaux au même titre que les éléments financiers et rendre ainsi visibles les risques qui pèsent sur nos organisations, pour mieux anticiper les transformations à venir. Se doter des bons outils est donc stratégique pour prendre les bonnes directions, celles où nos organisations seront plus résilientes face à des risques qui seront rendus visibles, et qui pèseront dans les prises de décisions, pour anticiper les transformations à venir.

**Les collectivités territoriales sont des acteurs clés du changement** et un moteur pour engager la transformation de leurs partenaires locaux. Elles ont notamment été pionnières en matière de budgets climatiques et genrés, de système de cotation environnementale et sociale, et d'indicateurs de bien-être, ou de réflexion-action sur de nouveaux systèmes comptables.

Ces démarches doivent aujourd'hui être complétées, en intégrant une vision de nos impacts sur les limites planétaires en général, et pas seulement climatiques (effondrement de la biodiversité, qualité des sols, pollutions...).

Dans cette perspective, l'ensemble des fonctions support liées aux services financiers, au contrôle de gestion, au budget constituent un levier important : leur implication peut venir redéfinir les capacités d'action de la collectivité, redonner du sens et une attractivité aux métiers en renforçant concrètement leur capacité d'agir, en lien avec un ensemble de parties prenantes.





## *Pourquoi est-il fondamental d'expérimenter malgré l'urgence ?*

Notre première exploration du sujet nous a éclairé sur plusieurs constats, communs à de nombreuses collectivités :

- les outils à notre disposition aujourd'hui (budget vert, bilan carbone, cotations élaborées en interne) sont de bons moyens d'acculturation et de décloisonnement de la préoccupation écologique. Ils ont cependant certaines limites (résultats partiels, manque de possibilité de pilotage, fonctionnement non délibératifs, outils centrés sur la question climat uniquement) qui peuvent freiner la transformation des modes d'actions.
- les méthodes les plus systémiques sont très ambitieuses, certaines très rigoureuses, et ont vocation à être de véritables outils de pilotage stratégique. Elles en restent néanmoins à un stade de développement insuffisant pour être déployées telles quelles dans les organisations.
- les collectivités montrent un intérêt fort pour ces approches, et sont en recherche d'outils d'évaluation et de nouveaux indicateurs pour guider l'action. Mais elles peuvent être freinées par la complexité de mise en œuvre immédiate et leur désir d'agir vite.

Ces constats nous amènent aux conclusions suivantes :



Il n'existe **pas d'outils « miracle », simples et clef en main** pour transformer en profondeur le pilotage de l'action publique face aux enjeux écologiques et sociaux propres à chaque territoire : il faut donc trouver le bon point de départ et visualiser une ligne d'arrivée.

L'intégration de nouveaux outils comptables implique la **transformation des cultures de l'organisation**, depuis la vision des élu.es jusqu'à la formation des agents, ou l'association des acteurs du territoire à de nouvelles gouvernances.

Revoir nos ambitions en matière de pilotage demande de s'en donner les moyens, de **penser le « coup d'après »** pour sortir d'une logique de gestion de crises successives et s'inscrire dans une transformation plus systémique et résiliente.



### **L'expérimentation vise à mieux faire face à ces enjeux culturels et organisationnels :**

- en s'immergeant dans la réalité des pratiques de gestion des collectivités, et leur capacité à intégrer de nouveaux modèles de gestion
- en interrogeant la/les visions qui précèdent au choix de leurs outils
- en identifiant les freins et leviers à l'intégration de nouveaux modèles comptables et indicateurs pour la collectivité
- en s'appuyant sur des problématiques ou des initiatives existantes

## Quelle méthodologie ?

Des organismes de recherche ou des cabinets d'expertise comptable ont déjà commencé à explorer la mise en application technique d'outils comptables socio-écologiques avec des organisations privées. Notre expérimentation porte plutôt sur **l'appropriation, directement par la collectivité, des mécanismes de mise en place de ces outils de pilotage** et ce que cela implique en termes de transformation publique : évolution de la relation aux partenaires, transformation des outils et des métiers, définition et collecte des données nécessaires, implication réelle des directions et des services concernés, mobilisation des acteurs de la société civile et des parties prenantes, impact sur les prises de décisions.

L'expérimentation s'appuie sur une **démarche de design**. C'est-à-dire qu'elle se veut concrète, en phase avec les attentes et les capacités des structures partenaires, ciblée et productive (dans le sens où elle produira des "objets" permettant de rendre tangible, désirable et appropriable la réflexion sur de nouveaux modes de comptabilité écologique et sociale).



## Quels terrains d'expérimentation ?

Pour conduire une démarche concrète et opérante, nous proposons de définir ensemble un périmètre autour de 3 axes :

- **Sur quel capital naturel/social voulons-nous collectivement travailler ?** par exemple, la ressource en eau, la qualité des sols, de l'air, un secteur d'activité (culturel, numérique, agriculture), etc.
- **A quelle échelle ?** une communauté de communes, un quartier, une organisation partenaire, un service de la collectivité, un évènement, etc.
- **Avec quelles parties prenantes ?** quels acteurs ont un rôle à jouer dans le capital engagé ? Qui est impacté ? Quelles relations et inter-dépendance ?

*Sur chaque terrain d'expérimentation, nous procéderons comme par « carottage », en conduisant une série de tests successifs.*



### **Exemple d'un test en cours de définition dans le secteur culturel à l'échelle d'une ville : un budget prévisionnel écologique et social**

En lien avec une démarche de bilan carbone de la collectivité et une stratégie en cours de décarbonation du secteur culturel, l'expérimentation, qui s'appuiera sur un partenaire culturel de la ville, vise à répondre aux questions suivantes :

A quoi ressemblerait une expérience de budget prévisionnel écologique et social à l'échelle d'un évènement ? Peut-on élargir ces logiques à un capital biodiversité, ou de pollution de l'air, des sols ? Quelle récit collectif faudrait-il imaginer pour rendre lisible cette expérience à tous dans l'organisation et sur le territoire ?

#### **• Autres exemples de tests possibles**

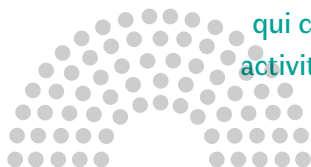
##### ***Une convention-cadre garante du partage de la responsabilité écologique et sociale***

Peut-on imaginer une nouvelle relation partenariale par le biais d'une convention-cadre entre la collectivité et des acteurs du territoire, qui traduirait le co-portage de la responsabilité écologique et sociale ? Sur quelles données, existantes ou à collecter, s'appuyer ? (empreinte carbone, bilan égalité homme/femme, consommation de ressources naturelles, etc.) ?



##### ***Une assemblée "néo-comptable"***

Comment pourrait-on simuler une assemblée "néo-comptable" pour définir collectivement les capitaux (naturels et humains) qui comptent et que l'on souhaite préserver dans le cadre de nos activités ? Quelles en seraient les parties prenantes (associations, usagers, entreprises, experts) et comment les mobiliser ?



## *Un.e responsable de l'interopérabilité des données*

Quels seraient les outils nécessaires à la collecte de données socio-environnementales ? Comment intégrer ces données aux logiciels de gestion comptable ? Faudrait-il imaginer une fonction d'expert-traducteur de données écologiques ?



## *Un nouveau document comptable "intégré" et ergonomique*



Comment rendre visibles les dimensions socio-écologiques de manière à accompagner les orientations et prises de décision ?  
Quelles nouvelles formes donner à un bilan comptable multicritères pour en faire un document appropriable et lisible par toutes et tous au sein de l'organisation ?

## *Acteurs mobilisés*

L'expérimentation est animée et pilotée par La 27e Région (chef.fes de projets, designers).

**Des expertises techniques ponctuelles** (en comptabilité, mais aussi sur les questions carbone, biodiversité, pollutions, impacts sociaux ou sur les questions de gouvernance) seront également mobilisées tout au long de l'expérimentation.

De plus, la première phase du programme Nouvelles Mesures a permis d'identifier un **écosystème d'acteurs ressources, chercheur.euses et praticien.nes**, qui seront notamment sollicités à travers un comité scientifique, garant du cadre méthodologique des outils testés.

Les collectivités partenaires devront mobiliser des agents issus de l'ensemble des directions concernées (finances, environnement, innovation et autre direction mobilisée le cas échéant) afin qu'ils puissent véritablement construire et tester ensemble ces outils. Cela représente environ 32 jours pour le pilote du projet côté collectivité, et une dizaine de jours par direction mobilisée.



## Organisation de l'expérimentation :

### PHASE 1 : LA MOBILISATION (Fin 2022)

- Définir les contours de l'expérimentation (axes de travail, échelle, parties-prenantes) et les capitaux et données choisis pour l'étude : critères environnementaux ou sociaux, types d'indicateurs, ...
- Sensibiliser les parties-prenantes aux principes de la comptabilité écologique et sociale et faire comprendre ses effets attendus

*Ces choix seront effectués en lien avec les élu-es et/ou collectivement à travers une gouvernance ouverte avec les parties prenantes (test de mise en place d'une « assemblée néo-comptable »).*

### PHASE 2 : LA COLLECTE (Premier semestre 2023)

- Enquête et immersion dans les services concernés : comprendre l'écosystème d'acteurs, observer les pratiques et les outils mobilisés par les agents
- Mettre en place les moyens de collecter des données nécessaires aux tests

*En fonction du contexte (type de services, échelle, parties impliquées), il s'agira ensuite de définir une série de "pistes" à tester, avec la possibilité d'articuler entre elles plusieurs solutions d'ampleur différente. Par exemple, tester un mode de gouvernance, simultanément à un outil de collecte puis à un document de visualisation de données.*

### PHASE 3 : LES TESTS (deuxième semestre 2023)

- Production des tests précédemment cités : budget prévisionnel écologique et social (nouveaux outils budgétaires et comptables), convention-cadre (redéfinir la relation entre parties prenantes), assemblée néo-comptable (qu'est ce qui compte), fiche de poste de responsable de l'interopérabilité des données (impact sur les besoins RH et la transformation des métiers), nouveau document comptable intégré (quels objets pour rendre visibles les capitaux extra-financiers), etc.

### PHASE 4 : LA RESTITUTION (Fin 2023)

- Remettre en perspective l'expérience sur la base des capitaux observés (jeu d'échelle) : quel serait le pas d'après ? quelles seraient les trajectoires souhaitables, les prochaines étapes ?
- Ouverture collective avec les autres territoires

*Cette phase aura pour but de bien communiquer sur l'expérimentation, ce qu'elle aura produit comme effets positifs, comme difficultés, et les manières possibles de les surmonter pour penser les pas d'après.*



## NOUVELLES MESURES

*Transformer nos outils de gestion  
pour piloter les transitions*

Un programme imaginé par la 27e Région

**Contacts :**

Jean Laudouar - [jlaudouar@la27eregion.fr](mailto:jlaudouar@la27eregion.fr)

Anne Tavernier - [atavernier@la27eregion.fr](mailto:atavernier@la27eregion.fr)



Typographie : Faune, Alice Savoie / Cnap