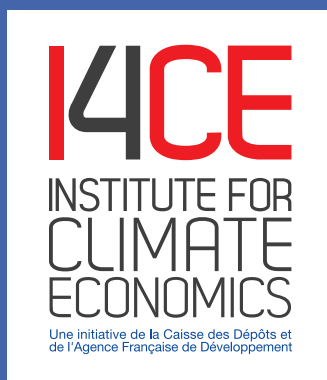


OCTOBRE 2023

# COLLECTIVITÉS



# Budgétisation verte : retours d'expérience des collectivités

## L'heure du bilan, 4 ans après les premières expérimentations

Auteurs : **Marion Fetet, François Thomazeau**  
et **Morgane Nicol**

Soutenu par



**I4CE (Institut de l'économie pour le climat)** est un institut de recherche à but non lucratif qui contribue par ses analyses au débat sur les politiques publiques d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Nous promovons des politiques efficaces, efficientes et justes. Nos 40 experts collaborent avec les gouvernements, les collectivités locales, l'Union européenne, les institutions financières internationales, les organisations de la société civile et les médias. Nos travaux couvrent trois transitions – énergie, agriculture, forêt – et six défis économiques : investissement, financement public, financement du développement, réglementation financière, tarification carbone et certification carbone.



## REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient toutes celles et tous ceux qui ont alimenté ce travail, en particulier :

- **Les membres du comité de pilotage :** Brice Arnaud (ADEME), Camille Martinez (CGDD), Fabien Doisne (DGEC), Julien Garnier, Florian Marie, Anne-Marie Iltis et Eline Villain (Banque des territoires).
- **Les membres du comité des parties prenantes :** Christophe Amoretti-Hannequin (France urbaine), Olivia de Maleville et William Tissandier (Régions de France), Gwenola Stephan (AMF), Oriane Cébile (Intercommunalités de France), Emma Chenillat et Gustave Richard (APVF), Isabelle Chatry (OCDE), Lou Lamure-Guigard (AFL), Aodrenn Girard (Amorce), David Magnier et Yves Chesnot (CDC Biodiversité), Jordana Hariss (WWF), Anne Auclair (CLER), Clara Sannicolo (RAC) et David Prost (Afigese).
- **L'ensemble des personnes** ayant partagé leur expérience et questionnements lors d'entretiens, notamment les personnes travaillant en collectivités territoriales, permettant la bonne réalisation de cette étude.
- **L'équipe I4CE pour son soutien.**

## RÉSUMÉ POUR DÉCIDEURS

### Une dynamique autour de la budgétisation verte au sein des collectivités territoriales se met en place :

en quatre ans, une centaine d'entre elles, de toutes tailles et de tous échelons, se sont lancées dans la démarche ou vont le faire, dont la quasi-totalité des Conseils Régionaux de France métropolitaine et au moins un tiers des communes ou intercommunalités de plus de 100 000 habitants. Si l'objectif d'une démarche de budgétisation verte est d'abord d'enrichir la construction budgétaire pour permettre des arbitrages en faveur d'une réorientation des dépenses des collectivités vers plus de « dépenses vertes », qu'en est-il dans les faits ? Cette étude interroge l'utilité d'un tel exercice sur la base de retours d'expérience des collectivités, notamment de celles ayant expérimenté la démarche sur les 4 dernières années.

D'après les témoignages des collectivités, collectés par voie de questionnaires ou d'entretiens semi-directifs, **le principal apport de la budgétisation verte est d'institutionnaliser et de systématiser des moments d'échanges sur les enjeux environnementaux lors des discussions budgétaires.** Dès lors, un exercice de budgétisation verte doit être davantage considéré comme un outil de pilotage stratégique interne ou une démarche managériale visant à l'appropriation des enjeux environnementaux par l'ensemble des directions, au niveau des services et des élus, que comme un instrument budgétaire *stricto sensu* ou un outil de reporting. D'autres usages sont également favorisés par la budgétisation verte comme le fait d'apporter de la transparence sur les efforts budgétaires et environnementaux de la collectivité.

**Aujourd'hui, la prise en compte des résultats de budgétisation verte dans la construction et les arbitrages budgétaires, c'est-à-dire la réorientation des dépenses qui peuvent l'être, est encore limitée.** En effet, les entretiens avec les collectivités ont fait remonter peu de cas où une dépense considérée comme « défavorable » aurait été remise en cause sur la base de ce seul critère ; l'inverse est vrai également concernant des dépenses « favorables » qui auraient été priorisées grâce à la démarche. La mise en place encore récente et imparfaite de l'outil dans la plupart des collectivités rencontrées explique probablement sa sous-utilisation à ce jour comme outil décisionnel. Pour autant, les personnes interrogées considèrent que l'outil « budget vert » pourrait aider à de tels arbitrages, à la condition qu'il existe une volonté

politique et que les résultats soient disponibles suffisamment tôt dans le processus budgétaire. L'utilisation qui est faite de ces résultats devra être suivie dans les prochaines années, en particulier au moment de l'élaboration des nouveaux projets de mandat, moment clef de définitions des projets d'une collectivité, en particulier en investissement.

**Selon les collectivités rencontrées pour cette étude, dix facteurs de succès peuvent concourir à faire des résultats de budgétisation verte un critère d'arbitrage et une aide à la décision :**

- 1 **Avoir un portage politique et administratif de haut niveau** (exécutif et direction générale) ;
- 2 **Allouer suffisamment de ressources humaines** et prévoir de dédier du temps agents à la démarche ;
- 3 **Expliquer les objectifs et limites de l'outil de budgétisation verte** auprès des élus et des services ;
- 4 **Associer l'ensemble des services et élus** à l'exercice dès le lancement de la démarche ;
- 5 **S'appuyer sur un binôme entre les directions transition écologique et finances**, et si possible avec l'appui des élus respectifs ;
- 6 **Réaliser la budgétisation verte en amont des arbitrages** pour discuter les résultats au moment de la prise de décision et intégrer l'exercice de budgétisation verte à toutes les étapes de la vie d'un budget, de la prévision à l'exécution et lors de l'évaluation ;
- 7 **Réaliser une budgétisation verte** au moment de l'élaboration des prochains projets de mandat ;
- 8 **Pérenniser l'utilisation de l'outil** sur plusieurs années ;
- 9 **Être transparent sur la méthodologie utilisée** qui se doit d'être robuste et objective ;
- 10 **Associer un maximum les partenaires externes** et combiner la budgétisation verte avec les autres outils existants pour faciliter la remontée d'informations nécessaires à sa réalisation.

## SOMMAIRE

_ I4CE : PRÉSENTATION	<u>2</u>
_ REMERCIEMENTS	<u>2</u>
_ RÉSUMÉ POUR DÉCIDEURS	<u>3</u>
_ INTRODUCTION : CONTEXTE ET DÉFINITIONS	<u>6</u>
A. La budgétisation verte : une définition large	<u>6</u>
B. La budgétisation verte : ce que ce n'est pas	<u>10</u>
_ MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	<u>12</u>
<b>I. ÉTAT DES LIEUX : QUI FAIT UN EXERCICE DE BUDGÉTISATION VERTE ET COMMENT ?</b>	<u>14</u>
A. Un outil qui se diffuse, à tout niveau, mais avec des dynamiques à différencier	<u>14</u>
B. Les exercices de budgétisation verte se concentrent pour le moment sur l'analyse des enjeux d'atténuation du changement climatique	<u>16</u>
C. Les exercices de budgétisation verte se concentrent pour le moment sur l'analyse du budget primitif	<u>17</u>
D. Pourquoi les collectivités pionnières se sont-elles lancées dans la budgétisation verte ?	<u>18</u>
- La budgétisation verte est impulsée majoritairement par une volonté politique	<u>18</u>
- Quatre objectifs motivent le lancement d'une démarche de budgétisation verte	<u>18</u>
E. La plupart des collectivités communiquent sur leurs résultats de budgétisation verte	<u>19</u>
<b>II. LE PRINCIPAL BÉNÉFICE DE LA BUDGÉTISATION VERTE : UN PROCESSUS QUI PERMET DE (RE)CONSIDÉRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AVEC L'ENSEMBLE DES AGENTS ET DES ÉLUS DE LA COLLECTIVITÉ</b>	<u>20</u>
A. Lors du dialogue budgétaire, la budgétisation verte permet d'institutionnaliser des temps d'échanges avec les agents et les élus, leur permettant de s'approprier les enjeux environnementaux	<u>20</u>
B. La mise en place de la budgétisation verte est vectrice de co-bénéfices : changer les métiers et soutenir la transition	<u>22</u>
C. Un rôle encore limité, mais qui se construit, d'outil d'aide à la décision	<u>22</u>
D. La budgétisation verte est utilisée parfois pour faciliter le reporting	

et avoir accès aux financements « verts »	<u>25</u>
<b>III. LES DÉFIS À RELEVER POUR QUE LES DÉMARCHES DE BUDGÉTISATION VERTE ATTEIGNENT PLEINEMENT LEURS OBJECTIFS</b>	<u>26</u>
A. Un portage politique et administratif de haut niveau : facteur-clé pour donner l'élan nécessaire à la démarche et prendre les décisions en considérant les résultats des exercices de budgétisation verte	<u>26</u>
B. Un exercice qui demande du temps, surtout lors du premier exercice	<u>27</u>
C. Expliciter les forces et limites de l'outil afin de mettre en place l'outil adapté aux objectifs de la collectivité	<u>29</u>
D. Pour maximiser les bénéfices d'une démarche de budgétisation verte, une transversalité à renforcer, voire à organiser	<u>31</u>
E. Pour être utilisée comme aide à la décision, la budgétisation verte doit intervenir au plus près des arbitrages	<u>36</u>
F. Lors de l'introduction des prochaines mandatures, l'opportunité de réaliser un exercice de budgétisation verte à l'élaboration des budgets pluriannuels ne devrait pas être manquée	<u>39</u>
G. Un outil qui se construit sur plusieurs années	<u>39</u>
H. Un défi méthodologique : être transparent sur le référentiel utilisé qui se doit d'être robuste et objectif	<u>40</u>
I. Associer les tiers et les autres outils existants à la budgétisation verte permet de faciliter le processus et de rendre compte du niveau d'exigence environnementale de la collectivité	<u>41</u>
_ BIBLIOGRAPHIE	<u>43</u>
_ ANNEXES	<u>44</u>
1. Questionnaire de l'enquête en ligne	<u>44</u>
2. Guide d'entretien	<u>48</u>
3. Typologie des collectivités et des personnes ayant répondu à l'enquête	<u>50</u>
4. Typologie des collectivités et des personnes ayant répondu aux entretiens	<u>52</u>
5. Liste des organisations rencontrées en entretien	<u>53</u>
6. Étude de cas détaillée – <i>Le budget soutenable à la Ville de Pessac</i>	<u>54</u>
7. Étude de cas détaillée – <i>La conception de la PPI à la Ville de Clermont-Ferrand</i>	<u>55</u>
8. Étude de cas détaillée – <i>Le budget climatique à la Métropole européenne de Lille</i>	<u>56</u>
9. Étude de cas détaillée – <i>Le budget vert à la Communauté d'agglomération et Ville de Bourg-en-Bresse</i>	<u>61</u>

## INTRODUCTION : CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Réaliser la transition écologique nécessite un effort d'investissement supplémentaire d'ampleur (Pisani-Ferry & Mahfouz, 2023), porté en grande partie par les acteurs publics, dont les collectivités territoriales. Par exemple, du fait de leur patrimoine et de leurs compétences, pour atteindre la neutralité carbone, les collectivités territoriales devront contribuer pour au moins 25 % de l'effort d'investissement climat additionnel, tous acteurs confondus, soit une augmentation de 6,5 milliards d'euros de leurs investissements climat chaque année jusque 2030 (I4CE, 2022a)<sup>1</sup>. Cet effort massif doit être engagé dès maintenant. Aussi, chaque arbitrage budgétaire pris aujourd'hui et demain est essentiel pour s'assurer de mener des politiques en faveur de la transition écologique et que d'autres décisions n'aillent pas à son encontre. C'est pourquoi les outils de « budgétisation verte » ont été pensés pour aider services et élus à réaliser ces arbitrages. La budgétisation verte a pour objectif d'informer au moment de la prise de décision budgétaire de l'adéquation des dépenses avec les engagements environnementaux : chaque ligne budgétaire est systématiquement questionnée et qualifiée au regard de son impact sur l'environnement.

Pour ce faire, dès 2019, I4CE a co-construit avec des collectivités et partenaires une méthodologie pour réaliser cette évaluation (I4CE, 2022b). Cette méthode est applicable à toutes les échelons de collectivités et est libre de droit. De nombreuses collectivités se sont lancées dans l'exercice en utilisant cette méthode ou d'autres (cf. [tableau 1](#)). Quatre ans après les premiers exercices, cette dynamique, bien qu'encore expérimentale, suscite un certain

nombre de questions : **pour quoi faire ? Quels sont les bénéfices de ce type de démarche ? À quelles conditions ?** Sans prétendre à l'exhaustivité, ce rapport répond à ces questions en se basant sur des retours de collectivités, réunis par le biais d'une enquête menée en ligne auprès de collectivités et d'entretiens avec des représentants de collectivités et des experts.

### A. LA BUDGÉTISATION VERTE : UNE DÉFINITION LARGE

Dans cette étude, la « budgétisation verte » peut être définie comme une revue (complète ou partielle) des dépenses budgétaires afin d'identifier les dépenses « favorables » et « défavorables » à l'environnement pour orienter les décisions budgétaires et les politiques publiques. Pour éviter toute confusion avec d'autres outils (cf. [tableau 2](#)), la méthode co-construite entre I4CE et les collectivités a nommé ce type d'exercice « évaluation environnementale des budgets des collectivités » (I4CE, 2022b)<sup>2</sup>. Néanmoins, dans le cadre de ce rapport, nous utilisons le terme de « budgétisation verte » ; la plupart des acteurs utilisant le terme de « budget vert ».

La budgétisation verte basée sur des critères environnementaux peut être complétée par d'autres critères sociaux afin de mesurer l'impact des lignes budgétaires sur les inégalités sociales, l'égalité des genres, l'accès aux services publics, etc. Ces approches combinant évaluations environnementales et sociales sont intégrées au champ de l'étude.

### LA GENÈSE DE LA DÉMARCHE EN FRANCE

Lors de l'initiative de l'OCDE « Paris collaborative on Green budgeting » lancée au One planet Summit en décembre 2017, la France s'est engagée à qualifier les impacts environnementaux des dépenses du budget de l'État et les efforts budgétaires nécessaires pour atteindre ses objectifs en matière environnementale. La France n'est pas la seule nation à s'être engagée : plusieurs expérimentations ont été conduites à l'échelle européenne, nationale et territoriale. Au total, plus de 60 pays, dont 12 États membres de l'Union européenne sont entrés dans une démarche de budgétisation verte (I4CE, 2023). En France, le gouvernement conduit chaque année une évaluation environnementale de son budget depuis 2020 (Commissariat général au Développement durable (CGDD) et al., 2020).

En même temps que l'élaboration des premiers « budgets verts » au niveau gouvernemental, plusieurs collectivités ont souhaité effectuer ce même type d'évaluation sur leurs dépenses. Ainsi, elles ont co-construit une méthodologie avec I4CE, en libre accès et adaptée au niveau local (I4CE, 2022b). Un groupe de travail regroupant l'expertise climat d'I4CE, les collectivités pilotes et l'expertise territoriale des associations d'élus France urbaine et l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF) a permis de construire une première grille d'analyse assise sur la nomenclature comptable des collectivités pour qualifier les dépenses des collectivités au regard de leur impact sur le climat. Cette grille est accompagnée d'un guide pratique permettant de décliner opérationnellement la démarche au sein de la collectivité. Ce travail a été complété à l'échelon régional avec la collaboration de régions pilotes et de Régions de France sur les compétences régionales et pour la biodiversité.

Il est par ailleurs important de rappeler qu'il n'a jamais été considéré comme un objectif de rendre l'ensemble du budget entièrement « favorable » à l'environnement. Il n'est pas systématique qu'un projet soit priorisé car son impact sur l'environnement est favorable, ou à l'inverse que tous les projets défavorables à l'environnement soient de facto supprimés. Les projets des collectivités, et les dépenses qui y sont rattachées, répondent en effet à d'autres objectifs d'intérêt public, économiques, ou sociaux, qui sont tout aussi légitimes que leur impact environnemental. **C'est en ce sens que les exercices de budgétisation verte doivent bien être considérés comme un outil « ouvert », visant à enrichir le débat sur la transition écologique et le climat, et non comme un processus enfermant conduisant à des décisions « mécaniques » en faveur ou au détriment de telle ou telle dépense.**

Pour réaliser une analyse environnementale des lignes budgétaires, plusieurs méthodologies existent et se développent (cf. [tableau 1](#)). Parmi les

méthodes les plus utilisées par les collectivités, on peut citer :

- **La méthode « I4CE/collectivités »** (I4CE, 2022b) : qualification de l'impact des dépenses sur le climat (atténuation et adaptation) et complétée par la CDC Biodiversité sur l'axe biodiversité (CDC Biodiversité, 2023b) ;
- **La méthode « IGF-CGEDD »** (Alexandre et al., 2019) qui permet de qualifier les impacts du budget de l'État sur 6 axes environnementaux et qui est à adapter au niveau local par la collectivité ;
- **Des méthodes « maison »** construites par la collectivité elle-même : analyse sur des axes environnementaux et/ou socio-économiques définis par la collectivité à partir de critères également à construire. Pour construire les axes d'analyse, les Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>3</sup> peuvent être retenus par la collectivité.

1. Cette estimation ne prend pas en compte les enjeux d'adaptation au changement climatique ou les enjeux liés à l'érosion de la biodiversité.  
2. I4CE n'entend pas « l'évaluation environnementale » au sens juridique du terme : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006159209/>

3. En septembre 2015, les 193 États membres de l'ONU ont adopté 17 Objectifs de Développement Durable qui fixent un cadre d'action commun, multi-acteurs et multi-échelles, décliné en 169 cibles et associées à près de 240 indicateurs de suivi. C'est un agenda à l'horizon 2030 décliné en France par l'Agenda 2030.



**TABLEAU 1 : LES DIFFÉRENTES MÉTHODOLOGIES EXISTANTES POUR RÉALISER UN EXERCICE DE BUDGÉTISATION VERTE :**

MÉTHODOLOGIE	I4CE & CDC BIODIVERSITÉ & COLLECTIVITÉS : ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES BUDGETS DES COLLECTIVITÉS	MISSION IGF-CGEDD (UTILISÉE PAR L'ÉTAT FRANÇAIS)	MÉTHODE « MAISON »	
			ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DES DÉPENSES À L'ATTEINTE DES ODD <i>L'EXEMPLE DU « BUDGET SOUTENABLE » DE LA VILLE DE PESSAC<sup>4</sup></i>	COTATIONS DES DÉPENSES EN FONCTION D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS
> DESCRIPTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des dépenses favorables, défavorables ou neutres sur le climat</li> <li>• Un volet sur la biodiversité a été développé par CDC Biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de tous les éléments du budget (dépenses/recettes/dépenses fiscales) favorables, défavorables, neutres ou mixtes sur l'environnement</li> </ul>	<p><b>Analyse de la contribution des dépenses aux ODD</b> Ex : La Ville de Pessac analyse la contribution de ses dépenses d'investissement et de fonctionnement à l'atteinte des ODD</p>	<p><b>Analyse extra-financière</b> (suivi d'indicateurs de performance environnementale, construits par la collectivité) des projets et politiques publiques, permettant, dans un second temps, la qualification des dépenses budgétaires</p>
> AXES D'ÉVALUATION	Atténuation, adaptation, biodiversité	Atténuation, adaptation, eau, déchets, pollutions, biodiversité (soit les six axes de la taxonomie verte européenne <sup>5</sup> )	<p><b>Définis par la collectivité</b> Ex : La Ville de Pessac a retenu 4 finalités regroupant différents ODD : « mieux vivre ensemble » ; « nature et biodiversité » ; « climat » ; « modes de production et consommation responsables »</p>	Axes à définir par la collectivité
> CATÉGORIES	(5) Très favorable / Favorable sous conditions / Neutre / Défavorable / À approfondir	(6) Favorables (avec objectif / sans objectif / controversées) / Neutre / Défavorable / Non cotée	<p><b>Définis par la collectivité. Pour les ODD, plusieurs expérimentations existent<sup>6</sup>.</b> Ex : chaque projet ou ligne budgétaire est noté entre 1 et 3 : - 1/3 : axe de progrès à réaliser - 2/3 : engagements à consolider - 3/3 : action satisfaisante</p>	En fonction des résultats des analyses extra-financières, les dépenses liées sont catégorisées. Les catégories sont à définir par la collectivité.
> ROBUSTESSE	Basée sur la SNBC <sup>7</sup> , la taxonomie verte européenne pour les activités contribuant au climat et des rapports d'expertise sectoriels	Basée sur la SNBC, la taxonomie verte européenne, des rapports d'expertise sectoriels et des conventions sectorielles construites par la mission	<p><b>Références construites par la collectivité</b> Ex : les ODD retenus sont basés sur l'Agenda 2030 de l'ONU. L'auto-évaluation est vérifiée par un organisme certificateur tiers : l'AFNOR (cf. encadré ci-dessous).</p>	<b>Analyse extra-financière (indicateurs)</b> à construire par la collectivité
> AMBITION	Atteindre la neutralité carbone (le scénario de référence est la SNBC) et participer à l'atteinte des engagements internationaux en matière de lutte contre l'érosion de la biodiversité.	Améliorer l'existant (le scénario de référence est « aujourd'hui »)	<p><b>Définie par la collectivité</b> Ex : l'atteinte des 4 finalités en réalisant des « trajectoires de progrès » en se basant sur les résultats de l'auto-évaluation.</p>	Définie par la collectivité
> PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	Recommandation de présenter les résultats par commission / politique publique en séparant les axes d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats globaux agrègent les impacts des 6 axes analysés.</li> <li>• Les annexes détaillent les résultats axe par axe.</li> <li>• Des indicateurs de performance sont mis à jour annuellement sur les dépenses « favorables » uniquement</li> </ul>	<p><b>Définie par la collectivité</b> Ex : Présentation en instances communales des résultats regroupés par finalité pour chaque projet.</p>	À définir par la collectivité
> UTILISATION	À définir par la collectivité	Outil de transparence budgétaire	<p><b>Définie par la collectivité</b> Ex : outil de dialogue pour la construction du Rapport d'orientation budgétaire, et de transparence et de visibilité auprès des citoyens et des acteurs locaux.</p>	Définie par la collectivité

@I4CE\_

4. Pour plus de détails, voir annexe 6.

5. La taxonomie verte européenne liste les activités économiques ayant un impact considéré comme favorable sur l'environnement. Les activités listées contribuent positivement aux objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique (pour les activités contribuant aux autres axes environnementaux, la liste n'est pas publiée au journal officiel à la sortie de ce présent rapport). Pour plus d'informations : <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>.

6. Pour plus d'informations, consulter : (Ministère de la Transition Ecologique, 2021)

7. Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC)

## VERS UNE MÉTHODOLOGIE DES BUDGETS SOUTENABLES ? L'EXEMPLE DE LA VILLE DE PESSAC, ACCOMPAGNÉE PAR L'AFNOR

Le groupe AFNOR, organisme certificateur, a accompagné la Ville de Pessac à l'élaboration d'une méthode d'auto-évaluation de son plan pluriannuel d'investissement (PPI) selon les 17 objectifs de développement durable (ODD) déclinés en 169 cibles. Chaque projet du PPI a été noté de 1 à 3, cible par cible, puis ODD par ODD (en faisant la moyenne des cibles). Par exemple, pour la création d'un

bâtiment à haute exigence environnementale, le projet a reçu une note de 2 sur 3 sur l'ODD « énergie propre » ainsi que sur l'ODD « lutte contre les changements climatiques ». Une vérification des résultats obtenus a été confiée au groupe AFNOR, tiers de contrôle. En annexe de ce rapport, une étude de cas (cf. annexe 6) présente la démarche d'élaboration et les résultats du budget soutenable réalisés par la Ville de Pessac.

Des travaux pilotés par l'AFNOR sont en cours pour travailler sur les budgets extra-financiers et soutenables. Le premier livrable de ces travaux est un livre blanc présentant la démarche des budgets soutenables et les expérimentations de deux collectivités : la Ville de Pessac et l'Eurométropole de Strasbourg (AFNOR, 2023).

## B. LA BUDGÉTISATION VERTE : CE QUE CE N'EST PAS

Derrière le terme de « budgétisation verte », il arrive que les exercices soient confondus avec d'autres outils ou analyses répondant à des objectifs différents. Ainsi, la budgétisation verte n'est pas :

- Une analyse centrée sur les dépenses environnementales de la collectivité, ce qui reviendrait à balayer un périmètre beaucoup plus restreint des dépenses ;
- Un chiffrage des dépenses nécessaires à l'atteinte des objectifs environnementaux de la collectivité ou une évaluation des coûts associés au plan climat de la collectivité ;
- Le « bilan carbone » ou bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) : qui est une estimation des émissions de gaz à effets de serre (GES) réalisées par la collectivité de son patrimoine et compétences et/ou de son territoire sur une année donnée (ADEME, 2022) ;
- Des exercices de définition de « budgets carbone », c'est-à-dire de maximum d'émissions à ne pas dépasser par territoire, secteur et/ou politique publique ;

- La comptabilité multi-capitaux qui restructure le plan comptable pour intégrer les capitaux naturel et humain au sein des informations financières. Les coûts des actions nécessaires à la conservation du capital naturel dans un bon état écologique et du capital humain de manière soutenable sont déterminés et présentés dans le plan comptable (CDC Biodiversité, 2023a). Le modèle de comptabilité CARE (*Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*) est un des modèles les plus aboutis en la matière (CERCES, 2022).

Le tableau 2 ci-contre présente les caractéristiques des principaux outils existants avec lesquels il arrive que la budgétisation verte soit confondue.

Par ailleurs, la budgétisation verte n'indique pas si les dépenses de la collectivité sont suffisantes pour atteindre ses objectifs environnementaux, par exemple, elle ne dit pas si les dépenses favorables sur l'objectif climat d'atténuation permettent de réduire assez rapidement les émissions ou à quel rythme faire disparaître les dépenses défavorables pour parvenir à la neutralité carbone. Dès lors, il s'agit de compléter cet indicateur par d'autres indicateurs de performance

environnementale. Ces indicateurs sont à mettre en place prioritairement sur les dépenses identifiées (favorables et défavorables) afin de suivre leurs effets sur l'environnement et de mieux les piloter, pour, ainsi, objectiver les efforts de la collectivité (Commission européenne, 2022).

La budgétisation verte ne permet pas non plus d'indiquer si les dépenses de la collectivité sont suffisantes pour répondre aux besoins financiers liés à la transition écologique. Pour cela il faut compléter le « budget vert » d'une planification pluriannuelle des dépenses de la collectivités néces-

saires pour atteindre les objectifs environnementaux qu'elle s'est fixée (I4CE et al., 2021).

Enfin, les budgets verts ne doivent pas non plus être utilisés pour comparer les collectivités entre elles : les efforts en termes de transition écologique attendus de chaque collectivité diffèrent en fonction de différents contextes socio-économiques, géographiques et démographiques, des efforts déjà consentis, du niveau de délégation de différents services publics, de la répartition des compétences au sein du bloc communal, etc.

**TABLEAU 2 : LES PRINCIPAUX OUTILS EXISTANTS AVEC LESQUELS LA BUDGÉTISATION VERTE EST PARFOIS CONFONDUE :**

	BILAN CARBONE	BUDGET CARBONE PAR POLITIQUE PUBLIQUE	COMPTABILITÉ MULTI-CAPITAUX
DESCRIPTION	– Estimation des émissions de gaz à effets de serre (GES) réalisées par la collectivité de son patrimoine et compétences et/ou de son territoire sur une année donnée. Il n'y a pas de projection dans le temps ou/et de plafonds d'émissions à respecter.	– Trajectoire donnant le volume maximum des émissions de GES sur une période. Les volumes en question sont détaillés par politique publique / secteur. Le lien avec le budget n'est pas toujours présent, du fait de la complexité à estimer le coût budgétaire des actions à engager pour réduire les émissions.	– Ajoute aux éléments comptables traditionnels des comptes environnementaux et sociaux qui monétisent la préservation des externalités environnementales et sociales mobilisées dans le processus d'exploitation. Il s'agit de donner le coût en euros pour résorber ces impacts et ainsi d'évaluer la solvabilité d'une organisation sur tous les capitaux (financier, social et environnemental).
AXES D'ÉVALUATION	– Atténuation	– Atténuation	– Environnement et social
DOCUMENT(S) ANALYSÉ(S)	– Basés sur les consommations énergétiques de la collectivité et/ou du territoire	– Basés sur le bilan carbone du territoire, les objectifs climat et les trajectoires de décarbonation.	– Basé sur le compte de résultat, le bilan et l'ensemble des outils de gestion de l'organisation
UNITÉ DE MESURE	– Émissions de GES (en tCO <sub>2</sub> eq)	– Émissions de GES (en tCO <sub>2</sub> eq)	– Euros (€)
EXEMPLES D'APPLICATION	– Obligatoire pour les régions, départements et EPCI de plus de 50 000 habitants	• Oslo et son « <i>climate budget</i> » <sup>8</sup> est une des meilleures pratiques existantes • Ville d'Issy les Moulineaux <sup>9</sup>	• Ville de Grenoble • Département d'Ille et Vilaine

Pour plus de détails sur les différents outils, consulter l'étude suivante : Le budget vert, un outil d'analyse au service de la transition climatique ? (YUNG et al., 2022).

@I4CE

8. <https://www.klimaoslo.no/wp-content/uploads/sites/88/2022/03/Climate-Budget-2022-with-appendix.pdf>

9. <https://data.issy.com/pages/tableau-de-bord-climatique/>

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

**Ce retour d'expérience des collectivités s'est appuyé sur une enquête en ligne** à laquelle 138 collectivités<sup>10</sup> ont répondu ainsi que sur 63 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 49 collectivités françaises, d'experts, d'associations d'élus et d'autres acteurs pertinents sur le sujet. Les questions posées en entretien étaient des questions ouvertes, ne formulant pas d'options de réponse a priori. Les réponses, transcrites, ont ensuite fait l'objet d'un travail itératif de codage systématique par les auteurs de manière à faire émerger des catégories cohérentes qui sont discutées dans cette étude. L'enquête a été diffusée par l'Agence de Transition écologique (ADEME), le réseau COMETE (CGDD), Régions de France, France urbaine, Intercommunalités de France, Association des petites villes de France (APVF), Amorce, EnergyCities, l'Agence France Locale (AFL) et le CERDD. Les annexes détaillent **les questions posées par l'enquête** ([annexe 1](#)), **la trame de questions pour les entretiens** ([annexe 2](#)), **le profil des répondants à l'enquête** ([annexe 3](#)), **le profil des répondants aux entretiens** ([annexe 4](#)) et **la liste des organisations rencontrées en entretien** ([annexe 5](#)).

Malgré les efforts faits pour questionner les collectivités qui ne se sont pas intéressées aux démarches de budgétisation verte, les répondants réticents ou indifférents aux démarches de budgétisation verte sont sous-représentés dans les résultats suivants par rapport à la réalité. *A contrario* il existe certainement des collectivités ayant lancé une démarche de budgétisation verte qui n'ont pas répondu à l'enquête. Les résultats présentés ci-dessous ne doivent donc pas être utilisés pour analyser la part des collectivités françaises s'étant lancées dans une budgétisation verte. Par ailleurs, l'échantillon de collectivités ayant répondu à l'enquête ou aux entretiens ne peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des collectivités, ni dans leur ensemble, ni pour chacun des échelons considérés. Si les résultats présentés ici permettent de dégager un certain nombre de constats communs aux collectivités interrogées, ils ne peuvent pas être en toute rigueur représentatifs de l'opinion qu'ont les collectivités dans leur ensemble sur ce type de démarche et leur utilité.

## PRÉCAUTION DE LECTURE DES RÉSULTATS

Sur les 18 régions, 10 ont répondu à l'enquête et 5 ont été interrogées en entretien ; sur les 96 départements, 14 ont répondu à l'enquête et 7 ont été interrogés en entretien ; sur les 36 199 intercommunalités et communes (*Département des études et des statistiques locales - DGCL, 2023*), 112 ont répondu à l'enquête et 37 ont été interrogées en entretien, 2 syndicats ont également répondu à l'enquête.

10. Lorsqu'une ville et intercommunalité ont mutualisé certains services comme le service des finances qui réalise une budgétisation verte pour les deux collectivités, alors le nombre de collectivités considéré a été de deux. 9 services mutualisés de collectivités ont répondu à l'enquête, représentant ainsi 18 collectivités.

# I. ÉTAT DES LIEUX : QUI FAIT UN EXERCICE DE BUDGÉTISATION VERTE ET COMMENT ?

## Un outil qui se diffuse, à tout niveau, mais avec des dynamiques à différencier

Faute de pilotage national de la démarche, il est impossible de connaître précisément le nombre de collectivités qui se sont lancées dans une démarche de budgétisation verte. En revanche, il est acquis que le nombre de collectivités qui le font n'a cessé d'augmenter depuis le lancement de la démarche (en 2019). Que ce soit parmi les régions, les départements ou le bloc communal, le sujet monte. Aujourd'hui, ce sont au moins une centaine de collectivités qui font ou projettent de faire à court terme un exercice de budgétisation verte.

**Au niveau régional, 11 des 13 régions métropolitaines** (cf. graphique ci-contre) réalisent ou projettent de faire une démarche de budgétisation verte.

**Les départements sont également intéressés par la démarche** : au moins 12 départements font ou projettent de faire un exercice de budgétisation verte (cf. graphique ci-contre). Toutefois, ils font remonter des difficultés liées à leurs compétences : la majorité du budget des départements représente les politiques publiques liées à la solidarité, l'action sociale et la santé, dont les enjeux ne sont pas représentés dans une analyse strictement environnementale. **Ainsi, les départements souhaiteraient examiner les enjeux sociaux dans la budgétisation verte en élargissant le périmètre d'analyse au-delà du champ environnemental**, selon les retours des interlocuteurs (6 sur 7 départements interrogés en entretien).

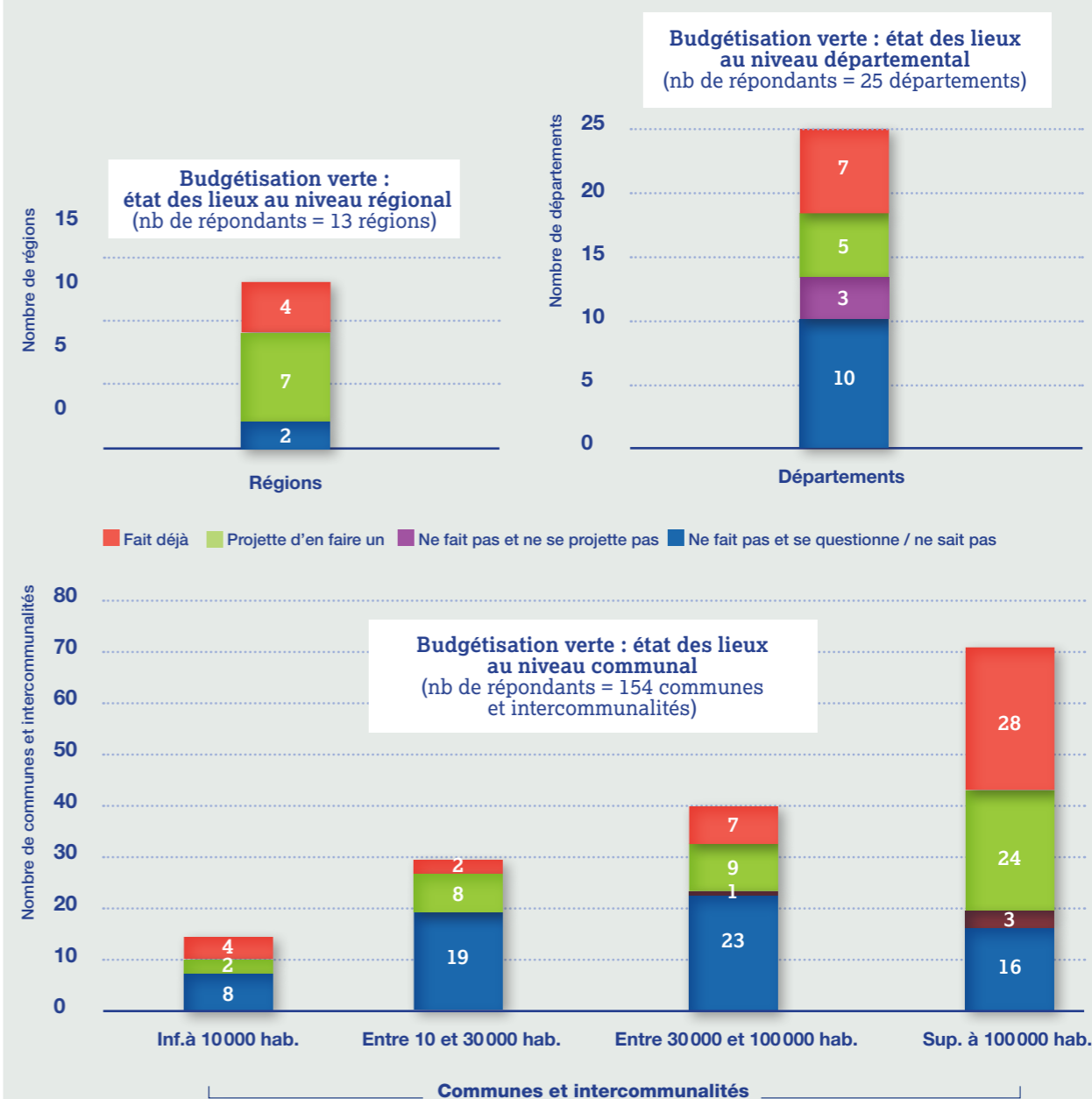
**Au niveau communal, ce sont d'abord les collectivités de grande taille (sup. 100 000 hab.) qui se lancent** (cf. graphique ci-contre) **et ce de manière significative** : sur l'ensemble des collectivités françaises de grande taille, ce sont au moins 30% qui réalisent un exercice de budgétisation verte ou se projettent pour en faire une<sup>11</sup>. Si les collectivités de grande taille sont celles qui se sont lancées en premier dans la démarche, **des expérimentations sont également menées dans des petites collectivités**. D'après l'enquête, les entretiens et les infor-

mations communiquées spontanément par certaines collectivités à I4CE, 6 sur les 14 collectivités répondantes de moins de 10 000 hab. font déjà ou projettent de faire un exercice de budgétisation verte et 10 sur 29 collectivités entre 10-30 000 habitants. Ces expérimentations tendent à montrer que l'exercice est également réalisable pour ce type de collectivités. L'échantillon de collectivités interrogées contient peu de collectivités de petite tailles (moins de 3 500 hab.), ce qui empêche l'étude de conclure sur l'appropriation de ce type de démarche à leur niveau.

**Ainsi, les démarches de budgétisation verte concernent tout type de collectivités.**

**Cette dynamique s'étend à l'ensemble du territoire métropolitain. En revanche aucune collectivité ultramarine ne s'est, à notre connaissance, engagée dans une démarche de budgétisation verte.** Ce constat est à prendre avec précaution : aucune collectivité d'Outre-Mer n'a répondu à l'enquête et les collectivités d'Outre-Mer sollicitées pour répondre à un entretien n'ont pas répondu.

FIGURE 1 : BUDGÉTISATION VERTE : ÉTAT DES LIEUX EN FRANCE MÉTROPOLITAINE



État des lieux des exercices de budgétisation verte aux niveaux régional, départemental et communal en France métropolitaine. Note de lecture : 28 collectivités de plus de 100 000 hab. font déjà de la budgétisation verte et 24 projettent de se lancer. Le nombre de collectivités ayant répondu à l'enquête et/ou en entretien est respectivement : 13 régions, 38 départements et 125 communes et intercommunalités.

Sources : enquête en ligne, entretiens et informations directes envoyées par les collectivités à I4CE.

@I4CE\_

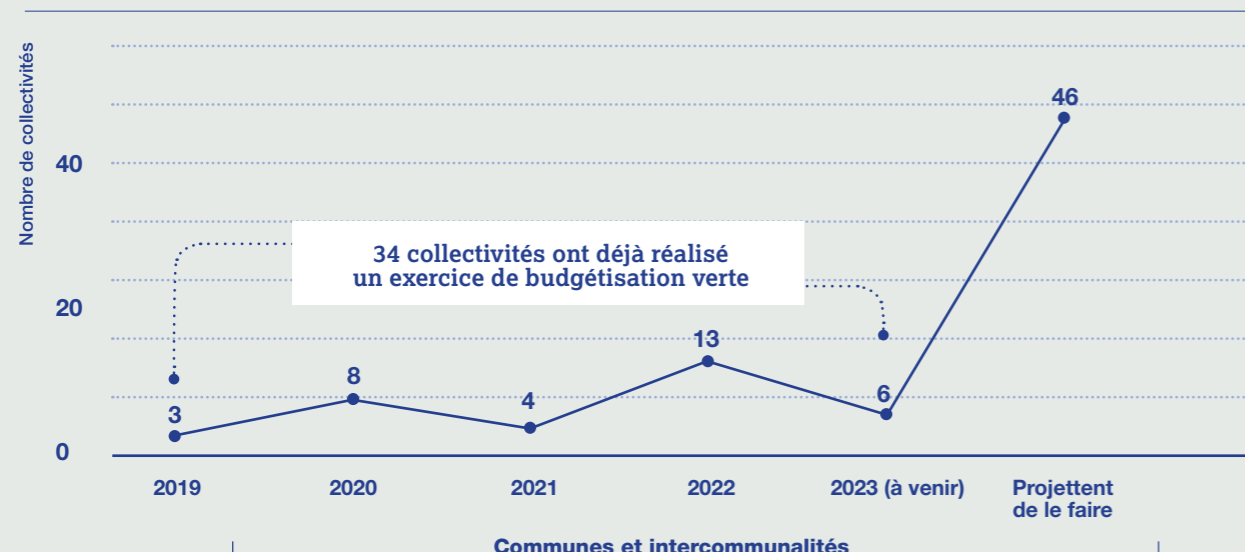
**La dynamique autour de la budgétisation verte est récente et s'accélère.** Les premiers exercices datent de 2019, le nombre de collectivités réalisant une budgétisation verte s'est accéléré en 2022 et devrait augmenter encore davantage dans les années à venir : d'après l'en-

quête (hors entretiens), en 2023, 34 collectivités ont déjà réalisé une budgétisation verte et 46 collectivités projettent de lancer un exercice à court terme sur les 138 collectivités ayant répondu à l'enquête (cf. [graphique page suivante](#)).

11. 52 communes et intercommunalités de plus de 100 000 habitants ont répondu faire ou projeter de faire une budgétisation verte. D'après les chiffres de l'INSEE, en 2020, 168 communes et intercommunalités comptaient plus de 100 000 habitants.



FIGURE 2 : DEPUIS QUELLE ANNÉE RÉALISEZ-VOUS UN EXERCICE DE BUDGÉTISATION VERTE ?



Évolution du nombre d'exercices de budgétisation verte réalisés et à venir. Note de lecture : 8 collectivités ont lancé une budgétisation verte en 2020. Le nombre de collectivités ayant répondu à cette question est de 34 collectivités réalisant déjà une budgétisation verte.

Source : enquête en ligne (I4CE)

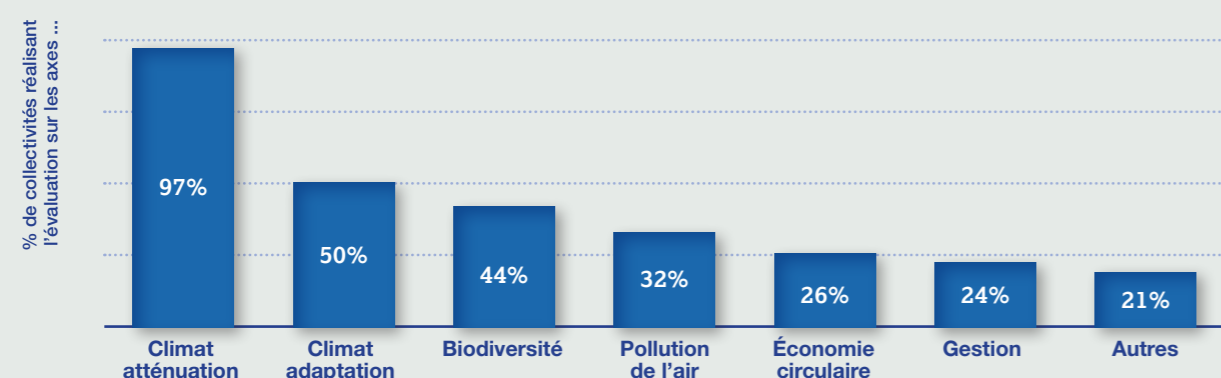
@I4CE\_

## Les exercices de budgétisation verte se concentrent pour le moment sur l'analyse des enjeux d'atténuation du changement climatique

Les collectivités réalisent la budgétisation verte principalement sur l'axe atténuation. D'autres axes environnementaux sont néanmoins analysés par certaines collectivités, notamment

l'adaptation et la biodiversité (respectivement 50 et 44 % des collectivités réalisant un exercice de budgétisation verte et ayant répondu à l'enquête analysent ces axes, cf. graphique ci-dessous).

FIGURE 3 : SUR QUEL(S) AXE(S) D'ÉVALUATION RÉALISEZ-VOUS L'ANALYSE ?



Axes d'évaluation avec lesquels les collectivités analysent leur budget. Note de lecture : 97 % des collectivités ayant répondu qualifient leurs dépenses sous le prisme atténuation. Nombre de collectivités ayant répondu à l'enquête : 34 collectivités

Source : enquête en ligne (I4CE)

@I4CE\_

**Idéalement, les collectivités souhaiteraient élargir l'analyse à l'ensemble des axes environnementaux, voire sociaux.** Pour 41 % des collectivités qui font une budgétisation verte, analyser les dépenses uniquement sous le prisme climat est la principale limite à ce type d'exercice. Les collectivités considèrent que les autres axes environne-

mentaux et les aspects sociaux doivent être intégrés à ce type d'analyse budgétaire. Un tiers des collectivités ne réalisant pas de budgétisation verte partagent cette réflexion. Cette limite méthodologique à la budgétisation verte est généralement identifiée par les collectivités dès la phase de cadrage, en amont de la réalisation de l'exercice

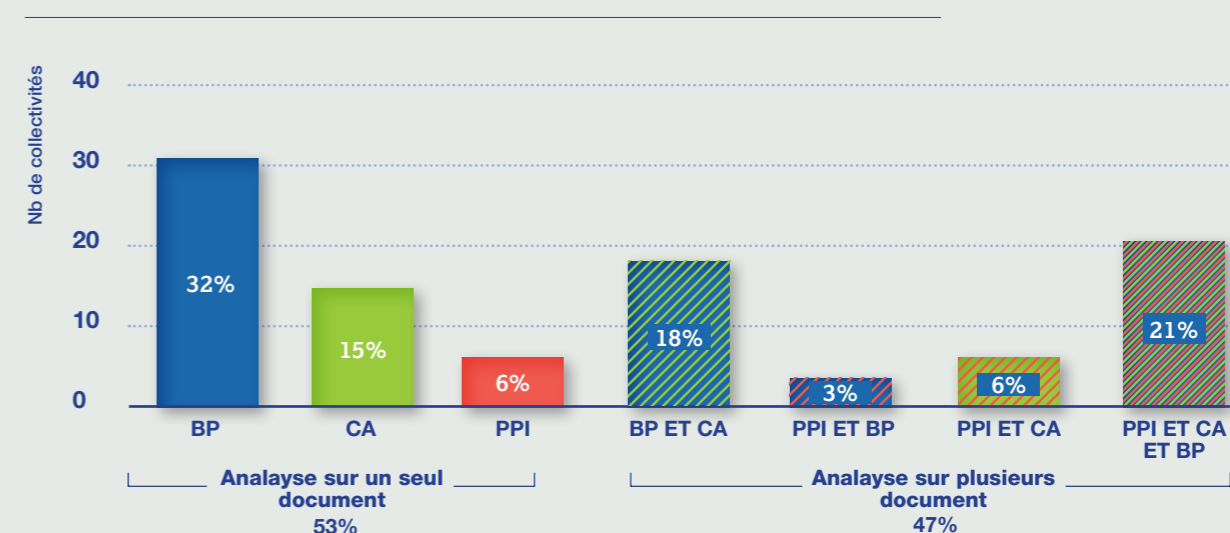
## Les exercices de budgétisation verte se concentrent pour le moment sur l'analyse du budget primitif

**En ce qui concerne le type de documents analysés, les collectivités réalisent principalement l'analyse sur les documents budgétaires annuels, et notamment sur le budget primitif (BP)** (74 % des collectivités réalisant une budgétisation verte et ayant répondu à l'enquête réalisent l'exercice sur leur BP, cf. graphique ci-dessous). L'exécution du budget, c'est-à-dire les dépenses réellement réalisées, est également regardée via les comptes administratifs (CA) (59 %). Les collectivités ne comparent pas toujours leurs résultats entre les crédits prévus (BP) et exécutés (CA). En effet, seules 38 % des collectivités comparent leur CA à leur BP. Cette comparaison permet de vérifier la bonne exécution des crédits « verts » initialement votés. **C'est d'ailleurs une des recommandations de la Cour des comptes qui préconise d'analyser les dépenses à toutes les étapes du cycle budgétaire, de la prévision à l'exécution, au**

**cours d'un même cycle budgétaire, afin de vérifier le décalage entre crédits verts prévus, votés et exécutés** (Cour des Comptes, 2023).

Le plan pluriannuel d'investissement (PPI), qui n'est pas un document obligatoire<sup>12</sup>, fait également partie des documents analysés par les collectivités. Toutefois, cette pratique est moins répandue que l'analyse du BP : d'après l'enquête, 35 % des collectivités réalisant une budgétisation verte la font sur leur PPI contre 74 % sur leur BP (cf. graphique ci-dessous). Cela pourrait changer : parmi les collectivités interrogées en entretiens, une majorité (69 % d'entre elles) a partagé son intérêt pour réaliser un exercice de budgétisation verte sur les documents pluriannuels existants comme le PPI. Cependant, toutes les collectivités n'ont pas un PPI en place, et pour les collectivités qui en ont un, le PPI est déjà élaboré et a été voté en début de mandat.

FIGURE 4 : SUR QUEL(S) DOCUMENT(S) RÉALISEZ-VOUS L'ANALYSE ?



Documents budgétaires annuels et pluriannuels sur lesquels les collectivités réalisent un exercice de budgétisation verte. Note de lecture : 53 % des collectivités réalisent un exercice de budgétisation verte sur un seul document, dont 32 % sur leur BP uniquement. Les collectivités ayant répondu à cette question de l'enquête sont celles ayant déjà réalisé un exercice de budgétisation verte (34 collectivités).

Source : enquête en ligne (I4CE)

12. Le PPI est un instrument de prospective financière pour les collectivités : il priorise et planifie les investissements sur plusieurs années (généralement 5 ou 6) en cohérence avec le budget de la collectivité. Chaque année, il doit être remis à jour en fonction des évolutions financières. En effet, depuis la loi NOTRE (2015), un moment dans le débat d'orientation budgétaire (DOB) doit être consacré aux engagements pluriannuels.

## Pourquoi les collectivités pionnières se sont-elles lancées dans la budgétisation verte ?

### 1. LA BUDGÉTISATION VERTE EST IMPULSÉE MAJORITAIREMENT PAR UNE VOLONTÉ POLITIQUE

Le budgétisation verte est majoritairement le résultat d'une commande politique (pour 70 % des collectivités ayant répondu à l'enquête), dont pour la moitié d'entre elles, la volonté politique était accompagnée de la volonté des services. **Les entretiens ont pu montrer que cette commande politique se fait généralement à haut niveau** : parmi les collectivités interrogées en

entretien et ayant testé/testant la budgétisation verte après une commande politique, la moitié provenait du Maire/Président. À noter qu'il n'y a pas de « couleur » politique attachée à la réalisation d'un exercice de budgétisation verte, des élus de tous bords politiques ayant impulsé une démarche de budgétisation verte dans leur collectivité.

### 2. QUATRE OBJECTIFS MOTIVENT LE LANCEMENT D'UNE DÉMARCHE DE BUDGÉTISATION VERTE

Plusieurs objectifs sont poursuivis au lancement d'une démarche de budgétisation verte.

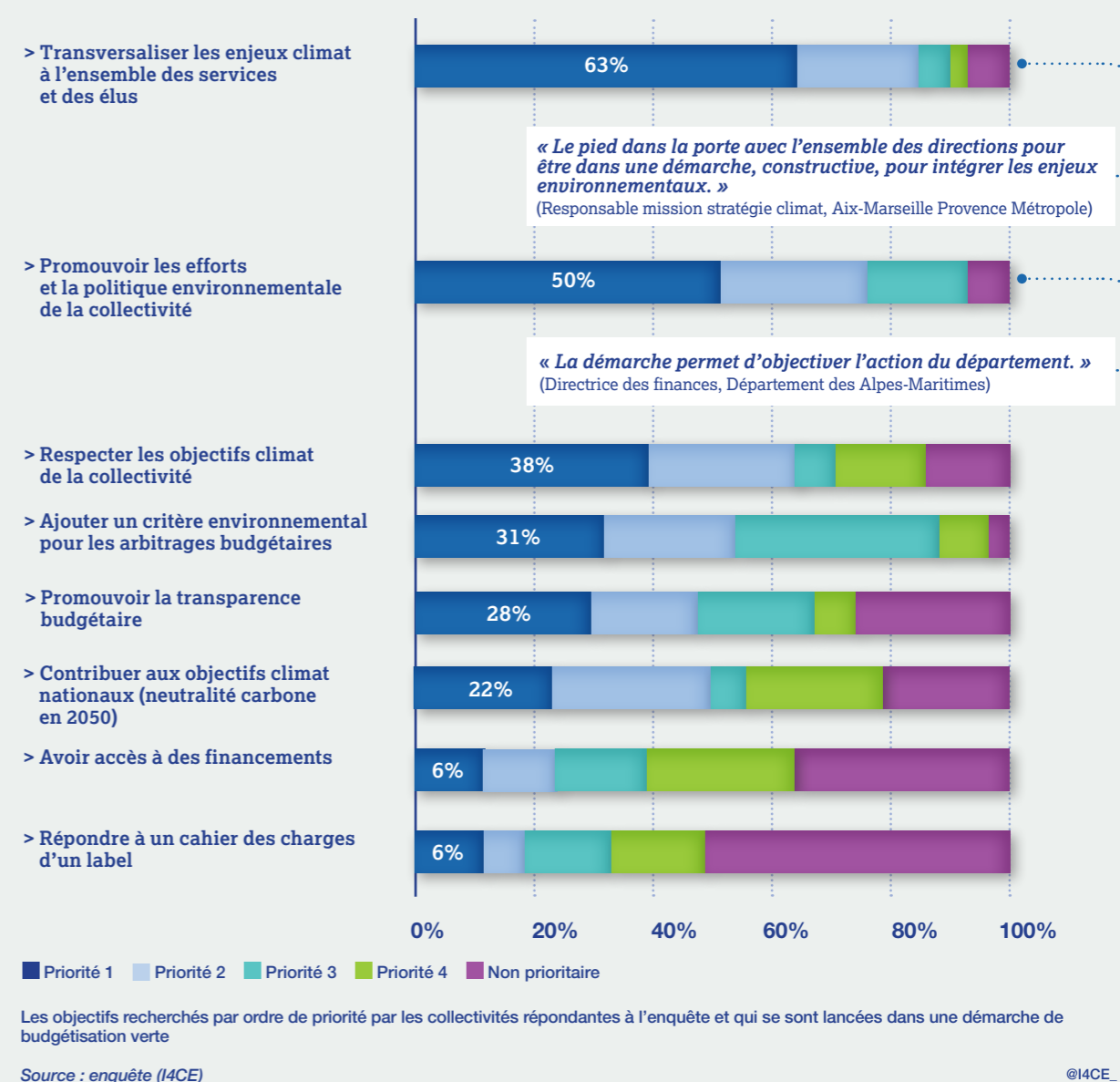
**Quatre** ressortent particulièrement :

- 1 transversaliser les enjeux environnementaux à l'ensemble des services** : d'après l'enquête, 63 % des collectivités ayant répondu avaient cet objectif comme priorité n°1 et 94 % dans le top 4 de leurs priorités en lançant la démarche, (cf. graphique ci-contre),
- 2 communiquer sur les efforts environnementaux de la collectivité** (50 % des collectivités ayant répondu à l'enquête avaient cet objectif comme priorité n°1, et 94 % dans le top 4 de leurs priorités),
- 3 objectiver l'action environnementale de la collectivité** (38 % des collectivités ayant répondu à l'enquête avaient cet objectif comme priorité n°1, et 84 % dans le top 4 de leurs priorités),
- 4 ajouter un critère environnemental lors des arbitrages budgétaires** (31 % des collectivités ayant répondu à l'enquête avaient cet objectif comme priorité n°1, et 97 % dans le top 4 de leurs priorités).

**D'autres objectifs sont également recherchés, mais avec un niveau de priorité moins fort** : promouvoir la transparence budgétaire, contribuer aux objectifs climatiques nationaux, avoir accès à des financements et répondre au cahier des charges d'un label<sup>12</sup>.

12. La budgétisation verte fait partie des actions à mener dans le programme Territoire Engagé Transition Ecologique (TETE de l'ADEME). Pour plus de détails : <https://territoiresentransitions.fr/>

**FIGURE 5 : QUELLES ÉTAIENT/SONT VOS PRINCIPALES MOTIVATIONS POUR LANCER UN BUDGET VERTE ? (PAR ORDRE DE PRIORITÉ)**



## La plupart des collectivités communiquent sur leurs résultats de budgétisation verte

Pour répondre à l'objectif de communication et de transparence exprimé par les collectivités (cf. partie I.C.2), les collectivités communiquent majoritairement leurs résultats de budgétisation verte aux administrés, et principalement via le journal de la collectivité. La quasi-totalité des collectivités (88 %) ayant répondu à l'enquête et réalisant un exercice de budgétisation verte communiquent publiquement dessus ou souhaitent le faire.

Cependant, toutes ne le font pas : certaines collectivités réalisant une budgétisation verte ne souhaitent pas communiquer sur leurs résultats car elles considèrent davantage cet outil comme un outil de pilotage interne et redoutent que la volonté de communiquer influencent les résultats. Selon elles, **la communication ne doit pas être la priorité de l'exercice, au risque de faire du greenwashing.**

## II. LE PRINCIPAL BÉNÉFICE DE LA BUDGÉTISATION VERTE : UN PROCESSUS QUI PERMET DE (RE)CONSIDÉRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AVEC L'ENSEMBLE DES AGENTS ET DES ÉLUS DE LA COLLECTIVITÉ

Au lancement de la démarche, les collectivités fixent les objectifs qu'elles souhaitent atteindre via la budgétisation verte. Le principal objectif poursuivi est celui de transversaliser les enjeux environnementaux à l'intérieur de la collectivité

(cf. partie I.C.2). Une fois l'exercice réalisé ou réitéré, quels sont les impacts et bénéfices qui ont été constatés par les collectivités ? Et au contraire, quels objectifs poursuivis n'ont pas été atteints ?

### Lors du dialogue budgétaire, la budgétisation verte permet d'institutionnaliser des temps d'échanges avec les agents et les élus, leur permettant de s'approprier les enjeux environnementaux

Selon les collectivités interrogées, le principal impact constaté à la suite de la mise en place d'une démarche de budgétisation verte est de transversaliser les enjeux environnementaux à l'ensemble des services de la collectivité : 49% des collectivités interviewées et ayant expérimenté la budgétisation verte citent cet impact (cf. graphique ci-contre). Réaliser un exercice de budgétisation verte demande de discuter des enjeux environnementaux avec l'ensemble des directions, ce qui implique une certaine montée en compétences sur les enjeux environnementaux des directions et une appropriation des actions à entreprendre pour répondre à ces enjeux. Les exercices de budgétisation verte ont d'ailleurs pu mener à des formations

sur les enjeux climatiques aux équipes encadrantes, voire à l'ensemble des agents, et aux élus.

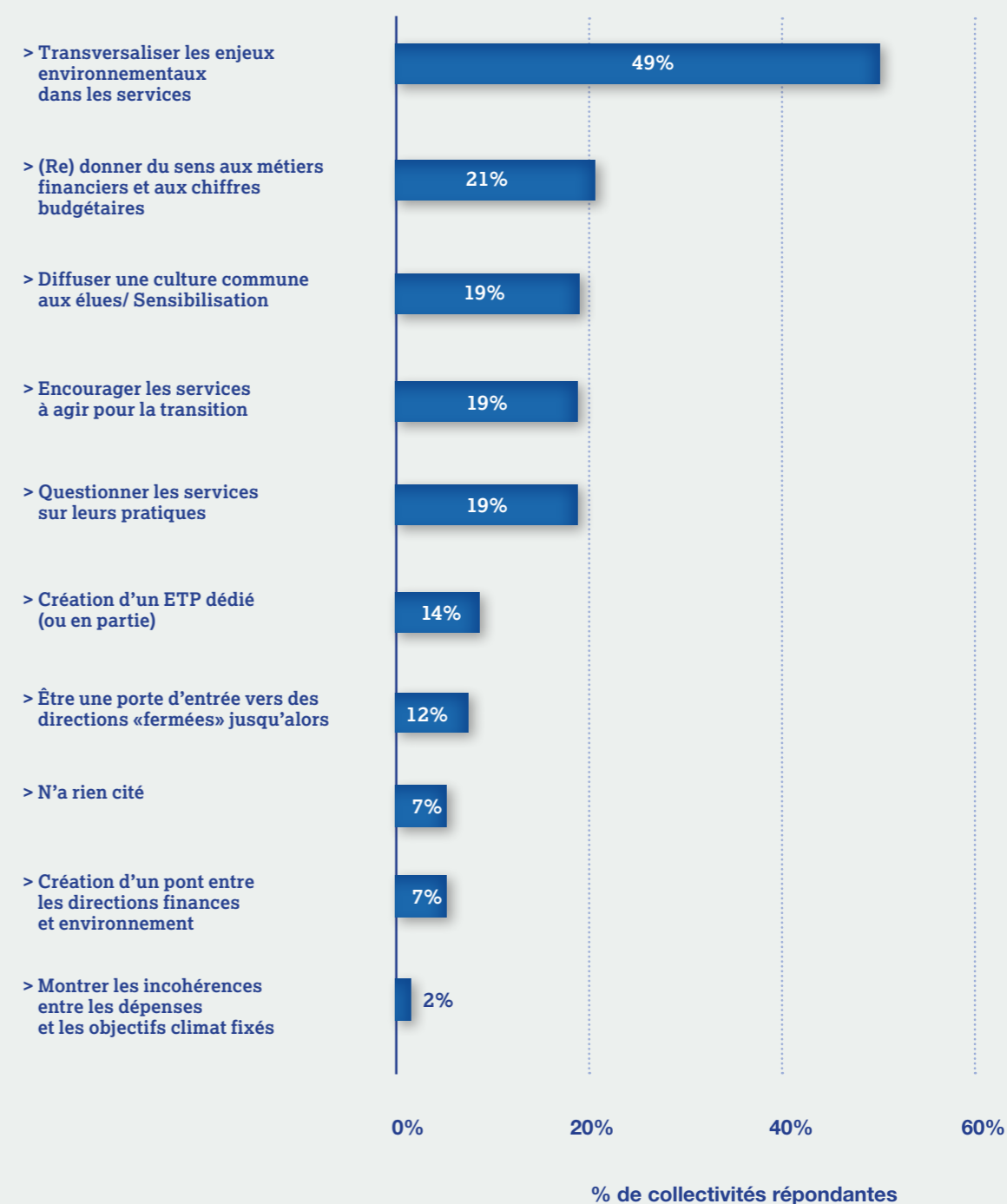
La force de la budgétisation verte est de s'appuyer sur un outil déjà connu des services et des élus : le budget. À travers ce dernier, des instances de discussions et de décisions existent déjà, ce qui permet à la budgétisation verte de les investir pour y aborder la question écologique. La budgétisation verte permet ainsi d'intégrer les enjeux environnementaux lors des discussions budgétaires. Cela passe notamment par, en plus de son intégration dans le cycle budgétaire habituel, l'institutionnalisation de moments dédiés à la budgétisation verte (cf. partie III.D.).

“ Utiliser la budgétisation verte dans le cycle budgétaire, cela donne à la transition écologique un rôle central dans la prise de décision. La grande nouveauté de cette année : la direction de la transition écologique va participer à l'ensemble des conférences budgétaires. [...] C'est une évolution majeure, voire une petite révolution !”<sup>14</sup>

Directrice de la transition écologique, Département de l'Essonne

14. Propos recueillis du webinaire « Évaluation climat des budgets : mise en œuvre et usages pour les collectivités », organisé par EcoAct, le 7 juillet 2023, [https://www.youtube.com/watch?v=wqkQqbWPlzo&ab\\_channel=EcoAct](https://www.youtube.com/watch?v=wqkQqbWPlzo&ab_channel=EcoAct)

FIGURE 6 : QU'EST-CE QUE LA BUDGÉTISATION VERTE A APPORTÉ SELON VOUS ?



Les impacts identifiés par les collectivités à la suite des réflexions et exercices de budgétisation verte.  
Note de lecture : 49% des collectivités estiment que la budgétisation verte a permis de transversaliser les enjeux environnementaux dans les services.

Source : I4CE d'après les entretiens réalisés auprès de 49 collectivités françaises, dont 39 ont pu répondre à cette question.

## La mise en place de la budgétisation verte est vectrice de co-bénéfices : changer les métiers et soutenir la transition

Le deuxième impact le plus exprimé concerne la direction des finances (cf. graphique ci-dessus) : **la mise en place de cette démarche contribue à donner du sens aux métiers de la gestion financière**, notamment en intégrant les enjeux environnementaux sous-jacents aux chiffres et politiques publiques, d'après 21 % des

collectivités interviewées. Ce bénéfice avait également été constaté par l'étude AFL-INET sur les budgets verts (YUNG et al., 2022) : « [la démarche concrétise] la notion de service public en luttant contre le sentiment de perte de sens persistant chez certains agents publics. ».

« [La budgétisation verte] donne un autre intérêt à notre métier, derrière les finances et les chiffres, il y a les enjeux environnementaux. Via mon travail, je peux peser sur les aspects climat et je suis motivé à ce que cela devienne un instrument d'arbitrage. »

Directeur adjoint des finances, en charge du budget, Ville et Eurométropole de Strasbourg

D'autres impacts ont été mentionnés par quasiment une collectivité sur cinq interrogées (cf. graphique ci-dessus). Parmi ces impacts, la budgétisation verte :

- **Diffuse une culture commune sur la transition climatique et/ou environnementale au niveau des élus.** Par exemple, avec l'introduction de la budgétisation verte dans le cycle budgétaire, les enjeux environnementaux sont discutés à différents moments du cycle, comme en pré-conférences budgétaires avec les élus.
- **Encourage les services à agir pour la transition.** Par exemple, les résultats de la budgétisation verte valorisent les projets répondant aux enjeux de la transition, voire légitiment certaines demandes des services vis-à-vis de leur direction/de leurs élus, les services

pouvant eux-mêmes « se brider » en ne proposant pas la solution la moins impactante pour l'environnement mais celle étant la plus économique financièrement. Les résultats de la budgétisation verte permettent de contrebalancer ce biais-là.

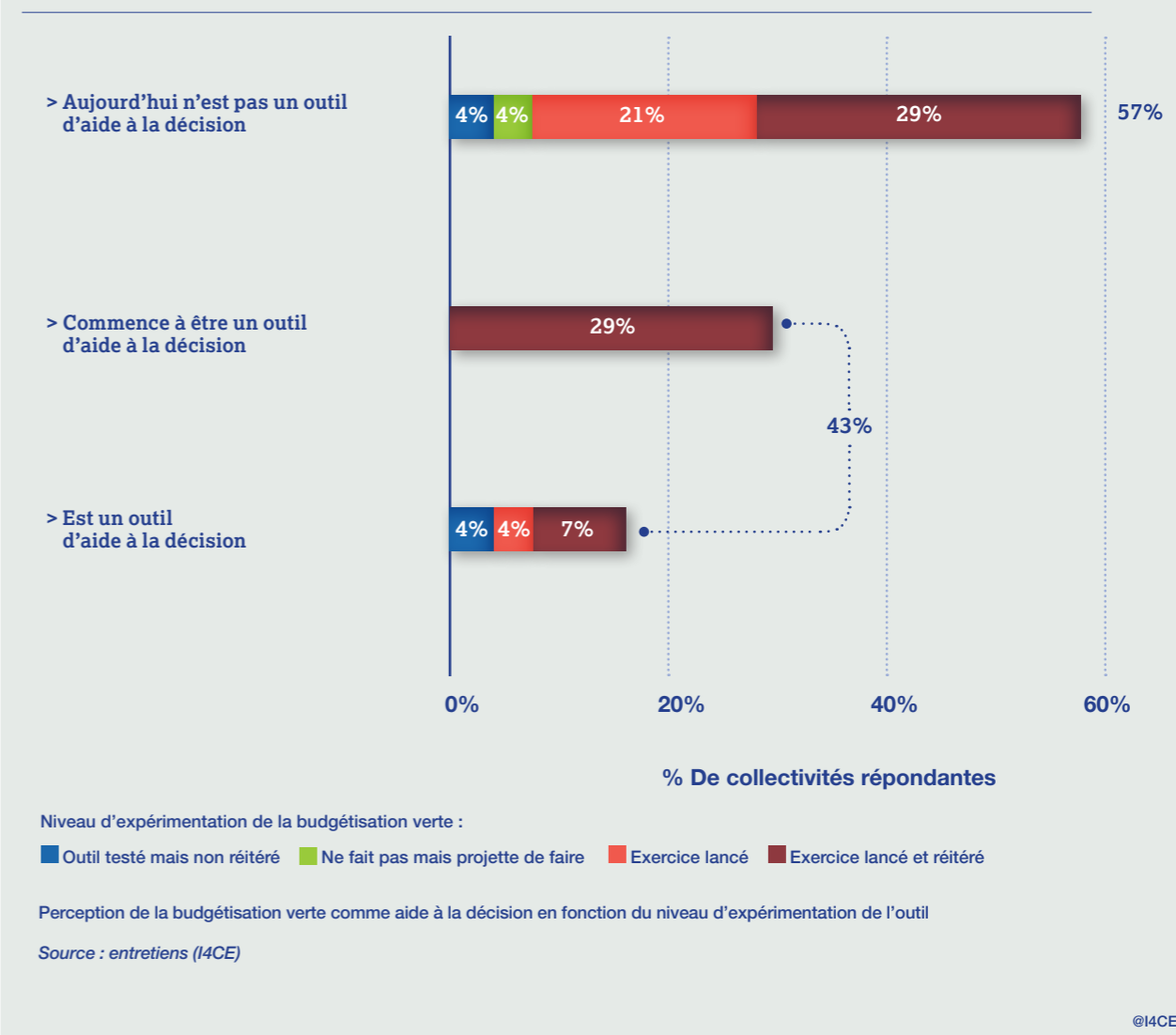
- **Permet de développer un réflexe de questionnement des services sur leurs pratiques en devenant un maillon des processus budgétaires habituels**, par exemple, en instaurant une discussion systématique sur les impacts environnementaux lors des pré-conférences budgétaires entre la direction opérationnelle et la direction des finances. Ceci pourrait éventuellement amener à des changements dans la priorisation des différents projets, voire à remettre en cause des projets ayant des impacts négatifs pour l'environnement.

## Un rôle encore limité, mais qui se construit, d'outil d'aide à la décision

Aujourd'hui, pour un peu plus de la moitié des collectivités interviewées, les résultats de la budgétisation verte ne sont pas utilisés comme un outil d'aide à la décision au moment des arbitrages budgétaires, c'est-à-dire pour réaliser des arbitrages favorisant

les dépenses « vertes » et supprimant des dépenses « défavorables ». Ce chiffre est à nuancer puisque qu'un quart des collectivités interviewées se lancent tout juste dans l'exercice et n'ont pas encore expérimenté la budgétisation verte sur un cycle budgétaire entier.

FIGURE 7 : PERCEPTION DE LA BUDGÉTISATION VERTE COMME AIDE À LA DÉCISION EN FONCTION DU NIVEAU D'EXPÉRIMENTATION DES COLLECTIVITÉS



Les principales difficultés identifiées par les collectivités pour utiliser les résultats de la budgétisation verte comme une aide à la décision sont :

- 1 **Soit d'ordre structurel : le critère environnemental n'est pas considéré dans les arbitrages réalisés sur les dépenses**, même avec l'information apportée clairement par la budgétisation verte sur l'impact environnemental des dépenses ;

- 2 **Soit d'ordre conjoncturel :**

➤ **il est trop tôt** à la date de ce retour d'expérience pour que la budgétisation verte soit un outil d'aide à la décision car l'outil n'est pas encore suffisamment connu et maîtrisé par les services et élus.

➤ Ou bien les résultats de la budgétisation verte arrivent trop tard dans le processus budgétaire pour pouvoir être pris en compte dans les arbitrages. **En effet, aujourd'hui les évaluations sont le plus souvent réalisées après la construction budgétaire, sur la base des lignes budgétaires déjà arbitrées**, et sont présentées au moment du vote pour 47 % des collectivités répondantes, voire même après le vote du budget pour 32 % d'entre elles. **Seulement 21 % des exercices de budgétisation verte sont réalisés en amont des arbitrages sur les demandes de crédit des services et présentés au moment des arbitrages**, à un moment où les résultats de la budgétisation verte peuvent encore avoir un impact sur les arbitrages budgétaires réalisés.



**FIGURE 8 : LA RÉALISATION DE LA BUDGÉTISATION VERTE EN FONCTION DES ÉTAPES BUDGÉTAIRES ET DES DOCUMENTS ANALYSÉS**



La réalisation de la budgétisation verte dans le cycle budgétaire. Note de lecture : 41% des exercices réalisés le sont sur le BP, à partir des lignes budgétaires déjà arbitrées. Les résultats sont présentés au moment du vote du budget. 6% des exercices réalisés le sont sur le PPI, avant les arbitrages et sont présentés au moment des arbitrages.

Source : I4CE d'après les entretiens

@I4CE\_

Néanmoins, 15 % des collectivités interrogées en entretien considèrent que la budgétisation verte est déjà un outil d'aide à la décision, **et il commence à l'être pour 29 %** supplémentaires. La budgétisation verte est alors utilisée typiquement :

- **Lors de l'instruction de nouveaux projets, pour privilégier les projets les plus favorables à l'environnement en étant un critère d'arbitrage entre les différents projets potentiels.** Par exemple, les élus de la Ville de Clermont-Ferrand ont intégré les projets avec la meilleure note environnementale et sociale à leur PPI. La notation a été réalisée par les élus projet par projet (cf. étude de cas ci-dessous).

- **Sur les dépenses existantes, pour lancer des pistes d'actions sur les dépenses identifiées comme « défavorables » à l'environnement afin de les transformer pour les rendre moins nuisibles.** C'est le cas à la Ville de Lille : le constat de l'impact environnemental de l'achat de matériel informatique neuf et de son poids dans le budget d'investissement a conduit la Ville de Lille à mettre en place une stratégie numérique responsable et à engager une démarche avec *Emmaüs Connect*, en cours de contractualisation, pour le réemploi de certains matériels.

## Étude de cas

### La conception de la PPI de la Ville de Clermont-Ferrand

Lors de la conception du PPI, pour sélectionner les projets, chaque élu a noté les projets selon leur caractère favorable et défavorable sur l'environnement et la réduction des inégalités sociales. La note environnementale a été donnée à l'aide d'un arbre de décision, la note de l'impact social a été donnée selon un tableau de notation. **Les projets notés négativement sur l'environnement ou le social n'ont pas été retenus. Ainsi, les considérations environnementales et sociales ont été prises en compte lors de l'élaboration de ce PPI.** Cela a permis à l'ensemble des adjoints de prendre en compte les critères environnementaux et sociaux lors

de la construction du PPI. Cette budgétisation verte a été réalisée « en chambre » par les élus sur la base des informations transmises par les services. Ces derniers n'ont pas pris part à la notation des projets. Selon la collectivité et ses élus, la démarche a réellement été une aide à la décision pour les élus afin de choisir en fonction de critères financiers, environnementaux et sociaux. La conception du PPI par ce processus a duré plus de 6 mois mais la mise en place de ce processus n'a pas été répétée pour la conception des budgets annuels.

> Pour plus de détails, cf. [annexe 7](#).

## La budgétisation verte est utilisée parfois pour faciliter le reporting et avoir accès aux financements « verts »

Les investisseurs privés (principalement les banques) comme les investisseurs publics (les banques publiques, l'Union européenne, l'État et les opérateurs de l'État) exigent de plus en plus que leurs financements soient dirigés vers des projets « verts ». Par exemple, pour cette année, plus de 25 % de la DSIL (dotation de subvention à l'investissement local)<sup>15</sup>, dotation de l'État aux collectivités, doit être fléchée vers des projets de transition. La budgétisation verte est une façon de justifier auprès de ces investisseurs les projets « verts » réalisés

par la collectivité. C'est pourquoi 23 % des collectivités expérimentatrices interviewées ont cité cet item. Alors que les collectivités ne lancent pas un exercice de budgétisation verte dans le but premier d'avoir accès à des financements (*voir partie I.C.2*), elles l'utilisent néanmoins dans leur recherche de financement, par exemple pour maximiser leurs chances que leur dossier soit retenu en joignant leur exercice de budgétisation verte à des dossiers de candidature pour obtenir certaines dotations de l'État ou de l'Union européenne.

15. Un objectif de 27,5 % d'affectation à la transition écologique des dotations d'investissement de l'État aux collectivités territoriales est poursuivi pour 2023 d'après l'annexe budgétaire « Relations avec les collectivités territoriales » au projet de loi de finances 2023.

### III. LES DÉFIS À RELEVER POUR QUE LES DÉMARCHES DE BUDGÉTISATION VERTE ATTEIGNENT PLEINEMENT LEURS OBJECTIFS

Un portage politique et administratif de haut niveau : facteur-clé pour donner l'élan nécessaire à la démarche et prendre les décisions en considérant les résultats des exercices de budgétisation verte



#### FACTEUR DE SUCCÈS #1 :

Pour réaliser la budgétisation verte, plus d'un tiers des collectivités interviewées en entretien recommandent un portage administratif et politique de haut niveau.

Un portage à haut-niveau par les élus et la direction de l'administration permet d'engager l'ensemble des directions dans la démarche et de donner de la légitimité à la démarche, facilitant sa mise en œuvre et les échanges avec les différentes directions de la collectivité.

“ Ce qui nous a aidé, c'est le portage politique et le portage de la direction générale, au départ et en continu car il ne faut jamais baisser la garde. C'est ce qui donne sa légitimité à la démarche et lui permet de se déployer dans la durée.”

Cheffe de projet stratégique Transitions, Région Grand Est

Le portage permet également de pérenniser la démarche et de la faire perdurer dans le temps.

“ Il y a un fort portage du directeur général des services et des élus référents. C'est aujourd'hui un exercice obligatoire, avec un passage dans chacune des commissions thématiques deux fois par an. Cela permet une acculturation à la démarche de l'ensemble des élus et services.”

Cheffe de projet budget climatique, Métropole européenne de Lille

Des retours des collectivités, sans ce portage politique, l'exercice peut s'arrêter ou être bloqué. Le portage politique est donc clé pour lancer la démarche et la faire perdurer dans le temps.

“ Au département, notre travail posait problème, notamment côté agriculture. Les critères retenus ont du mal à passer, il n'y a donc pas eu de portage politique de haut niveau. Le travail n'a pas été poursuivi.”

Anonyme

Un portage à haut-niveau par les élus et la direction de l'administration est également indispensable pour que cette démarche ait une influence sur les arbitrages budgétaires : sans portage politique, ni appropriation politique par l'ensemble des élus, les résultats de la budgétisation verte ne permettront pas d'avoir une influence sur la construction et les arbitrages budgétaires. La budgétisation verte n'est qu'une évaluation dont le politique doit se saisir (OCDE, 2022b). Plus d'un tiers des collectivités interviewées considèrent l'absence de portage politique comme un frein, ajoutant que le manque d'appropriation politique des résultats et de prise de décision en conséquence risque de délégitimer l'exercice et d'essouffler les services.

“ Les élus ne font pas allusion au « budget lu autrement » [i.e. la budgétisation verte], ces critères ne rentrent pas encore dans la prise de décision.”

Chargé de mission plan climat, Eurométropole de Strasbourg

“ Clairement, la démarche de budget vert permet une phase importante de sensibilisation en interne. Mais l'effort est important pour l'administration et si ce travail n'est pas suivi d'effet dans les débats politiques, s'il n'est pas support à échanges pour les prochaines orientations budgétaires, il y a un risque certain d'essoufflement de la démarche.”

Chargée de mission Transitions, Bordeaux Métropole

Sans la volonté politique d'utiliser les résultats de la budgétisation verte pour modifier les choix budgétaires, l'outil perd de sa force. La budgétisation verte est pleinement utile si ses résultats sont considérés lors de la construction budgétaire et des arbitrages budgétaires, ce qui ne pourra se faire qu'en cas de volonté politique.

### Un exercice qui demande du temps, surtout lors du premier exercice



#### FACTEUR DE SUCCÈS #2 :

Anticiper le temps que l'exercice demandera aux agents, à la fois ceux pilotant la démarche, et le temps d'échange avec l'ensemble des directions.

La principale difficulté pour réaliser un exercice de budgétisation verte réside dans le manque de ressources humaines et de temps, notamment au début de la démarche. D'après les entretiens, 38 % des collectivités pratiquant la budgétisation verte ont remonté cette difficulté tout en partageant que ce n'est pas tant l'exercice en lui-même qui est chronophage mais :

3 la période à laquelle l'exercice de budgétisation verte est fait. En fonction, la budgétisation verte peut demander un travail supplémentaire pour le service budgétaire et/ou les services opérationnels qui doivent saisir les classements de la budgétisation verte sur une période déjà chargée par la construction budgétaire.

Avec l'expérience, les collectivités font remonter qu'elles dédient de moins en moins de temps au classement des dépenses en tant que tel, mais de plus en plus à la prise en main de l'outil par l'ensemble des services et des élus. Ces différentes étapes, nécessaires pour mettre en œuvre la budgétisation verte, peuvent être résumées dans le tableau qui suit :

- 1 la prise en main de l'outil la première année,
- 2 la transversalité à organiser afin d'aller à la rencontre des services pour discuter des résultats du budget vert,

**FIGURE 9 : LA BUDGÉTISATION VERTE PEUT SE DÉCLINER EN PLUSIEURS ÉTAPES, L'ÉTAPE 3 ÉTANT LE NIVEAU DE BUDGÉTISATION VERTE LE PLUS ÉLEVÉ :**

ÉTAPE	ACTIONS
> 1 : FORMATION ET CADRAGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Former un groupe de travail</b> à la budgétisation verte et aux méthodes</li> <li>• <b>Élaborer une méthodologie</b> en associant les services à sa construction</li> <li>• <b>Présenter la démarche</b> et la méthode aux élus</li> </ul>
> 2 : CLASSIFICATION ET RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opérationnaliser</b> la démarche (coter les dépenses)</li> <li>• <b>Voter les résultats</b> de la budgétisation verte (annexe au BP et/ou CA)</li> </ul>
> 3 : PÉRENNISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intégrer la budgétisation verte</b> aux outils budgétaires dès la conception des maquettes budgétaires</li> <li>• <b>Prendre en compte les résultats</b> comme critères lors des arbitrages</li> <li>• <b>Prendre en compte les résultats</b> pour améliorer les projets futurs et supprimer progressivement les dépenses défavorables</li> </ul>

Source : I4CE (d'après les entretiens réalisés) @I4CE\_

Il est difficile pour les collectivités d'estimer les ressources nécessaires pour réaliser la démarche. Parmi les collectivités qui ont mis en place une budgétisation verte dans leur collectivité, 44 % estiment ne pas pouvoir estimer le nombre d'équivalent-temps-plein (ETP) travaillant sur la budgétisation verte. Pour celles qui ont pu l'estimer, le nombre d'ETP est très variable : de 10j/an à 2,5 ETP (pour une région). **Aujourd'hui, la majorité des collectivités qui font une budgétisation verte réalisent l'exercice sans prestataire** (à 64 % d'après l'enquête). En cas d'externalisation de l'exercice, cela ne doit pas conduire à une diminution de l'implication des services dans la démarche au risque de perdre le principal bénéfice de la budgétisation verte : transversaliser les questions environnementales à tous les services.

Afin de réduire ce coût d'entrée et d'appropriation de la démarche, **les collectivités expriment le besoin d'avoir accès à un accompagnement dédié à la budgétisation verte, notamment pour lancer la démarche et partager les bonnes pratiques entre collectivités.** Des expérimentations ont été lancées en ce sens dans les régions Occitanie et Hauts-de-France : l'ADEME porte et finance une formation, en lien avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), un accompagnement et une mise en réseau des collectivités intéressées par la démarche sur leur territoire<sup>16</sup>. À l'instar des formations mises en place au niveau européen aux États-Membres (voir encadré ci-dessous), un accompagnement proposé aux collectivités permettrait de soutenir leurs initiatives sur les démarches de budgétisation verte.

16. La direction régionale de l'ADEME en Occitanie est en train d'expérimenter un accompagnement à destination des collectivités en proposant une offre de formation sur 2 ans, financée, sur la mise en place de l'outil et une mise en réseau des collectivités qui se lancent. Pour plus de détails, voir : <https://agirpourlatransition.ademe.fr/collectivites/aides-financieres/20230630/evaluation-climat-budgets-collectivites-occitanie-offre-daccompagnement>. Une offre semblable a été proposée en Hauts-de-France : <https://cd2e.com/actualites/appel-a-manifestation-dinteret-mettre-en-place-un-budget-vert/>

Au niveau européen, la Commission Européenne apporte son soutien aux différents États-Membres via une formation en 4 modules, en partie réalisées par I4CE<sup>17</sup>.

Le premier module présente le concept de *green budgeting* et les méthodologies existantes, notamment le cadre proposé par la Commission européenne : *Green budgeting reference framework* (European Commission, 2022). Ce cadre conceptuel donne des

éléments aux États-Membres pour se lancer dans le *green budgeting* sans leur proposer une méthodologie clé en main. En effet, chaque État-Membre a des objectifs climatiques et environnementaux propres. La Commission ne propose donc pas de référentiel commun au niveau européen. Cette approche « sur-mesure » détaille 5 éléments à prendre en compte pour créer sa propre méthodologie d'évaluation du budget, avec une gradation de mise en œuvre en fonction de l'ambition gouvernementale.

Les deuxième et troisième modules permettent aux États-Membres de tester le cadre conceptuel et d'engager des premières discussions sur une étude de cas choisie par le gouvernement.

Un quatrième module est en cours d'élaboration afin de créer un programme d'échange entre fonctionnaires nationaux et européens pour partager les bonnes pratiques entre pairs sur le *green budgeting* (Ministère de l'Économie, des finances et de la relance, 2022).

## Expliciter les forces et limites de l'outil afin de mettre en place l'outil adapté aux objectifs de la collectivité



### FACTEUR DE SUCCÈS #3 :

**Apporter de la pédagogie sur l'outil, auprès des élus et des services, expliquant ce que peut faire et ne pas faire l'outil afin de choisir l'outil répondant aux objectifs de la collectivité**

La budgétisation verte est un outil qui ne peut pas répondre à toutes les questions (cf. introduction, la budgétisation verte : ce que ce n'est pas), il s'agit donc pour la collectivité d'exprimer clairement ses objectifs afin de choisir le ou les bons outils pour les atteindre. Il est important d'expliquer ce que peut faire une démarche de budgétisation verte et ce qu'elle ne fait pas. D'après les entretiens, 32 % des collectivités soulèvent l'attention à porter sur la pédagogie vis-à-vis de l'outil pour que celui-ci soit bien compris et convaincant pour les élus et les services. La

sensibilisation à l'outil et à ses objectifs ne doit pas être négligée.

La forme des exercices de budgétisation verte et les documents analysés diffèrent en fonction des objectifs poursuivis par la collectivité. **Exprimer clairement les objectifs de la collectivité et les reconsidérer d'année en année permet de faire évoluer l'exercice vers une meilleure prise en compte dans les processus budgétaires.**

17. Pour plus de détails, voir : [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/green-budgeting-eu\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/green-budgeting-eu_en)

**FIGURE 10 : TYPOLOGIE DES FORMES DE BUDGÉTISATION VERTE EN FONCTION DE L'OBJECTIF POURSUIVI :**

OBJECTIF RECHERCHÉ	« FORMES » DE LA BUDGÉTISATION VERTE	SUR QUEL DOCUMENT FINANCIER MENER L'ANALYSE ?
<p><b>Communiquer sur le budget pour :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Obtenir des financements verts et/ou nationaux,</li> <li>→ Répondre à des demandes de transparence sur le budget et valoriser les efforts de la collectivité,</li> <li>→ Répondre à un label.</li> </ul>	<p>Reporting pour <b>qualifier les dépenses.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyse du budget primitif (BP) déjà arbitré</b> (voire voté) et analyse du compte administratif (CA).</li> <li>• <b>Les résultats de la budgétisation verte</b> sont annexés aux documents budgétaires et communiqués par ailleurs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Faire percoler les enjeux climat</b> dans l'ensemble des politiques publiques</li> <li>• Acculturer <b>les services</b> et <b>les élus.</b></li> </ul>	<p><b>Intégration de la budgétisation verte</b> aux processus budgétaires habituels, notamment lors des réunions d'arbitrages : présenter et <b>discuter les résultats de la budgétisation verte avec les directions opérationnelles.</b></p>	<p><b>Intégration dans le cycle budgétaire</b>, remontées d'informations émanant des services et pilotage par la direction des finances avec l'appui de la direction environnement.</p>
<p><b>Aider à la prise de décision</b> pour les élus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Présentation de l'analyse</b> en amont des conférences budgétaires et lors des arbitrages budgétaires avec les élus.</li> <li>• <b>Intégration des résultats de la budgétisation verte</b> dans la prise de décision lors des arbitrages budgétaires.</li> </ul>	<p><b>Analyse des demandes de crédits du BP</b> (l'utilisation du logiciel budgétaire pour colorer les demandes de crédits peut faciliter ce rendu)</p> <p>Analyse des projets présentés pour le plan pluriannuel d'investissement (PPI), s'il existe.</p>
<p><b>Identifier les leviers</b> pour « verdir » les projets.</p>	<p><b>Critère « vert » mis en place dans les processus budgétaires habituels</b>, et demandé par la chaîne managériale lors des réflexions sur la construction budgétaire et des projets.</p>	<p><b>Au moment de la construction des projets</b> (et notamment en amont de la construction du PPI)</p>

@I4CE\_

Si d'autres objectifs sont poursuivis, comme mieux suivre l'efficacité environnementale, alors il s'agira de compléter la budgétisation verte avec d'autres outils et indicateurs de performance environnementale. Ces indicateurs sont à

mettre en place prioritairement sur les dépenses identifiées (favorables et défavorables) par la budgétisation verte afin de les suivre et piloter au plus près, et ainsi d'objectiver l'efficacité environnementale des efforts de la collectivité.

## Pour maximiser les bénéfices d'une démarche de budgétisation verte, une transversalité à renforcer, voire à organiser



### FACTEUR DE SUCCÈS #4 :

Un tiers des collectivités interviewées recommandent d'associer l'ensemble des services à la démarche au moment du classement en tant que tel, et à l'identification des leviers d'amélioration.

**Associer les services à toutes les étapes de la budgétisation verte permet d'acculturer l'ensemble des agents à la méthodologie, et ainsi d'assurer l'adhésion des services à la démarche, quelle que soit leur activité**, des services administratifs aux services en charge de la mobilité ou des bâtiments.

Mettre en place une démarche de budgétisation verte permet d'entraîner tous les services dans un questionnement sur la qualification de l'impact de leurs actions sur l'environnement. Ceci permet à la fois une montée en compétences des directions sur les enjeux environnementaux et une appropriation de ces sujets par les équipes.

Différentes manières d'intégrer les services et les élus à la budgétisation verte sont possibles tout au long du dialogue de gestion et du cycle budgétaire (*voir études de cas ci-dessous*). Si des processus transversalisant les questions environnementales existent déjà dans la collectivité, alors l'exercice de budgétisation verte pourra s'appuyer sur ceux-ci ce qui facilitera sa réalisation et son utilisation.

Il s'agit notamment de :

- **Créer un moment formel** (ou plusieurs) au lancement de la démarche pour l'explicitier en associant un portage administratif de haut-niveau et un portage politique si possible,
- **Créer des moments avec les directions** pour questionner et discuter la méthodologie et les critères de classement,
- **Diffuser la méthodologie** et les critères de classement à l'ensemble des services et des élus,
- **Créer des moments avec les services** en amont des réunions d'arbitrage des demandes de crédits budgétaires pour discuter des impacts des projets et leurs pistes d'amélioration,
- **Institutionnaliser des moments formels** sur la budgétisation verte lors des réunions d'arbitrage budgétaire avec les services et les élus,
- **Présenter les résultats de la budgétisation verte** lors du vote du budget /compte administratif.



### FACTEUR DE SUCCÈS #5 :

S'appuyer sur un binôme entre les directions transition écologique et finances, respectivement pour leurs connaissances environnementales et l'organisation transversale déjà présente dans les processus budgétaires.

20% des collectivités partagent le besoin de s'appuyer sur un binôme entre les directions en charge de la transition écologique et finances. Lorsque la budgétisation verte est portée par la direction en charge de la transition écologique, la direction des finances fournit les données financières et un appui dans le dialogue de gestion où la direction de la

transition écologique intervient. Lorsque la budgétisation verte est portée côté finances, la direction de la transition écologique va l'aider au classement des dépenses et est présente pour les directions opérationnelles qui souhaitent réfléchir aux pistes de verdissement de leurs dépenses.



## Étude de cas

*Le budget climatique à la Métropole européenne de Lille :  
« la force de l'outil est d'abord d'embarquer l'ensemble des services »*

→ POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR L'ÉTUDE DE CAS DÉTAILLÉE EN ANNEXE 8.

Le budget climatique à la Métropole européenne de Lille (MEL) est porté par la Vice-Présidente Climat, Transition Écologique et Énergie, avec le Vice-Président Finances. Une définition commune du « budget climatique » a été adoptée en conseil métropolitain dès le lancement de la démarche en 2019. **La démarche a permis d'embarquer l'ensemble des politiques** publiques à se questionner sur leurs pratiques et leurs impacts vis-à-vis de 3 axes environnementaux (atténuation, adaptation et qualité de l'air).

“ **La vertu principale du budget climatique est de forcer la transversalité et d'éclairer les politiques publiques en mettant en lumière leurs impacts, tant positifs que négatifs, sur les axes du plan climat air énergie territorial (PCAET). L'approche par le budget est une très bonne porte d'entrée, car c'est l'outil par lequel le Conseil métropolitain donne les grandes orientations sur l'ensemble des politiques. Ainsi, cette démarche a permis que l'ensemble des élus et des services de la MEL s'interrogent sur la façon dont les actions qu'ils portent peuvent contribuer au PCAET, même au sein des politiques publiques qui pouvaient sembler a priori moins concernées. C'est bien cela la force de l'outil : en plus de donner une vision globale de l'impact de l'action de la Métropole, il contribue à la prise de conscience de l'ensemble de l'institution.** ”

Audrey Linkenheld, Vice-Présidente Climat, Transition Écologique et Énergie

Le processus mis en place est illustré dans le schéma ci-dessous. À la MEL, une Cheffe de projet budget climatique est chargée de piloter la démarche. Elle travaille en étroite collaboration avec la Direction des finances qui fournit les lignes budgétaires une fois que ces dernières sont arbitrées, et en amont du vote du budget. Le budget climatique est réalisé grâce à des référents budget climatique dans chaque direction avec lesquels la Cheffe de projet discute et valide les résultats. Ainsi, des temps d'échange avec les directions ont été institutionnalisés via le budget climatique afin de déterminer les impacts des projets sur l'environnement et des pistes d'amélioration pour diminuer leur impact. Après 3 ans de mise en œuvre, le retour d'expérience s'avère positif. Lors du vote du budget ou du compte adminis-

tratif, l'analyse climatique est systématiquement présentée en commission. Élus et services se sont appropriés la méthode et ce nouvel exercice.

Actuellement à la MEL, le dialogue de gestion et le budget climatique contribuent conjointement au cycle budgétaire : une lettre de cadrage est envoyée aux directions avec la demande explicite de prendre en compte les enjeux environnementaux du PCAET. **Maintenant que la démarche du budget climatique est bien établie, l'objectif pour la Métropole est de se servir davantage de cet outil lors de la préparation du budget, pour pouvoir faire du budget climatique un véritable outil d'aide à la décision pour les élus.**

FIGURE 12 : ILLUSTRATION DU PROCESSUS DE BUDGÉTISATION VERTE À LA MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE



## Étude de cas

### le budget vert à la Communauté d'agglomération et Ville de Bourg-en-Bresse : une démarche participative qui s'institutionnalise

→ POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR L'ÉTUDE DE CAS DÉTAILLÉE EN ANNEXE 9.

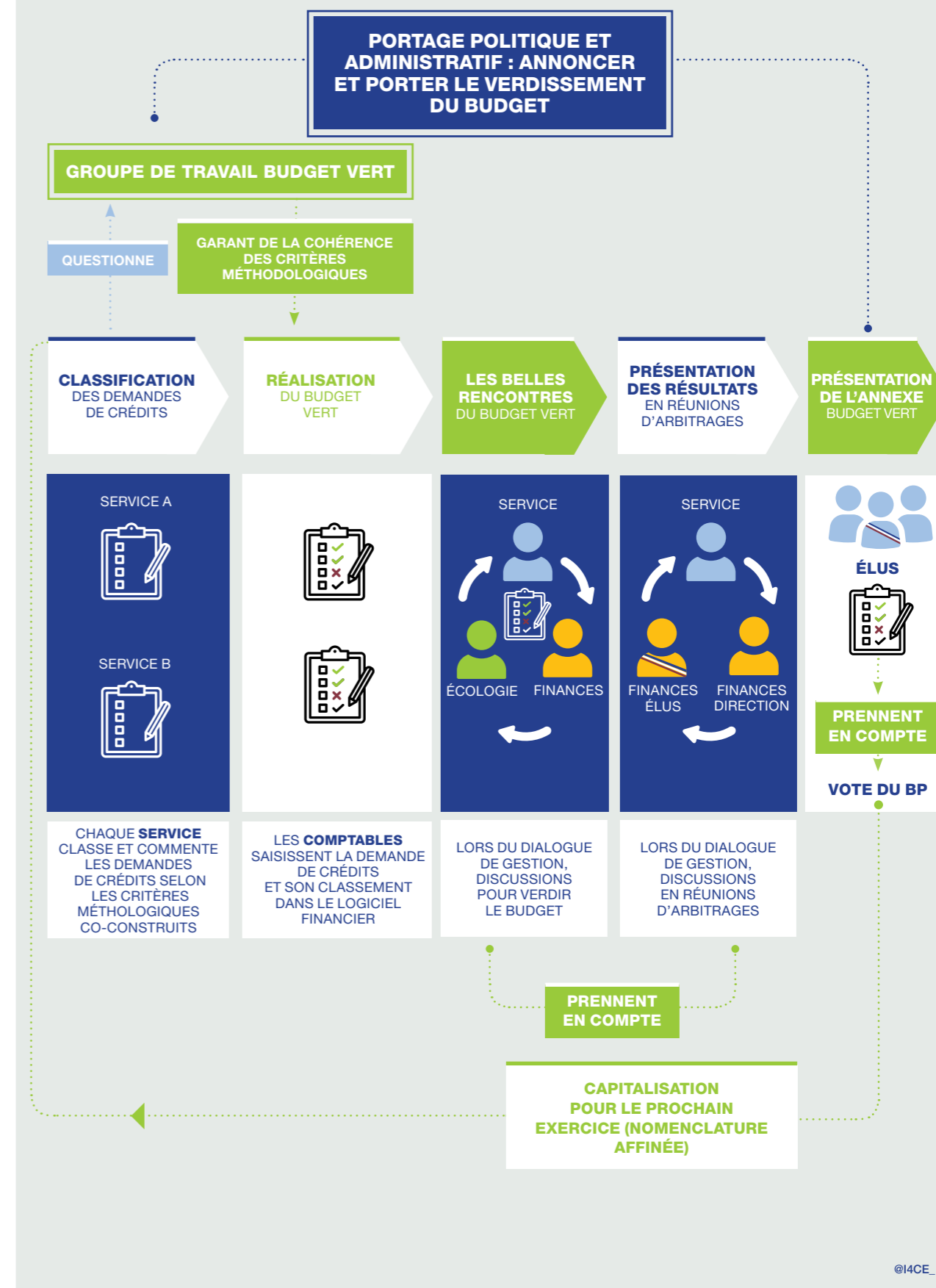
Sous l'impulsion de la direction de la transition écologique, une rencontre est organisée avec la direction des finances pour lancer des travaux sur le budget vert en 2019. Ce groupe de travail (constitué de la direction des finances et de la direction de la transition écologique) réfléchit à une première méthodologie d'évaluation qui se fera sur 8 axes environnementaux. Dès le lancement de la démarche, le groupe de travail choisit de co-construire la méthodologie en faisant participer les agents à son élaboration. Sous la forme d'ateliers ludiques, les agents prennent connaissance de l'outil et peuvent enrichir la méthodologie grâce à leur vision métier. **Ainsi, la méthodologie a véritablement été co-construite et un certain nombre de principes liés à la transition ont été partagés dès le départ avec les agents.**

Les classements sont effectués par les agents gestionnaires de crédits eux-mêmes permettant d'avoir une coloration des lignes budgétaires dès la phase de collecte de demandes de crédits. Ensuite, les comptables sont chargés de vérifier la bonne imputation « verte » des crédits (comme ils vérifient la bonne imputation budgétaire), c'est-à-dire de vérifier que le

classement favorable ou défavorable de la dépense respecte bien les critères définis, puis ce sont eux qui saisissent le budget vert. En amont des réunions d'arbitrages, la direction des finances, accompagnée du service en charge de la transition, organise un temps d'échanges avec chaque direction ; intitulé « Les belles rencontres du budget vert ». Ce temps d'échange permet de discuter des résultats du budget vert. L'institutionnalisation de cette discussion dans le cycle budgétaire permet de dégager des pistes d'amélioration pour verdir les lignes budgétaires. Par la suite, lors des phases d'arbitrage, le budget vert est actualisé et présenté en même temps que le budget « conventionnel » permettant aux élus d'accéder à un nouveau type d'information aux côtés des informations purement financières. Le budget vert est également présenté en annexe du budget à l'ensemble des élus lors du vote du budget.

Enfin, les comptables vérifient la bonne exécution des crédits verts et bruns. Ceci permet de vérifier l'écart entre le prévisionnel et le réalisé ainsi que d'interpeller les services dans le cas où une dépense brune non prévue survenait au cours de l'année.

FIGURE 13 : ILLUSTRATION DU PROCESSUS DU BUDGET VERT À LA CA GRAND BOURG



## Pour être utilisée comme aide à la décision, la budgétisation verte doit intervenir au plus près des arbitrages



### FACTEUR DE SUCCÈS #6 :

Intégrer au maximum la budgétisation verte au cycle budgétaire habituel et dans les outils budgétaires usuels afin de pouvoir qualifier les dépenses en amont des arbitrages pour les discuter lors des arbitrages. Il s'agit de faire des résultats de la budgétisation verte un critère pouvant s'intégrer dans le dialogue de gestion, au même titre que les autres critères de performance financière.

Les collectivités qui réalisent un exercice de budgétisation verte souhaitent « remonter la chaîne budgétaire » afin d'avoir la capacité de donner l'information sur l'impact

environnemental d'une dépense au moment de son arbitrage, voire en amont de ces derniers lors des comités de pilotage des projets.

**“ L'analyse budget climatique est réalisée systématiquement lors du vote du budget et du compte administratif. Afin d'éclairer les élus au plus proche des prises de décisions, les directions voiries - espaces publics et agriculture intègrent désormais l'analyse budget climatique directement dans leurs délibérations. ”**

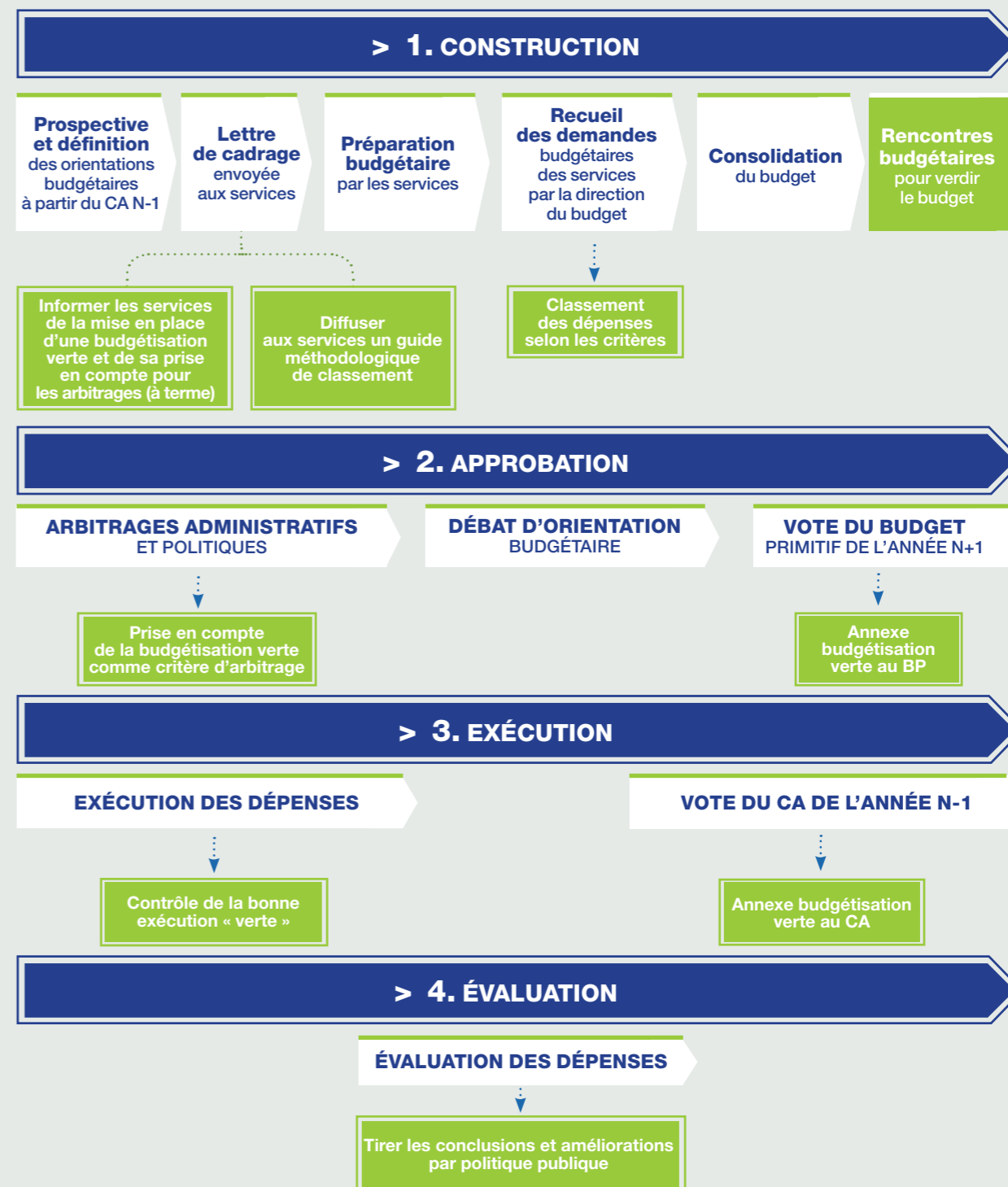
Cheffe de projet budget climatique, Métropole européenne de Lille

Il s'agit d'intégrer la budgétisation verte dans toutes les étapes du cycle budgétaire (cf. schéma ci-contre) :

- 1 au moment de la construction budgétaire**, en demandant aux services de prendre en compte la budgétisation verte dans leurs demandes de crédits;
- 2 au moment de l'approbation et du vote**, les élus ont un rôle particulièrement crucial pour réaliser les arbitrages nécessaires à la prise en compte des résultats de la budgétisation verte ;
- 3 au stade de l'exécution**, afin d'analyser l'évolution d'année en année des dépenses favorables et défavorables et l'apparition de dépenses défavorables non prévues ;
- 4 et enfin lors de l'évaluation des politiques publiques**, afin d'identifier les dépenses pouvant être « vertes ».

À l'échelle nationale, la Cour des comptes dans sa revue du budget vert de l'État (*Cour des Comptes, 2023*) recommande une meilleure intégration du budget vert à toutes les étapes des arbitrages budgétaires. Il s'agit d'intégrer le budget vert tout au long du processus budgétaire : de la préparation (en travaillant étroitement avec les ministères, et ce dès le début du dialogue de gestion organisé par la direction du budget, en introduisant un objectif de verdissement par mission) à l'exécution (pour pouvoir comparer les chiffres du budget vert entre prévision et exécution et suivre l'évolution d'indicateurs sur le « verdissement » des dépenses dans les rapports annuels de performance) en passant par la gestion infra-annuelle des crédits. Ceci permettrait d'intégrer les discussions sur les enjeux environnementaux dans les arbitrages et de rendre compte des différences entre les dépenses prévues et celles réalisées. Lors de la phase évaluative, la revue annuelle des dépenses publiques pourrait être l'occasion d'intégrer une discussion sur les dépenses pouvant être vertes. Ces recommandations sont déclinables à l'échelon local.

FIGURE 14 : EXEMPLES À PARTIR DE BONNES PRATIQUES : INTÉGRATION DE LA BUDGÉTISATION VERTE DANS LES 4 GRANDES ÉTAPES DU CYCLE BUDGÉTAIRE



Intégration de la budgétisation verte dans le cycle budgétaire (illustration « fictive » à partir d'exemples de bonnes pratiques)

Note de lecture : lors de la construction budgétaire, une lettre de cadrage est envoyée aux services pour leur indiquer les priorités du budget de l'année à venir ; la budgétisation verte doit y être intégrée et montrée comme une priorité. Un guide méthodologique l'accompagne afin d'aider les services à classer leurs demandes budgétaires. Une fois le classement des dépenses effectué, les demandes sont analysées. À ce moment, une rencontre service par service autour du classement des dépenses permet de discuter des projets et de pistes d'amélioration. Lors de l'approbation du budget, les résultats de la budgétisation verte sont présentés et utilisés comme critère d'arbitrage pour sélectionner les projets les plus vertueux. Au moment du vote, les résultats sont annexés au budget. Lors de la phase d'évaluation des politiques publiques, le compte administratif est analysé afin de vérifier les éventuels écarts avec la prévision. Cette analyse permet de tirer les conclusions politique par politique publique.

Source : I4CE (d'après les entretiens réalisés)

@I4CE\_

Afin d'intégrer le processus budgétaire habituel, 30 % des collectivités interviewées estiment que la réalisation de la budgétisation verte est facilitée si elle est effectuée avec les logiciels informatiques utilisés lors de l'élaboration des maquettes budgétaires. Cela permettra de qualifier directement les demandes de crédits selon leur impact

environnemental. Si la budgétisation verte est automatisée dans les outils numériques budgétaires, elle s'intègre plus facilement au cycle budgétaire habituel (cf. *l'étude de cas ci-dessous et l'étude de cas du budget vert à la Communauté d'agglomération et Ville de Bourg-en-Bresse en annexe 9*).

## Étude de cas

### L'intégration de la budgétisation verte à l'Agglomération de Cergy Pontoise dans son cycle budgétaire

À l'Agglomération de Cergy Pontoise, l'objectif affiché du projet de territoire et d'administration est de mener et d'accélérer la transition. La proposition de faire de la budgétisation verte a émané des services après participation à un groupe de travail « budget vert » animé par France urbaine. Cette proposition a été appuyée par le Président de l'Agglomération, ce qui a permis d'impulser et de légitimer la démarche. La méthodologie co-produite par I4CE et ses partenaires a été testée par le service du contrôle de gestion qui a pu proposer une première version des résultats de la budgétisation verte direction par direction. Chaque direction a ensuite pu regarder les classements proposés et les discuter ; le cas échéant, les classements ont été adaptés. À la suite de cette première discussion, chaque direction est ressortie avec un guide présentant la démarche de budgétisation verte

et un référentiel de classement explicitant comment qualifier les dépenses de sa direction. Aujourd'hui, le classement est effectué directement par le gestionnaire de crédits de chaque direction lors de la saisie budgétaire dans le logiciel informatique, en s'appuyant sur les dépenses passées et/ou sur le référentiel. **Lors des conférences budgétaires administratives, des discussions sont organisées entre les directions et les services du contrôle de gestion et du budget afin de discuter des leviers d'amélioration sur les dépenses identifiées par la budgétisation verte. La budgétisation verte a permis de susciter les réflexions en amont sur les pratiques de l'ensemble des directions. Pour l'année prochaine, l'objectif est que les résultats puissent être utilisés comme un instrument d'arbitrage lors des conférences budgétaires politiques.**

“ [La budgétisation verte est une] vraie démarche transversale pilotée par la direction des finances et du contrôle de gestion et partagée avec l'ensemble des directions, à tous les échelons : de la direction aux gestionnaires. [...] Plus on associe, plus l'année d'après ce sera facile et le travail partagé.”

Direction Générale Adjointe des Ressources, Agglomération de Cergy Pontoise

## Lors de l'introduction des prochaines mandatures, l'opportunité de réaliser un exercice de budgétisation verte à l'élaboration des budgets pluriannuels ne devrait pas être manquée



### FACTEUR DE SUCCÈS #7 :

Mettre en place une budgétisation verte dès l'élaboration des projets du prochain mandat.

Afin d'assurer l'orientation des prochains projets de mandat vers la transition écologique, la budgétisation verte pourrait être utilisée dès leur investiture, par exemple lors de l'élaboration du PPI, lorsque ce dernier existe, ou des

projets de mandat. 69 % des collectivités interviewées ont partagé leur intérêt à réaliser un exercice de budgétisation verte au moment de l'élaboration de leur prochain PPI.

“ Il faudrait analyser notre plan pluriannuel d'investissement, c'est ça qui est le plus structurant, qui alimente la construction de nos politiques. Il faudrait également analyser notre contrat de plan État-Région, qui a potentiellement des impacts importants.”

Directeur de mission Pacte Vert, Région Occitanie

## Un outil qui se construit sur plusieurs années



### FACTEUR DE SUCCÈS #8 :

Pérenniser l'outil dans le temps.

“ Un exercice de budgétisation verte en « one shot » ça ne sert à rien.”

Responsable des finances, commune de Betton, 12 000 hab<sup>18</sup>.

Plus du quart des collectivités interrogées partagent le besoin de pérenniser l'outil afin de :

- **Capitaliser sur l'acculturation** des équipes et des élus avec l'outil ;
- **Intégrer la budgétisation verte au cycle budgétaire** pour améliorer les impacts environnementaux des dépenses et intégrer les résultats de la budgétisation verte comme critère dans la prise de décision des choix budgétaires ;

- **Comparer les résultats de la budgétisation verte** d'année en année. Ceci permet de visualiser la progression et la prise en compte des enjeux environnementaux dans les dépenses. Pour autant, certaines collectivités trouvent la comparaison dans le temps délicate. L'inflation et d'autres éléments conjoncturels peuvent modifier les résultats rendant délicat l'atteinte d'une cible chiffrée dans le temps via la budgétisation verte.

18. Pour en savoir plus sur les pratiques de budgétisation verte à Betton : podcast Idées Terre <https://podcast.ausha.co/idees-terre-le-podcast-des-territoires-qui-osent>



“ La commune de Marcoussis (8 400 hab.) réalise un exercice de budgétisation verte depuis 2021 sur son CA. Fort de ce constat [des résultats de sa budgétisation verte du CA2022], nous avons construit notre budget 2023 en tenant compte de nos axes de progrès. Nous devons travailler sur notre dépendance au gaz naturel au profit de dépenses d'électricité verte, remplacer les véhicules à moteurs thermiques par l'achat de véhicules électriques, etc.”

1<sup>er</sup> adjoint aux finances, Marcoussis

Ainsi, un temps de maturation est nécessaire afin d'acculturer les services et les élus à cet outil et l'intégrer complètement dans le dialogue de gestion.

## Un défi méthodologique : être transparent sur le référentiel utilisé qui se doit d'être robuste et objectif



### FACTEUR DE SUCCÈS #9 :

S'appuyer sur une méthodologie robuste et objective. Cette méthodologie peut être adaptée au contexte local afin d'engager les services et les élus dans la démarche mais en ce cas, il s'agira de s'assurer de sa robustesse et de son objectivité, tout en étant transparent sur les choix méthodologiques retenus.

Que ce soit lors des entretiens ou dans l'enquête<sup>19</sup>, les collectivités ont exprimé le besoin d'avoir une méthodologie stabilisée et objectivée par un tiers. **Avoir une méthode fiable dans laquelle les collaborateurs et la société civile peuvent avoir confiance est nécessaire pour en faire un outil pérenne et considéré comme non-subjectif.** Des méthodologies éprouvées et robustes existent et se développent (*voir Tableau 1*).

Un certain nombre de collectivités (20% des collectivités interrogées) souhaitent adapter ces méthodologies à leur contexte spécifique. En effet, pour engager les services et les élus dans la démarche, adapter la méthodologie aux enjeux de la collectivité permet d'être plus proche de la réalité des opérations. En cas de « personnalisation » méthodologique, **les collectivités doivent faire preuve**

**d'une grande transparence quant aux choix méthodologiques retenus et aux résultats obtenus.**

Dès lors, la question de la robustesse et de l'objectivité de ces méthodologies se pose, ainsi que celle du respect de leur application. À l'instar du travail réalisé par la Cour des comptes sur le budget vert de l'État (*Cour des Comptes, 2023*), des tiers indépendants pourraient rendre compte de la sincérité des démarches locales et alerter sur d'éventuelles faiblesses.

Afin de répondre à cet enjeu, le gouvernement propose de construire un référentiel harmonisé, adapté aux collectivités et s'appuyant sur la méthode utilisée par l'État<sup>20</sup>. La réflexion est en cours au moment de l'écriture de ce rapport.

19. Dans l'enquête, une question portait sur une harmonisation d'une méthodologie rendue disponible pour les collectivités. 74 % des collectivités répondantes faisant une budgétisation verte ont estimé cela utile. Lors des entretiens, 32 % des collectivités interviewées ont fait remonter le besoin d'avoir une méthodologie robuste et objectivée par un tiers.

20. Les 4 ministres de l'économie et des finances, de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargé des comptes publics et chargée des collectivités territoriales ont envoyé une lettre de mission le 7 avril 2023 à la direction générale des collectivités locales (DGCL), la direction générale des finances publiques (DGFiP), le commissariat général au développement durable (CGDD) pour construire une méthodologie commune de budget vert. Par ailleurs, la Cour des comptes, dans son rapport La prise en compte de l'environnement dans le budget et les comptes de l'État, a confirmé qu'une expérimentation relative à l'investissement public des collectivités en matière environnementale serait engagée en 2024 sur le compte financier unique (annexe n°2).

## Associer les tiers et les autres outils existants à la budgétisation verte permet de faciliter le processus et de rendre compte du niveau d'exigence environnementale de la collectivité



### FACTEUR DE SUCCÈS #10 :

Pour réaliser une budgétisation verte et avoir accès aux informations nécessaires pour qualifier les dépenses, il s'agit de combiner la budgétisation verte avec les outils existants sur la prise en compte de l'environnement et également de pousser les tiers à rendre compte de ces informations. Ceci permet de valoriser le travail réalisé par ailleurs sur les exigences environnementales mises en place par la collectivité.

Certaines dépenses sont difficilement qualifiables dans leur exercice de budgétisation verte pour les collectivités. Pour qualifier les achats de biens ou de prestations de services ou des subventions de la collectivité à des tiers, il est nécessaire d'avoir accès à des informations sur la destination finale de ces subventions et/ou sur le respect de critères environnementaux. **Ainsi, certains outils déjà existants dans la collectivité permettent d'avoir accès à ce type d'informations et ainsi de qualifier les dépenses plus facilement.** Par exemple, au sein de Bordeaux Métropole, la double présentation du budget vert et du Rapport Développement Durable restitue l'activité de la collectivité tout en la positionnant vis-à-vis des enjeux politiques et locaux du territoire. L'articulation avec l'exercice de rapport développement durable permet de disposer des différentes clés de lectures nécessaires aux arbitrages politiques qui découlent des résultats de l'analyse de budgétisation verte<sup>21</sup>. **Cela peut passer par des outils comme les éco-conditions.** Par exemple, dans son rapport budget vert 2022, le Conseil Départemental des Alpes-Maritimes qualifie ses subventions aux communes, projet par projet, en fonction de l'objet financé. Ainsi, les projets liés à la transition sont recensés en vert. Pour 2023, un éco-bonus a été mis en place pour les collectivités : « La bonification « GREEN Deal » c'est-à-dire la bonification du taux de subvention pour les projets [des communes] qui s'inscrivent dans la politique départementale en matière de développement durable et de transition écologique (démarche environnementale, alimentation solaire, etc.)<sup>22</sup> ». Autre exemple, à la Ville de Lille, en même temps que le Chef de projet budget climatique demande à chaque direction opérationnelle son budget pour l'année à venir, il

demande aussi la programmation des marchés et achats. Cela lui permet d'accompagner le service de la commande publique dans la priorisation de la mise en place de clauses environnementales en fonction de l'impact des achats concernés et de valoriser dans les exercices de budgétisation verte les clauses environnementales qui existent déjà dans les achats, comme la part d'électricité renouvelable achetée par la Ville ou de réfléchir avec la direction à leur intégration. Si la budgétisation verte n'est pas forcément à l'origine de la mise en place de l'exigence environnementale en place, elle permet de la valoriser mais aussi de pointer les endroits où il n'existe pas de clause environnementale.

**Pousser les tiers (associations, collectivités infra, entreprises, syndicats) à se questionner eux-mêmes sur leurs pratiques et leurs impacts environnementaux** permet de mieux connaître leurs pratiques et donc de qualifier les dépenses de la collectivité. Par exemple, Bordeaux métropole a inclus dans son contrat avec sa délégation de service public dédiée au transport la réalisation d'une budgétisation verte par le délégataire. Autre exemple, dans le cadre du plan de sobriété énergétique de la Ville de Lille, une auto-évaluation a été adressée à 325 associations afin de mieux connaître leur implication en termes de sobriété énergétique et d'éco-responsabilité pour identifier leurs besoins d'accompagnement et voies de progrès. Un « partenariat de sobriété » définissant les engagements mutuels entre la collectivité et l'association sera élaboré et intégré à la convention qui les lie habituellement. Les subventions sont ensuite classées dans le budget climat en fonction des engagements pris par les associations.

21. Pour en savoir plus sur l'articulation avec le rapport développement durable : fiche ressources « Comment mobiliser le rapport développement durable au service de l'exercice budgétaire » (CGDD, COMETE)

22. Département des Alpes-Maritimes, « Des nouvelles aides et des aides élargies pour relever les défis de demain ! », Département des Alpes-Maritimes, <https://www.departement06.fr/guide-des-aides-aux-collectivites/des-nouvelles-aides-et-des-aides-elargies-pour-relever-les-defis-de-demain-49765.html>.

**Enfin, informer les acteurs de la société civile des critères et de la démarche de budgétisation verte permet de les informer du niveau d'exigence environnemental de la collectivité.** Par exemple, à la région Bretagne, le Président a saisi le CESER (conseil économique, social et environnemental régional) pour un avis sur l'annexe budget vert de la Région. Le CESER a émis un avis favorable sur la démarche en 2022 et 2023, tant sur la robustesse de la méthodologie, que sur l'amélioration des processus et résultats (*CESER Bretagne, 2023*). En effet, en 2023, des fiches environnementales ont été remises aux élus lors des conférences budgétaires. La

démarche a été saluée par l'ensemble des acteurs de l'assemblée consultative. Toutefois, elle inquiète certains acteurs économiques qui ont partagé leurs questionnements dans leur intervention, notamment vis-à-vis d'une potentielle éco-conditionnalité des aides. Ces derniers rappellent que si le budget vert permet d'informer et de guider les élus dans leurs choix, la dimension environnementale ne peut pas être le seul facteur dans la balance : les aspects économiques et sociaux sont également à prendre en compte. Pour plus de détails sur le budget vert breton, une étude de cas a été réalisée par l'OCDE et est disponible en ligne (*OCDE, 2022a*).

## Bibliographie

- ADEME. (juillet 2022). *Étapes d'un bilan GES - Ressources—Bilans GES*. <https://bilans-ges.ademe.fr/ressources/etapes-dun-bilan-ges>
- AFNOR, G. (juin 2023). *Les clés pour créer votre budget soutenable*. <https://telechargement-afnor.org/budget-soutenable>
- Alexandre, S., Tordjman, F., Roucher, D., Stroeymeyt, L., & Waysand, C. (2019). *Green Budgeting : Proposition de méthode pour une budgétisation environnementale*.
- AUDIRAC, A. (2023). *La comptabilité budgétaire, levier de la transition écologique ? Finances & Gestion*.
- CDC Biodiversité. (2023a). *Comptabilité écologique : Intégrer pour transformer*. <https://www.cdc-biodiversite.fr/wp-content/uploads/2023/03/DOSSIER-MEB-43-COMPTABILITEI-EICOLOGIQUE-MD-WEB.pdf>
- CDC Biodiversité. (2023b). *Évaluation environnementale du budget des régions. CDC Biodiversité*. <https://www.cdc-biodiversite.fr/publications/evaluation-environnementale-du-budget-des-regions-annexe-methodologique-biodiversite/>
- CERCES. (2022). *Méthode CARE* (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology). CERCES. <https://www.cerces.org/methodologie-care>
- CESER Bretagne. (30 janvier 2023). *Avis du CESER sur le budget vert. CESER Bretagne*. <https://ceser.bretagne.bzh/avis/>
- Commissariat général au Développement durable (CGDD), Direction du Budget (DB), Direction générale du Trésor (DGT), & Direction de la législation fiscale. (octobre 2020). *Rapport sur l'impact environnemental du budget de l'État, PLF2021. Vie publique.fr*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/276480-rapport-sur-limpact-environnemental-du-budget-de-letat>
- Commission européenne. (décembre 2022). *EU Environmental assessments within green budgeting*. <https://data.europa.eu/doi/10.2765/745591>
- Conseil de la Métropole européenne de Lille. (2019). *Délibération du conseil de la MEL - Séance du vendredi 11 octobre 2019 — 19\_C\_0498*. <https://www.lillemetropole.fr/sites/default/files/2021-03/19-10-11%20D%C3%A9lib%C3%A9ration%20budget%20climatique.pdf>
- Cour des Comptes. (juillet 2023). *La prise en compte de l'environnement dans le budget et les comptes de l'État*. <https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-07/20230727-S2023-0746-prise-en-compte-environnemental-budget-comptes-Etat.pdf>
- Département des études et des statistiques locales - DGCL. (2023). BIS 172—*Stabilité dans les cartes communales et intercommunales en 2022 et poursuite modérée de la réduction du nombre de syndicats intercommunaux*. <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Accueil/DESL/2023/BIS%20172%20interco%20web%20VF.pdf>
- European Commission. (2022). *European Union Green Budgeting Reference Framework*. <https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-05/European%20Union%20Green%20Budgeting%20Reference%20Framework.pdf>
- I4CE. (2022a). *Collectivités : Les besoins d'investissements et d'ingénierie pour la neutralité carbone*. <https://www.i4ce.org/publication/collectivites-investissements-ingenierie-neutralite-carbone-climat/>
- I4CE. (2022b). *Évaluation environnementale des budgets des collectivités*. <https://www.i4ce.org/publication/evaluation-climat-des-budgets-des-collectivites-territoriales-guide-methodologique/>
- I4CE. (2023). *Greener, better, stronger : Factors for the successful implementation of green budgeting in EU Member States*. <https://www.i4ce.org/en/publication/greener-better-stronger-factors-for-successful-implementation-green-budgeting-in-eu-member-states-climate/>
- I4CE, Morgane NICOL (I4CE), & Michel COLOMBIER (IDDRI). (2021, septembre 30). *Budgets verts, complétons-les*. I4CE. <https://www.i4ce.org/budgets-verts-completons-les-climat/>
- Ministère de la Transition Ecologique. (2021, juillet). *Panorama & analyse comparative des méthodes d'évaluation ODD*. [https://www.loire-atlantique.gouv.fr/contenu/telechargement/50348/327252/file/Panorama-odd\\_VF.pdf](https://www.loire-atlantique.gouv.fr/contenu/telechargement/50348/327252/file/Panorama-odd_VF.pdf)
- Ministère de l'Économie, des finances et de la relance. (2022). Communiqué de presse—Conférence sur le thème de la transition écologique et du budget vert.
- OCDE. (2022a). *Aligner les budgets locaux et régionaux sur les objectifs climatiques et environnementaux : Étude de cas de la Région Bretagne* (OECD Regional Development Papers, Vol. 35). <https://doi.org/10.1787/913476a7-fr>
- OCDE. (2022b). *Aligning Regional and Local Budgets with Green Objectives: Subnational Green Budgeting Practices and Guidelines*. <https://www-oecd-org.acces-distant.sciencespo.fr/environment/aligning-regional-and-local-budgets-with-green-objectives-93b4036f-en.htm>
- Pisani-Ferry, J., & Mahfouz, S. (2023). *Les incidences économiques de l'action pour le climat*.
- YUNG, E., SCHROER, R., & MONLOUIS, Y. (2022). *Le budget vert, un outil d'analyse au service de la transition climatique ? AFL - INET*. <http://www.agence-france-locale.fr/le-budget-vert-un-outil-danalyse-au-service-de-la-transition-climatique-laf-publie-une-nouvelle>

## Annexes

### 1. Questionnaire de l'enquête en ligne

#### Budget vert

Ce court questionnaire sur les budgets verts est destiné aux collectivités qui ont - ou pas - réalisé un budget vert.

Pour les collectivités mutualisées, vous pouvez répondre avec 1 seul questionnaire (et préciser les résultats pour chaque entité)

Toutes les questions sur le budget vert sont en page 1 ; la page 2 ne concerne que les informations sur la collectivité.

I4CE (Institut de l'économie pour le climat) réalise une étude : Retours d'expérience des collectivités sur les démarches de budget vert afin d'analyser les impacts de ce type d'outils et leurs facteurs de succès. L'étude sera publiée à l'automne 2023 sur notre site internet [www.i4ce.org](http://www.i4ce.org).

#### Avez-vous déjà entendu parler de "budget vert" ?\*

- OUI (NDLR : il faut répondre OUI pour que les questions suivantes se déroulent)  
 NON

#### Est-ce que votre collectivité a déjà réalisé un "budget vert" ?\*

- OUI (NDLR : il faut répondre OUI pour que les questions suivantes se déroulent)  
 NON

#### Si OUI, depuis quelle année réalisez-vous votre budget vert ?\* Sur quels axes environnementaux menez-vous l'analyse ?\*

- Climat - atténuation  
 Climat - adaptation  
 Biodiversité  
 Gestion des déchets - économie circulaire  
 Pollution de l'eau  
 Pollution de l'air  
 Autres (impacts sociaux, inégalités de genre, ...)

#### Quelles étaient/sont vos principales motivations pour lancer un budget vert ? (par ordre de priorité)\*

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Non prioritaire
Promouvoir les efforts et la politique environnementale de la collectivité *					
Respecter les objectifs climat de la collectivité *					

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Non prioritaire
Contribuer aux objectifs climat nationaux(neutralité carbone en 2050)*					
Promouvoir la transparence budgétaire*					
Ajouter un critère environnemental pour les arbitrages budgétaires*					
Répondre à un cahier des charges d'un label *					
Avoir accès à des financements*					
Transversaliser les enjeux climat à l'ensemble des services et des élu.es*					
Autre*					

#### Si autre, pouvez-vous préciser ? Sur quel document financier menez-vous l'analyse ?\*

- Budget prévisionnel  
 Plan pluriannuel d'investissement  
 Compte administratif  
 Autre

#### Avez-vous eu recours à un prestataire externe pour vous accompagner ?

- OUI  
 NON  
 À venir

#### Communiquez-vous publiquement votre budget vert ?\*

- OUI, à des partenaires (ex : associations)  
 OUI, vers le grand public  
 NON  
 À venir

**Pouvez-vous communiquer vos résultats ?** (ex : 25 % en très favorable ; 20 % en favorable sous conditions ; ...) Pour les collectivités mutualisées, merci de préciser l'entité.

**Pensez-vous pouvoir valoriser en ETP annualisés le temps consacré à l'évaluation budget vert ?** (au niveau de la direction générale, direction des finances/contrôle de gestion, direction écologie/transition, des directions opérationnelles)

## Annexes (suite)

### Comment est née votre démarche de budget vert ?

- Selon vous, quelles sont les principales difficultés pour faire un budget vert ?
- Manque de compétences en interne
- Manque de ressources et de temps
- Manque de volonté et de portage politique
- La construction d'indicateurs et les remontées d'informations
- Besoin de formation sur les budgets verts
- Autre

### Pensez-vous qu'une méthodologie harmonisée disponible pour tous soit nécessaire et/ou utile ? \*

- OUI
- NON
- Je ne sais pas

### Avez-vous des remarques sur le budget vert ? (son utilité, sa mise en oeuvre, ses objectifs, ses limites, ...)

---



---

### Avez-vous déjà entendu parler de "budget vert" ? \*

- OUI
- NON

### Est-ce que votre collectivité a déjà réalisé un "budget vert" ? \*

- OUI
- NON (NDLR : il faut répondre NON pour que les questions suivantes se déroulent)

### Si NON, pensez-vous lancer un budget vert dans le futur ? \*

- OUI
- NON (NDLR : il faut répondre NON pour que les questions suivantes se déroulent)
- Je ne sais pas

### Si NON, pourquoi ? \*

- Démarche trop lourde pour les services
- Manque de portage politique
- Manque de portage de la direction
- Questionnements sur l'utilité de cet outil
- D'autres démarches transverses sur la transition sont déjà engagées dans ma collectivité
- Manque de compétences internes pour réaliser un budget vert
- Manque d'engagement sur la transition écologique
- Autre

### Pensez-vous que généraliser les budgets verts soit souhaitable ? \*

- OUI
- NON
- Sans avis

### Avez-vous des remarques sur le budget vert ? (son utilité, sa mise en oeuvre, ses objectifs, ses limites, ...)

---



---

### Quel est le nom de votre collectivité ? \*

---

Pour information : les résultats seront anonymisés sans demande spécifique de notre part.

### Quelle est la "nature" de votre collectivité ? \*

- Commune
- Intercommunalité
- Métropole
- Département
- Région

### Quelle est la taille de votre collectivité ? \*

---

### Quel est votre "profil" ?

- Élu.e Transition
- Élu.e Finances
- Services Transition
- Services Finances / Budget
- Services Contrôle de gestion / Évaluation des politiques publiques
- Autre



## Annexes

### 2. Guide d'entretien

- Type d'organisation
- Nom de l'organisation
- Taille organisation
- Taille budget (M€)
- NOM Prénom
- Fonction, rattachée à quelle direction ?
- Mail
- Mutualisation ? Ville métropole ?

#### Informations générales

##### CONTEXTE LOCAL LIÉ AU BUDGET VERT NAISSANCE DU BUDGET VERT

- Contexte
- Est-ce que vous avez regardé un autre outil ?
- Existence d'une stratégie / plan environnemental ?
- Existence d'un exercice de budget vert (BV) ?
- Autres exercices semblables ? (budget genré ? Évaluation d'une politique publique ?)
- Le cas échéant, quels sont les liens entre le budget vert et la stratégie/plan environnemental ?
- Quels étaient vos objectifs en se lançant dans un BV ?
- Est-ce qu'ils ont été atteints selon vous ?

#### Impacts

##### UN OUTIL UTILE ?

- Est-ce que vous recommanderiez le BV à une autre CT ?
- Quelles sont les principaux bénéfices du budget vert selon vous ?
- Réaction des services aux résultats ?
- Des élu.es ?
- Est-ce que vous diriez que le BV est un outil d'aide à la décision ?
- Quel.s type.s d'apport.s en interne à la collectivité grâce au BV ?
- Création de nouvelles informations / évaluations ?
- Création de nouveaux espaces de dialogues entre services / élu.es ?
- Avez-vous lancé des études sur certaines dépenses structurantes pour pouvoir la qualifier ?
- Quels usages ont été fait des chiffres ?
  - Influence sur les arbitrages budgétaires lors des DOB ? + de vert ? - de brun ?
  - Influence sur la construction budgétaire (modification de certains projets par les services) ?
- Des exemples ?
- Que pensez-vous de la temporalité du BV ? Arrive-t-il au bon moment ?
- Quel moment vous semblerait le plus pertinent ? Pourquoi ?
- Avez-vous des liens sur le BV avec d'autres entités externes à la collectivité ? (compagnie des transports ? Déchets ? Entreprises ?)

Est-ce que le BV pourrait être aussi un outil de sensibilisation aux finances locales ? En interne ?

##### UN OUTIL LIMITÉ

- Quelle est l'étape d'après le BV ?
- Qu'est-ce qui manque pour que la TE soit partout ? Que manque-t-il au budget vert pour en faire un outil de pilotage de la TE ?
- Qu'est ce qui manque pour vous pour "chiffrer/sanctuariser votre PA et vos actions TE annuellement" ? Faire en sorte que le budget soit compatible avec vos objectifs climat ?
- Qu'est ce que n'a pas apporté le BV ?
- Qu'est ce qu'il aurait été utile d'apporter ?
- Comment modifieriez-vous l'outil si vous n'étiez pas limité ? (mesure de CO<sub>2</sub> ? Intégrer dans le cycle budgétaire ?)
- Comment améliorez le budget vert selon vous ?

#### Conditions de réussite / Processus

##### CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

- Quelles méthodologies avez-vous considérées ? choisie ? Pourquoi ?
- Axes d'évaluation ? (climat ? Biodiversité ? Social ? ...)
- Avez-vous adapté des critères méthodo à votre CT / contexte local ? Avec les objectifs demandés dans les schémas directeurs par exemple ? Cmt et pq ?
- Pensez-vous élargir l'analyse à d'autres axes ?

##### PÉRIMÈTRE

- Sur quel document cela vous paraît le plus pertinent ? Analyse sur le budget ? PPI ? CA ?
- L'analyse a été faite sur tout le budget ? Une partie ? Une politique publique ? Laquelle ?
- Est-ce que le périmètre devrait être étendu ? Recettes/taxes avec pouvoir de taux ? Dépenses fiscales ?

##### OPÉRATIONNALISATION

###### > Gouvernance

- Pensez-vous que le portage politique et administratif soit suffisant pour réaliser l'exercice ?
- Qu'est ce que serait un portage suffisant ?
- Combien de personnes sont dans l'équipe projet ?
- Implication des services opérationnels dans l'exercice ?
- Pensez-vous qu'il vaut mieux que ce soit une équipe projet qui réalise l'analyse ou les services eux-même ?
- Pourquoi automatiser la coloration des lignes est désirable selon vous ? Comment ne pas "tuer" le dialogue avec les services sur la coloration des lignes ?
- On entend souvent dire que faire un BV prend bcp de temps. Qu'en pensez-vous ? Est-ce que réduire le périmètre à une direction pourrait permettre de faire un BV en étant moins chronophage ? Est-ce toujours utile ?
- Avez-vous eu recours à un prestataire externe ? Pourquoi est-ce nécessaire ?
- Comment vous êtes-vous "formés" sur le BV ?
- Comment avez-vous formés les services au BV ?
- Comment voyez-vous l'équilibre entre rigueur méthodologique et résultats du BV ? Faut-il être très rigoureux pour que le BV marche ? Qu'est-ce que vous voulez que fasse un BV ?

## Annexes

### > Cycle et construction budgétaire

- Quand est réalisée l'analyse dans le cycle budgétaire ?
- Utilisez-vous déjà la comptabilité analytique ?
- Qu'est ce qui a été le plus complexe à mettre en place ? À analyser ?
- Avez-vous mis en place des outils particuliers ? Compléter votre logiciel financier ?
- Si méthode I4CE, utilisez-vous le fichier Excel ? Onglets nature/fonction ?
- Qu'est-ce qui est nécessaire selon vous pour que fonctionne le BV ?

### RÉSULTATS

- Pouvez-vous nous communiquer vos résultats ?
- Avez-vous été surprise des résultats du budget vert ?
- Avez-vous mené des études complémentaires suite aux résultats ?
- Est-ce que lors de la présentation des résultats, on discute la méthode employée ? Est-elle remise en cause ? Est-ce que le débat méthode prend le pas sur le débat de fonds et les enjeux envtaux ?

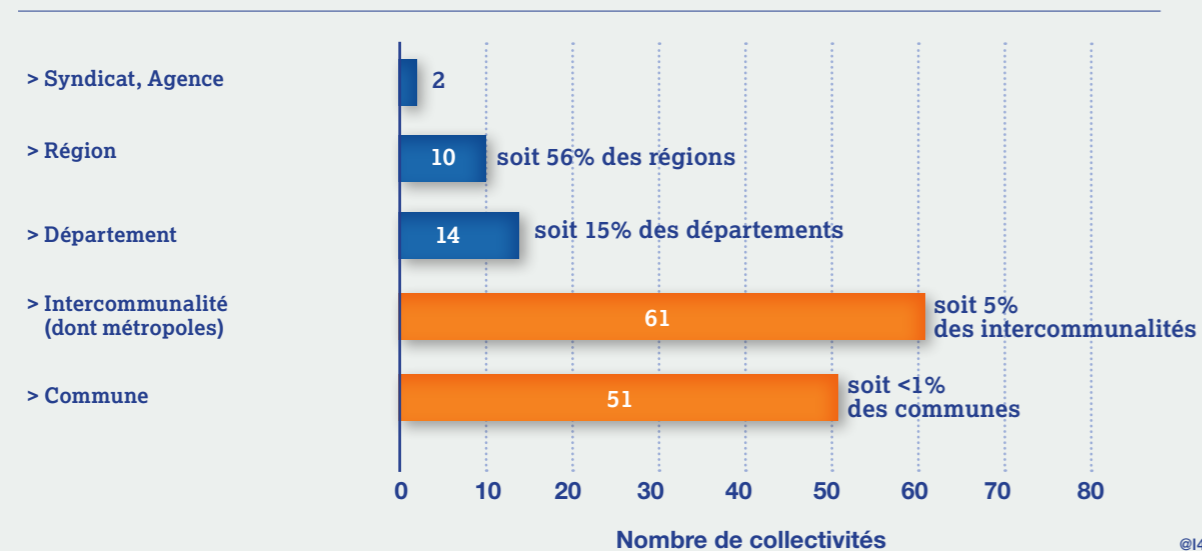
### LIVRABLES

- Rapport annuel ? Réplicabilité dans les années à venir ?
- Annexé au budget ?
- Qui est garant de la bonne utilisation de la méthodologie ?
- Est-ce que le livrable est public ?
- Comment percevez-vous la généralisation d'une méthodologie ?

### PAROLE LIBRE, COMMENTAIRE

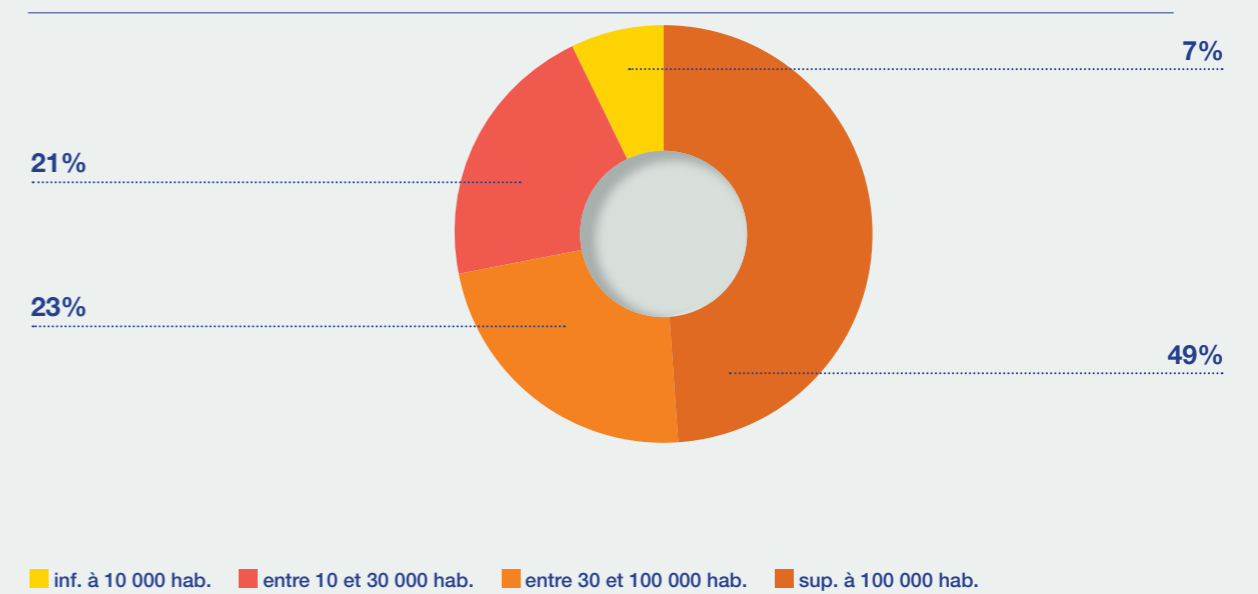
## 3. Typologie des collectivités et des personnes ayant répondu à l'enquête

FIGURE 15 : LES COLLECTIVITÉS RÉPONDANTES À L'ENQUÊTE (TOTAL = 138)



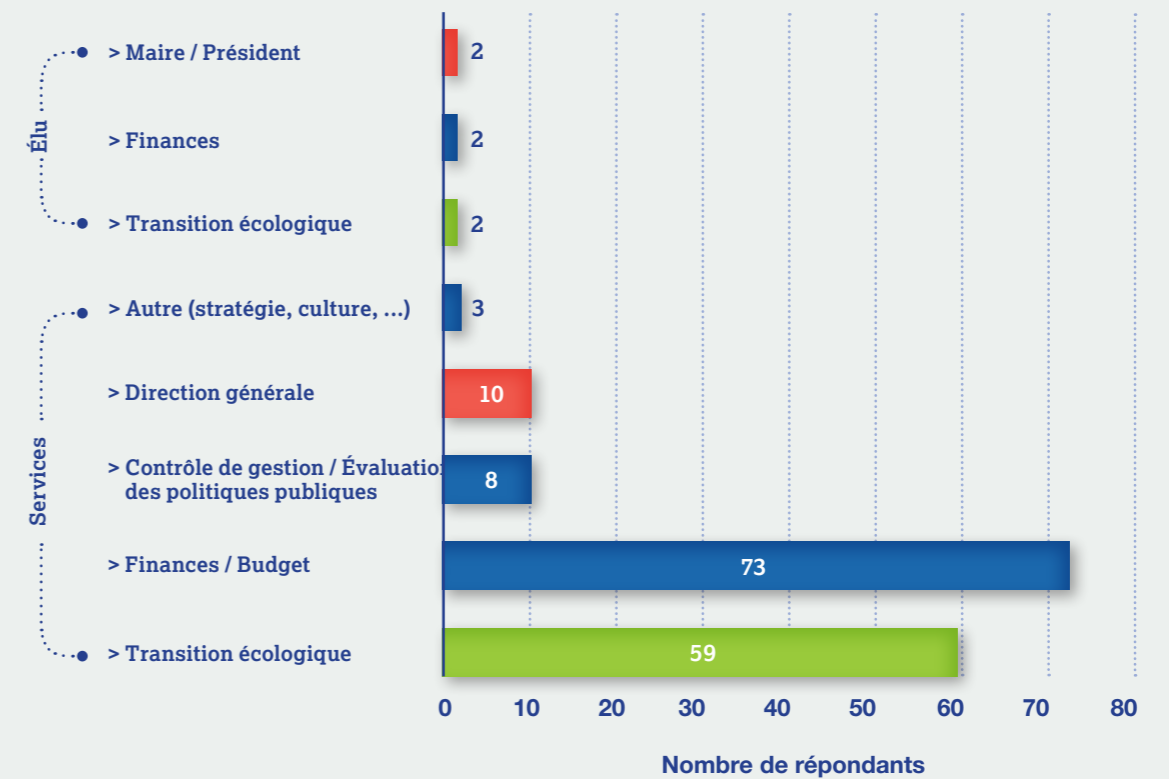
@I4CE\_

FIGURE 16 : PARMI LES COMMUNES ET EPCI, LES COLLECTIVITÉS DE GRANDE TAILLE SONT PLUS LARGEMENT REPRÉSENTÉES DANS LES RÉPONDANTS (TOTAL = 112)



@I4CE\_

FIGURE 17 : LES SERVICES DES FINANCES ONT PLUS LARGEMENT RÉPONDU À L'ENQUÊTE (TOTAL = 159)



@I4CE\_

## 4. Typologie des collectivités et des personnes ayant répondu aux entretiens

FIGURE 18 : NOMBRE D'ORGANISATIONS INTERROGÉES EN ENTRETIEN (TOTAL = 63)

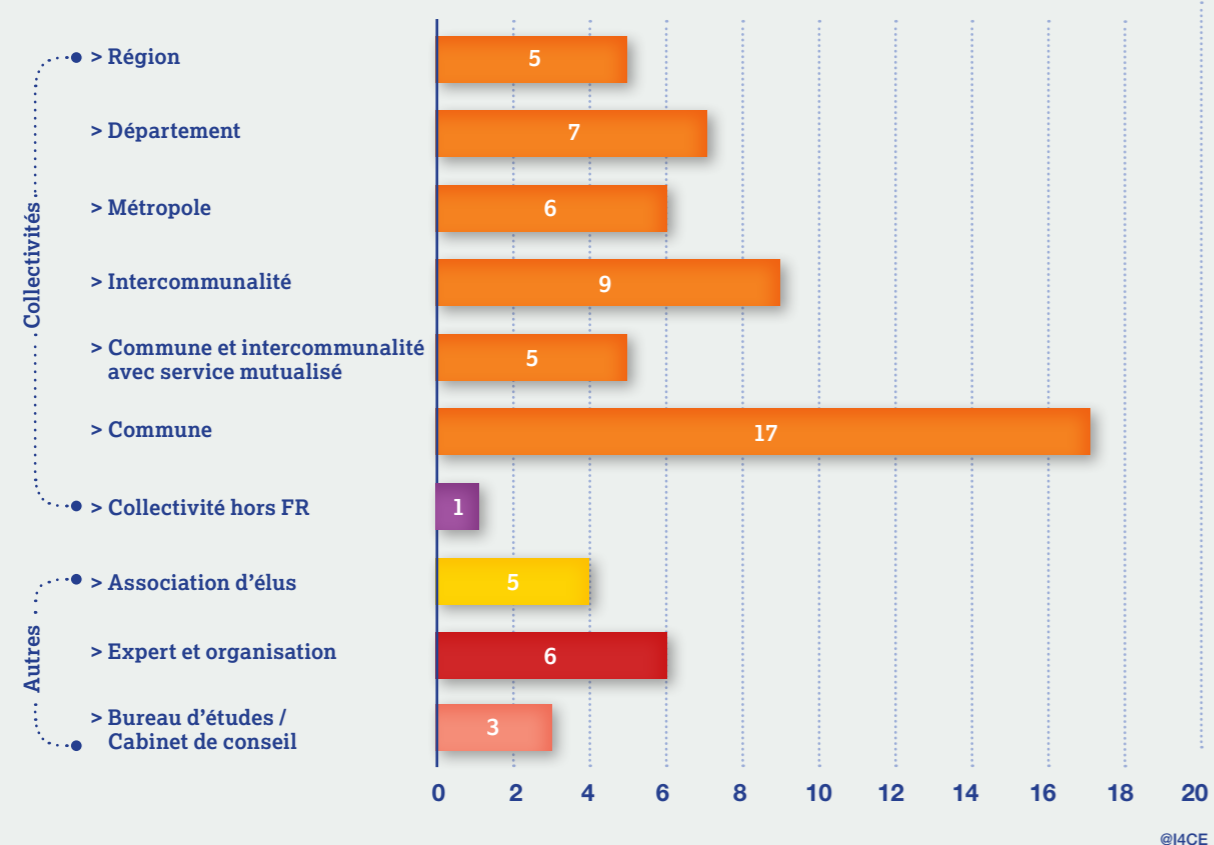
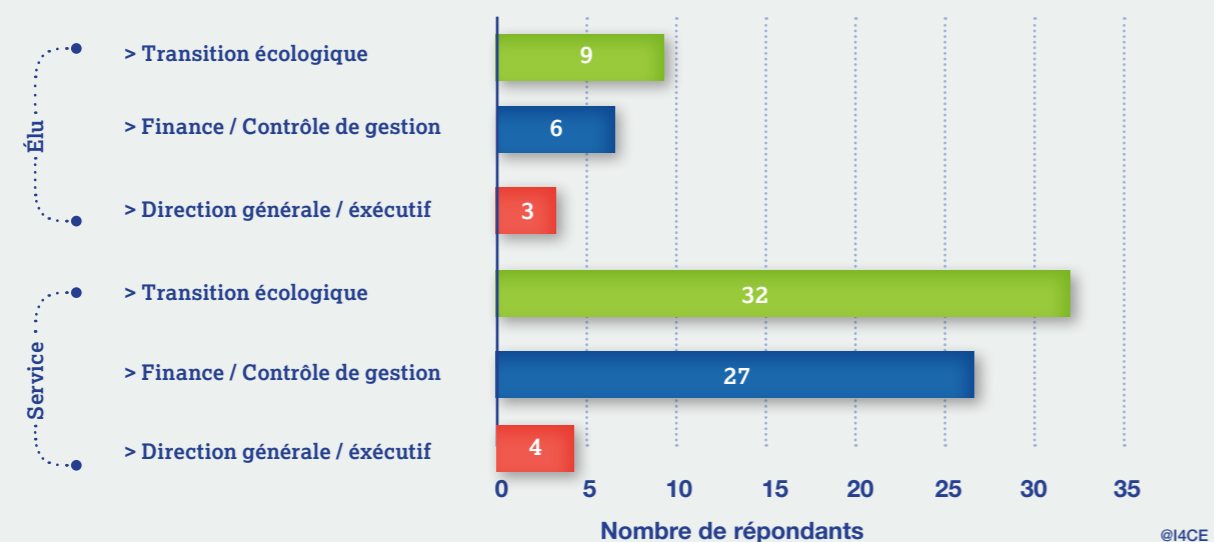


FIGURE 19 : LES COLLECTIVITÉS RÉPONDANTES AUX ENTRETIENS



## 5. Liste des organisations rencontrées en entretien

I4CE remercie chaleureusement toutes les organisations et personnes rencontrées lors des entretiens réalisés pour cette étude.

NOM DE L'ORGANISATION	TYPE D'ORGANISATION	TYPE DE COLLECTIVITÉ
> Édimbourg	> Collectivité (hors France)	> City
> Autun	> Collectivité	> Commune
> Betton	> Collectivité	> Commune
> Bouillargues	> Collectivité	> Commune
> Cherbourg-en-Cotentin	> Collectivité	> Commune
> Clermont-Ferrand	> Collectivité	> Commune
> Issy les Moulineaux	> Collectivité	> Commune
> Lille (ville)	> Collectivité	> Commune
> Lyon (ville)	> Collectivité	> Commune
> Marcoussis	> Collectivité	> Commune
> Mareau aux Prés	> Collectivité	> Commune
> Marseille	> Collectivité	> Commune
> Montmorot	> Collectivité	> Commune
> Montrouge	> Collectivité	> Commune
> Paris	> Collectivité	> Communes
> Pessac	> Collectivité	> Commune
> Saint Denis	> Collectivité	> Commune
> Villejuif	> Collectivité	> Commune
> Angers Loire Métropole	> Collectivité	> Commune et EPCI
> Bourg en Bresse (Ville et CA)	> Collectivité	> Commune et EPCI
> Grand Poitiers	> Collectivité	> Commune et EPCI
> Nantes	> Collectivité	> Communes et EPCI
> Strasbourg (Ville et Eurométropole)	> Collectivité	> Commune et EPCI
> Arche Agglo	> Collectivité	> EPCI
> Cergy Pontoise agglo	> Collectivité	> EPCI
> Est Ensemble (EPT)	> Collectivité	> EPCI
> Grand Paris Sud	> Collectivité	> EPCI
> Grand Reims	> Collectivité	> EPCI
> La Rochelle (CA)	> Collectivité	> EPCI
> Pau (CA)	> Collectivité	> EPCI
> Val de Garonne agglo	> Collectivité	> EPCI
> Vallée Sud-Grand-Paris	> Collectivité	> EPCI
> Aix Marseille Provence	> Collectivité	> Métropole
> Bordeaux métropole	> Collectivité	> Métropole
> Lille (Métropole européenne)	> Collectivité	> Métropole
> Lyon (Métropole)	> Collectivité	> Métropole
> Montpellier métropole méditerranée	> Collectivité	> Métropole
> Toulouse Métropole	> Collectivité	> Métropole
> Alpes Maritimes	> Collectivité	> Département
> Calvados	> Collectivité	> Département
> Côtes d'Armor	> Collectivité	> Département
> Essonne	> Collectivité	> Département
> Ille et Vilaine	> Collectivité	> Département
> Meuse	> Collectivité	> Département
> Nièvre	> Collectivité	> Département
> Bretagne	> Collectivité	> Région

PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE	TYPE D'ORGANISATION	TYPE DE COLLECTIVITÉ
> Grand Est	> Collectivité	> Région
> Nouvelle-Aquitaine	> Collectivité	> Région
> Occitanie	> Collectivité	> Région
> Sud	> Collectivité	> Région
> Ademe	> Opérateur de l'État	
> AMF	> Association d'élus	
> APVF	> Association d'élus	
> France urbaine	> Association d'élus	
> Intercommunalités de France	> Association d'élus	
> CGDD	> Ministère	
> OCDE	> Organisation internationale	
> B&L Évolution	> Bureau d'études / cabinet de conseil	
> EcoAct	> Bureau d'études / cabinet de conseil	
> FCL Gérer la Cité et OuiAct	> Bureau d'études / cabinet de conseil	
	> Maître de conférences	
> Leonard Gourbier	> Docteur en Sciences de Gestion	
> AFL	> Banque	
> AFNOR	> Association	
> 27 <sup>e</sup> Région	> Think tank	

## 6. Étude de cas détaillée

### Le budget soutenable à la Ville de Pessac

La Ville de Pessac, accompagnée par le groupe AFNOR, organisme certificateur, a mis en place une méthode d'auto-évaluation de son plan pluriannuel d'investissement (PPI) (à 100M€) selon les 17 objectifs de développement durable (ODD) déclinés en 169 cibles. Chaque ligne du PPI est notée de 1 à 3, cible par cible, puis ODD par ODD (en faisant la moyenne des cibles) (AFNOR, 2023). Par exemple, pour la création d'un bâtiment à haute exigence environnementale, le projet a reçu une note de 2/3 sur l'ODD « énergie propre » ainsi que sur l'ODD « lutte contre les changements climatiques ». Une vérification des résultats obtenus est confiée au groupe AFNOR, tiers de contrôle. Depuis 2022, les dépenses de fonctionnement, masse sala-

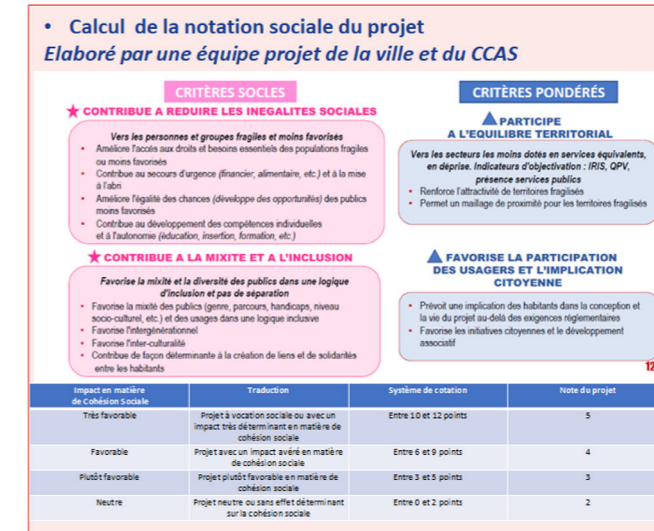
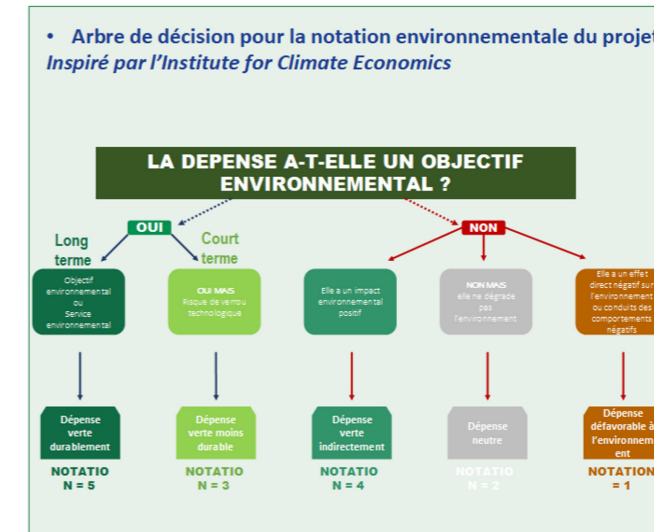
riale comprise, du budget annuel (120M€) sont également évaluées. Ainsi, plus de 80% des dépenses de la Ville sont évaluées. Cet auto-diagnostic identifie dans quelles mesures les actions contribuent aux ODD et les axes d'amélioration. Ceci a permis d'engager la Ville sur l'élaboration de « trajectoires de progrès » sur 4 finalités définies selon le projet de mandat : « mieux vivre ensemble » ; « nature et biodiversité » ; « climat » ; « modes de production et consommation responsables ». Pour la finalité « climat », 3 critères d'évaluation sont retenus : « énergie propre et d'un coût abordable » ; « mesures relatives à la lutte contre le changement climatique » ; « partenariats pour la résilience des objectifs ». Aujourd'hui, les trajectoires sont en cours de validation.

## 7. Étude de cas détaillée

### La conception de la PPI à la Ville de Clermont-Ferrand

À la Ville de Clermont-Ferrand, lors de la mise en place du nouvel exécutif, un projet de programmation pluriannuelle des investissements (PPI) a été élaboré sur la base des propositions des directions. Pour ce faire, tous les projets des directions ont été recensés totalisant 82 projets pour un montant de 350M€ ; dépassant le seuil de capacité à faire de la Ville. Sur la base des travaux déjà réalisés par l'administration, les élus ont souhaité poursuivre la co-construction du PPI en sélectionnant les projets selon une évaluation sociale et environnementale. Chaque élu a donné une note environnementale et sociale aux projets en fonction d'un arbre de décision environnemental et d'une

cotation sociale (voir images ci-dessous). Ainsi, le critère financier n'a pas été l'unique critère pour établir cette PPI. Ce vote a permis que l'ensemble des adjoints prennent en compte les critères environnementaux et sociaux en compte lors de leur vote. La démarche a réellement permis à la budgétisation verte d'être un outil d'aide à la décision pour les élus : les projets notés négativement sur l'environnement n'ont pas été retenus pour cette PPI. Ce processus a duré plus de 6 mois. Cette démarche a été réalisée « en chambre » par les élus sur la base des informations transmises par les services, mais ceux-ci n'ont pas pris part à ces travaux.



L'arbre de décision présenté aux élus pour noter le projet selon des critères environnementaux. Support de notation de l'impact social des projets présentés aux élus pour choisir les projets éligibles au PPI.

Source : Ville de Clermont-Ferrand, présentation aux Assises de l'Afigeste 2022



Lors des nouveaux arbitrages qu'il a fallu faire au moment de « l'annualité de la PPI » (notamment augmentation des charges de fonctionnement, due à la hausse du coût de l'énergie et à la revalorisation du point d'indice), il a fallu réarbitrer sur la PPI. L'annualité de la PPI a été établie de manière « pragmatique », c'est à dire en se basant sur la maturité du projet et des financements disponibles associés. Si les notes des évaluations environnementales et sociales avaient été prises en compte à ce moment-là comme critère de priorisation, les projets engagés auraient pu être différents mais sans garantie de réalisation dans l'année.

Par ailleurs, une démarche de budgets carbone, associant davantage les services, est en train d'être mise en place à la Ville. Cette démarche est perçue par les services comme plus « scientifique » et surtout plus participative. En effet, les services sont force de proposition pour ce budget carbone ; la notation environnementale et sociale a été réalisée « en chambre » par les élus sur la base d'un arbre de décision). **La budgétisation verte a donc permis une bonne sensibilisation de l'ensemble des élus et a réellement été utilisée comme un outil d'aide à la décision pour choisir entre les projets à retenir au moment de l'élaboration de la PPI.**

## 8. Étude de cas détaillée

### *Le budget climatique à la Métropole européenne de Lille La force du budget climatique est d'abord d'embarquer l'ensemble des politiques publiques*

La Métropole européenne de Lille (MEL) est une des collectivités pionnières ayant participé à la construction de la méthodologie I4CE/collectivités et réalise un exercice de « budget climatique » depuis 2019 sur **3 axes environnementaux** :

- 1 Atténuation ;
- 2 Adaptation ;
- 3 Qualité de l'air.

Pour ce faire, le référentiel de la MEL s'appuie sur la méthodologie I4CE/collectivités pour les aspects atténuation et adaptation. Le budget climatique à la MEL est porté par la Vice-Présidente Climat, Transition Écologique et

Énergie, avec le Vice-Président Finances. Au sein des services, un ETP est dédié au budget climatique.

C'était l'un des objectifs poursuivis par la Métropole en lançant cette démarche.

AU NIVEAU DES ÉLUS, **en amont de la mise en œuvre du budget climatique, une définition a été adoptée en conseil métropolitain dès 2019** : « *un budget climatique est un budget qui permet d'appréhender la capacité des projets et des politiques publiques portées par la MEL de répondre aux objectifs du PCAET. Il permet d'accueillir l'ensemble des acteurs de la MEL au lien étroit entre budget et impacts climatiques et de faire des choix éclairés. Il intègre un indicateur permettant d'évaluer l'impact des dépenses de fonctionnement et d'investissement au prisme des objectifs du PCAET* »<sup>23</sup>.

**La vertu principale du budget climatique est de forcer la transversalité et d'éclairer les politiques publiques en mettant en lumière leurs impacts, tant positifs que négatifs, sur les axes du PCAET. L'approche par le budget est une très bonne porte d'entrée, car c'est l'outil par lequel le Conseil métropolitain donne les grandes orientations sur l'ensemble des politiques. Ainsi, cette démarche a permis que l'ensemble des élus et des services de la MEL s'interrogent sur la façon dont les actions qu'ils portent peuvent contribuer au PCAET, même au sein des politiques publiques qui pouvaient sembler a priori moins concernées. C'est bien cela la force de l'outil : en plus de donner une vision globale de l'impact de l'action de la Métropole, il contribue à la prise de conscience de l'ensemble de l'institution.**

Audrey Linkenheld, Vice-Présidente Climat, Transition Écologique et Énergie

23. Voir bibliographie (Conseil de la Métropole européenne de Lille, 2019)

### COMMENT ?

AU NIVEAU DES SERVICES, **des ateliers ont été organisés avec les différentes directions** pour expliquer la démarche et colorer les lignes de dépenses. L'outil s'est développé progressivement au gré des différents exercices budgétaires, en commençant par les commissions et les services les plus impactants du Plan Climat Air Énergie Territorial, puis en intégrant l'ensemble des politiques publiques.

Après 3 ans de mise en œuvre, le retour d'expérience s'avère positif. Lors du vote du budget ou du compte administratif, l'analyse climatique est systématiquement présentée en commission. Élus et services se sont appropriés la méthode et ce nouvel exercice. « *Au démarrage, les échanges concernaient principalement des éclaircissements méthodologiques. Aujourd'hui, avec l'expérience, leur nature s'affine et permet d'identifier de réels leviers d'amélioration.* » (Cheffe de projet budget climatique)

**D'ailleurs, les résultats parlent d'eux-mêmes ; le budget global, et celui de la grande majorité des commissions, se verdissent depuis le début du mandat. On visualise le chemin parcouru, et la prise en compte des problématiques environnementales dans les projets mis en œuvre par la MEL"**

Vice-Présidente Climat,  
Transition Écologique et Énergie

#### Dépenses de fonctionnement (964 M€ dans le périmètre d'analyse en 2022)

évolution principalement sur le volet  
« atténuation du changement climatique »  
Passage de 44% à 53% de dépenses favorables  
et très favorables

Atténuation	Atténuation	CA 2021		CA 2022		Évolution
	Très favorables	31%	288,7 M€	35%	331,7 M€	+4% / +43M€
Favorables sous conditions	13%	118,5 M€	18%	175,5 M€	+5% / +57 M€	
Défavorables	2%	23,8 M€	3%	32,3 M€	+1% / 8,5 M€	

#### Explications exogènes :

- Une inflation importante sur 3 politiques à fort impact (Transports, Déchets, Eau et assainissement)
- Retour à un taux de fréquentation du réseau Ilévia proche de celui de 2019
- Montée en version méthodologie I4CE

#### Actions MEL :

- Prise en compte des ambitions du plan climat dans les marchés, contrats, et documents de planification
- Incitation des organismes subventionnés à contribuer aux ambitions du plan climat
- Utilisation des données de l'observatoire du tourisme pour les déplacements liés aux grands événements
- Achat d'électricité et de gaz 100% verts

**Dépenses d'investissement (504 M€ dans le périmètre d'analyse en 2022)**

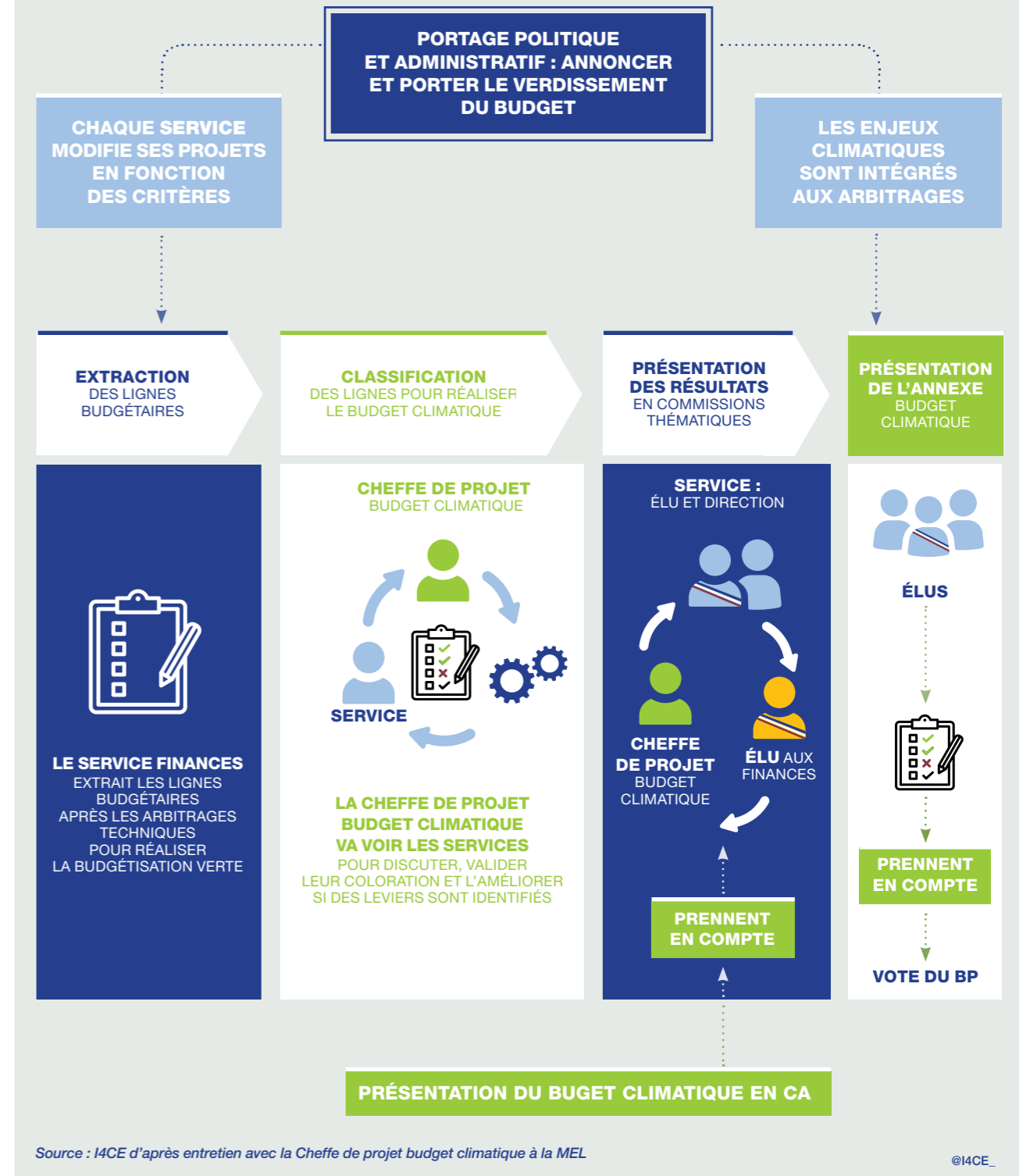
Le verdissement de dépenses d'investissement concerne l'ensemble des volets du plan climat

		CA 2021		CA 2022		Évolution	Programmes les + impactants
Atténuation	TF	19%	73,5 M€	20%	102,8 M€	+1% / + 29,3 M€	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la maintenance et l'entretien du patrimoine MEL, notamment Ronchin <b>(+14 M€)</b></li> <li>Améliorer l'habitat <b>(+23 M€)</b></li> <li>Développer l'offre métro et le SDIT <b>(+22M€)</b></li> </ul>
	F	14%	53,5 M€	19%	97,3 M€	+ 5% / + 43,8 M€	
	D	1%	5 M€	2%	11 M€	+ 1% / + 6M€	
Adaptation	TF	16%	60,1 M€	17%	84,2 M€	+1% / + 24,1 M€	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le Plan bleu – développer les EnM <b>(+15 M€)</b></li> <li>Gestion patrimoniale eau potable <b>(+5M€)</b></li> </ul>
	F	9%	35,5 M€	15%	76,4 M€	+4% / + 40,9M€	
	D	4%	16,5 M€	1%	6,2 M€	-3% / - 10,3 M€	
Qualité de l'air	TF	15%	57,1 M€	19%	97 M€	+4% / + 39,9 M€	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travaux de rénovation du Stadium <b>(+7,5 M€)</b></li> <li>Développer les pistes cyclables <b>(+7M€)</b></li> </ul>
	F	11%	42 M€	15%	74,8 M€	+4% / + 32,8 M€	
	D	1%	3,9 M€	2%	8,5 M€	+1% / + 4,6 M€	

Sources : ME,L budget climatique du compte administratif 2022, présenté en conseil métropolitain au moment du vote du CA



FIGURE 20 : ILLUSTRATION DU PROCESSUS DE BUDGÉTISATION VERTE À LA MEL



Source : I4CE d'après entretien avec la Cheffe de projet budget climatique à la MEL

@I4CE\_

**> EN RÉSUMÉ, UNE TRANSVERSALITÉ QUI S'ORGANISE (cf. schéma ci-contre) :**

**AU NIVEAU DES ÉLUS :**

- Démarche co-portée par la **Vice-Présidente Climat**, Transition Écologique et Énergie et le **Vice-Président Finances**,
- Adoption d'une définition « **budget climatique** » en conseil métropolitain,
- Communication auprès des élus sur la démarche en conseil,
- Présentation par la cheffe de projet budget climatique des **résultats dans chaque commission thématique** aux élus référents,
- **Présentation des résultats globaux** en conseil métropolitain par la Vice-présidente Climat, Transition Écologique et Énergie.

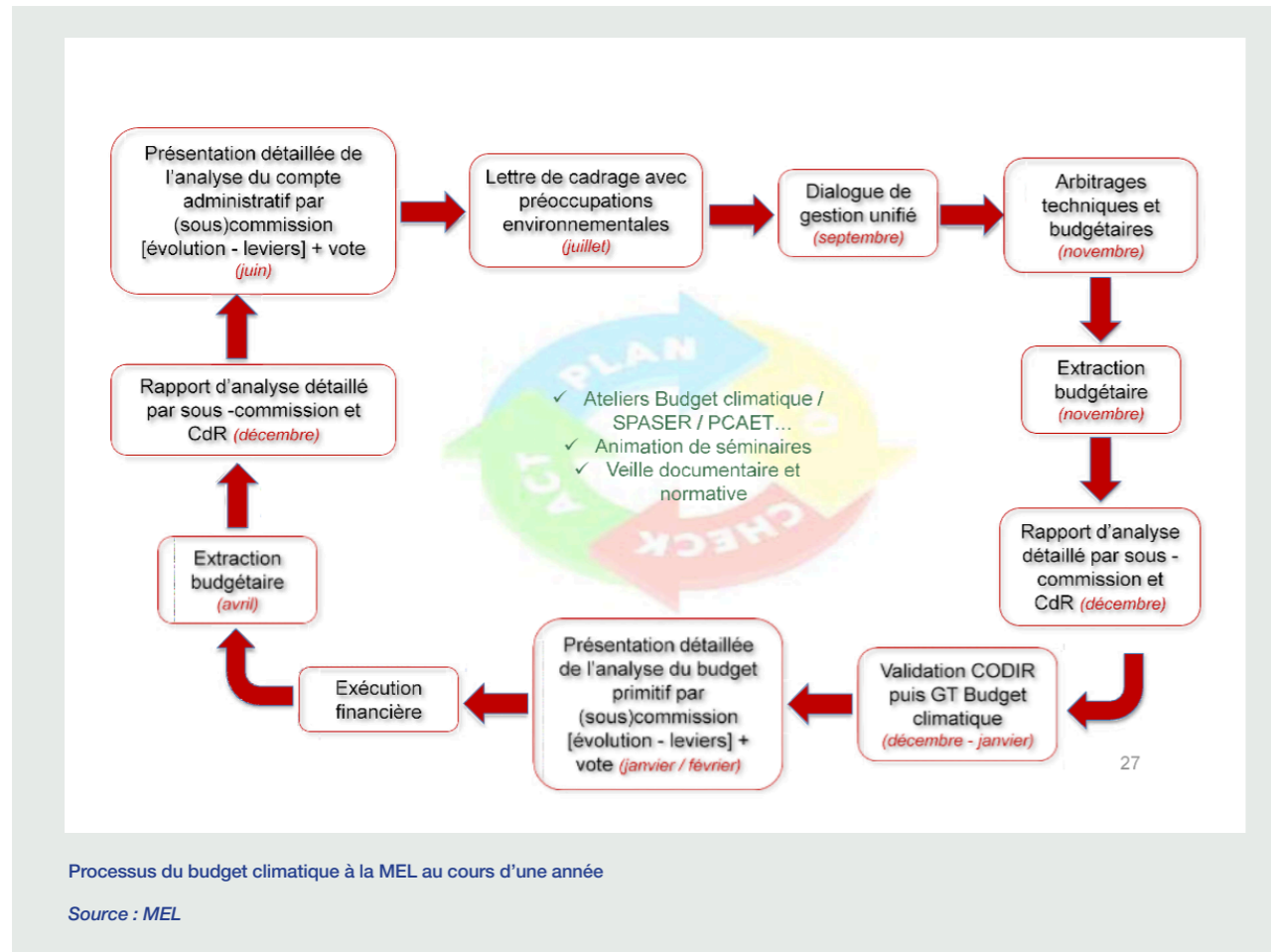
**AU NIVEAU DES SERVICES :**

- Une personne « **Cheffe de projet budget climatique** » en charge de piloter la démarche au sein du service « Transitions énergie climat » dans la direction « Réseaux, mobilités et transports » de la MEL ;
- Une **personne référente** pour le « budget climatique » dans chaque direction ;
- **Organisation d'ateliers avec les directions :**
  - Pour les politiques publiques les plus impactantes du plan climat dans un premier temps,
  - Pour l'ensemble des politiques publiques dans un second temps.
- **Mise en place d'un outil interne** en collaboration avec la direction des finances pour garantir la reproductibilité des analyses

**La MEL cherche aujourd'hui à intégrer la budgétisation verte au maximum au cycle budgétaire et la faire durer dans le temps.**

Actuellement à la MEL, le dialogue de gestion et le budget climatique contribuent conjointement au cycle budgétaire : une lettre de cadrage est envoyée aux directions avec la

demande explicite de prendre en compte les enjeux environnementaux du PCAET (cf. image ci-dessous). **Maintenant que la démarche du budget climatique est bien établie, l'objectif pour la Métropole est de se servir davantage de cet outil lors de la préparation du budget**, pour pouvoir faire du budget climatique un véritable outil d'aide à la décision pour les élus.



## 9. Étude de cas détaillée

### Le budget vert à la Communauté d'agglomération Grand Bourg et Ville de Bourg-en-Bresse

#### TRANSVERSALISER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX À L'ENSEMBLE DE LA COLLECTIVITÉ : QUELLE CONCRÉTISATION POUR LA VILLE ET L'AGGLOMÉRATION DE BOURG-EN-BRESSE ?

La communauté d'agglomération Grand Bourg (137 000 hab. sur 74 communes ; 185 M€ au BP2023 ; 650 ETP) et la Ville de Bourg-en-Bresse (40 000 hab. ; 88 M€ au BP2023 ; 831 agents) ont expérimenté le budget vert sur 8 axes environnementaux (voir image ci-dessous), et ce dès 2019 pour

l'Agglomération. Cette démarche a été initiée à la suite d'une demande du Vice-Président aux finances en 2019 qui souhaitait se doter d'un outil pour suivre la mise en œuvre d'un des deux piliers du projet de territoire : la transition écologique.

“ Si vous cherchez un outil pour que tous, élus et agents, se posent la question de l'impact écologique de leurs actions : le budget vert est une solution ! Il permet de mobiliser tous vos services sous le prétexte du budget.”

CA Grand Bourg et Ville de Bourg-en-Bresse, Directeur des finances mutualisé entre la Ville et l'Agglomération

Tous les crédits de la collectivité sont à analyser pour être classifiés selon leur impact sur l'environnement. les critères pour décider sont :



- Diminuer Les **consommations d'énergie** et/ou réduire les émissions de **Gaz à Effet de Serre** ;
- Augmenter la production d'**énergies renouvelables** ;
- Préserver la **biodiversité** ;
- Réduire l'utilisation de l'**eau** ;
- Préserver la **qualité de l'air** extérieur ou/et intérieur ;
- S'adapter au **dérèglement climatique** ;
- Développer l'**économie circulaire** ou de fonctionnalité\* ;
- Economiser du **foncier naturel**.

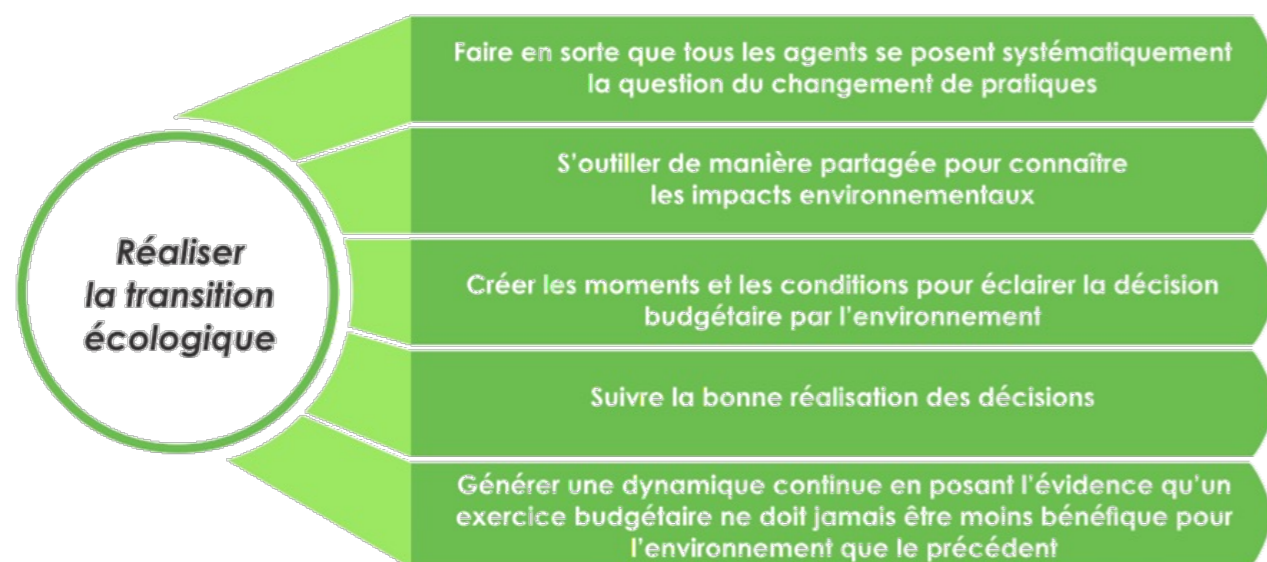
IMAGE : les 8 critères environnementaux utilisés à l'Agglomération et à la Ville. Les impacts d'une ligne budgétaire sont analysés « d'un bloc » sur les 8 axes environnementaux et ne sont pas détaillés axe par axe.

Source : CA Grand Bourg, présentation aux Assises de l'Afifese 2021



Sous l'appellation « budget vers la transition écologique », reflétant une dynamique d'amélioration, le Bureau communal et la municipalité ont défini plusieurs objectifs (voir image ci-dessous), dont les 2 premiers visent à transversa-

liser les enjeux environnementaux. Tout en se souvenant que l'objectif stratégique n'est pas l'outil mais la transition écologique des collectivités.



Les objectifs poursuivis en lançant la démarche de budget vert

Source : CA Grand Bourg, présentation aux Assises de l'Afagese 2021

D'après la Direction des finances, la démarche a permis une acculturation des agents aux questions environnementales. Dès le lancement de la démarche, un groupe de travail (GT) en charge du projet s'est formé (composé notamment de la Direction des finances (directeur, comptables, responsable du budget et administrateur du logiciel) et de la Direction en charge de la transition (directeur-riche et chargé-e-s de mission)) ainsi que pour la Ville de la chargée de dialogue de gestion interne. **Une synergie nouvelle entre les 2 Directions voit le jour, amenant une première forme de transversalité des sujets liés à la transition au sein de la direction des finances.** Le GT a élaboré une 1<sup>re</sup> version de la méthodologie utilisée à l'Agglomération qui a été discutée par les services lors d'ateliers ludiques sous la forme de « Qui veut gagner des millions ? ». **Ces ateliers ont permis d'acculturer les services à la méthode ainsi que d'enrichir la méthodologie avec une vision métier. Ainsi, avec cette construction méthodologique commune, un certain nombre de principes liés à la transition ont pu être posés et partagés avec l'ensemble des agents** (exemple : privilégier la sobriété). Pour tester la méthodologie et afin d'embarquer l'ensemble de l'administration, il a été également choisi que ce soit chaque gestionnaire de crédits qui propose sa classification sur

ses crédits suite à ces ateliers. **Ainsi, la classification des crédits s'est faite « du bas vers le haut ».**

La classification des crédits se fait entre plusieurs catégories : écologie (qui permet d'atteindre la neutralité carbone et de s'adapter ou de restaurer l'environnement) ; très favorable (à l'agglomération, qui réduit les émissions mais ne permet pas d'atteindre la neutralité carbone ou de s'adapter pleinement) ; favorable (qui a un effet positif mais limité ou équivoque) ; sans impact ; à déterminer ; à atténuer (défavorable pour l'environnement). Ce nuancier de verts a permis de répondre à certaines critiques de greenwashing en montrant que toutes les activités vertes ne se valent pas. Le GT était en support, disponible pour les questions des services. Ensuite, chaque classification a été examinée lors de réunions participatives, composées d'agents volontaires. L'ensemble des agents de la collectivité (+ 600) ont été invités à donner leur avis sur les propositions de classification des crédits effectuées par les services. 3 groupes de 6 agents ont revu les classifications et enrichi les propositions. Enfin, le GT a mis en cohérence l'ensemble des classifications. **Lors de cette dernière étape, le GT est allé voir l'ensemble des Directions pour en valider la méthodologie.** Attention, il ne faut pas sous-estimer le temps que peut prendre ces

échanges. À la Ville, il a été proposé aux Directions de classer leurs crédits selon 3 méthodes, au choix : soit (i) les Directions classent leur propre crédits et validation du GT, soit (ii) le GT classe leur crédits (et validation des Directions), soit (iii) co-classement des crédits en réunion. Aucune Direction n'a choisi que ce soit le GT qui classe leurs crédits, et la plupart ont choisi de classer elles-mêmes leurs crédits.

La méthodologie de Grand Bourg et de la Ville est donc **une méthodologie coconstruite avec les agents, depuis la définition des critères méthodologiques à la classification des crédits.** Cela permet d'embarquer chaque agent puisqu'on passe par le budget (et non pas par des documents climat comme le plan climat air-énergie (PCAET) ou le rapport annuel du développement durable (RADD) qui risquent de ne toucher que les personnes déjà averties), que chaque agent connaisse la démarche, les critères de classements et les questionne.

Cette acculturation continue avec l'application de la méthodologie : à l'Agglomération et à la Ville, ce sont les services eux-mêmes qui saisissent et classent leurs lignes budgétaires selon la méthodologie qu'ils ont coconstruite, **créant un certain réflexe et un renforcement des capacités des services sur les aspects environnementaux lors de chaque inscription budgétaire.** Toutefois, responsabiliser les services pour le classement a pu conduire à un sentiment de subjectivité de la méthode, et ce davantage que si elle avait été appliquée « en chambre ». Les services ont le sentiment d'une méthode « non-scientifique », contrairement au bilan carbone, par exemple, qui est perçu comme une méthode plus rigoureuse, car quantifiée et selon une méthodologie harmonisée au niveau national .

Enfin, les comptables saisissent le budget vert dans les logiciels financiers. L'intégration du budget vert dans les logiciels financiers n'a pas été chose aisée. Il a fallu « bidouiller » les logiciels financiers, ce qui a demandé une certaine dose de travail dans les 2 collectivités, pour permettre aux comptables de réaliser cette nouvelle tâche. Ces derniers sont devenus les garants du budget vert de la même manière que pour le budget comptable. Au même titre, qu'ils garantissent la bonne exécution budgétaire, ils garantissent la bonne exécution environnementale du budget. **Associer les comptables dès l'élaboration de la classification puisque ce sont eux qui in fine l'utiliseront quotidiennement afin de vérifier la bonne exécution « verte » des crédits (comme ils vérifient la bonne exécution budgétaire).** Les comptables sont également en charge d'alerter la chaîne managériale si une dépense « brune » voit le jour alors qu'elle n'était pas prévue comme cela peut être le cas pour des déplacements d'agents par exemple. C'est

donc une nouvelle posture à prendre pour les comptables. Pour vaincre le sentiment d'illégitimité que certain-e-s ressentent des ateliers « théâtre » ont été organisés avec les comptables simulant un échange entre le gestionnaire de crédit et le comptable.

## ET AUJOURD'HUI ?

Le classement est toujours effectué par les gestionnaires de crédits et la méthodologie est bien établie. Le budget vert est « une voiture balai. Malgré l'acculturation, des projets bruns peuvent encore être proposés » (Chargé de projet Transition écologique à la Ville). **Le budget vert permet de créer un réflexe pour les services : se questionner sur l'impact environnemental de leur projet. Et ce pour tous les services,** pas uniquement les services en charge de la transition ou qui ont un fort impact sur l'environnement, il concerne tout le monde et demande à chaque direction de considérer ses impacts environnementaux. « Le fait que chaque agent soit invité à considérer chacun des crédits dont il a la charge à l'aune de ses impacts environnementaux a précisément pour objet de déclencher des prises de conscience et de susciter le questionnement du changement de pratiques. C'est une posture nouvelle qui est attendue du gestionnaire de crédits qui, au-delà de la bonne réalisation du service public dans un cadre financier maîtrisé, est aussi interrogé sur son impact environnemental. Le processus de classer est dès lors plus important que le classement auquel on aboutit. (AUDIRAC, 2023)». À l'Agglomération, la Direction des finances et la Direction de la transition écologique ont mis en place un temps d'échange avec chaque Direction en amont des arbitrages techniques ; intitulé « Les Belles Rencontres du budget vert », ce temps d'échange permet de fiabiliser les classements et de préparer les réunions d'arbitrage. Cela permet également, pour l'équipe de la transition écologique, de connaître l'ensemble des projets des services, ce qui permet de réfléchir à des leviers d'améliorations, en synergie avec les services. Le but de ces rencontres n'est pas tant de discuter des montants budgétaires mais plutôt de discuter du classement des projets et des améliorations éventuelles vis-à-vis des impacts écologiques. **Le budget vert permet aussi d'encourager les services à prendre en compte la transition dans leurs propositions budgétaires et d'avoir un argumentaire institutionnalisé pour défendre leur projet.** Une proposition en faveur de l'environnement sera davantage valorisée grâce au budget vert.

**Aujourd'hui, à la suite des premiers résultats du budget vert, des groupes thématiques ont été lancés pour réfléchir sur les impacts identifiés sur certaines dépenses et aller plus loin afin de réfléchir aux leviers de verdissement de ces dépenses. Exemples : déchets ; alimentation.**

24. our voir le dossier complet : <https://www.calameo.com/read/005811085a48d957a0d41?page=3>

25. L'analyse des réactions des services a été faite par une équipe de 3 chercheurs qui ont étudié les réactions des agents à la mise en place de cet outil (80 personnes des 2 collectivités ont été interviewées).



Dernièrement, une nomenclature comptable propre au budget vert commune à l'Agglomération et à la Ville a été établie pour stabiliser et harmoniser les classements. Ainsi, les gestionnaires de crédits ont à leur disposition un outil permettant facilement de classer tout en permettant aux services de savoir les critères sur une même dépense dans une perspective d'amélioration de leur impact environnemental. Cette nomenclature est évolutive, et chaque année le GT valide les propositions de modifications ou d'évolutions des classifications qui sont remontées par les gestionnaires de crédits et comptables (directement et/ou à l'issue des « belles rencontres du budget vert »).

En 2023, cette nomenclature a également été enrichie d'un certain nombre de dépenses dites « interdites » du fait de leur impact néfaste sur l'environnement. Par exemple, la location de véhicules légers thermiques est interdite dans cette nouvelle nomenclature. Les comptables sont donc institués d'un nouveau type de mission : celle de ne pas autoriser les dépenses « interdites » dans la nomenclature du budget vert. La liste des dépenses interdites est le fruit de la collaboration entre les Directions des finances et de la transition, validée par la Direction générale. Elle n'a pas encore été revue par les élus.

## > QUELLE TRANSVERSALITÉ EN RÉSUMÉ ?

### • CO-CONSTRUCTION DE LA MÉTHODOLOGIE AVEC LES SERVICES

- **Création d'un groupe de travail** permettant une synergie entre les directions finances et environnement/transition écologique,
- **Ateliers participatifs et ludiques de co-construction** de la méthodologie en associant les agents permettant la diffusion de la démarche,
- **Mise en discussion des 1<sup>ers</sup> classements des crédits** en réunions participatives avec les agents volontaires permettant un certain consensus sur les résultats.

### • CLASSEMENT DES CRÉDITS :

- Mise à disposition d'une **nomenclature budgétaire**,
- **Classement des crédits par chaque gestionnaire de crédits** (et non pas par le groupe de travail « en chambre ») permettant une appropriation par les services,
- **Soutien du groupe de travail pour le classement au besoin** (afin de répondre aux questions du service le cas échéant),
- Le groupe de travail s'occupe de la **bonne cohérence entre les classements** et rencontrent chaque Direction autour des « Belles Rencontres du budget vert » permettant un véritable moment de discussions sur les impacts environnementaux.

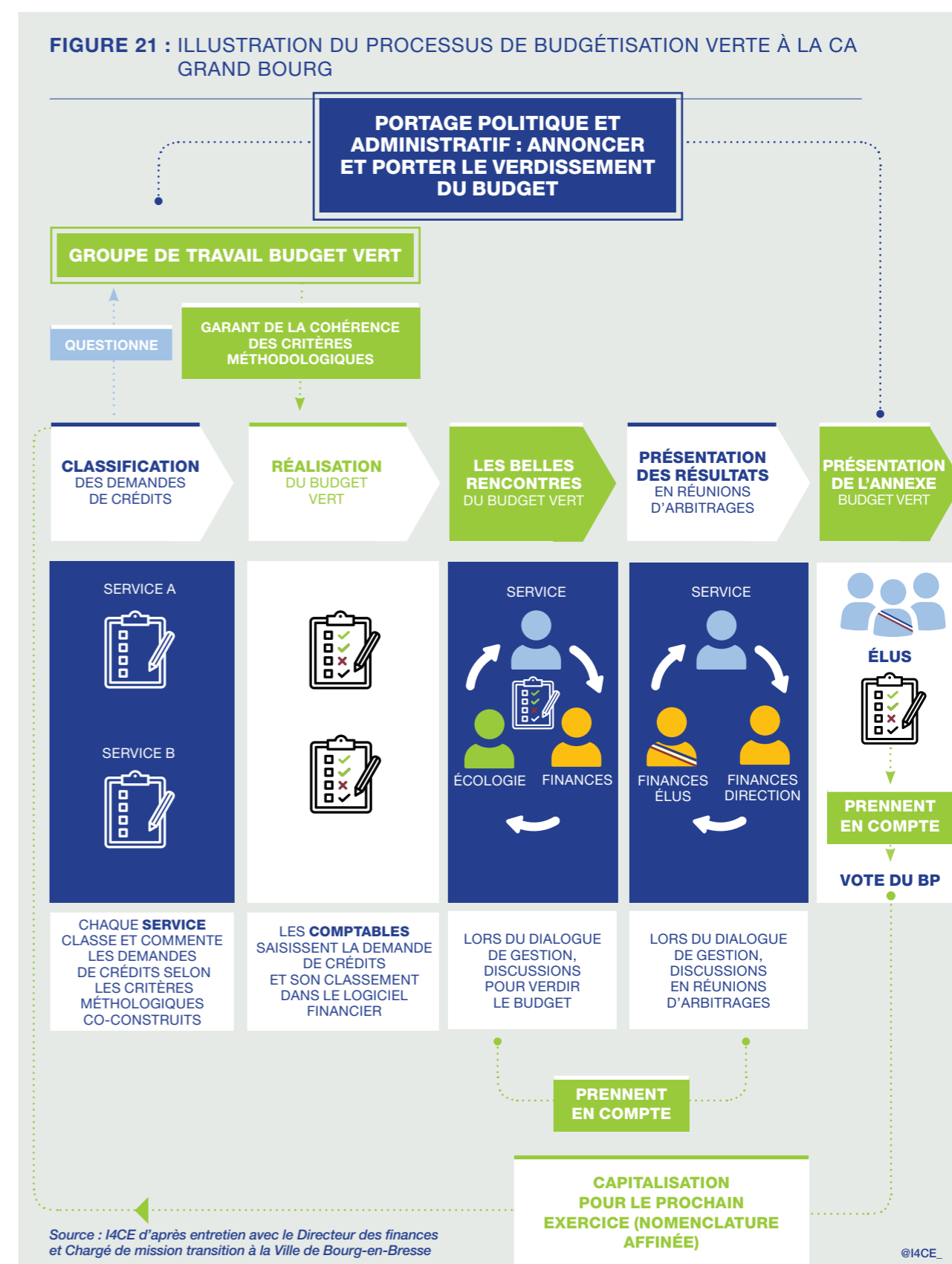
• **Vérification des classements** : les comptables formés à la méthodologie sont garants de l'utilisation des critères de classement tout au long de la chaîne budgétaire, de la prévision à l'exécution.

• **L'intégration du budget vert au logiciel financier** lui permet d'être présent dans toute la vie budgétaire et financière de la collectivité.

• **Partage des résultats du budget vert** lors des réunions d'arbitrages avec les élus. Cela n'a pas toujours mené à une considération de la part des élus mais cette institutionnalisation a permis d'encourager les services à proposer davantage de projets ambitieux sur la transition.

• **Création de groupes transverses de réflexions** autour de plusieurs thématiques pour établir des objectifs de verdissement.

En image, cela donne :



## LA DÉMARCHE DEMANDE UN TEMPS D'ACCULTURATION POUR SE SAISIR DES RÉSULTATS DANS LA PRISE DE DÉCISION BUDGÉTAIRE

Au début de l'élaboration du budget vert, en 2019, la demande politique émanant à l'Agglomération Grand Bourg demandait à connaître les dépenses dédiées à l'environnement. Cela n'impliquait pas de connaître l'impact défavorable des dépenses. En parallèle de cette demande, d'autres exercices de budgétisation verte s'étaient lancés (notamment au niveau de l'État français). Cela a inspiré le groupe de travail qui a proposé une méthodologie donnant également les impacts défavorables des lignes de crédits. Ce classement « défavorable » a été fait dans un premier temps à la Ville, puis dans un second temps, après changement de mandature, à l'Agglomération. **Le temps d'acculturation à l'outil, par les services et par les élus, n'est pas à négliger.**

Lors de la construction du budget prévisionnel 2023 (BP23), au moment des arbitrages budgétaires, les résultats à budget vert ont été partagés aux services à l'Agglomération, notamment par des « live budget vert » ouvert à tous les agents en visio. Ces résultats n'ont pas été présentés lors des réunions d'arbitrage, mais cela sera certainement le cas pour le BP24. Ainsi, les décideurs ont eu accès à un nouvel indicateur chiffré donnant l'impact environnemental des dépenses. À côté des chiffres « conventionnels » du budget (exécution, demande annuelle et prospective), les chiffres du budget vert se sont ajoutés précisant le caractère environnemental des crédits. Attention, le Directeur des finances mutualisé de la Ville et de l'Agglomération précise : « *ne faisons pas de*

*ce nouvel outil plus que ce qu'il est. C'est un indicateur : il conseille, guide mais ne prend pas la décision à la place de. Les choix politiques effectués, éclairés par ce nouvel indicateur, ont pu manquer d'ambition environnementale mais étaient également contraints par d'autres facteurs : financier, social, permanence du service public, orientations politiques, ... »* Aujourd'hui, cet indicateur n'est pas encore considéré par l'ensemble des élus au même titre que l'indicateur financier. Un travail de sensibilisation pourrait aider à ce que l'ensemble des élus portent cet outil en réunion d'arbitrage.

### QUELLE INFLUENCE CONCRÈTEMENT ?

Si le budget vert pourrait devenir un indicateur pour les arbitrages techniques et politiques, il peut également servir en amont de la construction budgétaire en étant une boussole pour les Directions lors de leur conception de projet. **Il est envisagé d'utiliser le budget vert sur différents scénarii d'un projet d'investissement lors des décisions d'arbitrage.** Un GT est actuellement en cours de réflexion à ce sujet.

Par exemple, la Direction des finances a changé ses modalités d'emprunt. En effet, aujourd'hui, les prêteurs de la collectivité ne sont plus choisis exclusivement selon le critère prix, mais aussi selon un critère environnemental, pris en compte à parité. Ce critère environnemental a été défini afin de pouvoir classer dans le budget vert les charges d'emprunt et selon 4 thématiques construites avec l'ONG ReclaimFinance (*voir graphique ci-dessous*). Ce changement a été validé par les élus.

### Ajout d'un volet transition écologique au critère financier dans les consultations d'emprunts d'équilibre



Source : CA Grand Bourg, présentation aux Assises de l'Afigese en 2021

**I4CE**

INSTITUTE FOR  
CLIMATE  
ECONOMICS

Une initiative de la Caisse des Dépôts et  
de l'Agence Française de Développement

**[www.i4ce.org](http://www.i4ce.org)**

**INSTITUTE FOR CLIMATE ECONOMICS**  
30 rue de Fleurus - 75006 Paris

**[www.i4ce.org](http://www.i4ce.org)**  
Contact : [contact@i4ce.org](mailto:contact@i4ce.org)

Suivez-nous sur

