

ATELIER 3 (Contrôle de gestion interne, conseil en organisation & pilotage)

Le contrôleur de gestion au service de demain

LesAteliers

Budgétisation de transition écologique à la Métropole de Lyon

Siham MOULALI-GATON

Cheffe de projet budgétisation écologique et égalité F/H - Métropole de Lyon

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
DE L'**AFIGESE**



Mesure de la performance et de l'impact ESG

Quelques définitions et rappels

- **Performance(déf.)** : Rendement, exploit, réussite remarquable → **Effcience et efficacité des actions**
 - **Impact** : « Évaluation anticipée de la résultante de réactions diverses, se développant dans un milieu d'impact et de transmission » (F. PERROUX – *Économie du XX^{ème} Siècle* – 1964 – p.303)
- Effet d'une décision ou d'une activité sur un domaine ou une cible donnée

Et l'impact ESG ?



Mesurer les impacts ESG : Comment faire ?

- Objectif : Concevoir une **matrice légitime** pour tracer **la ligne et la trajectoire de durabilité et l'impact** d'un projet, d'une activité ou d'une organisation sur le plan **environnemental, social** ou en matière de **gouvernance**.
- Au niveau des collectivités territoriales, la mesure d'impact consiste à mettre en place un **système d'évaluation basé sur un référentiel d'impact ESG** (ODD, taxonomie européenne..), adossé à leur système de **gouvernance stratégique** et **pilotage des politiques publiques**
- Pour s'assurer de la **cohérence globale** de **l'intervention** et les **moyens engagés** sur le territoire avec les engagements stratégiques locaux, nationaux, européen, avec une démarche **d'amélioration continue**, tant sur le volet **managérial** (interne) que **partenarial** (externe = ODD17)





Les collectivités de plus en plus sollicitées

MÉTROPOLE

GRAND LYON



LesAteliers



Contexte européen :

Directive (UE) 2022/2464, dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive), applicable aux entreprises à partir du 01/01/2024 : Harmoniser le reporting de durabilité des entreprises et améliorer la disponibilité et la qualité des données ESG publiées.



Contexte national :

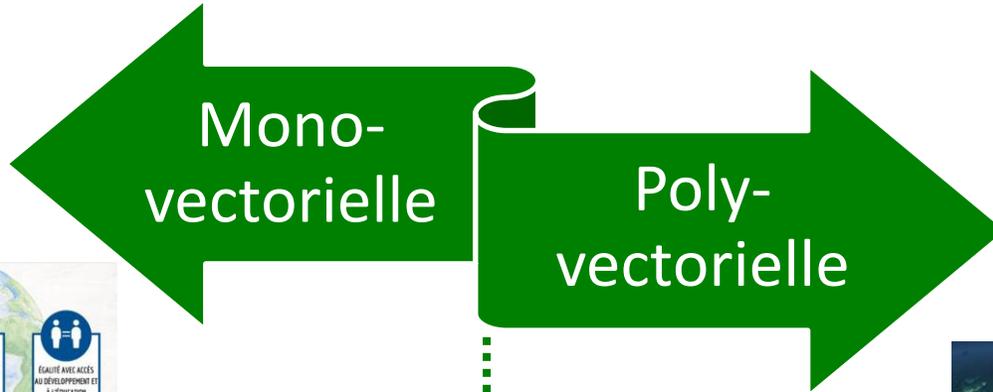
Lettre de mission de la DGCL : « l'objectif politique de mise en place d'une méthodologie commune d'élaboration d'un budget vert pour les collectivités territoriales ».



Quelles typologies de dimensions ESG ?

Les Ateliers

Catégorisation monocritère



Catégorisation multicritères ou « taxonomiques »



Ex : Budget vert (méthode I4CE)
Classification de l'impact selon une dimension ciblée : Climat (atténuation, adaptation), biodiversité, égalité F/H .. etc

Ex : Budget ODD ou Budget vert de l'État → Classification de l'impact sur plusieurs dimensions en parallèle : Climat, Déchets, Biodiversité, Eau, Pollutions, Égalité F/H...

Rapport sur l'impact environnemental du budget de l'État

Quelles typologies d'impacts ?



LesAteliers

Très favorable
Favorable
Neutre
Indéfini
Défavorable

Impact direct positif
Impact indirect positif
Mixte
Sans impact (neutre)
Impact indirect négatif
Impact négatif



Le « Green-budgeting » : Cadre de référence global OCDE

LesAteliers

Bloc 1 :
Un cadre stratégique solide

Bloc 3 : **Outils de reporting, redevabilité & transparence**

Le cadre méthodologique de référence - OCDE

Bloc 2 :
Outils de production de « preuves » et de cohérence

Un cadre budgétaire favorable (structuration et gouvernance)

Source : 2022 – Revue de l'OCDE sur la budgétisation, Volume 2022 Numéro 2

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
DE
AFIGESE



La budgétisation de transition écologique (TE)

**MÉTROPOLE
GRAND LYON**

LesAteliers

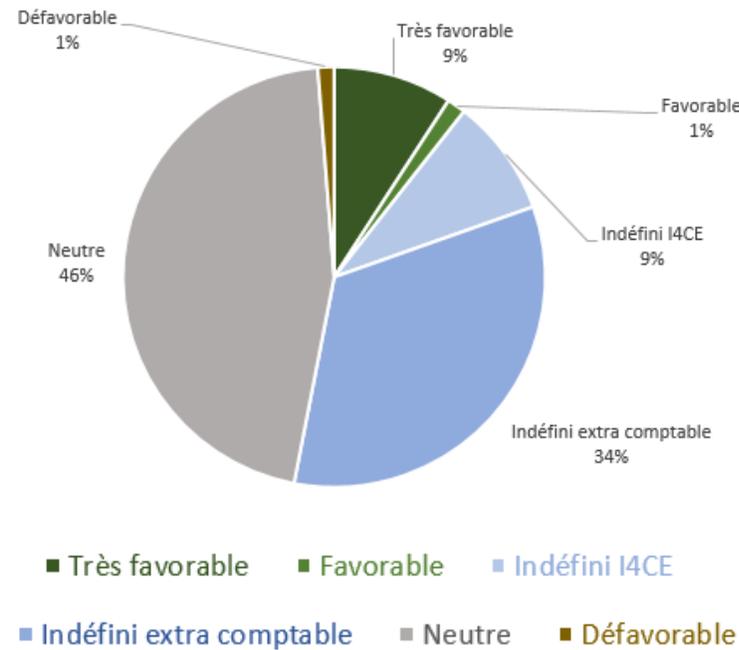
Vœu de soutien au désinvestissement fossile fin 2018

Délibération Finances et climat numéro 2019-7-14076

Expérimentation I4CE

Nouvelle commande politique en 2020

Résultats méthode I4CE CA 2019 (M€)





La commande politique

MÉTROPOLE

GRAND

LYON



Les Ateliers

Analyse multicritères

Aide à la décision

Déploiement progressif et itératif

Approche collaborative

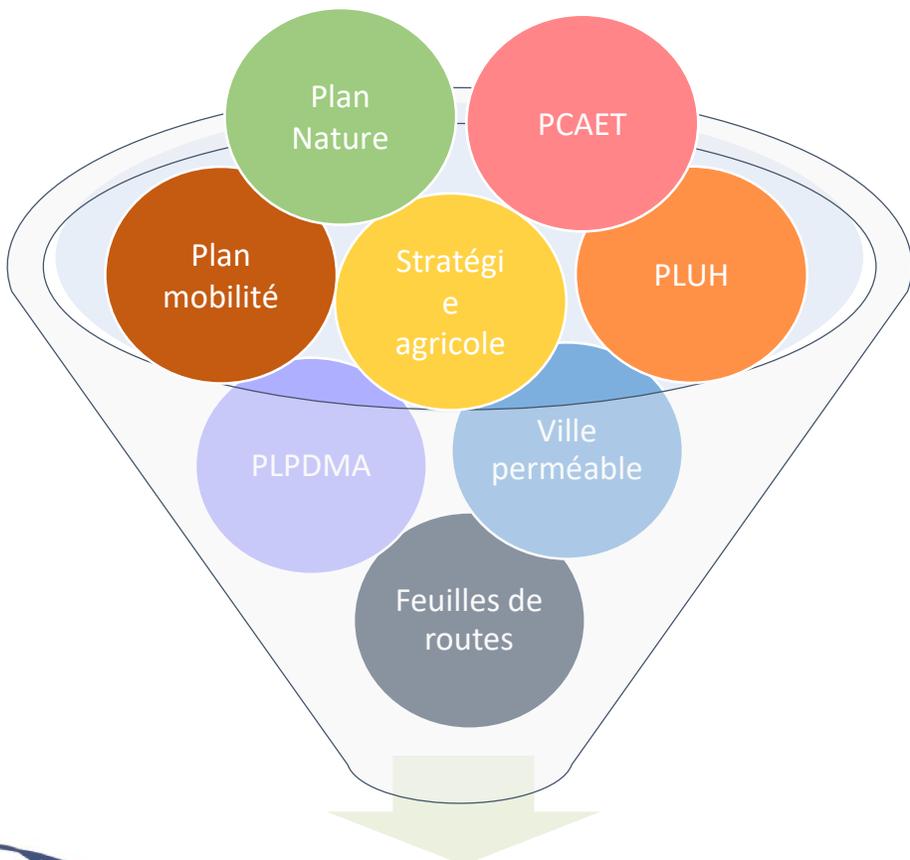




Définir un référentiel stratégique de TE

MÉTROPOLE
GRAND LYON

LesAteliers



Synthèse des grands documents de cadrage et planification stratégique

Objectifs stratégiques
Grandes orientations

Objectifs opérationnels
Modalités d'action





La budgétisation de transition écologique

LesAteliers

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique et prévention des risques naturels
- Biodiversité et protection des espaces naturels, agricoles et sylvicoles
- Économie circulaire, déchets et prévention des risques technologiques
- Gestion de la ressource en eau
- Lutte contre les pollution (air, eau, bruit...)

Lutte contre le changement climatique & Sobriété énergétique

AXE 1

Atténuation des conséquences du changement climatique

AXE 2

Préservation de l'intégrité des écosystèmes

AXE 3

Sobriété et circularité ressources et matériaux

AXE 4

Dimensions transversales intégrées dans les 5 autres axes d'analyse écologiques métropolitains

Sensibilisation et accompagnement au changement

AXE 5





Définir un référentiel stratégique de TE

MÉTROPOLE

GRAND

LYON



Les Ateliers



Lutte contre le changement climatique & Sobriété énergétique



Atténuation des conséquences du changement climatique



Préservation de l'intégrité des écosystèmes



Sobriété et circularité ressources et matériaux



Sensibilisation et accompagnement au changement





GRILLE D'ANALYSE TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Lutte contre le changement climatique et sobriété énergétique	Lutte contre le changement climatique	Diminution des GES (PCAET) Augmentation de la séquestration de carbone (PCAET)
	Sobriété énergétique	Diminution de la consommation énergétique finale (PACET) Augmentation de la part des ENR (PCAET)
Atténuation des conséquences du changement climatique	Réduction des risques naturels (inondation, canicule...)	Prévention/Réduction des risques d'inondation (Ville perméable) Développement d'îlots de fraîcheur par l'augmentation du couvert végétal (PLUH, Plan Nature)
	Augmentation de la présence de la nature en ville	Accès à des espaces de nature de proximité (Plan Nature) Maîtrise de l'étalement urbain (PLUH)
Préservation de l'intégrité des écosystèmes	Protection des espaces naturels et des continuités écologiques	Restauration de la trame verte, bleue et noire (PLUH, Plan Nature) Lutte contre l'artificialisation des sols et la fragmentation des espaces naturels et agricoles (Plan Nature) Désimperméabilisation des sols (Ville perméable)
	Lutte contre les pollutions	Qualité de l'air pour tous les polluants prioritaires (PCAET) Qualité de l'eau pour tous les polluants prioritaires (Ville perméable) Qualité des sols pour tous les polluants prioritaires (FDR Aménagement)
Sobriété et circularité ressources et matériaux	Préservation des ressources naturelles	Développement urbain économe et sobre en ressources et matériaux (PLUH, FDR Aménagement) Abaissement de l'empreinte matérielle du territoire (FDR Transformation économique) Consommation sobre et équilibrée de la ressource en eau (FDR Eau & Assainissement)
	Diminution des déchets du territoire	Recours prioritaire au recyclage / réemploi (PLPDMA) Développement du tri à la source des biodéchets (PLPDMA)
Sensibilisation et accompagnement au changement	Accompagnement de tous les habitants vers des bonnes pratiques écologiques	Éducation des publics aux enjeux de la transition écologique (PATR, ENS) Soutien et promotion des comportements écologiquement vertueux (Transversal)
	Accompagnement des structures vers des modes productifs écologiques et résilients	Soutien aux initiatives locales du territoire (ENS) Transformation de l'économie vers des modèles intégrant la transition écologique (FDR Transformation économique)



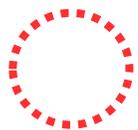
Construire les outils de preuves et traducteurs d'impact écologique des investissements

MÉTROPOLE

GRAND

LYON

Pour chaque projet/activité et chacun des 23 critères de la grille d'analyse Transition écologique :



Segmenter le périmètre d'évaluation (logique analytique)



Définir des questions évaluatives → ce qu'il faut mesurer pour évaluer la contribution de l'objet au 23 objectifs de transition écologique



Définir des indicateurs → Données, mesures, informations quantitatives ou qualitatives pour objectiver la contribution de l'objet à l'objectif

Coter l'activité (et les dépenses associées) selon sa contribution à l'objectif de transition écologique :

+ 1 : Amélioration → L'objet contribue à la réalisation de l'objectif de transition écologique (impact positif)

0 : Maintien → L'objet ne change rien à la situation existante ou n'est pas concerné (impact stabilisant)

- 1 : Dégradation → L'objet éloigne la collectivité de son objectif de transition écologique (Impact négatif)





Ex. Construire un collège

MÉTROPOLE

GRAND LYON

VOLET STRATÉGIQUE / POLITIQUE



Grille d'analyse Transition écologique

Axes	Sous-axes	Critères d'impact	Objectifs précis
Atténuation des conséquences du changement climatique	Réduction des risques naturels (inondation, canicule...)	Développement d'îlots de fraîcheur par l'augmentation du couvert végétal	Couverture arborée de 30% du territoire en 2030 PLUH – Plan Nature



VOLET OPÉRATIONNEL / DIRECTIONS

Application à la construction d'un nouveau collège

Question évaluative	Indicateur(s)	Cotation
La végétalisation de la cour participe t-elle significativement au développement d'îlot de fraîcheur ?	<ul style="list-style-type: none"> - Surface d'ombrage par végétalisation - Surface/nombre de façades végétalisées de pleine terre - Degré-heure d'inconfort 	 + 1



La budgétisation de transition écologique

MÉTROPOLE

GRAND LYON

Les Ateliers

Objets PPI

Objet 1

Objet 2

Projet 1.1

Projet 1.2

Projet 1.3

Projet 2.1

Projet 2.2

Projet 2.3

Grille d'analyse transition écologique					
	Lutte VS CC & Sobriété énergétique	Atténuation conséquences CC & Prévention des risques naturels	Préservation de l'intégrité des écosystèmes	Sobriété et circularité ressources et matériaux	Sensibilisation et accompagnement au changement
Projet 1.1	+1	+1	+1	0	+1
Projet 1.2	+1	+1	-1	+1	0
Projet 1.3	0	+1	0	-1	0
Projet 2.1	0	-1	+1	+1	0
Projet 2.2	+1	0	0	+1	+1
Projet 2.3	+1	+1	-1	-1	0

Dépense 1.1

Dépense 1.2

Dépense 1.3

Dépense 2.1

Dépense 2.2

Dépense 2.3



1 - Segmentation

Identification du périmètre d'impact



2 - Évaluation

Questions évaluatives
Indicateurs d'impact



3 - Cotation

+1 : Amélioration
0 : Maintien
-1 : Dégradation



4 - Budgétisation

Traduction budgétaire de la cotation (en M€)

Calendrier global de budgétisation TE



**MÉTROPOLE
GRAND LYON**

Budgétisation Transition
écologique

2021

2022

2023



**Conception
méthodologique**

**1^{ère} phase
d'expérimentation**

**2^{ème} phase
d'expérimentation**

Construction des cadres
méthodologiques de
budgétisation.
(grilles d'analyse, indicateurs, mode
de cotation...)



Les voies lyonnaises



Le fonds d'amorçage
industriel



2 nouveaux collèges
Collège Gisèle Halimi (Lyon 7)
Collège République (Vénissieux)



La rénovation de l'IDEF



Aménagement urbain



Habitat-Logement



Végétalisation



Culture



Sport



Eau et assainissement

LesAteliers





Outils de reporting, de redevabilité & de transparence

MÉTROPOLE

GRAND LYON

Quelques exemple de livrables/outils de reporting :



Histogramme : Coefficients de cotation (global, par objet, par axe)



Diagramme en radar par objet



Budgétisation : Qualification et quantification des dépenses (global, par objet, par axe) selon leur contribution aux objectifs de TE (amélioration, maintien, dégradation)

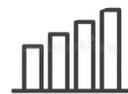


Agrégation de l'impact global : « Scoring » par objet/niveau





Plusieurs visualisation des résultats



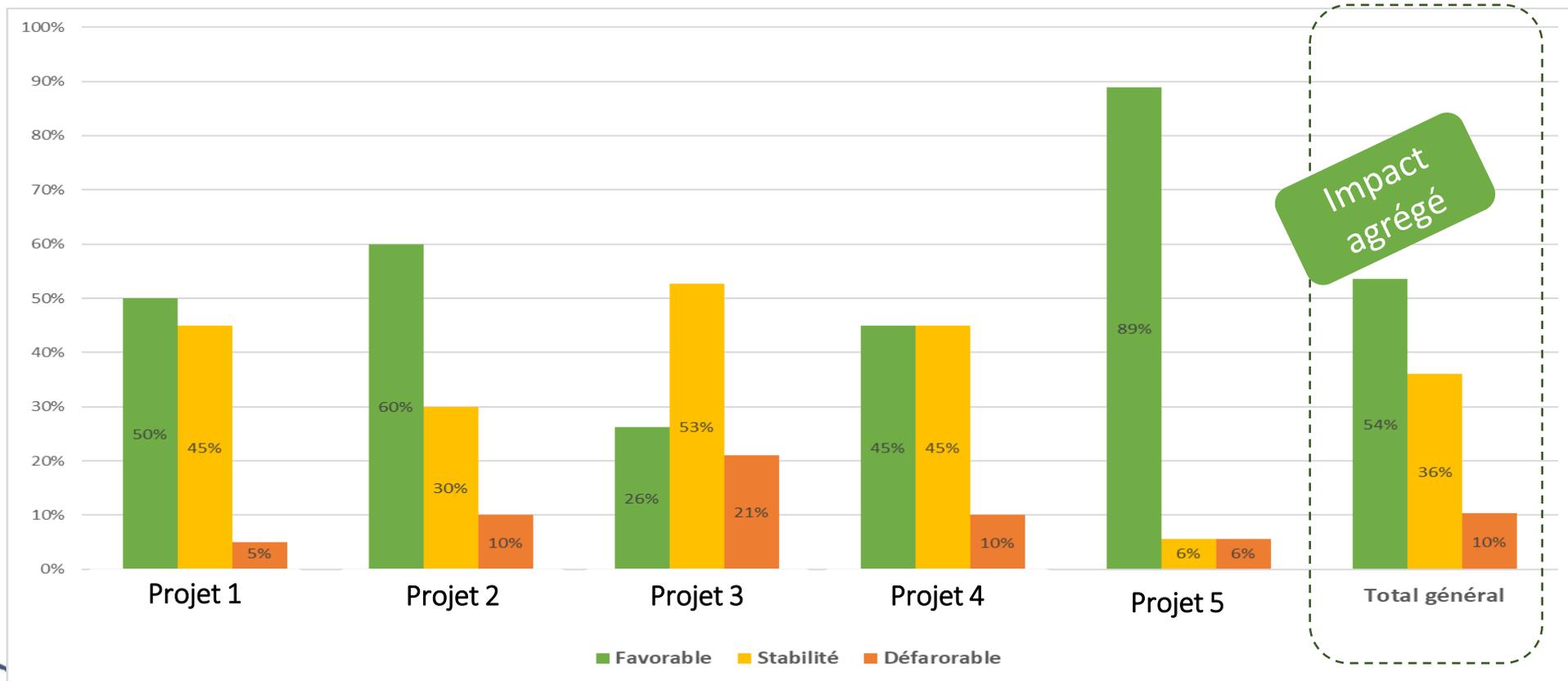
MÉTROPOLE

GRAND

LYON



LesAteliers





Plusieurs visualisation des résultats

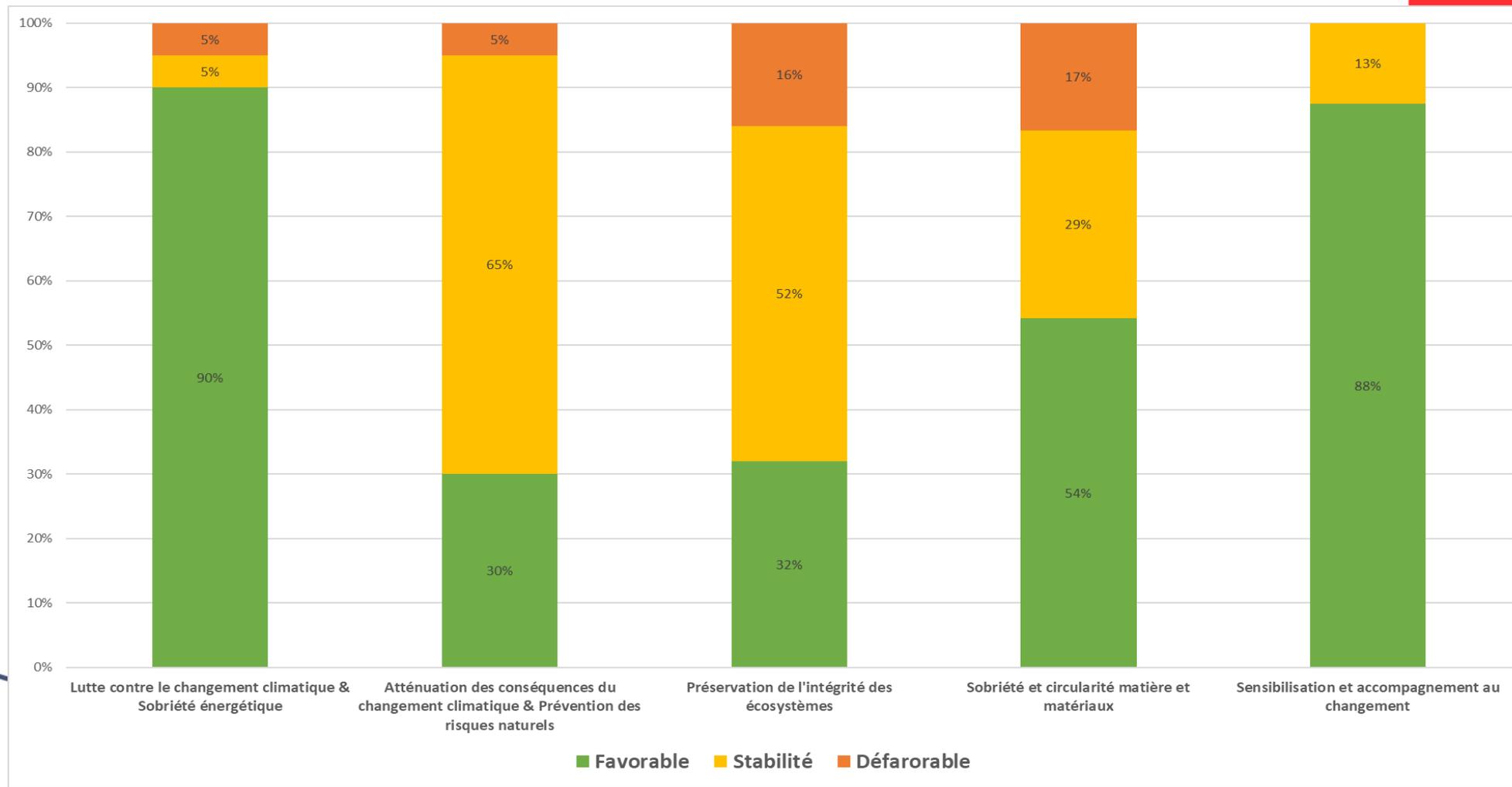


MÉTROPOLE

GRAND

LYON

LesAteliers



Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

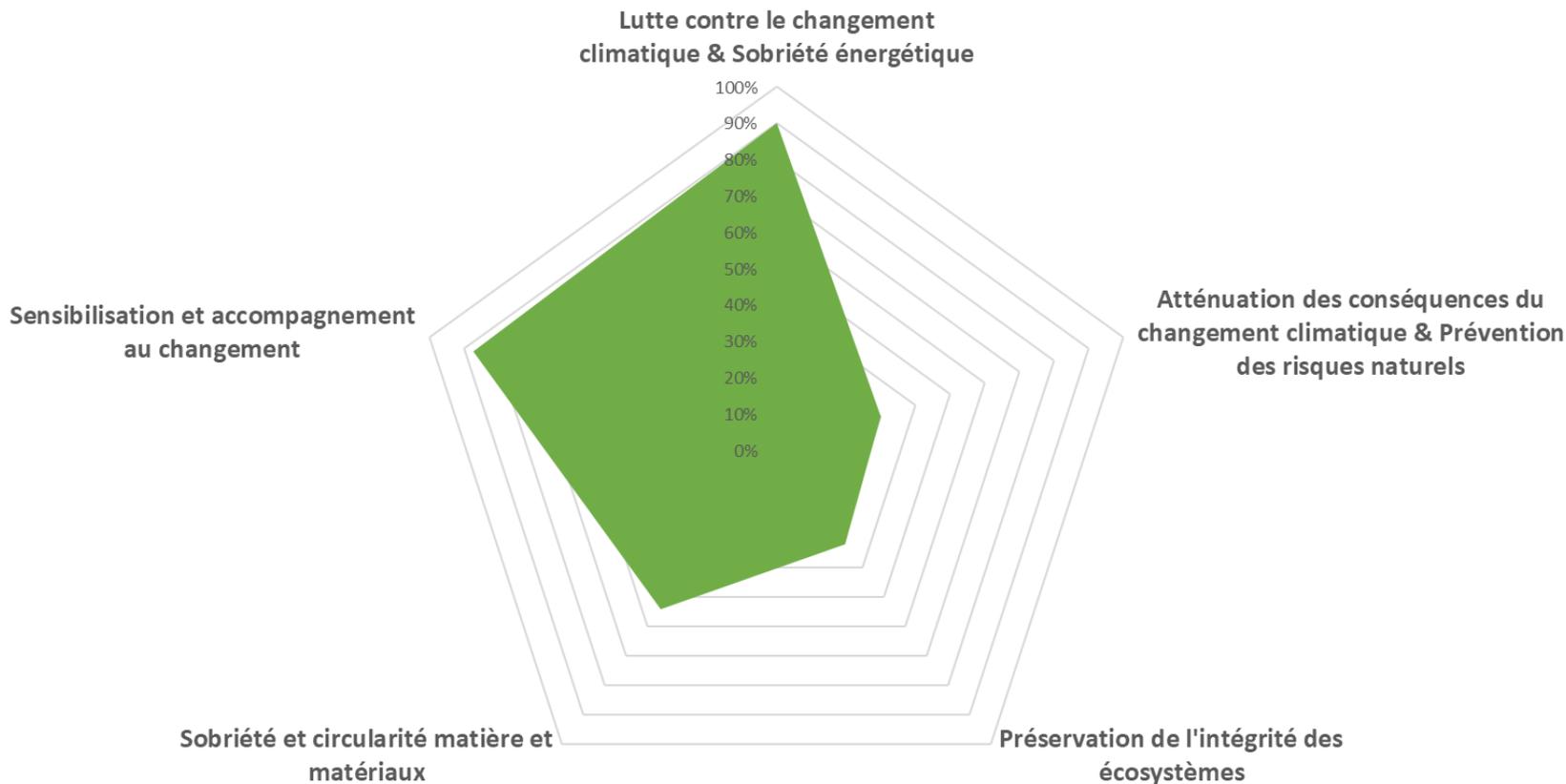
Assises
de l'**AFIGESE**



Plusieurs visualisation des résultats



LesAteliers





Plusieurs visualisation des résultats

MÉTROPOLE

GRAND LYON



LesAteliers

Objet PPI	PPI 20-26	Lutte contre le changement climatique & Sobriété énergétique	Atténuation des conséquences du changement climatique & Prévention des risques naturels	Préservation de l'intégrité des écosystèmes	Sobriété et circularité matière et matériaux	Sensibilisation et accompagnement au changement	Budget total amélioration
Projet 3	17 000 000 €	1 700 000 €	- €	- €	1 360 000 €	3 400 000 €	6 460 000 €
Projet 1	14 695 260 €	2 939 052 €	734 763 €	1 763 431 €	587 810 €	1 469 526 €	7 494 582 €
Projet 5	47 373 351 €	9 474 670 €	7 106 003 €	7 579 736 €	9 474 670 €	9 474 670 €	43 109 749 €
Projet 4	8 000 000 €	1 600 000 €	400 000 €	- €	640 000 €	1 600 000 €	4 240 000 €
Projet 2	22 600 000 €	4 520 000 €	1 130 000 €	904 000 €	3 616 000 €	4 520 000 €	14 690 000 €
Total général	109 668 610 €	20 233 722 €	9 370 766 €	10 247 167 €	15 678 481 €	20 464 196 €	75 994 331 €
							69%

Cotation des budgets par extrapolation des taux de contributions positives à l'ensemble des critères écologiques : Suffisante pour tracer l'impact et aider à la décision en instance budgétaire -> Lien direct et cohérent de causalité entre la dépense, les impacts de l'objet qu'elle finance sur les objectifs de transition écologique de la collectivité.





Plusieurs visualisation des résultats

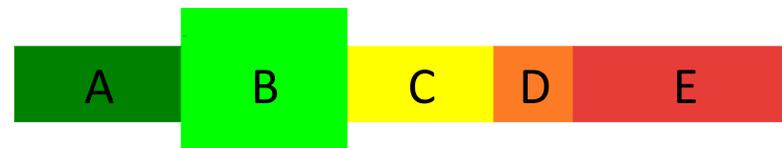


MÉTROPOLE

GRAND

LYON

Score global : 15,12/20



Scénario proposé	Pondération	Favorable		Stabilisé		Défavorable		Résultat	Score
		Coef. (%)	Pt obtenus	Coef. (%)	Pt obtenus	Coef. (%)	Pt obtenus	Note /20	
		10	1	10	0	10	-1	10	
Prototypage	Projet 1	60	6	30	0	10	-1	15	B
	Projet 2	70	7	30	0	0	0	17	B
	Projet 3	30	3	30	0	40	-4	9	D
	100% favorable	100	10	0	0	0	0	20	A
	100% stabilisant	0	0	100	0	0	0	10	C
	100% défavorable	0	0	0	0	100	-10	0	E
	Equilibré	33	3	33	0	33	-3	10	C
Expérimentation PHASE 1	Projet 1	50	5	45	0	5	-1	14,5	C
	Projet 2	60	6	30	0	10	-1	15	B
	Projet 4	45	5	45	0	10	-1	13,5	C
	Projet 5	89	9	6	0	6	-1	18,4	A
	Projet 3	32	3	47	0	21	-2	11,1	C
	Projet 6	47	5	53	0	0	0	14,7	C

Barème	[0;6[[6;10[[10;15[[15;18[[18;20]
Score	E	D	C	B	A



Une démarche managériale transversale

MÉTROPOLE

GRAND LYON

LesAteliers

Direction Finances & Contrôle de gestion

- Conception du cadre méthodologique
- Assure la cohérence globale de l'application de la méthode par les directions opérationnelles
- Consolide et agrège les résultats en vue des instances de décisions

Expertise
méthode &
budgets

Directions opérationnelles

- Application de la méthode aux objets d'investissement → Déterminent pour les 23 critères d'impact :
 - Les questions évaluatives
 - Les indicateurs associés
 - La cotation
- Transposition et prise en compte de la grille d'analyse de transition écologique dans leur mode de faire

Expertise
projets, objets &
impacts

Comité d'experts interdisciplinaire

- Apportent un soutien aux directions opérationnelle autour des questions évaluatives/indicateurs
- Relecture globale pour validation des indicateurs d'impact/cotation
- Valorisation des résultats (rapport DD – Transitions)

Expertise impacts
écologique

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
AFIGESE



La budgétisation stratégique TE : en résumé

MÉTROPOLE

GRAND LYON



Les Ateliers



Convergence des politiques publiques et des orientations budgétaires avec les objectifs de transition écologique de la collectivité



Démarche **transversale, exploratoire et itérative**

Analyse globale et **multicritères** des **impacts** du budget sur la transition écologique



Approche **collaborative**, en fixant les responsabilités de chaque acteur



Transparence et responsabilité du processus





MÉTROPOLE

GRAND

LYON

Siham MOULALI-GATON

Cheffe de projet

Budgétisation de Transition écologique et sensible au genre

Direction des finances et du contrôle de gestion