

# Jeu « Budget ambition climat »

## *Aligner son plan d'investissement local avec son ambition climatique*

Guide pour l'animation du serious game

## Sommaire

Pitch de l'atelier .....	3
Origine du jeu et Crédits .....	4
Installation de l'atelier .....	5
Déterminer le nombre de groupes.....	5
Check-list des impressions à faire en amont de l'atelier .....	6
Aperçu du matériel (pour un groupe) .....	7
Le tableur (facultatif, à utiliser si adaptations par rapport au jeu « de base ») .....	8
Temps de jeu .....	9
Temps de jeu classique.....	9
Temps de jeu réduit.....	9
Animation du jeu .....	10
Introduction .....	11
Le tableau de bord.....	12
Les jauges « ambition climatique » et « satisfaction/acceptabilité ».....	12
Étape 1 : découvrir la collectivité.....	14
La fiche collectivité .....	14
Les ressources de base .....	15
Étape 2 : découvrir et choisir les projets d'investissement du mandat .....	16
Les cartes projet.....	16
Le mémo des projets .....	17
Les fiches projet à personnaliser.....	18
Étape 3 : reporter les impacts budgétaires.....	18
Les grilles budget et les jetons .....	18

Le mémo du financement de l'investissement (facultatif) .....	19
Étape 4 : choisir et imaginer les leviers de financement .....	21
Les leviers de financement « traditionnels » .....	21
Le mémo des leviers .....	23
Les leviers complémentaires et à personnaliser .....	23
La carte aléa (facultative) .....	24
Étape 5 : conclusion de l'atelier .....	25
Ressources.....	26
Bibliographie .....	26
Contact.....	26
Lexique .....	27
Capacité de désendettement.....	27
Dépenses d'intervention .....	27
Effort fiscal.....	27
Trésorerie .....	27

## Pitch de l'atelier

*Le temps de cet atelier, vous devenez décideur ou décideuse en collectivité locale.*

*L'objectif : réussir votre « BAC » ! (Budget Ambition Climat)*

*En petits groupes, prenez connaissance de votre collectivité, sélectionnez en tant qu'élus et élues intercommunaux les projets à mener sur votre mandat, débattiez sur les impacts climatiques et la satisfaction des citoyens, et réfléchissez aux leviers à activer pour les financer. Le tout afin de concilier ambition climatique, satisfaction des administrés et administrées et équilibre budgétaire...*

*En fin d'atelier, partagez vos stratégies mises en place avec les autres groupes.*

*Cet atelier est développé et animé par l'Institut de l'Economie pour le Climat et La Banque Postale.*

*Il ne nécessite pas d'avoir une expertise technique et financière, tous les profils qui s'intéressent aux leviers de financement des collectivités pour concrétiser leur plan climat sont les bienvenus.*

## Origine du jeu et Crédits

Ce « jeu sérieux » permet de discuter des difficultés à financer des projets d'investissement et notamment des projets d'investissement climat, alors même que les besoins en la matière sont colossaux.

En effet, les investissements annuels des collectivités pour l'atténuation du changement climatique dans les secteurs du bâtiment, du transport et de l'énergie doivent plus que doubler sur la période 2024-2030 pour atteindre les objectifs inscrits dans la [stratégie nationale bas carbone](#) (SNBC). Source : *Panorama des financements climat des collectivités locales*. I4CE & La Direction des Etudes de La Banque Postale, 2024. <https://www.i4ce.org/publication/panorama-financements-climat-collectivites-locales/>.

I4CE a mis au point une méthode à disposition des collectivités qui souhaitent établir leur propre plan d'investissement pour leur prochain mandat, en accord avec l'ambition climatique affichée. Source : I4CE, 2025. [PPI aligné climat : une méthode à disposition des collectivités pour aligner leur Plan Pluriannuel d'Investissement avec leurs objectifs climat - I4CE](#).

Ainsi, ce jeu vise à simuler les débats budgétaires et sensibiliser à la fois à la nécessité d'agir pour le climat et à la construction d'un budget dans une collectivité.

Ce jeu est protégé par une licence « Creative Commons » [CC-by-nc-sa \(Attribution / Pas d'Utilisation Commerciale / Partage dans les mêmes conditions\)](#)



La licence CC-by-nc-sa 4.0 permet toute exploitation de l'œuvre (partager, copier, reproduire, distribuer, communiquer, réutiliser, adapter) par tous moyens, sous tous formats. Toutes les exploitations de l'œuvre ou des œuvres dérivées, sauf à des fins commerciales, sont possibles.

Les obligations liées à la licence sont de :

- créditer I4CE et La Banque Postale de la paternité du jeu original, d'en indiquer les sources et d'indiquer si des modifications ont été effectuées aux œuvres (obligation d'attribution) ;
- ne pas tirer profit (gain direct ou plus-value commerciale) de l'œuvre ou des œuvres dérivées ;
- diffuser les nouvelles créations selon des conditions identiques (selon la même licence), donc autoriser à nouveau les modifications et interdire les utilisations commerciales.

Ce jeu est lui-même inspiré d'un [atelier](#) développé par la Ville de Chambéry.

# Installation de l'atelier

## Déterminer le nombre de groupes

Prévoir un animateur ou une animatrice par groupe de joueurs et joueuses (prévoir minimum 3 à maximum 10 personnes par groupe).

Chaque groupe représente une collectivité différente : collectivité 1, 2, 3 ou 4 (cf. « [La fiche collectivité](#) »).

Dans le cas où il y a plus que 4 groupes, des groupes devront représenter la même collectivité.

Il est aussi possible de personnaliser le jeu, en remplissant la carte collectivité vierge en amont de l'atelier.

## Check-list des impressions à faire en amont de l'atelier

**Pour chaque groupe**, imprimer en couleur, format A4 et recto, et découper au besoin :

- 1 tableau de bord (format A4).
- 1 grille budget (format A4).
- 40 **jetons rouges** (format A4, puis découper). Pour renforcer l'accessibilité du jeu, il peut être inscrit la lettre « D » (pour « dépense ») sur ces jetons.
- 30 **jetons verts** (format A4, puis découper). Pour renforcer l'accessibilité du jeu, il peut être inscrit la lettre « R » (pour « recette ») sur ces jetons.
- 20 **jetons bleus** (format A4, puis découper). Pour renforcer l'accessibilité du jeu, il peut être inscrit la lettre « E » (pour « économie ») sur ces jetons.
- 1 **fiche « collectivité »** préconçue (1, 2, 3, ou 4) **ou** à personnaliser (format A5).
- 14 **cartes « projet »** (format A7).
- 2 **cartes « projet » à personnaliser** (format A7).
- 1 **carte « aléa » inondation** (format A7).
- 2 **cartes « aléa » à personnaliser** (format A7, optionnel).
- 1 **carte « ressources de base » de 12 jetons** (format A8). Une carte « ressources de base » vierge est également disponible pour personnaliser le nombre de jetons (optionnel).
- 14 **cartes « leviers de financement »** (format A8), dont : 5 sur la fiscalité, 5 sur la dette, 1 sur la trésorerie, 3 sur les dotations et subventions reçues, 1 sur la diminution des horaires d'ouverture.
- 2 **cartes « abandon »** (format A8).
- 2 **cartes « redimensionnement »** (format A8).
- 4 **cartes « autres leviers » à personnaliser** (format A8).
- 1 **mémo des leviers de financements** (format A4).
- 1 **mémo des projets** (format A4), composé de 4 pages (secteurs « bâtiment », « transport », « énergie », « espace public »).
- 1 **mémo du financement de l'investissement/ épargne** (format A5).
- 1 **carte « jauges »** (format A5). Imprimer cette carte en 2 fois s'il est prévu d'avoir 2 personnes différentes chargées chacune d'une des 2 jauges (explications à suivre dans les pages suivantes).
- 2 **languettes de jauge** (feuille et smiley) à découper pour venir « pincer » la carte jauge. Il est recommandé d'utiliser des trombones pour fixer les languettes à la carte jauge.

Chaque groupe de joueurs et joueuses doit disposer de ces éléments, les impressions sont donc à multiplier par le nombre de groupes.



# Le tableur (facultatif, à utiliser si adaptations par rapport au jeu « de base »)

The screenshot displays a complex spreadsheet interface for budget management. It is divided into several main sections:

- Left Panel:** Lists various projects and levers (OT, Alks, Levier) with their respective IDs and descriptions.
- BUDGET Section:** Contains columns for 'Dépenses (jetons rouges)', 'Prévisions', and 'Ressources (jetons verts)'. It is further categorized into 'Ambition climatique' and 'Satisfaction citoyenne'.
- JAUGES Section:** Includes 'Activation possible?', 'Activation (0/1)', and 'Points effectifs'.
- Right Panel:** Shows 'Equilibre budgétaire', 'Ambition climat', and 'Satisfaction'.
- Bottom Bar:** Features navigation buttons like 'LISEZ-MOI', 'TEST', and 'Projets 100%', along with a progress indicator.

Si l'animateur ou l'animatrice souhaite adapter le jeu en modifiant des paramètres (caractéristiques financières de la collectivité, nombre de projets ou leviers de financement), un fichier sous format tableur Excel est proposé pour l'aider à s'assurer que le jeu fonctionne, c'est-à-dire qu'il soit possible d'équilibrer le budget (autant de jetons rouges que de jetons verts+bleus) durant l'atelier.

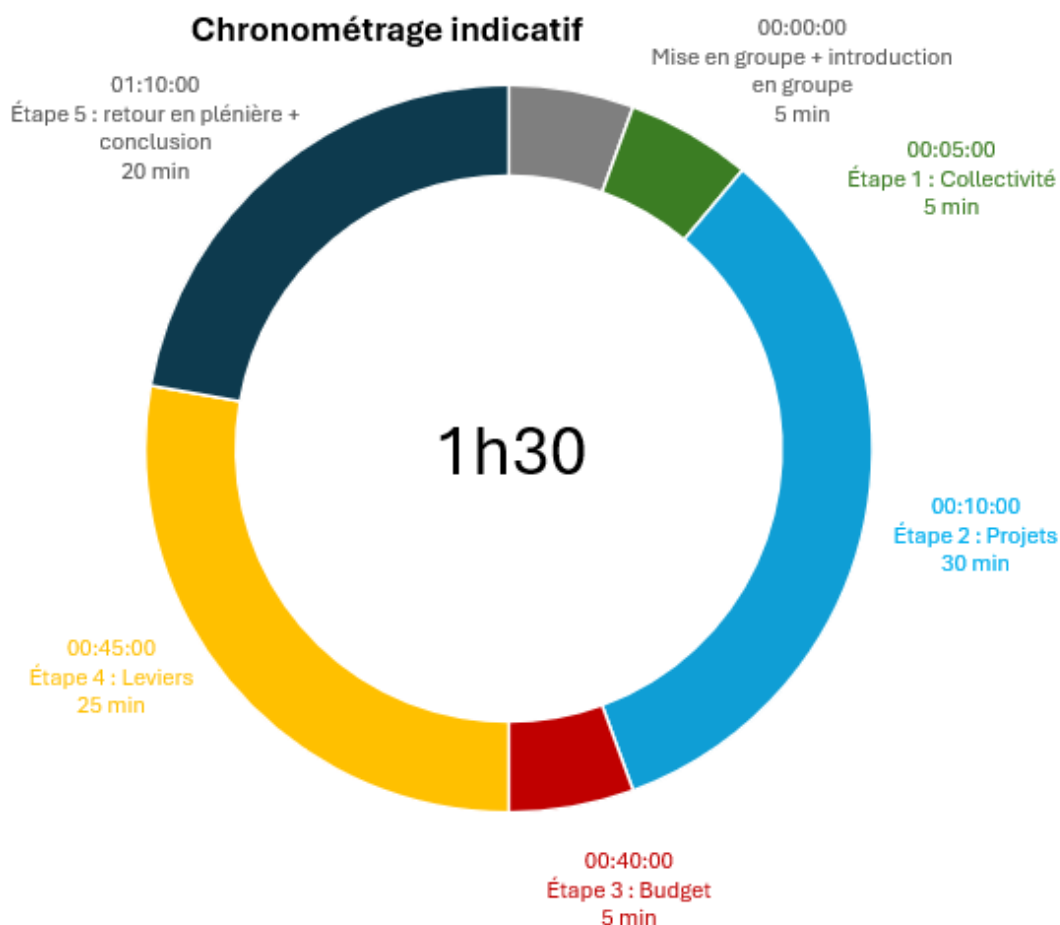
Le tableur lui sert à construire sa séance, tester des hypothèses, recenser et vérifier les choix des participants et participantes, et en garder un historique.

L'onglet « LISEZ-MOI » fournit une notice d'utilisation.

## Temps de jeu

### Temps de jeu classique

Il est recommandé de prévoir **1h30** pour réaliser la session de jeu.



### Temps de jeu réduit

La préparation du jeu peut être adaptée pour réduire le temps de jeu.

Il est par exemple possible de réduire le nombre de projets proposés aux participants et participantes au départ et le nombre de projets qu'ils peuvent sélectionner, ou encore de les présélectionner en amont (auquel cas, et pour garder de la complexité dans le jeu, ajuster le nombre de jetons dans le panier de ressources de base de la collectivité, cf. [page explicative](#), à l'aide du fichier Excel [mentionné plus haut](#). Une carte ressources de base vierge est fournie dans le jeu). Il est aussi possible de préparer des leviers de financement complémentaires à suggérer.

## Animation du jeu

L'animateur ou l'animatrice est invité à procéder par étapes (rappel : [chronométrage indicatif](#)).

- [Étape 1 : découvrir la collectivité](#)
- [Étape 2 : découvrir et choisir les projets d'investissement](#)
- [Étape 3 : reporter les impacts budgétaires](#)
- [Étape 4 : choisir et imaginer les leviers de financement](#)
- [Étape 5 : conclusion de l'atelier](#)

L'ordre et le temps dédié à chaque étape détaillée ci-après peuvent être adaptés en fonction de la dynamique de jeu et des souhaits des parties prenantes.

Notez que le jeu proposé vise avant tout à faire passer un bon moment ; sa dimension simplificatrice et son réalisme relatif vis-à-vis du processus réel de prise de décision en collectivité doit être rappelé aux participants et participantes.

Découvrez maintenant les règles du jeu et comment le mettre en place !

## Introduction

*Temps estimé : 5 à 10'*

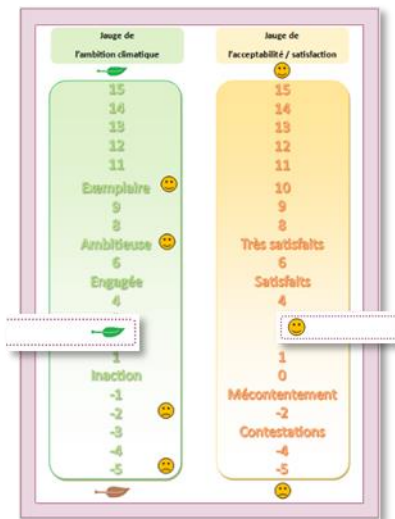
- Présenter les objectifs du jeu :
  - Comprendre les tenants et aboutissants financiers liés à la réalisation de projets d'investissement ;
  - Discuter de l'alignement des projets favorables au climat avec le budget de la collectivité ;
  - Susciter les échanges autour de la satisfaction citoyenne liée à la réalisation des projets ;
  - Permettre les échanges entre les personnes présentes et partager des retours d'expérience.
- Présenter la mise en situation :
  - *« Vous êtes des élu(e)s en début de mandat. Vous allez déterminer votre politique d'investissement et porter ses implications budgétaires, climatiques et sociales à l'échelle du mandat. Vous souhaitez mener une politique ambitieuse sur le plan du climat. »*
- Il est possible de désigner des rôles au sein de l'équipe, qui représente un conseil communautaire :
  - Président(e) de l'intercommunalité (qui tranchera en cas de litige)
  - Vice-Président(e) (VP) aux Finances (responsable de l'équilibre du budget et attentif aux caractéristiques financières de la collectivité)
  - VP environnement (responsable de la jauge de l'ambition climatique)
  - VP proximité et citoyenneté (responsable de la jauge de la satisfaction citoyenne)
  - VP transports
  - VP culture et sport / sport et jeunesse
  - etc.
- Demander à chaque groupe de choisir une ou plusieurs personnes chargées de la restitution pour le retour en plénière (cf. [Conclusion de l'atelier](#)).
- Présenter le tableau de bord (cf. ci-après).
- Présenter les jauges « ambition climatique » et « satisfaction/acceptabilité » et demander à chaque groupe de choisir une ou deux personnes « chargées des jauges » (cf. [Jauges](#))

## Le tableau de bord



- Présentation des grands principes du fonctionnement du jeu et des étapes : prendre connaissance de sa collectivité ; définir ses projets ; les inscrire au budget ; trouver les leviers de financement adéquats, l'objectif étant d'équilibrer ses dépenses et ses recettes.
- Présentation rapide des différents éléments du jeu mentionnés sur le tableau de bord : une fiche collectivité, un paquet de cartes « projet », un paquet de cartes « levier de financement », une grille « budget », des jetons rouges, bleus et verts et enfin les jauges « ambition climatique » et « satisfaction/acceptabilité ».

## Les jauges « ambition climatique » et « satisfaction/acceptabilité »



- Ces jauges permettent d'introduire auprès des participants des éléments autres que financiers qui interviennent dans les choix opérés par les élus.
- 2 jauges sont proposées :
  - 1 jauge « ambition climatique » : permet de visualiser dans quelle mesure les projets « réalisés » par la collectivité représentée par le groupe permettent de réduire les émissions de gaz à effets de serre (GES) et d'adapter la collectivité aux effets du changement climatique.

- 1 jauge « acceptabilité/satisfaction » : permet de visualiser dans quelle mesure les projets « réalisés » par la collectivité provoquent des réactions positives ou négatives des administrés/citoyens/usagers/électeurs à la réalisation ou non réalisation des projets. Plus les curseurs sont hauts sur les jauges, plus l'ambition climatique et la satisfaction citoyenne sont respectées.
- En début d'atelier, placer les curseurs (languettes) au niveau zéro (« Inaction » pour la jauge climat). Les impacts qui seront reportés sur les jauges tout le long de l'atelier sont cumulatifs.
- Donner des objectifs pour chacune des 2 jauges. Elles doivent être le plus haut possible, et en particulier :
  - **Atteindre au moins 5** sur la jauge acceptabilité pour être réélu ;
  - **Atteindre au moins 10** sur la jauge ambition climat, car on considère que c'est le score qu'il faut pour réaliser les objectifs climatiques fixés dans le plan climat de la collectivité.
- Chaque groupe a désigné une ou deux personnes « chargées de jauges ». Ce(s) personne(s) seront responsables d'appliquer, après chaque projet réalisé (c'est-à-dire sélectionné et placé dans la zone projets par les participants, cf. [Etape 2](#)), les impacts positifs ou négatifs sur leur jauge. Les impacts sur les jauges doivent être reportés tout au long de l'atelier.
  - Il est possible d'imprimer cette carte en 2 fois s'il est prévu d'avoir 2 personnes différentes en charge d'une jauge chacune.
  - Sauf indications précises sur les cartes (comme cela est le cas sur les cartes leviers de financement, cf. [Les leviers de financement](#)), les joueurs et joueuses sont invités à débattre sur l'impact à la hausse ou à la baisse de chaque projet retenu sur les jauges. Chaque projet retenu pour le mandat doit être reporté sur les jauges : a priori, plus il y aura de projets réalisés, plus les niveaux sur les jauges devront être élevés. Si besoin, et afin d'aider les personnes chargées de jauge à trancher, le **mémo des projets et de leurs impacts** (cf. [Le mémo des projets](#)) propose une grille indicative quant à l'impact climat/satisfaction des différents projets.

Le plateau de jeu et l'ensemble des jetons, cartes, mémo, etc. étant placés sur votre table, le jeu peut démarrer !

## Étape 1 : découvrir la collectivité

Temps estimé : 5'

### La fiche collectivité

**1 Ma collectivité**

**Collectivité locale 1**

Caractéristiques générales

**Population**  
Communauté d'agglomération littorale du sud de la France de 150 000 habitants, avec une population en hausse depuis quelques années.  
Age moyen : 50 ans (au-dessus de la moyenne nationale : 42,6 ans).  
Revenu moyen : en dessous de la moyenne.

**Attractivité**  
Arrivée récente de nombreuses familles et présence d'étudiants (proximité d'une université).  
Implantation d'entreprises facilement délocalisables.

**Patrimoine**  
Bâtiments historiques mais dont certains se dégradent.

**Transport**  
Réseau de bus et une ligne de tramway avec gratuité, réseau de pistes cyclables.

**Services publics / infrastructures / équipements**  
Complexe sportif, musée gratuit, grand parc, salle de spectacle, projet de piscine en cours depuis 1 an mais mis à l'arrêt pour des raisons techniques, médiathèque dans la communauté de commune voisine fermée depuis 2 ans à la suite d'importantes inondations.  
Tarifs comparables aux collectivités voisines.

Caractéristiques financières

**Fiscalité**  
Taux d'imposition au-dessus de la moyenne.

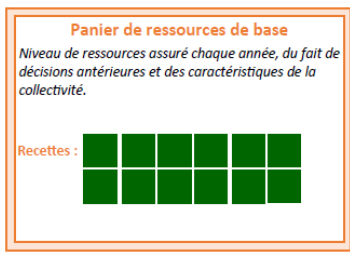
**Dette**  
Endettement dans la moyenne.

**Trésorerie**  
Niveau dans la moyenne.

**Dotations et subventions reçues**  
Niveau dans la moyenne.

- Donnez une fiche « collectivité » à chaque groupe (dans le cas où il y a plusieurs groupes, il est recommandé de donner des collectivités différentes entre les groupes).
- Introduisez la carte « collectivité » au groupe que vous animez :
  - « *Voici de quoi mieux connaître la collectivité que vous dirigez* »
- Demandez à votre groupe de lire la carte en commençant par la partie « caractéristiques générales » (dans l'idéal, faire tourner la parole à chaque nouvelle chaque catégorie : population, attractivité, patrimoine, transport, services publics...).
- Introduisez la partie « caractéristiques financières » :
  - « *La situation financière de la collectivité – « dans la moyenne » ou pas - sur chacune des composantes (fiscalité, dette, trésorerie, dotations et subventions) donne des marges de manœuvres pour activer des leviers de financement qui seront utilisés plus loin dans l'atelier (cf. [Mémo leviers](#))* »
  - « *L'activation de chaque levier entraîne des effets positifs (ressources financières : jetons verts ou bleus) et parfois négatifs (monétaires : frais financiers, formalisés par des jetons rouges ; ou non monétaires et signalés par un smiley « triste » : insatisfaction des contribuables...)* »
- Demandez à votre groupe de décrire la partie « caractéristiques financières » (dans l'idéal, faire tourner la parole à chaque nouvelle caractéristique).

## Les ressources de base



- Introduisez la **carte « ressources de base »** **dès cette étape** :
  - « *Quels que soient les leviers que vous choisirez d'activer pour financer vos investissements, vous bénéficiez déjà de ressources de base* »

Faire lire la carte par un des participants et la faire poser sur le plateau de jeu. Les jetons correspondants seront à placer sur la grille budget lorsque celle-ci sera présentée.

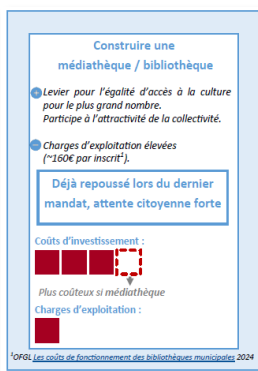
*Nb* : dans le cas où vous personnalisez le jeu, une carte « ressources de base » vierge est mise à disposition : vous pourrez adapter le nombre de jetons verts en fonction du nombre de projets à retenir afin de garder de la complexité. Pour vous aider, un tableur Excel est mis à disposition en ligne.

## Étape 2 : découvrir et choisir les projets d'investissement du mandat

Temps estimé : 20' à 30' pour minimum 8 projets à sélectionner sur 14 proposés.

- Introduisez l'étape 2 :
  - « Vous souhaitez réaliser un mandat ambitieux, tant pour améliorer la vie des administrés que pour participer à la lutte contre le réchauffement climatique ». Pour cela, vous choisissez de réaliser plusieurs projets.
  - « Sur ce dernier point, pour rappel, la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) impose une accélération nette des investissements climat ».
  - « À ce titre, vous avez pour objectif de réaliser le plus grand nombre d'investissements climat possible, tout en répondant à vos autres objectifs de politiques publiques. Au total, : **il vous faut donc choisir entre 8 et 12 projets** ».

### Les cartes projet



- Distribuez les cartes projets aux participants
- Décrivez la structure des cartes projets :
  - Titre projet
  - Description des avantages et inconvénients du projet
  - Le statut du projet, en encadré, peut aider à la décision (déjà démarré, lien avec l'ambition politique)
  - Conséquences budgétaires : les carrés rouges représentent le coût du projet (le coût de l'investissement et, le cas échéant, des charges d'exploitations liées au projet mis en œuvre)
  - Différents « niveaux » de projets peuvent être envisagés. Le cas échéant, ils sont matérialisés par des pointillés (par exemple : bibliothèque ou médiathèque, ou encore éclairage public avec ou sans télégestion).

- Chaque membre du groupe lit les cartes projet reçues. Il est possible que les cartes projets soient redistribuées au sein du groupe pour correspondre aux prérogatives et portefeuilles des membres (VP transport, culture...).
- Laisser place au débat afin que les participants déterminent les projets qu'ils souhaitent mener. Il est recommandé de les faire classer par ordre de priorité.
- Chaque fois qu'un projet est retenu (voire parfois lorsqu'il est abandonné), il a un impact sur le budget (les dépenses/recettes sont représentées par les jetons rouges, verts, etc. comme cela est indiqué sur les cartes projets) mais aussi sur les jauges de l'ambition climatique et de l'acceptabilité/satisfaction (d'où l'intérêt d'un(e) « responsable de jauge » qui les tient à jour).

Ces jauges permettent d'alimenter les discussions/débats : non seulement les participants doivent décider des projets à retenir, mais ils sont incités à réfléchir à leur impact sur les jauges : le choix comme le non-choix d'un projet peuvent avoir un impact sur les jauges (par exemple, ne pas retenir le projet « Piscine » peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des administrés). Il est possible de s'aider du **Mémo des projets**, qui fournit une grille indicative d'impacts positifs et négatifs sur les jauges climat et satisfaction citoyenne.

## Le mémo des projets

Projet	Niveau	Mesure	Ambition-Climat		Satisfaction-Citoyenne	
			Impact positif	Impact négatif	Impact positif	Impact négatif
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	1. Réduction des émissions de CO2	1. Augmentation des émissions de CO2	1. Réduction des dépenses	1. Augmentation des dépenses
			2. Réduction des émissions de CO2	2. Augmentation des émissions de CO2	2. Réduction des dépenses	2. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	3. Réduction des émissions de CO2	3. Augmentation des émissions de CO2	3. Réduction des dépenses	3. Augmentation des dépenses
			4. Réduction des émissions de CO2	4. Augmentation des émissions de CO2	4. Réduction des dépenses	4. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	5. Réduction des émissions de CO2	5. Augmentation des émissions de CO2	5. Réduction des dépenses	5. Augmentation des dépenses
			6. Réduction des émissions de CO2	6. Augmentation des émissions de CO2	6. Réduction des dépenses	6. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	7. Réduction des émissions de CO2	7. Augmentation des émissions de CO2	7. Réduction des dépenses	7. Augmentation des dépenses
			8. Réduction des émissions de CO2	8. Augmentation des émissions de CO2	8. Réduction des dépenses	8. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	9. Réduction des émissions de CO2	9. Augmentation des émissions de CO2	9. Réduction des dépenses	9. Augmentation des dépenses
			10. Réduction des émissions de CO2	10. Augmentation des émissions de CO2	10. Réduction des dépenses	10. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	11. Réduction des émissions de CO2	11. Augmentation des émissions de CO2	11. Réduction des dépenses	11. Augmentation des dépenses
			12. Réduction des émissions de CO2	12. Augmentation des émissions de CO2	12. Réduction des dépenses	12. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	13. Réduction des émissions de CO2	13. Augmentation des émissions de CO2	13. Réduction des dépenses	13. Augmentation des dépenses
			14. Réduction des émissions de CO2	14. Augmentation des émissions de CO2	14. Réduction des dépenses	14. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	15. Réduction des émissions de CO2	15. Augmentation des émissions de CO2	15. Réduction des dépenses	15. Augmentation des dépenses
			16. Réduction des émissions de CO2	16. Augmentation des émissions de CO2	16. Réduction des dépenses	16. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	17. Réduction des émissions de CO2	17. Augmentation des émissions de CO2	17. Réduction des dépenses	17. Augmentation des dépenses
			18. Réduction des émissions de CO2	18. Augmentation des émissions de CO2	18. Réduction des dépenses	18. Augmentation des dépenses
Éclairage des zones	Niveau 1 Niveau 2	Niveau 1 Niveau 2	19. Réduction des émissions de CO2	19. Augmentation des émissions de CO2	19. Réduction des dépenses	19. Augmentation des dépenses
			20. Réduction des émissions de CO2	20. Augmentation des émissions de CO2	20. Réduction des dépenses	20. Augmentation des dépenses

- Présentez le **mémo des projets** (format A4), composé de 4 pages (secteurs « bâtiment », « transport », « énergie », « espace public »). Il s'agit d'une aide pour estimer les impacts des projets sur les jauges climat (en-tête verte) et satisfaction / acceptabilité (en-tête jaune). Elle est purement indicative et à débattre tout au long de l'atelier, le groupe pouvant choisir d'affecter d'autres impacts positifs ou négatifs en fonction des projets retenus.
- Des impacts différents peuvent être proposés sur un même projet, en fonction de son « niveau ».

## Les fiches projet à personnaliser

- Indiquer au groupe qu'il est aussi possible d'imaginer des projets : il est possible d'écrire sur les [cartes « projet » à personnaliser](#). Les traiter alors comme des cartes projet classiques (impacts financiers = des dépenses induites, et impacts éventuels sur la jauge climat et la jauge satisfaction).

## Étape 3 : reporter les impacts budgétaires de l'ensemble des projets

*Temps estimé : 5'*

*Cette étape peut être réalisée en même temps que les 2 premières.*

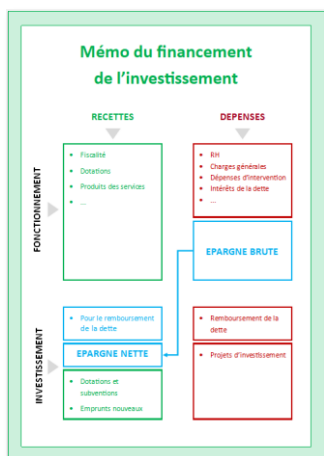
- Introduisez l'étape 3 :
  - « Une fois les projets choisis, il vous faut vérifier s'ils sont compatibles avec la situation financière de la collectivité et peuvent être financés »

## Les grilles budget et les jetons

- Présenter les grilles budget et les jetons :
  - La grille dépenses, en rouge, pour reporter les jetons rouges qui représentent les dépenses (= coût des projets, cf. [Les cartes projet](#)).

- Grille recettes et économies, en vert, pour reporter les jetons verts (recettes) et bleus (économies). Ces jetons verts/bleus sont acquis soit dans le panier de ressources de base, soit grâce à des recettes tarifaires permises par les investissements réalisés (cf. cartes projet), soit par la réalisation d'économies d'énergie (ex : projet « Moderniser l'éclairage public : économies d'énergie modélisées par des jetons bleus sur la carte), ou encore par l'utilisation des leviers de financement.
- Commencer par faire reporter les effets de la **carte « ressources de base »** déjà posée sur le plateau (= poser les jetons verts sur la grille correspondante).
- Faire reporter ensuite les effets budgétaires des projets sélectionnés (à ce stade, principalement des jetons rouges, et le cas échéant, quelques jetons verts et/ou bleu).
- Faire constater la différence de remplissage entre les grilles « dépenses » et « recettes + économies » : il y a beaucoup plus de jetons rouges que de jetons verts.
  - « Le déséquilibre budgétaire est impossible pour une collectivité : il va falloir trouver des sources de financement afin de réaliser les projets sélectionnés ».

## Le mémo du financement de l'investissement (facultatif)



- Il est possible de présenter le **mémo du financement de l'investissement**.
- Il permet de :
  - Faire de la pédagogie financière, pour expliquer le fonctionnement du budget d'une collectivité :
    - sections de fonctionnement et d'investissement,
    - autofinancement d'une partie de l'investissement par l'épargne nette, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses de fonctionnement, après remboursement de l'emprunt.

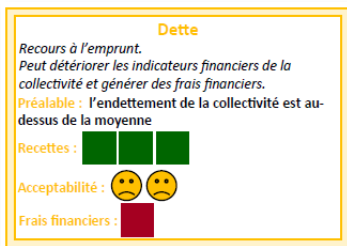
- Justifier des choix méthodologiques retenus pour la grille budget :
  - Les **jetons bleus** représentent les économies budgétaires dégagées en fonctionnement, elles permettent d'augmenter l'autofinancement des projets d'investissement.

## Étape 4 : choisir et imaginer les leviers de financement

Temps estimé : 25', en intégrant si besoin le questionnement des projets sélectionnés et l'aléa.

- Introduire l'étape 4 :
  - « Une fois les projets choisis, il vous faut être sûr de pouvoir les financer, c'est-à-dire d'avoir suffisamment de ressources pour couvrir ces nouvelles dépenses »
  - « Votre objectif est d'équilibrer les dépenses et les recettes en ayant le même nombre de jetons dans la grille Recettes (jetons verts et bleus) que dans la grille Dépenses (jetons rouges) »
  - « Vous allez avoir besoin d'aller chercher des ressources pour financer les investissements (car les ressources de base déjà posées sur le plateau ne suffisent pas) »
- Par soucis de simplification on estime que les charges de fonctionnement courantes (pour faire fonctionner les services publics « habituels ») sont couvertes et donc non matérialisées.

### Les leviers de financement « traditionnels »



- Distribuer les cartes « levier de financement » aux membres du groupe, hors cartes « redimensionnement de projet », « abandon de projet » et « autre levier de financement ». Il est conseillé de distribuer les cartes par paquets correspondant à la même catégorie de levier (fiscalité, dette, dotations, trésorerie, diminution des horaires).
- Décrire la structure des cartes levier :
  - Titre correspondant à la catégorie
  - Description du levier et impacts sur la satisfaction citoyenne
  - **Préalable nécessaire pour actionner le levier** : les joueurs et joueuses devront être vigilants, tous les leviers ne seront pas activables pour leur collectivité, qui a une caractéristique financière particulière qui peut rendre l'accès à certaines sources de financement plus difficile. Si besoin, au moment de sélectionner le « degré » d'utilisation d'un levier de financement (plusieurs choix étant possibles par levier), relire la partie « caractéristiques financières » sur la fiche « collectivité ».
  - Conséquences budgétaires et/ou sur la jauge acceptabilité/satisfaction.

- Faire lire par chaque membre du groupe les cartes « levier » reçues.
- Préciser que ce sont des premiers leviers activables, mais qu'il en existe d'autres.  
Par exemple, le levier Fiscalité ici peut représenter les taxes foncières sur les entreprises et les ménages (les cartes leviers vierges pouvant être utilisées pour augmenter ou créer de nouvelles taxes par exemple ; avec par exemple les impacts sur la satisfaction citoyenne que cela peut engendrer).
- Faire choisir ensemble aux participants les leviers qu'ils souhaitent activer : ils peuvent mobiliser à la fois les leviers Fiscalité, Dette, Trésorerie (sauf si la collectivité représentée ne peut pas), Subventions... Attention, pour chacun des leviers choisis, un seul niveau ne peut être sélectionné, les différentes cartes associées à un même levier de financement ne sont pas cumulables (seule une carte par levier peut être sélectionnée).  
Par exemple, il n'est pas possible d'utiliser à la fois la carte « Fiscalité » qui donne 1 jeton (niveau 1), et la carte « Fiscalité » qui en donne 2 (ou celle qui en donne 3, etc.).
- Reporter les effets des leviers de financement choisis :
  - sur la grille budget, ajouter les jetons verts (recettes) ou bleus (économies en fonctionnement) obtenus grâce au levier de financement. A noter que certains leviers génèrent des dépenses en plus des recettes : par exemple, il est considéré qu'une collectivité qui reçoit généralement moins de subventions que la moyenne nécessite de se structurer en interne et d'embaucher pour gagner en ingénierie → cela entraîne des coûts de masse salariale, d'où l'ajout d'un jeton rouge sur la grille budget (*rappel : chaque collectivité a une difficulté financière, se référer aux caractéristiques financières de la collectivité représentée par le groupe sur la fiche Collectivité*) ;
  - et, le cas échéant, sur la jauge acceptabilité/satisfaction (1 smiley triste apparent sur un levier = dégradation de la grille satisfaction d'1 point).

## Le mémo des leviers

Mémo des leviers de financement		
Levier	Description	Impact
Abandon	Report ou annuler le projet (au profit d'un autre). Peut entraîner des pénalités si le marché est déjà lancé. <a href="#">Carte à placer directement sur le projet concerné</a>	Moins de dépenses Moins de coûts Moins de recettes
Redimensionnement	Modification du projet initial. <a href="#">Carte à placer directement sur le projet concerné</a>	Moins de dépenses Moins de recettes Moins de coûts
Autre levier de financement	Description : Recettes : Dépenses / Recettes : Autres effets :	Moins de dépenses Moins de recettes Moins de coûts

- Il est possible de s'aider du **Mémo des leviers** pour les choisir, car il permet une vision d'ensemble des différentes options possibles.

## Les leviers complémentaires et à personnaliser

**Abandon**  
Report ou annuler le projet (au profit d'un autre)  
Peut entraîner des pénalités si le marché est déjà lancé.  
[Carte à placer directement sur le projet concerné](#)  
Moins dépenses : annule les dépenses initialement liées au projet  
Coûts : voir le coût si abandon sur la carte projet  
Acceptabilité / insatisfaction : à définir en fonction des attentes de la population

**Redimensionnement**  
Modification du projet initial.  
[Carte à placer directement sur le projet concerné](#)  
Description :  
Dépenses / Recettes :  
Autres effets :

**Autre levier de financement :**  
Description :  
Recettes :  
Dépenses / Recettes :  
Autres effets :

- Au bout de 5', ou quand les leviers ont été choisis, rappeler que d'autres leviers doivent être mobilisés à côté de ces leviers dits traditionnels ; notamment parce que le budget n'est toujours pas équilibré (autant de jetons rouges que de verts+bleus sur la grille).
- Distribuer les cartes « redimensionnement », « abandon » et « autres leviers », les faire lire par les participants, et, si besoin, les inciter à les utiliser. L'utilisation de ces leviers peut conduire à requestionner les projets d'investissement qui avaient préalablement été sélectionnés par exemple.
- L'étape 4 se termine au bout du temps fixé.
  - Si les Dépenses et les Recettes ne sont pas équilibrées : il s'agira d'expliquer pourquoi lors de la restitution.
  - Si les Dépenses et les Recettes sont équilibrées avant la fin de l'étape 4, il est possible de proposer aux participants d'essayer de financer un projet de plus.

## La carte aléa (facultative)

**ALEA**

**Inondation**

*Face à l'urgence, vous devez :*

- coordonner les secours,
- organiser des solutions d'hébergement,
- donner accès à l'eau et l'énergie.

*A plus long terme, pour renforcer la résilience de vos infrastructures, vous engagez des travaux de réhabilitation des berges des rivières, l'amélioration des systèmes de drainage, et la mise en place de plans d'urgence locaux.*

**Coûts d'investissement :**

**Charges d'exploitation :**

**ALEA**

*Description :*

*Conséquences :*

**Coûts :**

- Durant la phase de discussions sur les leviers, il est possible d'introduire une ou plusieurs cartes **aléa**, ce qui relance un cycle de réflexion sur les solutions de financement.
- Il est possible d'utiliser la carte aléa « inondation » proposée, ou d'en inventer une autre, en fonction des choix qui auront été réalisés par les participants au cours du jeu.
  - Ainsi, pour complexifier le jeu, peuvent être par exemple imaginées les cartes aléa (négatives) suivantes :
    - locaux inutilisables du fait de vagues de chaleur, notamment dans le cas où le projet de rénovation des écoles n'a pas été retenu ;
    - pollution des eaux, si le projet de transformation de la friche n'a pas été retenu ;
    - manifestation de cyclistes contre les accidents de circulation, si le projet de sécurisation des pistes cyclables n'a pas été retenu...
  - Peuvent aussi être imaginées des cartes aléa positives, pour faciliter le jeu :
    - installation d'une entreprise, par exemple si l'aide aux entreprises pour les vélos électriques a été retenue (signal favorable), qui déclenche une hausse de perception des impôts économiques et fonciers.

## Étape 5 : conclusion de l'atelier

*Temps estimé : 20' de restitution pour 4 groupes (5' par groupe)*

- Retour en plénière
- Rappeler que « *ce n'est pas grave si le budget n'a pas pu être bouclé dans le temps imparti, l'idée est de comprendre pourquoi/comment/quels arbitrage/difficultés* ».
- Demander aux représentants de chaque groupe :
  - décrire la situation finale de leur groupe et les choix opérés pour y arriver
  - si cet atelier a fait écho à des expériences vécues dans leurs collectivités
- Clôturer l'atelier : remercier pour la participation, et le cas échéant renvoyer vers la bibliographie pour aller plus loin.

# Ressources

## Bibliographie

Ce projet est une porte d'entrée vers les travaux réalisés par **I4CE** :

- Le paysage d'ensemble des enjeux économiques et budgétaires du financement de l'action climatique des collectivités locales.

[Retrouvez ici toutes les ressources sur le panorama des financements climat des collectivités locales \(en partenariat avec La Banque Postale\)](#)

- La méthode pour permettre à chaque collectivité de définir ses besoins d'investissement climat à partir de ses objectifs et de les intégrer à son PPI afin de garantir la réalisation des projets tout en assurant l'équilibre financier.

[Retrouvez ici toutes les ressources sur le PPI aligné climat.](#)

Et les travaux réalisés par **La Banque Postale** :

[Retrouvez ici les études sur les finances et l'économie territoriales](#)

## Contact

Vous avez testé le jeu ? Vous pouvez nous en faire un retour à [contact@i4ce.org](mailto:contact@i4ce.org) et [etudes-secteurlocal@labanquepostale.fr](mailto:etudes-secteurlocal@labanquepostale.fr). Merci !

## Lexique

Ce lexique propose de définir quelques termes de finances locales qui peuvent être mobilisés au cours de l'atelier.

### Capacité de désendettement

Nombre d'année qu'il faudrait à une collectivité pour se désendetter si elle y consacrait l'intégralité de son épargne brute (encours de dette/épargne brute).

### Dépenses d'intervention

Les dépenses d'intervention sont des versements effectués ou à effectuer par une entité publique dans le but d'aider ou de soutenir différentes catégories de bénéficiaires qui peuvent être des ménages, des entreprises, d'autres entités publiques ou des associations.

### Effort fiscal

Indicateur permettant d'évaluer la pression fiscale exercée sur les contribuables de la commune.

Calculé en rapportant les produits perçus par la commune sur certaines taxes (TFPB, TFPNB, THRS, TEOM/REOM, ainsi que les produits correspondant à certaines exonérations) au potentiel fiscal de la commune calculé pour ces seules impositions (c'est-à-dire au produit théorique si on appliquait à la base locale de ces taxes les taux moyens nationaux).

### Trésorerie

Le fonds de roulement et la trésorerie sont deux agrégats comptables similaires des budgets des collectivités.

- Le fonds de roulement correspond à l'excédent des ressources stables (capitaux propres, amortissements et provisions) sur les emplois stables (immobilisations) du bilan.
- La trésorerie correspond au fonds de roulement, déduction faite du besoin en fonds de roulement, c'est-à-dire de la différence entre les créances et les dettes à court-terme. Une créance constatée mais non encaissée, par exemple une subvention, génère un besoin de fonds de roulement (besoin de financement) tandis qu'une dette non encore réglée, par exemple un emprunt, vient diminuer ce besoin.
- Le besoin en fonds de roulement traduit donc le décalage temporaire entre l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses, et le fonds de roulement permet de compenser ce décalage. Lorsque le besoin en fonds de roulement est négatif, cela augmente la trésorerie, lorsqu'il est positif, cela la réduit.

Le prélèvement sur le fonds de roulement peut permettre de financer une partie des investissements, notamment les années pour lesquelles le résultat de l'exercice est positif et pour les collectivités qui ont un niveau de trésorerie important. Cependant, ce prélèvement, qui viendrait réduire la trésorerie, ne saurait être un levier de financement majeur et pérenne pour financer les investissements climat des collectivités locales.

- Tout d'abord car toutes les collectivités n'ont pas une trésorerie importante : les régions, les départements et certaines grandes collectivités du bloc communal ont généralement une trésorerie faible. Ces dernières ont développé une ingénierie financière pour maximiser la gestion de leur trésorerie à travers une approche « trésorerie zéro ».
- De plus, la trésorerie correspond à un stock « fini » d'argent, qui n'est pas abondé de manière pérenne et prévisible : c'est donc un levier forcément limité dans le temps, alors que les besoins d'investissement des collectivités locales en faveur du climat devraient être durables et élevés dans le temps.
- Enfin, la trésorerie est d'abord un outil de gestion du quotidien pour une collectivité, elle permet d'assurer la stabilité financière de la collectivité et son action continue. Son utilisation n'est pas donc pas guidée uniquement par les besoins d'investissement à réaliser, mais aussi par d'autres considérations et anticipations économiques et budgétaires.

Tendance confirmée en 2023 et 2024 selon laquelle les collectivités commencent à puiser plus fortement dans leur trésorerie pour financer leurs investissements.