



Formation « Réussir son bilan de fin de mandat »
Association des Maires et des Présidents d'Intercommunalités
de Tarn-et-Garonne
Mercredi 2 Juillet 2025

Support pédagogique de :

Bénédicte BARADEL

Formatrice, Consultante en management, Coach professionnelle individuel et d'équipe certifiée
Présidente de Change'R Conseil

Ancienne Directrice de Cabinet d'élus, Ancienne Directrice des Affaires Institutionnelles en CCI

Votre formatrice

**25 années d'expérience au cœur de l'action publique
dans des contextes de fusion/ régionalisation/ réduction budgétaire**



Bénédicte BARADEL

Change'R Conseil

b.baradel@changer-conseil.fr

+33(0)6 84 23 70 34

www.changerconseil.fr

➤ Formation

- Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Service Public
- DEA d'Etudes Soviétiques et Est-Européennes
- Coach professionnelle individuel et d'équipe certifiée (Centre International du Coach) Titre RNCP niveau 7 – certifiée Everything DISC de Wiley

➤ Expériences

- 15 ans Collaboratrice d'Elus à tous niveaux de collectivités territoriales, au Parlement Européen et en cabinets ministériels
- 10 ans Directrice des Affaires Institutionnelles dans deux CCI en Ile-de-France
- Formatrice d'élus(e)s et de cadres dirigeants du secteur public : interventions notamment pour l'AMF, Associations Départementales de Maires, A Senatus Consulto, IFET, INET
- Coach certifiée - Consultante Senior Group'3C : accompagnement des transitions professionnelles et formatrice en management : coaching, bilans de compétences, outplacement - accompagnement de dirigeants secteur public, privé, monde associatif
- Membre du SFAPEC (Syndicat Français des Acteurs Professionnels du Coaching) et de Publicoach, l'association nationale des coaches du secteur public
- 2023 : Contribution au livre blanc du Centre International du Coach : « Ensemble, vivre et faire la Cité durable de demain : pourquoi et comment le coaching peut accompagner ce formidable défi ? »

Rappel des Objectifs et grandes lignes du programme

1. Contexte

La fin du mandat municipal se profile et, quelle que soit la suite, le bilan de mandat doit être anticipé et préparé, partagé avec l'équipe. L'enjeu : présenter un bilan attractif dans le respect de la législation.

2. Objectifs pédagogiques

- Anticiper pour concevoir un bilan percutant, dans le respect de la législation ;
- Savoir porter et valoriser le bilan pour donner des perspectives

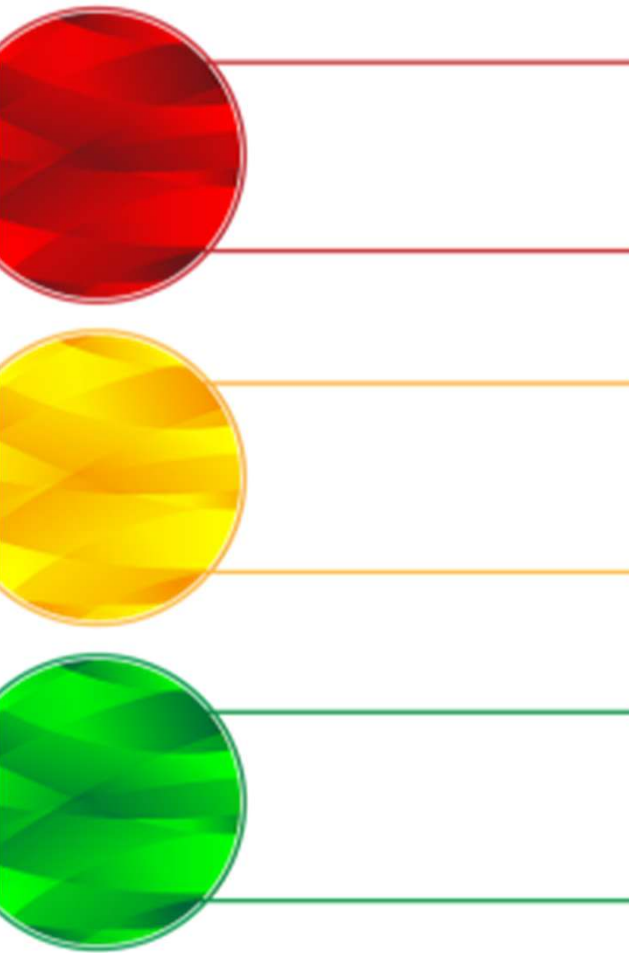
4. Horaires

- 17h30 – 19h30

3. Eléments de programme

- **Remise en perspective du bilan de mandat** : Un bilan, pour qui ? Pour quoi ? ; Un bilan respectueux des règles
- **Quelques clés pour établir son bilan** : Savoir redonner du sens et une vision pour sa commune ;
- **Cerner les grands éléments de sa communication** : Définir les cibles, les messages à faire passer ; Mobiliser les acteurs et les moyens ; Savoir porter publiquement et collectivement son bilan ;
- **S'appuyer sur son bilan pour donner des perspectives**
- **Conclusion, évaluation**

Règles de fonctionnement pour être en confiance, pouvoir s'exprimer et partager

- 
- ❖ Ecoute mutuelle
 - ❖ Respect du cadre, des horaires
 - ❖ Bienveillance – non-jugement dans l'expression
 - ❖ Partage d'expériences et de ressentis : liberté de s'exprimer ou pas – la participation est toutefois la condition de la richesse des échanges
 - ❖ Confidentialité des échanges

***Souhaitez-vous ajouter des règles pour répondre à vos besoins ?
Avez-vous des contraintes particulières ?***

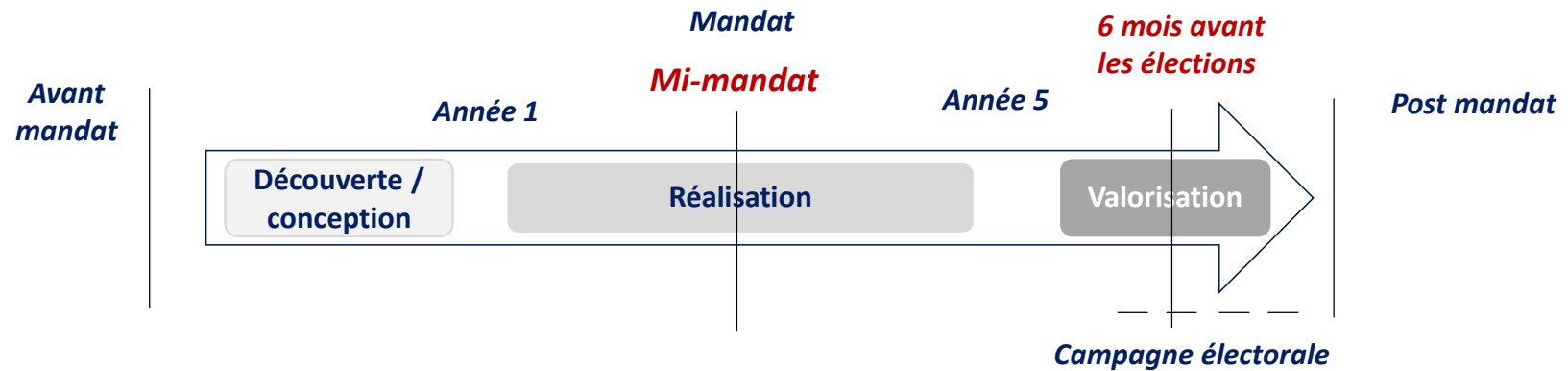
Faisons connaissance



*Quelques mots sur
vous et vos
attentes*

- *Tour de table :*
 - *Où en êtes-vous de ce bilan ?*
 - *Des attentes particulières pour cette soirée ?*

Se réappropriier le temps d'un mandat



=> **Enjeu** : bien articuler exercice du mandat (institutionnel), temps politique et cadre électoral

Enjeux :

- ⇒ Clarifier les priorités d'ici la fin du mandat
- ⇒ Anticiper les échéances et organiser la communication selon les étapes de la réglementation
- ⇒ Former les élus et informer les potentiels candidats pour que chacun trouve sa place dans le respect de la législation

Un bilan, pour qui ? Pourquoi ? Pour quoi faire ? => Être au clair sur ses objectifs

Prendre du recul

- Prendre le temps de se poser et de **s'abstraire des pressions et des insatisfactions/ critiques du quotidien**
- Prendre le temps de se poser pour lister, **avec ses équipes**, ce qui a été fait/ pas fait/ fait en plus que prévu/ fait différemment par rapport aux engagements de campagne
- Identifier à qui on souhaite s'adresser à travers ce Bilan

Remettre en perspective et donner du sens à l'action

- Élus : comprendre le bilan, **se l'approprier, être apte à le défendre techniquement et politiquement** devant les habitants, les opposants, les media, ...
- Remettre en perspective, temps court/ temps long – projets rapides/ projets structurants ; revenir sur la **finalité de l'action entreprise** au-delà de la somme des réalisations

Préparer la suite

- **Rendre compte** aux habitants/ électeurs
- **Anticiper les critiques, expliquer, argumenter, combattre, convaincre, (ré)embarquer**
- Montrer que les engagements ont été ou seront tenus / **crédibilité** pour la suite
- **Embarquer sur de nouveaux projets** pour préparer la prochaine élection

Communication en fin de mandat : cadre juridique, risques et précautions à prendre (1)

Bien distinguer :

- **Bilan de mandat institutionnel # bilan de mandat électoral**
- **Communication de la collectivité # communication du candidat**
 - Droits à l'image / Droits d'auteur / charte graphique : bien distinguer communication et propriété Collectivité # communication campagne électorale
 - Dans la communication institutionnelle, respecter les droits d'expression des groupes minoritaires

Voir note AMF :

<https://medias.amf.asso.fr/docs/DOCUMENTS/2b50927bb70c4f8560e5a0e33476591a.pdf>

Quelques rappels :

➤ Qu'est-ce qu'un bilan de mandat ?

Tout document : brochure, bulletin de la collectivité, tract, édito d'un élu, site internet, émission de télévision/ radio ...

➤ Grands principes du droit électoral : art L.52-8 et L.52-1 du code électoral

- **Interdiction du financement de la propagande électorale d'un candidat par une personne morale (sauf par un parti ou groupement politique) => le bilan de fin de mandat à caractère de propagande doit être financé sur le compte de campagne**
- **Interdiction de la promotion indirecte d'un candidat à travers la présentation avantageuse de l'action d'une collectivité dont il est l'élu** : bien distinguer dans quels cas la communication est promotionnelle ou à visée électorale et donc interdite puisque présumée bénéficier indirectement à l'élu candidat à l'origine des réalisations valorisées ;
- **Présentation objective et sans polémique** : une énumération des principales actions menées et sans polémique électorale n'est pas une campagne de promotion publicitaire

Dispositions complétées par les dispositions des lois n° 2017-1339 du 15 septembre 2017 pour la confiance dans la vie politique (renforcement des sanctions financières et pénales en cas de violation des règles en période préélectorale), la loi n° 2018-1202 du 22 décembre 2018 relative à la lutte contre la manipulation de l'information qui a instauré une réglementation concernant les « fake-news » en période préélectorale, la loi n° 2019-1269 du 2 décembre 2019 visant à clarifier diverses dispositions du droit électoral, ainsi que la loi n° 2021-875 du 1er juillet 2021 visant à améliorer la trésorerie des associations (voir informations de l'AMF).

Communication en fin de mandat : cadre juridique, risques et précautions à prendre (2)

Calendrier

- **Pendant les 6 mois qui précèdent le mois de l'élection** : pas de promotion publicitaire des réalisations ou de la gestion d'une collectivité sur le territoire des collectivités intéressées par le scrutin : **principe d'égalité de traitement des candidats, ne pas bénéficier d'une promotion indirecte**
 - ⇒ **caractère habituel ou exceptionnel de l'initiative, circonstances liées ou pas au scrutin, information objective aux administrés ou propagande**

Propagande quand le document vante les mérites d'un candidat, relaie les thèmes de sa campagne, contient des éléments de polémique ou se réfère aux scrutins à venir ; lorsque le caractère inhabituel du document, les circonstances, le ton font apparaître que la publication est inspirée par des considérations électoralistes
 - ⇒ **Sanctions possibles : annulation de l'élection** si cette campagne illégale de promotion peut être de nature à altérer la sincérité du scrutin (enjeu : écart de voix entre les candidats) ; éventuellement **réintégration dans les comptes de campagne ; sanctions pénales** possibles

Les 4 principes dégagés par la jurisprudence :

S'appliquant de manière alternative et non cumulative

- **Antériorité**
- **Régularité**
- **Identité**
- **Neutralité**

Publications de bilan de mandat autorisées

- **Document de campagne** : financement dans les comptes de campagne, mêmes conditions juridiques de diffusion qu'un tract
- **Bilan par la collectivité** : information sans être une campagne promotionnelle – pour éviter d'éventuelles erreurs, préférable de le faire au plus tard avant la période des 6 mois précédant le mois de l'élection

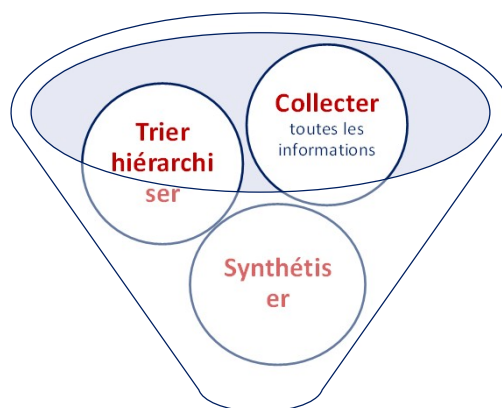
Bilan des réalisations – état des lieux



- *Quels objectifs pour vous pour ce bilan ?*
- *Où en êtes-vous dans la préparation de ce bilan ?*
- *Comment avez-vous organisé le pilotage et le suivi de votre action et de votre organisation ?*

Cerner les grands éléments de sa communication

Définir le(s) message(s) clés

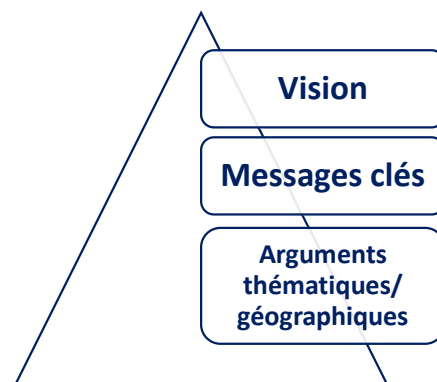


Ne pas chercher à être exhaustif

⇒ Chercher à **être compris, entendu**

⇒ **Permettre à tous** (élus, habitants, ambassadeurs du bilan, ...) de **s'approprier ce bilan** et de **le porter publiquement**

Éléments de bilan



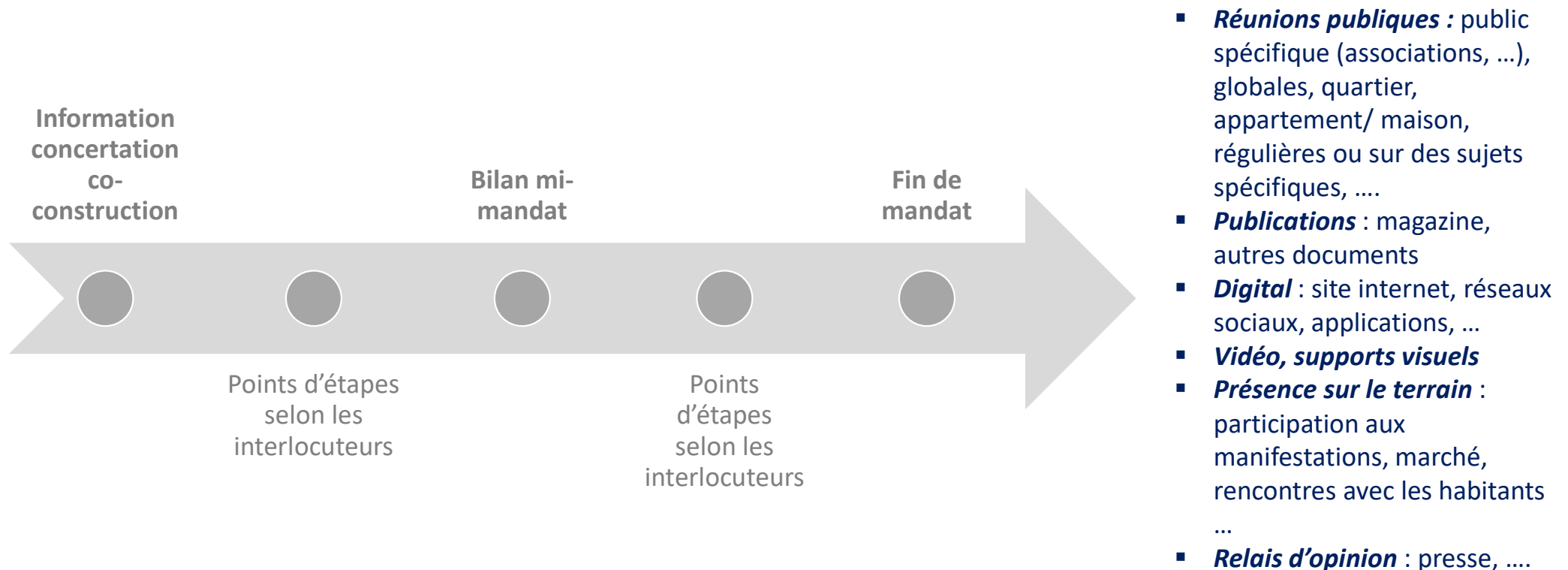
Quelle est votre ambition pour votre commune ?

3 ou 4 idées fortes

une image ou un chiffre valent mieux qu'un long discours

Communiquer, échanger et rendre compte

Définir sa stratégie en fonction de ce qui a déjà été fait, des besoins ressentis, des possibilités de communication existantes ou à créer plus ou moins facilement, du cadre légal et des ambitions pour la suite



<https://www.banquedesterritoires.fr/communication-les-collectivites-des-emetteurs-fiabiles-et-utiles-aux-francais>

Les 6 clés pour réussir votre bilan

Enjeu : donner envie de découvrir le bilan

**Document synthétique,
pas exhaustif
pas de catalogue à la
Prévert**

***Se concentrer sur des
messages clés, clairs, des
idées pouvant être
retenues***

**Remettre en perspective
temps court – temps long**

***Privilégier les visuels :
photos, chiffres,
intertitres, encarts, ...***

**Décliner les messages sur
les différents supports à
disposition**

***Maitriser le temps :
préparation – teasing –
relai régulier des messages
clés sur différents supports
– numérique ; réseaux
sociaux***

Exemples – ressources en ligne

- *Bilan de mi-mandat Premesques* : <https://ville-premesques.fr/wp-content/uploads/2017/10/BILAN-DE-MI-MANDAT-MUNICIPALITE-PREMESQUES-2014-2020.pdf>
- *Verdun-sur-Garonne* :
 - *réunion publique* : <https://www.lepetitjournal.net/82-tarn-et-garonne/2018/04/09/reunion-de-bilan-de-mandat-a-verdun-garonne/#gsc.tab=0>
 - *bilan de mandat video* : <https://www.youtube.com/watch?v=62z1k5IVZb0>
 - *bilan de mandat publication* : <https://fr.calameo.com/read/001828566091b5e1efdfa>
- *Bilan de mi-mandat Vic-en-Bigorre ; publication journal municipal* : <http://cdn13.reseaudescommunes.fr/cities/601/documents/zdkc3jqbmdczmpc.pdf>
- *Vidéos Angoulême* : <https://www.youtube.com/watch?v=vQoZfXSTEGU>
- *Magazine Biarritz : Bilan un an de mandat* : <https://www.calameo.com/read/00070804438917c291393>
- *Magazine Le Pecq*
 - *Réussites 2022* : <https://www.calameo.com/read/00070804438917c291393>
 - *Bilan mi-mandat 2023* : <https://www.calameo.com/read/000708044864cb75cd876>
- *Caderousse : bilan de fin de mandat 2025* : https://www.caderousse.fr/wp-content/uploads/2025/02/CADEROUSSE_BILAN-DE-MANDAT_BD_2.pdf

Synthèse - Appropriation/ projection - Debrief - Evaluation

Être au clair sur le bilan, points positifs, critiques, arguments, **projet**, priorités pour la suite

Mobiliser ses équipes

Organiser et planifier : cibles, messages, supports, relais, événements, calendrier

Rédiger les documents – travailler la présence terrain

Entretenir des relations dans la durée avec tous ses relais pour savoir les mobiliser

Entretenir des relations régulières avec les médias locaux

Bien articuler avec le projet – Objectif du projet : donner envie

- *En quelques mots, ce que je retiens de la soirée*



Merci de votre attention