



ADEME


 Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Énergie

CARNET DE BORD

P.2 Témoignages
et partages d'expérience

Le SMé un outil au service de
la stratégie énergétique du territoire

P.3 Regards croisés ...

Préparer l'intégration
de la démarche dans la collectivité

P.4 Rencontre avec...

Gabriel PEREZ, gestionnaire de Flux
énergétiques, référent SMé Métropole
Rouen Normandie

Collectivités #1

SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE

EN BREF

Intégrer le Système de Management de l'énergie (SMé) dans votre politique Énergie, c'est amplifier l'engagement de votre territoire dans la transition énergétique

Pour faire face aux contraintes budgétaires toujours plus fortes et accroître la performance énergétique, le SMé permet à la fois de :

- ✓ réduire durablement et d'anticiper ses consommations énergétiques,
- ✓ mobiliser l'ensemble des acteurs internes pouvant impacter sa performance énergétique,
- ✓ prouver son engagement par une certification reconnue **ISO 50001**.

Convaincu de la complémentarité des deux démarches, l'ADEME a mis en place une opération collective pour accompagner 8 collectivités, déjà engagées dans Cit'ergie, dans le déploiement de leur SMé. Le SMé devra permettre un approfondissement des domaines concernant *patrimoine, flotte véhicule, eau-assainissement*, etc. de Cit'ergie.

Elle comprend un ensemble de formations (SMé, audit interne), des ateliers collectifs, l'accès à un espace collaboratif dédié. Elle comporte aussi un volet d'accompagnement individuel via une subvention pour l'intervention d'un consultant spécialisé.



Contacts :
Eddy POITRAT, Ingénieur Énergie-Effet de Serre,
eddy.poirat@ademe.fr



Pourquoi s'engager dans la démarche ?

Interview

LAURENT FUSSIEN, Directeur Général des Services,
Ville de Malaunay

Quelles sont les raisons qui ont conduit la Ville de Malaunay à s'engager dans une démarche SMé ?

Avant tout parce que l'éco-citoyenneté fait partie de la culture locale. Face au renchérissement du prix des énergies fossiles et à la contraction des budgets, la Ville de Malaunay a instauré dès 2009, une démarche, continue et ambitieuse de pilotage de la transition énergétique. Nos actions se traduisent à travers différents programmes dont le label Cit'ergie, que nous avons obtenu en 2015 et qui nous a demandé de travailler davantage nos indicateurs de performance énergétique. Notre engagement dans le Système de Management de l'Énergie est ainsi le fruit de la rencontre de ce besoin de structuration accrue avec l'opportunité d'intégrer l'opération collective proposée par l'ADEME.

Vous aviez déjà instauré un suivi des consommations et des actions de réduction de la dépense énergétique Pourquoi dans ce contexte avoir déployé un SMé ?

Notre démarche est résolument progressive et itérative, structurée par la recherche d'amélioration continue. Elle se déploie au gré de nos engagements et des opportunités qui nous permettent de progresser dans

notre recherche d'économie d'énergie et de substitution des énergies fossiles. **C'est parce que nous sommes conscients de l'importance des enjeux que nous visons systématiquement l'excellence avec l'ambition d'aller toujours plus loin.** Nous inscrivons notre démarche dans le temps, nous sécurisons nos actions, nous nous donnons les moyens de les enrichir. Aujourd'hui tout le monde a bien compris le sens et partage cette exigence. **Le SMé, c'est une occasion de réexaminer nos fondamentaux. C'est un moyen de nous challenger, de pousser plus loin nos objectifs.** Nous sommes au début de la démarche et pressentons qu'il pourrait aussi devenir le cœur de notre ambition territoriale, un point d'appui et d'articulation de nos différentes actions autour duquel se structurerait une approche plus systémique.

Pourquoi avoir intégré l'opération collective ADEME ? Qu'en attendiez-vous ?

Nous n'y serions pas allés seuls. Il y a une communauté de travail qui se met en marche et partage. L'opération collective permet de réunir des experts et des pairs, c'est une véritable plus-value pour consolider notre approche et nos résultats. C'est passionnant, très complexe à mener et la mutualisation est indispensable.



LE SMÉ UN OUTIL AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ÉNERGÉTIQUE

LES COLLECTIVITÉS TROUVENT DANS LE SMÉ UN OUTIL STRUCTURANT, EXIGEANT, QUI VIENT COMPLÉTER ET ENRICHIR LES DÉMARCHES ÉNERGIE CLIMAT (PCAET, CIT'ERGIE, TEPOS) DANS LESQUELLES ELLES SONT DÉJÀ ENGAGÉES.



Des pratiques nouvelles

Le SMé ré-interroge toutes les pratiques des services.

« Si on veut être dans une vraie sobriété énergétique, ce que nécessitent les enjeux climatiques, on ne peut plus faire d'à peu près. Il faut être très exigeant et très rationnel. Le SMé est une démarche exigeante mais qui rapportera beaucoup. » Anne Terlez



« L'exigence de formalisation est nouvelle, explique Julie Ngo, chargée de projets Énergie Politiques publiques durables à la communauté d'Agglomération Seine Eure.

Auparavant, nous faisons les choses, mais sans avoir une traçabilité de nos actions. Avec le SMé, le pilotage est beaucoup plus fin et les procédures permettent de garantir la continuité du système en cas de changement d'organisation. Nous avons également intégré dans notre périmètre la DSP pour la piscine notamment et cela nous permet de développer avec le délégataire un dialogue nouveau autour de l'énergie, de renforcer nos liens et de mieux travailler ensemble. Forts de ce constat, nous avons étendu cette démarche aux DSP Eau et Assainissement, bien qu'elles ne fassent pas partie du périmètre du SMé, c'est très constructif. »

Une démarche vertueuse et répliquable qui peut entraîner tout le territoire vers la transition énergétique.

Cette formalisation imposée par le système donne aussi des clés pour partager la démarche hors de la collectivité et l'étendre sur le territoire.

Sur le territoire de la Métropole, c'est le partage de la méthodologie avec l'ensemble des communes du territoire qui doit permettre d'améliorer la performance énergétique globale. Pour la Communauté d'Agglomération Seine Eure, c'est avec le CPE (Contrat Performance Énergétique) que des indicateurs communs sont définis afin de disposer de données communes et d'accroître la pertinence des analyses.



Une démarche intégrée à la politique énergétique territoriale



« Nous avons pour objectifs dans le cadre de notre PCAET de réduire nos consommations énergétiques de 10% d'ici à 2020 et de passer à 100%

d'énergies renouvelables sur l'ensemble du territoire, explique Dimitry Guignon, Responsable du service Maîtrise de l'énergie de Métropole Rouen Normandie. **Nous avons intégré le SMé dans notre plan Climat Air énergie. Il s'inscrit dans notre recherche d'exemplarité et favorise la recherche de performance énergétique au sein du patrimoine de la Métropole. En 2017, lorsque nous avons intégré l'opération collective, nous étions dans une phase de structuration de notre démarche. Le SMé est arrivé exactement au bon moment ! La plupart des grandes directions qui ont des consommations directes d'énergie étaient déjà engagées dans des démarches d'amélioration d'efficacité énergétique, mais sans méthode et structure propre. Le gros plus de l'ISO 50001 est qu'il nous permet de structurer l'ensemble et d'avoir une méthode commune, partagée par l'ensemble des directions. »**



« L'opération collective SMé a croisé notre volonté d'améliorer notre politique publique énergétique, indique Anne Terlez, Vice-Présidente de la Communauté

d'Agglomération Seine-Eure en charge de la politique de la Ville et de la Transition énergétique. **C'est une thématique complexe qui nécessite un découplage au niveau technique comme au niveau politique, avec l'implication de toutes les directions, pour agir en transversalité et en mode projet. Le SMé nous donnera des indicateurs pour nous permettre de chiffrer le retour sur investissement de l'action et de le comparer au coût de l'inaction pour alimenter notre débat d'orientation budgétaire. »**

Un projet qui peut sembler complexe à mettre en place, d'où la nécessité de l'articuler avec les démarches existantes dans la collectivité. La Communauté d'Agglomération Seine Eure a par exemple fait le choix de mutualiser les instances de pilotage et de coordination pour l'ensemble de la politique énergétique. Une organisation qui permet de rendre la démarche plus lisible et de la partager plus facilement à l'interne.



« Il était d'autant plus important de veiller à une bonne intégration dans l'organisation que le déploiement de la démarche s'est faite dans un contexte de réorganisation des compétences de l'institution » (loi Notre/fusion). La Ville de Malaunay, engagée très tôt dans la transition énergétique, a également fait le choix de mutualiser les équipes. **« Le but du jeu était de ne pas créer une usine à gaz mais de s'appuyer sur ce qui existait. Nous avons une équipe Cit'ergie déjà sensibilisée à l'approche projet et à l'amélioration continue qui a pris en charge la gestion du SMé »** témoigne Alexandre Baudoin, chargé de mission SMé.

PRÉPARER L'INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE DANS LA COLLECTIVITÉ

UNE COMMUNE ET UNE COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION CONFRONTENT LEURS EXPÉRIENCES.

VILLE DE MALAUNAY



6 176 habitants



Périmètre d'application du SMé :
Patrimoine bâti + Flotte de véhicules



9,25 Km²



Laurent Fussien et
Alexandre Baudoin

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION SEINE EURE



40 communes Dominante rurale 72 867 habitants



Périmètre d'application du SMé : domaine
2 de Citergie : patrimoine de la collectivité



347,24 Km²



Julie Ngo et
Anne Terlez

1. L'ORGANISATION Simple, progressive, étendue et intégrée

LAURENT FUSSIEN « Dans une organisation comme la nôtre, les ressources humaines et financières sont limitées. Rendre la démarche lisible est essentiel à son appropriation : quand plusieurs projets territoriaux cohabitent, il est difficile pour les agents de se repérer. D'où la nécessité de ne pas dissocier les démarches et de travailler leur intégration dans un sens commun et dans l'organisation existante. Le rôle d'Alexandre est essentiel : il a une vraie capacité à faire passer des messages complexes et à faire accepter et appliquer les procédures. C'est fondamental. À Malaunay, le SMé, parce qu'il peut améliorer et structurer l'ensemble des processus, n'est pas une action en plus. Il prend place au cœur de notre organisation et nous conduit à réexaminer chacune de nos actions à travers son prisme. C'est le sens de l'amélioration continue : les résultats poussent à améliorer le système pour améliorer les résultats. Notre enjeu c'est de parvenir, avec ce processus dynamique à une sorte d'optimum qui puisse évoluer au fur et à mesure de l'obtention des résultats. Ça demande un

investissement très important, mais en travaillant de manière très progressive, au fil du temps, on parvient à s'améliorer en continu. »

ANNE TERLEZ « À la Communauté d'Agglomération Seine Eure, toutes les directions se saisissent du management de l'énergie, c'est l'affaire de tous. »

JULIE NGO « Notre comité technique est composé de l'ensemble des directeurs. Nous avons constitué une équipe Énergie. J'anime l'ensemble de la démarche Énergie-climat avec la charge de son pilotage dans les directions et de la création des synergies. Nous venons de recruter une personne sur l'aspect technique et opérationnel pour assurer le suivi des consommations dans le cadre du SMé et son optimisation. C'est un peu le poste d'économiste de flux avec un regard sur l'usage des bâtiments. Elle est par exemple en capacité d'intervenir pour régler une chaudière. »

2. L'ACCOMPAGNEMENT Partage, échange, formalisation

LAURENT FUSSIEN « Nous ne serions pas allés seuls dans cette démarche, pas sans le soutien de l'ADEME et le partage d'expérience avec les autres participants de l'opération collective. Nous avons besoin de ces appuis pour nous engager dans une telle démarche. Nous avons toujours la volonté d'aller plus loin, l'opération collective nous donne les moyens de réaliser nos ambitions en apportant, au-delà du soutien financier, de l'expertise et du retour d'expérience. Ensuite c'est avec une approche progressive et itérative qu'on avance. »

Nous avons des connaissances que nous avons besoin de formaliser pour les préserver et pouvoir les transmettre. Nous avons organisé des ateliers avec l'AMO et les agents pour construire un document pertinent c'est-à-dire directement opérationnel, adapté aux pratiques de terrain et à notre projet communal. La facilité d'appréhension de la démarche est un critère important dans une structure comme la nôtre. »

ALEXANDRE BAUDOIN « Nous avons travaillé avec un bureau d'études pour mettre en œuvre notre démarche. Il a réalisé un audit de nos pratiques pour dégager nos axes d'amélioration. Nous analysons nos consommations, nos usages énergétiques et les hiérarchisons pour prioriser nos actions. Nous faisons évoluer nos marchés en passant sur des marchés de performance avec des cibles de consommation à atteindre. Nous disposons aujourd'hui de données qui nous donnent de nouvelles possibilités d'agir. Nous avons un enjeu en termes de formalisation. Sur ce point, l'apport du cabinet a été très important. Nous ne sommes pas habitués en collectivité à une standardisation ni à une traçabilité aussi poussée que dans l'industrie, nous n'avons pas de documentation référente pour assurer la continuité du système.

JULIE NGO « Nous avons bénéficié de l'accompagnement du cabinet MP énergie sur la partie ISO 50001. Son apport de formation et de vulgarisation a été essentiel. L'ISO 50001 est très technique et demande un pilotage très fin par rapport à ce que nous faisons. Notre collectivité était déjà très avancée, avec de bonnes pratiques, mais il nous manquait peut-être la formalisation et certains aspects que nous ne traitons pas du tout. Un cabinet extérieur peut nous aider à détecter des failles organisationnelles que nous n'aurions pas identifiées seuls. »

ANNE TERLEZ « L'intervention d'un cabinet extérieur permet d'objectiver les pratiques et d'apporter de la neutralité. Elle soulage les équipes pour la partie ingénierie et dans le même temps, portant un regard extérieur sur nos pratiques, questionne les services et embarque aussi plus facilement l'ensemble des équipes. »

CONCLUSION

Y aller ou pas ?

Anne Terlez « Oui ! C'est une démarche exigeante mais qui rapportera beaucoup. »

Laurent Fussien « Sans aucun doute, il ne faut pas hésiter. Et le plus tôt possible car de toute façon, il faudra y aller. Agissez aujourd'hui pour ne pas subir demain. »

Se faire certifier ou pas ?

Laurent Fussien « La certification, c'est un moyen de garantir la continuité et la structuration de la démarche et ça, c'est intéressant. »

Anne Terlez « L'objectif pour nous, c'est d'être certifiable. Et à partir du moment où on est certifiable, pourquoi ne pas aller jusqu'à la certification. »



GABRIEL PEREZ,

Gestionnaire de Flux énergétiques, référent SMé Métropole Rouen Normandie



« Déployer un SMé à l'échelle d'une métropole est un vrai challenge »

APRÈS UNE PREMIÈRE EXPÉRIENCE ACQUISE EN MILIEU INDUSTRIEL, GABRIEL PEREZ A INTÉGRÉ LA MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE POUR Y DÉPLOYER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE. UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE À PLUSIEURS NIVEAUX RICHE DE DÉFIS.

Quels sont les principaux changements lorsqu'on passe de la mise en place de la norme sur un site industriel à une collectivité territoriale ?

La première différence est géographique : un territoire comme celui de la Métropole est évidemment beaucoup plus étendu avec un nombre de sites important alors qu'en entreprise, on est généralement sur un ou un petit nombre de sites. La multiplicité des compétences est également une source de diversité des usages énergétiques et donc de complexité du système. Enfin, les acteurs à impliquer sont plus nombreux, c'est donc plus exigeant en termes d'animation. Au sein d'une collectivité comme la Métropole, la mise en place d'un SMé est donc beaucoup plus complète, plus complexe aussi !

Vous attendiez-vous à tant de différences ?

Oui, et c'était pour moi le challenge du poste. C'est un véritable défi. D'autant que j'ai aussi pour mission l'optimisation des contrats de fourniture d'énergie, ce qui permet d'aller plus loin dans la démarche, de faire la jonction avec les achats. L'analyse des flux est étendue : on sort du bâtiment uniquement pour aller vers les usages énergétiques et dégager d'autres

leviers d'actions que les contrats d'exploitation comme les achats ou l'évolution du comportement des usagers.

Ce poste fait le lien entre l'économie de flux et le management du projet global en apportant une structure et une vision transversale à la fonction économie de flux qui était ici essentiellement centrée sur le bâtiment et axée sur la gestion des contrats d'exploitation, sans vision globale.

Qu'est-ce qui vous satisfait le plus aujourd'hui, après avoir mis en place le système ?

Avec de telles compétences et tant de gens à impliquer, il est très satisfaisant de constater que la mobilisation se fait bien et que nous parvenons à déployer le système correctement.

Comparé à une démarche en entreprise, on s'inscrit dans un temps plus long, mais c'est normal compte tenu de la structure et de sa complexité.

L'animation de la démarche représente-t-elle une dimension importante de votre poste ?

Très importante, en effet. Les référents énergie sont nombreux puisque rattachés aux différentes directions : eau, assainissement, déchets, bâtiments, mais aussi

FOCUS

Quel profil recruter pour manager un SMé en collectivité ?



« Pour une collectivité comme la nôtre, avoir un référent dédié est indispensable, explique Dimitry Guignon, responsable du service Maîtrise de l'énergie.

Pour la création de ce poste et le recrutement de Gabriel, nous avons identifié les missions et recherchions un candidat qui possédait deux types de qualités : des qualités d'ordre technique pour mettre en place les outils et des qualités relationnelles et d'animation. Pour déployer le système dans les services, à ressources constantes, il faut être capable de l'argumenter habilement et de le promouvoir en interne. L'expérience acquise par Gabriel dans son poste précédent et sa connaissance de la norme ont largement pesé lors de son recrutement. »

éclairage public... Il convient aussi d'associer les fonctions transverses, les RH, la communication, les systèmes d'information, les achats... C'est une véritable promotion de la démarche qu'il faut conduire au début et ensuite maintenir la mobilisation. Les services les plus difficiles à mobiliser sont les services transversaux qui sont moins acteurs directs et plus présent en appui de la démarche. Ils sont donc plus éloignés des actions, mais en expliquant bien les enjeux et le rôle qui est le leur dans la réussite du système, on parvient à déclencher l'adhésion.

Si vous aviez un conseil à donner à une collectivité qui souhaite se lancer ?

Le portage, l'engagement de la direction et des élus est indispensable. Il faut ensuite s'entourer des bonnes compétences et bien dimensionner les ressources globales à mettre en jeu pour le déploiement du système en intégrant les dépenses à réaliser, mais aussi les économies potentiellement réalisables grâce à la mise en place du système (personnel + financement).



ADEME NORMANDIE Avril 2019 • Réalisation : BDSA l'Agence • Crédits photos : ADEME • Imprimeur : France Ouest Imprim



Collectivités participants à l'opération collective

COMMUNAUTÉ DE L'AGGLOMÉRATION HAVRAISE • COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LA RÉGION DIEPPOISE • COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION SEINE-EURE • MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE • VILLE DU HAVRE • VILLE DE MALAUNY • VILLE DE PETIT QUEVILLY • VILLE DE ROUEN