



CARNET DE BORD

P.2-3 Témoignages et partages d'expérience
Mettre en œuvre le SMé

P.4 Rencontre avec...
Hadrien Babka, Ingénieur Bâtiment et Énergies
Communauté d'Agglomération Dieppe Maritime

Collectivités #2

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 :

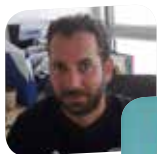
- ✓ réduire durablement et d'anticiper ses consommations et factures énergétiques,
- ✓ mobiliser l'ensemble des acteurs internes pouvant impacter sa performance énergétique,
- ✓ prouver son engagement par une certification reconnue **ISO 50001**.

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 Energie-Effet de Serre,
eddy.poirat@ademe.fr



Interview

CÉDRIC LE MEUR,
Chargé de Projet Transition Énergétique
Le Havre Seine Métropole



MARIE TAVELET,
Chargée de Mission Climat Énergie – Ville du Havre

Comment intégrer le SMé à la démarche Énergie-Climat ?

Vous étiez déjà engagé sur la Ville et la Communauté d'agglomération dans un Bilan carbone et un Plan Climat Énergie Territorial. Que vous apporte le SMé dans ce contexte ?

MT : « Le SMé apporte des outils de maîtrise des axes d'amélioration. Il permet de développer un véritable plan d'actions de performance énergétique. C'est un outil pour agir concrètement et en profondeur. »

CLM : « Avec les changements de périmètre des EPCI que nous avons connu, la mise en place du SMé nous a contraint à prendre du recul sur ce que nous faisons un peu dans l'urgence pour structurer nos actions et mettre en place une véritable démarche de recherche de performance énergétique sur le long terme. »

Quels sont les changements les plus importants depuis le SMé ?

CLM : « Chaque bâtiment était par exemple géré par l'occupant. Petit à petit, au fil des démarches successives, le service énergie a pris la main et gère aujourd'hui l'énergie sur l'ensemble des bâtiments, avec des plans d'actions formalisés. C'est aussi le cas pour

la gestion de la flotte de véhicule qui dispose maintenant d'un plan d'actions. Le SMé apporte des méthodes de travail, définit des UES*, fixe des plans d'actions objectifs, priorisés... Par sa rigueur et les indicateurs qu'il fournit le SMé a aussi permis de réouvrir le dialogue autour de projets tout à fait pertinents qui avaient été commencés puis délaissés, faute de temps. »

Quels résultats avez-vous déjà obtenus ?

CLM : « Nous sommes aujourd'hui à 1 an du démarrage. Actuellement en phase de collecte des bilans de consommation de chaque service, on observe un accroissement tout à fait significatif de la performance énergétique pour la flotte de véhicules. Pour les bâtiments également. Mais à ce stade nous ne sommes pas en mesure de déterminer la part de ce résultat attribuable au SMé. »

MT : « C'est un système vertueux qui s'auto-alimente. Aujourd'hui nous cherchons à conforter ce qui a déjà été fait et à identifier des pistes d'amélioration pour encore enrichir le système. »

*UES Usages Énergétiques Significatifs



METTRE EN ŒUVRE LE SMÉ

S'IL EXISTE SOUVENT AU SEIN DES COLLECTIVITÉS UNE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE, LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT (NORMES ISO) SONT SOUVENT PEU RÉPANDUS ET MAL CONNUS DES AGENTS/SERVICES. DÉPLOYER UN SMÉ, C'EST D'ABORD LE FAIRE CONNAITRE AUX SERVICES, ORGANISER SES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES DÉMARCHES ÉNERGÉTIQUES EXISTANTES. RETOUR D'EXPÉRIENCES.

Faire découvrir et montrer l'utilité du SMé, un préalable indispensable pour déclencher l'adhésion

Le Système de Management de l'énergie s'inscrit dans la démarche de transition énergétique de la collectivité. Son aspect très technique et normatif peut constituer une difficulté pour l'appropriation en interne. Pour **Cédric Le Meur**, il peut être plus simple de construire une communication globalisée autour de la transition énergétique pour ensuite affiner le discours à mesure que l'on avance dans la mise en œuvre du dispositif : « Par rapport au SMé, Cit'ergie permet de recadrer la communication sur un système plus global. Quand on s'adresse à l'ensemble du personnel, on parle de transition écologique, énergétique. Cit'ergie est un label plus porteur pour la communication. Cela permet de vulgariser, de présenter un contexte global plus motivant, alors que le SMé est plus un outil technique ».

L'arrivée d'un SMé peut faire naître des craintes, notamment en termes de charge de travail. « Au démarrage, les services ont pris le SMé comme une contrainte plus qu'un bénéfice. Aujourd'hui, avec l'arrivée des premiers résultats, les perceptions changent », explique **Marie Tavelet**. Quand une démarche de maîtrise énergétique pré-existe, l'apport principal du SMé, par la rigueur qu'il impose, réside dans l'optimisation de la performance : « Le travail était fait mais à mon sens, les actions n'étaient pas strictement optimisées, partagées et suivies, ce qui ne permettait pas d'accéder à une performance énergétique globale. **Le SMé impose une transversalité et une coordination opérationnelle entre les services** ». Déployer un SMé impacte donc l'organisation des tâches, ce qui nécessite un surcroît de travail. Il constitue, selon **Hadrien Babka**, Ingénieur bâtiment et énergies à la Communauté d'Agglomération Dieppe-Maritime, « un investissement pour l'avenir. Le plus compliqué, c'est de faire comprendre en interne que si la mise en fonctionnement du système demande plus de travail, c'est pour gagner du temps plus tard. Ils auront les bons outils, pourront systématiser et automatiser leurs actions. **Et au delà même de la recherche de performance énergétique, c'est un gain de méthode qui peut impacter et structurer les activités des services** en fournissant des indicateurs et des données utiles ».

Pour partager la démarche, la pédagogie est fondamentale. Faire la démonstration de l'utilité du système est indispensable pour gagner l'adhésion des services. Au Havre « On essaie de vulgariser au maximum, poursuit **Cédric Le Meur**. On dialogue avec les services pour intégrer ce qui existe déjà : on présente une exigence de la norme, les services nous expliquent ce qu'ils font. On avance de manière itérative en posant les bonnes questions, on regarde ce qui se fait pour faire progresser le système en le nourrissant de l'existant. Ce n'est pas qu'une norme... d'ailleurs, on parle rarement de norme. **On la considère plutôt comme un guide pour ne rien oublier, pour optimiser la performance. On s'adapte à la norme autant qu'on l'utilise pour cadrer ce que l'on fait !** ». **Nicolas Gaillet**, Directeur adjoint du pôle Développement territorial à la Communauté d'Agglomération Dieppe-Maritime, l'a observé, « au fur et à mesure, le regard change. Il est de moins en moins difficile de motiver les participants. Ce qui était perçu comme une contrainte de plus se transforme en un avantage perçu. La mise en pratique est très attendue ! Le SMé va permettre de faire évoluer les pratiques bien au-delà de l'énergie. Les nouvelles pratiques propres au système de management peuvent tout à fait inspirer le fonctionnement d'autres services ».

Une occasion de prendre de la hauteur

Parce qu'il impose une remise à plat, l'implémentation d'un SMé, c'est l'occasion de s'extraire du quotidien pour structurer une organisation pertinente et efficace, comme l'explique **Cédric Le Meur** : « Les services agissent souvent contraints par l'urgence. Si on regarde l'historique, le service énergie a pris de l'ampleur en étant chargé de la compétence de collecte et de gestion de toutes les consommations d'énergie de tous les bâtiments. Ensuite, on a mutualisé les services de la ville et de la Codah puis la communauté urbaine est arrivée. Les charges de travail se sont accumulées au fil des ans et rien n'a été formalisé. Ni dans la méthodologie de travail, ni dans la gouvernance, ni dans la conception et le suivi des plans d'actions. À cela, s'ajoute le turn over des personnels. **Le service énergies se structure et se développe aujourd'hui suite à la création de la CU. Donc c'est le timing idéal pour acquérir une méthodologie du type SMé.** Pour nous, le SMé arrive à point nommé, c'est une aubaine ! ».

Le SMé, un révélateur de bonnes pratiques

Pour **Marie Tavelet**, le SMé permet aussi de mettre en lumière les bonnes pratiques et initiatives remarquables : « Avant le SMé, les plans d'actions étaient éparpillés entre plusieurs agents, plusieurs fichiers, plusieurs réseaux... On réutilise tous ces éléments et on les valorise au sein du SMé pour consolider l'existant tout en le structurant. Du fait de la pré-existence de démarches Énergies, beaucoup d'actions étaient menées... et bien menées. Nous sommes donc partis de cette base, avons organisé les connaissances, structuré les actions, mis en place des outils de mesure et de suivi pour construire le SMé ».

Hadrien Babka partage le même constat : « Tout ce qu'on a fait au fur et à mesure des années va servir à quelque chose, à travers un véritable outil ».

« Intégrer le travail déjà réalisé a permis de faciliter l'appropriation par les services. Nous les avons rassurés et les accompagnons au quotidien sur le chemin d'une maîtrise performante des énergies. »



Détecter les manques, identifier et structurer des pistes d'amélioration

« En balayant tous les chapitres de la norme, on s'aperçoit que parfois les actions ont existé, mais n'existent plus ou que l'outil en place n'est pas adapté... Alors on remonte les écarts constatés, on réfléchit ensemble pour voir comment l'inclure dans un plan d'actions, construit avec les services et leurs directions. Ça permet de relancer des sujets pertinents mais qui avaient été oubliés ou utilisés partiellement, faute d'arguments.

Si on prend l'exemple du parc auto, poursuit **Cédric Le Meur**, on s'est rendu compte qu'il n'existait pas de politique de gestion de la flotte formalisée. On répondait aux demandes en fonction des sollicitations, mais sans fil conducteur. L'apport du SMé a été de construire une politique de gestion de la flotte avec la volonté de remettre tout à plat. Nous avons fait des suggestions pour établir un plan d'actions avec des indicateurs. C'est un réel bénéfice pour la façon de travailler du service. Maintenant nous sommes sollicités pour les aider à aller plus loin dans leur réflexion ».

Optimiser aussi l'organisation en mutualisant pour alléger la charge

Au Havre, le choix a été fait de dédier une organisation spécifique à chaque structure, Ville et Communauté Urbaine, mais d'instaurer une collaboration très poussée en partageant méthodes et données. Pour la Ville du Havre, le pilotage des démarches SMé et Cit'ergie est distinct (2 chargés de mission). Pour la communauté urbaine, les deux démarches sont pilotées par le même chargé de projet. Les pilotes des 2 collectivités font le point environ 1 fois par semaine.

À Dieppe, explique **Nicolas Gaillet**, « nous avons décidé de faire coïncider la planification des réunions SMé et Cit'ergie afin de ne solliciter les collaborateurs qu'une fois, ce qui permet d'optimiser la mobilisation et de garantir plus de participation ». Un Comité Permanent Énergie Climat, composé des Vices-Présidents de l'EPCL, assure la gouvernance politique du projet. Un COPIL Cit'ergie/SMé et des groupes de travail thématiques Cit'ergie/SMé assurent le pilotage opérationnel de la démarche.

Intégrer le SMé dans la démarche globale de transition énergétique

L'ensemble des actions de politique énergétique participent in fine au même objectif : accroître la performance énergétique et faire avancer la collectivité dans la transition énergétique.

« Une bonne articulation entre les différentes démarches peut permettre de tirer le meilleur parti de chacune et gagner en performance globale. »

« L'adoption simultanée du nouveau PCAET à l'échelle du Pays, du SMé et de Cit'ergie a permis d'emboîter parfaitement les démarches : le SMé vient appuyer le volet patrimoine de Cit'ergie, qui intègre le PCAET sur le volet maîtrise de l'énergie, explique **Nicolas Gaillet**. Ce qui a été l'occasion de remobiliser à la fois sur les enjeux et sur la partie opérationnelle de notre action ».

Au Havre, pour **Marie Tavelet**, « Le SMé et Cit'ergie reposent sur la même philosophie d'amélioration continue de la performance énergétique. Les deux systèmes se nourrissent mutuellement. Cit'ergie permet d'agir sur un spectre large, de s'interroger sur le comment. Le SMé donne les moyens de développer l'ensemble des indicateurs de la cotation des Usages Énergétiques significatifs, des plans d'actions et alimente en données le domaine 2 de Cit'ergie. **Normé et guidé, il permet d'avancer concrètement et plus en profondeur dans la démarche** ».

À Dieppe, un Schéma directeur immobilier est lancé pour optimiser la gestion patrimoniale dans un objectif de transition énergétique. Là aussi, SMé et SDI interagissent : « À mon sens, explique **Nicolas Gaillet**, il est intéressant de commencer par un schéma directeur immobilier qui va déboucher sur la constitution d'une base de données et à partir de là, de définir le périmètre pour appliquer le SMé. La connaissance du patrimoine est indispensable pour travailler la donnée énergétique. Les deux démarches sont en œuvre et vont s'auto-alimenter. Le schéma directeur immobilier permet de faire un constat de l'existant et de déterminer des scénarii d'évolution pour aider à la décision. **Le SMé s'inscrit dans la durée, déploie un suivi au quotidien** ».

POINTS FORTS

- Réunir l'ensemble des directeurs de service périodiquement de telle sorte que tous aient le même niveau de connaissance de la démarche, de son historique et de son avancement.
- Intégrer les critères de la norme aux cahiers des charges des DSP et des marchés de prestation pour accélérer le déploiement du système.

POINT DE VIGILANCE

- La production des données reste à automatiser pour pouvoir disposer de données fiables actualisées régulièrement. C'est un point de progrès important.

CONCLUSION

Quel conseil à une collectivité qui voudrait s'engager dans la démarche ?



NICOLAS GAILLET : « S'engager dans un SMé permet mener à bien la transition énergétique dans un cadre construit. Accroître la performance énergétique nécessite des investissements importants et le SMé permet d'optimiser la donnée budgétaire. L'impulsion conjointe de la DGS et des élus est indispensable pour mobiliser autour du SMé. »



CÉDRIC LE MEUR : « Bien communiquer en amont pour partager le concept et les grands principes du SMé et faire adhérer les acteurs clés pour porter et partager la démarche en interne. Le SMé apporte beaucoup à une collectivité et peut s'adapter à son fonctionnement, quelle que soit sa taille. Les retours d'expériences démontreront bientôt tous les bénéfices d'une telle organisation. Il est temps de s'y mettre ! »



HADRIEN BABKA,

Ingénieur Bâtiment et Énergies – Communauté d'Agglomération Dieppe Maritime

« Le SMé, une assise pour la recherche de performance énergétique de la collectivité »



APRÈS UN DÉBUT DE CARRIÈRE DE CONSEILLER ÉNERGIE, HADRIEN BABKA INTÈGRE L'ÉQUIPE PATRIMOINE DE LA COLLECTIVITÉ. EN CHARGE DE LA GESTION DES BÂTIMENTS DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION, IL MET À PROFIT SES COMPÉTENCES EN ÉNERGIE POUR PILOTER LA MISE EN ŒUVRE DU SMé.

Vous venez d'intégrer le service patrimoine lorsqu'on vous a confié la responsabilité du SMé. Qu'est-ce qui vous intéressait dans cette mission ?

Le déploiement du SMé s'inscrivait en droite ligne de toutes les actions menées depuis mon arrivée au sein de la collectivité. Ici, je suis depuis toujours identifié comme l'interlocuteur Énergie de la Communauté d'Agglomération ! Lorsque je suis arrivé en 2010 après mes études, c'était en tant que Conseiller Info énergie. Puis à partir de 2012, mon poste a évolué vers le conseil en énergie partagé, au profit des communes de l'agglomération. Sur ce deuxième, ma mission consistait à réaliser des inventaires pour élaborer des diagnostics puis des préconisations d'action visant à réduire les consommations énergétiques avec un suivi sur 2/3 ans. Mais ma mission s'arrêtait là. Désormais je peux vraiment suivre la mise en œuvre des actions et les évolutions. On est vraiment dans le concret et dans la gestion quotidienne, ça permet d'aller jusqu'au bout.

« Auparavant on faisait. Aujourd'hui, on fait en allant plus dans le détail, on affine la méthodologie, en recherchant la précision. Et on trace, ce qui permet d'assurer le suivi dans le temps et de communiquer plus facilement, à la fois sur les actions et sur leurs résultats. »

Qu'est-ce qui a changé avec l'arrivée du SMé ?

L'arrivée d'un SMé est structurante pour la démarche de réduction des consommations d'énergie. Cela permet d'asseoir et de légitimer nos préconisations. Nous ne sommes plus

tout seul à porter le message, il y a aussi le poids de la Norme ! La certification donne un caractère obligatoire aux prescriptions : si les prescriptions de la norme, ne sont pas suivies, nous ne sommes pas certifié. Quand je sensibilise mes collègues aux éco-gestes basiques comme l'extinction des éclairages, je vois bien que le message est entendu différemment. Le SMé permet de valoriser le travail préalable pas toujours visible.

La philosophie n'a pas changé mais il y a beaucoup plus de formalisation de nos actions depuis le SMé. Il faut prendre le temps d'écrire ce qu'on fait. Le vocabulaire normatif est venu remplacer le jargon de technicien en énergie. C'est beaucoup plus universel. Mais c'est encore très nouveau pour moi. Je suis encore en phase d'apprentissage !

« Quand on est issu de l'énergie, c'est très intéressant, il faut y aller ! On bascule dans le concret et dans une gestion affinée au quotidien. »

Avez-vous rencontré des difficultés pour déployer le SMé ?

La principale difficulté, comme ce n'est pas mon unique mission, c'est de parvenir à dégager suffisamment de temps pour aller au fond des choses. Le volet énergie n'est qu'un aspect de la vie du bâtiment et il faut gérer les priorités. Nous sommes une petite équipe, avec des ressources optimisées et le caractère hybride du poste rend parfois les choses compliquées quand on doit respecter les échéances. La mise en place du SMé demande du temps, c'est pour cela que l'appui d'un BE est précieux !

SON PARCOURS

- DUT génie thermique énergie
- Licence en énergies renouvelables
- En 2010, Agglo de Dieppe Conseiller info énergie
- Accompagnement des particuliers – Création d'un EIE
- À partir de 2012, Création Conseiller en énergie partagé en mi-temps
- En 2014, CEP à temps plein
- Depuis 2017, a intégré l'équipe patrimoine
- Gestionnaire des bâtiments de la collectivité – responsable du volet énergie

CONSEILS

Avant de se lancer !

- S'assurer de la motivation et de l'appui de toutes les personnes clés et décisionnaires dans l'organisation (élus et directeurs)
- Avant de parler technique, il faut savoir communiquer sur les finalités et donner envie d'agir.
- Prendre le temps d'approfondir le sujet.
- Ensuite, on peut entrer en action !



Collectivités participants à l'opération collective

COMMUNAUTÉ DE L'AGGLOMÉRATION HAVRAISE • COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DIEPPE-MARITIME • COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION SEINE-EURE • MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE • VILLE DU HAVRE • VILLE DE MALAUNAY • VILLE DE PETIT QUEVILLY • VILLE DE ROUEN