

Atelier 3

Quelles sont les formes nouvelles d'organisations ?

Bertrand SEGUIN, Ville d'Antibes

Quel argument principal apporter au maire (ou aux décideurs) pour la création d'un service économie d'énergies ?

Pour créer un service économies d'énergies il faut avoir les bons arguments auprès des décideurs. Ceux ci sont confrontés avant toute chose à la gestion quotidienne de leurs obligations. En ce qui concerne les communes, les Maires sont préoccupés par la gestion de leurs crédits pour déjà mettre aux normes et en conformité leurs installations et leurs équipements.

Aussi l'argument moteur à employer est à mon sens les économies financières qui seront proposées sur le budget de fonctionnement. A ce jour, à mon sens, les arguments concernant la préservation de l'environnement et la promotion des énergies renouvelables ne sont pas assez mûrs vis à vis de l'opinion publique pour que les décideurs choisissent de créer une structure qui économise l'énergie principalement pour préserver l'environnement de notre planète.

Nous avons, bien entendu, tous en nous également la motivation d'œuvrer pour le respect de notre environnement, mais à ce jour cet argument est peu convainquant en comparaisons de l'aspect purement financier.

La création d'un service économie d'énergies doit donc être motivé par une économie financière nette (déduction faite de la masse salariale et des investissements) envisageable sur une durée raisonnable à l'échelle des mandats des décideurs.

Pour Antibes, nous avons proposé au Maire d'Antibes - Jean LEONETTI - d'initier la création du service Economies d'énergies permettant une réduction de 15% des consommations d'électricité, de gaz, de fuel, de carburant et d'eau des équipements de la commune.

Comment proposer au maire (ou aux décideurs) la création d'un service économie d'énergies ?

L'action d'économies d'énergies ne peut se faire sans personnel.

L'embauche du personnel qualifié d'un service économie d'énergies peut se faire à partir de l'argument principal qui vient d'être évoqué : une économie financière. Cet argument doit être motivé à partir d'un PLAN D'ACTION EN MATIERE D'ECONOMIES D'ENERGIES.

Ce plan va permettre d'argumenter dans le détail l'économie potentielle sur la durée, ce document majeur sera composé :

- > Des chiffres clés :
 - nombres de bâtiment et d'équipement

- nombres de compteur et de véhicules
 - la dépense annuelle d'énergie
- > Un graphique représentant les parts respectives des différentes énergies.
- > L'organigramme dans lequel s'inscrit le futur service Economies d'énergies avec les postes à créer.
- > Les actions d'économies envisagées (exemple : 10 % sur l'éclairage intérieur des bâtiments) avec l'économie globale réalisable sur 10 ans.
- > La méthode.
- > Une fiche par action faisant apparaître sur les 10 ans de la durée du plan d'action, les dépenses (salaires, investissements ville, investissements subventionnés) et les économies réalisées.
- > Une fiche récapitulative de l'ensemble des actions avec toujours sur 10 ans l'ensemble des dépenses et des économies envisagées.

L'aspect le plus important de ce plan d'action est d'identifier pour chaque action le poste à pourvoir.

Pour Antibes, le Maire a validé, en 2002, la création du service Economies d'énergies en prenant acte que cela permettait à la commune de réaliser une économie nette de 5 Millions d'euros, déduction faite de la masse salariale (2 M€) et des investissements pour mettre en œuvre les actions (2 M€)

L'accord a donc été donné d'embaucher 1 ingénieur et 4 techniciens spécialisés.

Comment réussir son recrutement ?

La réussite de la qualité du recrutement est un élément clef pour atteindre l'objectif fixé.

Afin d'inciter les meilleurs et les plus motivés à postuler aux postes ouverts, il est primordial d'annoncer clairement dans l'annonce d'emploi : quels sont les types d'actions, les investissements envisagés et les objectifs fixés. De manière à ce que le candidat sente bien que le poste offert est des plus concrets et des plus clairs.

Pour le recrutement d'Antibes, l'annonce parue dans la gazette des communes précisait que le service Economies d'énergies - gestionnaire de 3 M€ d'énergies par an - était chargée de mettre en place 15 actions dont l'objectif était de générer 5 M€ d'économies sur 10 ans.

De plus chaque poste proposé, précisait le détail des actions dévolues à l'agent.

Par exemple pour le technicien "responsable des économies en chauffage", il était clairement défini que la mission proposée consistait en :

- > La mise en œuvre de chauffage de la piscine par capteur solaire
- > La mise en œuvre de capteur solaire sur l'ECS
- > La mise en œuvre d'un programme de renouvellement de 10 chaufferies anciennes.

Le recrutement réalisé pour Antibes, a débouché sur des types de profils très différents au bout du compte:

- > L'ingénieur responsable d'unité (30 ans) était un ingénieur subdivisionnaire en poste de manière similaire dans une commune de la région parisienne
- > Le technicien spécialisé en électricité est un détachement de France Télécom (BTS Équipements technique énergétique)
- > Le technicien spécialisé en gaz est un technicien territorial d'expérience (50 ans) en poste dans un poste similaire à Roubaix
- > Le technicien spécialisé en eau est un agent communal de la ville qui travaillait aux espaces verts et qui a obtenu un DESS "gestion de l'Eau"
- > Le technicien spécialisé en énergies renouvelable et une jeune (24 ans) DESS en énergies renouvelables qui a accepté d'entrer par la petite porte et être embauché au grade d'agent d'entretien.

Le groupe qui en résulte est une équipe très motivée, soudée et solidaire.

Comment mettre en place un service économie d'énergies ?

L'un des facteurs important à respecter à mon sens est l'indépendant du service et de ses actions, vis à vis des autres services (je parle ici bien entendu pour les villes aux services techniques multiples) Ce service doit également avoir un rôle fort de prestataire de service transversal pour l'ensemble des autres services d'une collectivité en matière d'équipement consommateur d'énergies.

Ce service économies d'énergie doit se consacrer essentiellement à la gestion et la maîtrise des énergies. Le rattacher à un service bâtiment, par exemple, risque de lui faire perdre ce recul lui permettant de gérer essentiellement les fluides et non pas les problèmes techniques de fonctionnement et d'entretien des bâtiments.

Dans le même ordre d'idée, l'une des actions du service consiste à faire réaliser, par un Bureau d'Etudes spécialisé, un diagnostic énergétique sur tous les nouveaux projets conséquents en matière de bâtiment structurant (écoles, salles de sport, etc ...).

Il est donc important dans ce cas de conserver une indépendance de jugement vis à vis du service technique gestionnaire du projet lauréat, de manière à proposer une analyse des plus objective sur les options prises en matière de parti pris énergétique.

La gestion financière des fluides est essentielle à l'action d'économie. Aussi est-il primordial de centraliser la gestion des factures et des crédits de fonctionnement correspondant aux fluides.

Ces factures ne peuvent être suivies et corrélées car partir d'une base de données fiables des équipements consommateurs d'énergies. En ce qui concerne Antibes, le premier travail que nous

avons réalisé, a été de mettre en place une base de données de l'ensemble des 300 bâtiments et des 1000 équipements consommateurs d'énergies, de manière à connaître parfaitement notre patrimoine.

De même une tâche initiale a été de connaître l'historique de l'ensemble des factures sur les 5 années précédentes, de manière à posséder une base comparative fiable entre les consommations avant et après mise en œuvre des actions d'économies d'énergies. Cela revêt une grande importance pour pouvoir justifier le bilan de résultat du service.

Il y a également un grand intérêt à mettre en place la récupération des crédits représentant les économies financières réalisées, et ce pour alimenter les travaux d'investissement (ce dernier point n'a pour l'instant pas été mis en place à Antibes)

Comment motiver le personnel du service économie d'énergies ?

En ce qui concerne la motivation du personnel. Lors de la création du service Economies d'énergies d'Antibes, chaque technicien recruté s'est vu remettre une feuille d'objectif faisant apparaître les actions qui lui étaient dévolues et surtout le montant de l'objectif brut à atteindre sur 10 ans.

Exemple du tableau d'objectif de Laurent SERRA :

Objectifs	Type d'action	Nom	Objectifs bruts sur 10 ans		
20 % SUR EDF/GDF/CGE/FUEL DE 10 BATIMENTS LES + IMPORTANTS	GTC	SERRA Laurent (réfèrent Electricité)	- 557 088	-1 788 040	Soit 21% de l'objectif du plan
10 % SUR LES CONTRATS EDF (OPTIMISATION)	suivi		- 300 000		
10 % SUR LA VENTILATION	Nouveau matériel		- 160 886		
30 % SUR LA CONSOMMATION DE 10 CHAUFFERIES ANCIENNES	Nouveau matériel		- 135 524		
10 % SUR LE CHAUFFAGE ELECTRIQUE	Nouveau matériel		- 321 771		
10 % SUR LA CLIMATISATION	Nouveau matériel		- 312 771		
SUIVI FACTURES ELECTRICITE	suivi		-		

Sur cette base, il appartient au technicien référent de proposer des actions dans le détail, pour atteindre ces objectifs.

La clarté de la définition de l'objectif à atteindre est très intéressante pour permettre de responsabiliser et de motiver l'agent en charge de plusieurs actions.

Comment informer de l'action d'un service économie d'énergies ?

Il est essentiel de communiquer sur les actions du service économies d'énergies.

Cela peut se faire d'une part en amont avant la mise en œuvre de l'action et d'autre part en aval avec l'analyse des résultats de l'action.

En ce qui concerne l'exemple d'Antibes, on utilise dans ce sens deux documents :

- > La fiche justificative d'opération (en amont)
- > La fiche d'économie générée (en aval)

Chaque mise en œuvre d'action génératrice d'économie est précédée d'une fiche justificative d'opération destinée aux décideurs, en particulier pour les choix budgétaires. Cette fiche justificative d'opération permet de décrire dans le détail l'opération puis de justifier la pertinence de l'opération proposée en abordant les aspects :

- > Financier
- > Economie par rapport à la consommation initiale (en %, € et en KWh)
- > Technique des points de vue Sécurité, Conformité, et Fonctionnement
- > Relationnel vis à vis du gestionnaire et des utilisateurs de l'équipement
- > Transversal vis à vis des autres directions concernées
- > Protection de l'environnement (Kg CO² et TEP économisés sur 1 ans)
- > Procédures envisagées (étude, type de marché, procédure de validation)

De même après chaque action d'économie, une fiche d'économie générée est éditée. Cette fiche d'économie générée permet de décrire dans le détail ce qui a été réalisé et l'économie que cela a produit.

Ce document détaille :

- > L'économie ponctuelle pour l'année en cours (quantité et montant)
- > L'économie financière qui sera réalisée sur la durée du plan d'action
- > La note de calcul de l'économie
- > Le montant de l'investissement nécessaire
- > Le temps de retour sur investissement.

Je rappelle que le service Economies d'énergies de la ville d'Antibes fonctionne au complet depuis septembre 2003 et à ce jour (en 1 an ½) nous avons édité 38 fiches d'économies représentant **2 060 459 €** d'économies sur la durée du plan d'action (soit 320 709 € d'économies ponctuelles) pour un investissement financier assez faible pour l'instant, de l'ordre de **37 609 €**

Il est intéressant de constater que ces 2 M€ d'économies nettes déjà réalisées sur la durée du plan d'action représentent la masse salariale du service pour 10 ans (la durée du plan d'action) C'est donc tout bénéfique pour le Maire d'Antibes à partir d'aujourd'hui.

Dans un stage organisé par Rémi Gaillard j'avais bien noté l'élément clef d'un intervenant qui précisait qu'une commune, dès 10.000 habitants amortit l'embauche d'un technicien chargé d'optimiser les consommations d'énergies.

Pour Antibes nous sommes 6 cadres (2A et 4B) pour 70.000 habitants. Le ratio d'un technicien par tranche de 10.000 est donc assez pertinent.

Par cet exemple je voudrais encourager les décideurs à mettre en place des services économies d'énergies car d'une part l'optimisation des consommations amortit très rapidement l'embauche du personnel spécialisé et d'autre part cette démarche permet de réduire l'un des rares postes compressibles dans le budget de fonctionnement.

Bertrand SEGUIN, Ville d'Antibes

bertrand.seguin@ville-antibes.fr

Atelier 3

Quelles sont les formes nouvelles d'organisations ?

Sandrine SEGAUD, Ville de Béziers

1. Quels sont les postes consommateurs d'énergie dans une collectivité territoriale ?

Pour une commune, l'énergie se retrouve au sein de 3 pôles techniques :

- > Bâtiments
- > Eclairage Public
- > Parc Auto.

Pour ma part, je ne suis concernée que par les bâtiments, puisque mon poste se situe au sein de la Direction des Bâtiments.

Je rajouterai également le pôle urbanisme car les considérations énergétiques devraient être plus souvent prises en compte dans les documents d'urbanisme.

2. Quelles sont les activités liées aux postes énergie dans une collectivité territoriale ?

- > Conception
- > Maintenance
- > Gestion, suivi des consommations
- > Organisation de l'achat (depuis l'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence)
- > Communication

Pour ma part, je suis principalement concernée par les 4 premiers niveaux puisque mon service conçoit des installations énergétiques (chauffage, ventilation, électricité), assure la maintenance des installations de chauffage (régie de chauffage pour l'entretien des chaufferies et contrats avec des sociétés privées pour des installations particulières), suit les consommations énergétiques et d'eau des bâtiments, et devra organiser l'achat d'électricité et de gaz lorsque nous déciderons d'entrer dans le marché libéralisé.

3. Quelles sont les modalités d'accès aux postes « énergie » dans les collectivités territoriales ?

Pour mon cas, j'ai passé le concours d'ingénieur subdivisionnaire en 2002 pour pouvoir travailler en collectivité territoriale. Les modalités d'accès à la fonction publique territoriale devraient être assouplies dans les années à venir compte tenu du nombre de postes importants de techniciens et d'ingénieurs qui seront à pourvoir.

Sandrine SEGAUD, Ville de Béziers

sandrine.segaud@ville-beziers.fr

Atelier 3

Quelles sont les formes nouvelles d'organisations ?

Olivier ROCHE, Conseil Local à l'Energie, Rennes

Le conseil énergie partage une compétence communale

Le Conseil Energie Partagé est un service proposé par le Conseil local à l'énergie depuis 1997, date de création de l'agence, aux communes de Rennes Métropole. Le principe de ce service est le partage des compétences d'un homme énergie entre plusieurs communes, de taille inférieure à 10000 habitants. Le service se déroule comme suit :

- > Visite technique de l'ensemble des bâtiments de la commune
- > Préconisations d'améliorations
- > Suivi des consommations d'énergie et d'eau
- > Accompagnement de la commune, sur les aspects énergie et eau, pour des projets de bâtiments ou des réhabilitations
- > Veille technologique
- > Echange entre les communes, notamment entre les techniciens, par l'organisation de journées d'information

Le coût d'adhésion pour les communes est de 0.90€ par habitant. Rennes Métropole reversant aux communes adhérentes 0.40 € par habitant.

Les communes qui adhèrent à ce service n'y trouvent pas toutes le même intérêt : certaines adhèrent principalement pour le suivi des consommations et d'autres pour l'accompagnement des projets.

Nous travaillons actuellement à la mesure précise des résultats obtenus grâce au service. S'il est simple de mesurer les économies engendrées par les optimisations tarifaires, il est plus délicat, par exemple, de faire ressortir celles issues de conseils apportés lors de projets de bâtiment.

Olivier ROCHE, Clé
roche.ol@wanadoo.fr

Atelier 3

Quelles sont les formes nouvelles d'organisations ?

Typhaine LEGRAND, Parc Naturel Régional de la Narbonnaise

Les parcs naturels régionaux (PNR) existent depuis longtemps, mais pour beaucoup ne sont acteurs sur l'énergie que depuis peu. De nombreux PNR intègrent aujourd'hui l'énergie dans leurs nouvelles chartes et ont des chargés de mission énergie (aux profils très variés)

Le PNR de la Narbonnaise en Méditerranée :

- > Des acteurs réunis autour d'un projet de territoire (labellisé fin 2003)
- > Une structure regroupant 27 Communes, Région Languedoc Roussillon, Conseil Général de l'Aude, Chambres Consulaires, Intercommunalités et SyCOT
- > Une Charte avec des objectifs, notamment en matière d'énergie
- > Un cadre pour la concertation entre les acteurs locaux pour une cohérence des actions mises en œuvre sur le territoire
- > Une priorité aux réflexions territoriales et intercommunales (type Plan Climat territorial, charte de développement de l'éolien...)
- > Une équipe pluridisciplinaire de 20 personnes favorisant l'approche de l'énergie de manière transversale
- > Un poste à temps plein de chargée de mission énergie, apportant sa compétence spécifique
- > Un accompagnement au quotidien des projets du territoire, accompagnement des collectivités locales et autres partenaires pour le montage technique et financier des dossiers (notamment pour les petites communes n'ayant pas de service énergie)
- > Un rôle d'information, de sensibilisation et de formation de divers publics (élus, particuliers, entreprises, scolaires...)
- > Conduite ou initiation d'études ou actions expérimentales visant à mieux connaître le territoire et son patrimoine ou à aboutir à des recommandations pour l'aménagement du territoire

Et également un rôle d'exemplarité que l'on s'efforce de remplir en travaillant sur la Maîtrise de l'énergie au sein des locaux du PNR.

Typhaine LEGRAND, Parc Naturel Régional de la Narbonnaise

t.legrand@parc-naturel.com

Atelier 3

Quelles sont les formes nouvelles d'organisations ?

Vital NICAISE, Syndicat Energies de l'Isère (SE 38)

Au niveau du Département de l'Isère, il ne semble pas, d'après mes informations, y avoir d'entités territoriales qui soient organisées pour gérer l'énergie ? Ceci dit, je sais que certaines communes, adhérentes ou non au SE38, se sont rencontrées pour étudier ensemble le regroupement afin de massifier la fourniture d'énergies pour elles et obtenir ainsi le meilleur prix de la part des opérateurs éligibles. Il y a aussi une réflexion qui semble être en cours au sein de communautés d'agglomération ou de communes. Pour ce qui nous concerne, le SE38, il nous faut avant tout régulariser notre situation pour l'indispensable compétence « pouvoir concédant et maîtrise d'ouvrage en matière de distribution d'énergie électrique » afin de connaître la représentativité réelle du SE38 et les communes qui en seront adhérentes. Ensuite, nous pourrions étudier et proposer à notre Comité Syndical d'éventuelles nouvelles compétences, dont celle de la gestion de l'énergie, en modifiant nos statuts en compétence. Pour l'instant, nous intervenons pour les informations avec l'AGEDEN en Isère, l'ADEME, voire l'ONF pour la filière bois...

Le profil du responsable énergie d'aujourd'hui doit être un professionnel, connaissant au mieux les différentes possibilités énergétiques capable d'établir des courbes de charges de consommation et les possibilités d'économiser au maximum les énergies, sans oublier naturellement les coûts ou les prix de revient.

Dans les collectivités territoriales, donc dans l'organigramme, le responsable énergie doit être placé à un bon niveau pour assurer et assumer toute responsabilité en matière d'énergie, afin d'apporter le maximum d'informations auprès du Président, du maire ou tout autre élu agissant par délégation en charge du dossier énergie de la collectivité concernée.

Les compétences internes sont donc très importantes et le responsable énergie doit tout faire pour les réunir, naturellement par l'information auprès des services existants ou collectivités ayant déjà une expérience, et par une formation adaptée. Il s'agit bien là d'un nouveau métier au sein des collectivités territoriales à définir. L'offre de formation, aujourd'hui me semble insuffisante, même s'il y a de gros efforts de fait par la FNCCR.

Pour les communes de faible importance en habitants et en consommation d'énergie, la seule solution me semble t-il, c'est le regroupement au sein d'un syndicat départemental, voire communauté d'agglomération ou de communes pour une bonne gestion énergétique.

L'éparpillement ne peut être surmonté que par la volonté des élus après une poursuite d'informations – formations diverses, afin qu'ils admettent que l'énergie n'est pas un domaine qui peut se gérer seul dans sa commune, mais au sein d'un centre de décisions le plus large possible.

Vital NICAISE, Syndicat Energies de l'Isère (SE 38)

cpelmont@se38.fr