

FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2020-2026



Syndicat intercommunal
d'énergies de Maine-et-Loire

SIéML

Syndicat intercommunal
d'énergies de Maine-et-Loire

www.sieml.fr /



**FEUILLE DE ROUTE STRATEGIQUE DU SIEML
POUR LA MANDATURE 2020-2026**

EXPOSÉ DES MOTIFS

1. *Après que notre syndicat a traversé pendant plusieurs années une période relativement trouble du fait de la gestion des effets de la réforme territoriale, la forte diversification, le renouvellement des élus à l'issue des élections municipales et la crise sanitaire, il apparaît nécessaire de lui donner un cap pour les prochaines années. La situation actuelle ressemble un peu à un bateau à voile qui serait revenu au port afin d'embarquer de nouveaux équipiers et qui serait ressorti du port pour prendre le large, mais sans consigne claire sur sa destination. C'est cette destination qu'il nous faut partager aujourd'hui, en fonction de la météo et de nos ambitions, pour donner du sens et de la cohésion à notre croisière commune, et par la même de l'efficacité accrue à nos actions.*
2. *La feuille de route qui vous est proposée ci-dessous a donc vocation à impulser notre grand projet commun pour la nouvelle mandature, étant entendu que ce projet fera l'objet d'une co-construction collégiale en aval. La feuille de route n'est donc qu'un document de synthèse préparatoire et en aucun cas un aboutissement. Ce document doit être suffisamment précis pour donner du souffle à notre projet et impulser une démarche au long cours, mais suffisamment ouvert pour permettre une coproduction et un travail collectif.*
3. *Notre feuille de route est précédée d'un exposé des motifs structuré en quatre parties. Dans un premier temps, il s'agit de rappeler pour mémoire la trajectoire que nous avons suivi depuis 2014. Dans un deuxième temps, nous ferons la synthèse des défis auxquels nous avons cherché à faire face tout au long de la précédente mandature, certains de ces défis étant toujours d'actualité, avant d'essayer d'esquisser les nouveaux enjeux qui sont désormais devant nous. Dans un troisième temps, il sera question de décrire les dialectiques qui sont à l'œuvre et qui nous permettrons de mieux identifier nos forces et nos faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces qui nous environnent. Enfin, à partir de ce diagnostic partagé, nous tâcherons d'esquisser les grandes lignes de notre projet de mandat.*
4. *La concertation étant désormais un principe politique et managérial fondamental pour espérer emporter l'adhésion, la présente feuille de route a elle-même été soumise à un travail collégial d'écriture et de réécriture sous la forme d'un papier martyr qui a commencé à circuler le 6 juillet 2021, pour un rendu final espéré à la fin de cette année.*
5. **I - UNE FEUILLE DE ROUTE QUI S'INSCRIT DANS LA CONTINUITÉ DE LA TRAJECTOIRE DE LA DERNIÈRE MANDATURE**
6. L'historique rappelé ci-dessous commence à compter du début de la dernière mandature. Il doit être rappelé toutefois que des groupes de travail avaient été mis en place à la fin de la mandature 2006-2014 afin de réfléchir à l'évolution des activités du syndicat. C'est fort de l'apport de l'un de ces groupes par exemple, que nous avons été en mesure d'impulser rapidement, à compter de 2014, la nouvelle compétence relative à l'électromobilité.
7. 2014 a donc été marquée par l'arrivée de nouveaux élus mais aussi d'un nouveau directeur général des services. Ce dernier a produit plusieurs documents stratégiques afin de lancer les grandes orientations pour les premiers « cent jours ». Parmi ces documents figure un rapport d'étonnement, en date du 31 décembre 2013, au sein duquel figurent 14 propositions dont certaines sont toujours d'actualité. Une note stratégique a également été présentée le 14 avril 2014 intitulée "quelle stratégie pour les syndicats d'énergie dans un contexte de forte instabilité de leur environnement institutionnel et financier", elle est assortie de onze actions

prioritaires. Ces deux documents, fondateurs d'une nouvelle stratégie pour le syndicat, fixent d'emblée la tonalité de cette mandature : *"à la croisée des chemins, les syndicats d'énergie entrent dans une zone d'incertitudes fortes qui impacte fortement toute visibilité financière et stratégique. Cette absence de visibilité complexifie énormément la prise de décision mais elle ne doit pas empêcher les syndicats de prendre rapidement des arbitrages importants concernant leur diversification et les moyens d'y parvenir"*.

8. En 2015, à l'occasion du 90ème anniversaire du syndicat, la grande réforme des statuts est engagée. L'esprit de cette réforme est de moderniser très sensiblement les statuts du syndicat, dont les fondements remontaient à la troisième République, de telle sorte à trouver le meilleur équilibre possible entre prise en compte du fait intercommunal et respect de l'identité des communes. La réforme a également intégré deux autres dimensions : d'une part l'ajout de nouvelles compétences telle que la gestion des infrastructures de recharge pour véhicules électrique par exemple ou celle des réseaux de chaleur, et d'autre part la consécration des nouvelles possibilités de mutualisation entre collectivités.
9. En décembre 2015, un séminaire entre élus et cadres se tient au château de Noirieux. Il établit la nécessité de faire le pari de la croissance et de la diversification malgré les nombreuses menaces qui pèsent sur le Siéml du fait notamment de l'impact de la réforme territoriale. A la suite de ces travaux, une note est présentée au début du mois de février 2016, sur la base d'une analyse FFOM (force et faiblesses, opportunités et menaces). Cette note aborde le risque d'un essoufflement du modèle économique de l'électrification rurale face à l'instabilité et à l'illisibilité de l'environnement législatif et les aléas pesant sur les ressources financières du syndicat, évoquant même un risque d'implosion du syndicat. Ce risque systémique ressenti incite le syndicat à une posture de repli, d'hésitations et de craintes qui contribue elle-même à accentuer le phénomène. Partant de ce constat, la note rappelle la pertinence du modèle syndical et les efforts d'anticipation et d'adaptation du Siéml, avant de lister les nombreux projets de développement qui pourraient voir le jour si les freins étaient lâchés. La note conclue en soulignant que malgré le risque identifié, et même plutôt du fait de ce risque, il devient nécessaire que le Siéml adopte une posture confiante et proactive afin de conforter son activité historique tout en dégagant des marges de manœuvre pour accélérer sa diversification. A la suite de cette note, une première série d'arbitrages offensifs est intervenue dans le cadre du budget 2016 ainsi qu'une grande refonte du règlement financier.
10. En 2017, le syndicat est clairement confronté à la question suivante : comment garantir les bonnes relations avec Angers Loire Métropole et Enedis dans le contexte de la réforme territoriale, compte tenu de l'impact de cette dernière sur l'exercice de ses compétences ? L'année est ainsi marquée par le lancement la réflexion "Epure 2020" : un premier groupe de travail réunissant des représentants de la Ville d'Angers, d'ALM et du Siéml se réunit au mois d'avril afin d'imaginer une convergence sur la gestion de l'éclairage public, à partir d'un partenariat public-public. Dans le même temps, le Siéml ouvre un nouveau cycle de négociations avec Enedis concernant la répartition de la maîtrise d'ouvrage des travaux d'électrification, celle-ci étant affectée par la création de très nombreuses communes nouvelles de grande taille sur notre département. La question posée est la suivante : comment insensibiliser le plus possible la répartition de la maîtrise d'ouvrage aux critères du FACE, essentiellement démographiques ? 2017 est marquée par ailleurs par les premières mesures de réorganisation de l'équipe de direction générale : cette dernière est en effet confrontée à l'accroissement sensible du plan de charge avec l'impact de la nouvelle gouvernance issue de la réforme des statuts, la prise en charge de nombreux nouveaux projets (IRVE, GNV, PCAET, PCRS, EnR et chaleur renouvelable, ...), la perspective d'autres projets structurants à venir (station GNV publique, projets Smartgas, EPure, SEM EnR, Prosper, Advise, Atlas, ...), la représentation accrue au sein des différentes instances régionales (Pôle énergie, Conseil

régional, Dreal, Ademe, ...) et la montée en puissance des fonctions support (RH, SI, communication, ...) autour des enjeux identifiés de pilotage et de management.

11. 2018 est marquée par une certaine tension organisationnelle : la stratégie de diversification et de croissance impulsée deux ans plus tôt a consommé toutes les marges de manœuvre au regard des ressources humaines, ce qui nécessite de prendre des arbitrages offensifs en matière de recrutements. La machine chauffe comme en témoigne le discours de vœux de janvier 2018 : *“il est arrivé un moment où des crispations sont apparues dans les services et entre les cadres, car le plan de charge des uns et des autres ne permettait plus l’attention bienveillante que nous devons chacun envers l’autre. Cette zone rouge dans laquelle nous sommes tombés sans trop la voir venir, montre l’imperfection de nos indicateurs de pilotage ; elle a toutefois permis de tirer la sonnette d’alarme auprès des élus et de proposer un vaste plan de recrutement pour mieux prendre en main les défis que nous nous étions fixés”*. Une réunion exceptionnelle du Bureau le 10 juillet, esquisse une prospective financière pour la période 2019-2024.
12. En 2019, alors que l’on s’approche de la fin de la mandature et que la réforme territoriale atteint sa phase nominale, une deuxième révision des statuts est rendue nécessaire pour suivre le rythme des communes nouvelles et compléter la liste des compétences et services. Les nouveaux statuts proposés traitent la situation particulière des communes de Freigné et d’Ingrandes-Le-Fresne, précise la liste des adhésions et compétences et redécoupe le périmètre des circonscriptions territoriales en fonction du mouvement de concentration des EPCI à fiscalité propre. Ils définissent également de nouvelles compétences et services (chaleur renouvelable, smart territoire au sens large et vidéoprotection en particulier). Par ailleurs, un nouvel organigramme est présenté en décembre 2019 afin de rationaliser l’organisation des services au regard de l’arrivée des premiers renforts. Ce nouvel organigramme est marqué par la structuration des services autour de trois pôles distincts, le pôle technique, le pôle transition énergétique et le pôle ressources, cette structuration permettant à chacun des pôles de concevoir en interne une clarification de leur organisation en plusieurs branches. Ainsi par exemple, le pôle technique est désormais composé de trois branches : une direction des infrastructures, un service éclairage public et un service géomatique.
13. 2020 marque un bilan de mandat globalement positif malgré quelques fragilités repérées, avec une nouvelle visibilité très forte pour le Siéml du fait de ses efforts de modernisation et d’adaptation de ses compétences et ressources. Surtout, le Siéml passe avec succès le crash test de la crise sanitaire, totalement imprévisible et non prévue : son organisation et ses outils informatiques sont compatibles avec le télétravail généralisé.
14. 2021 est une année globalement décevante pour plusieurs raisons. Certes l’intensité de la crise sanitaire s’affaiblit progressivement, mais elle est toujours là et l’année a été frappée par plusieurs vagues d’épidémie Covid qui ont continué à perturber quelque peu la bonne marche des projets et chantiers. De plus, le budget primitif adopté par le comité syndical en début d’année se voulait extrêmement volontariste avec un montant d’emprunt affiché tout à fait exceptionnel afin d’être en capacité d’accompagner les territoires dans l’effort de relance et de solliciter des subventions dans le cadre de France relance. Or les subventions n’ont pas été au rendez-vous du fait des difficultés rencontrées par le syndicat pour s’inscrire dans les circuits de financement locaux. Enfin et surtout, certains marchés comme le groupement relatif à la fourniture, la pose, la maintenance et la supervision des infrastructures de recharge pour véhicules électriques ont été clairement dysfonctionnels du fait notamment des fortes pénuries industrielles. Malgré cela, le syndicat a poursuivi sa croissance et de nombreux recrutements ont été opérés. Ces recrutements sont intervenus malgré les confinements répétitifs ; la question de la bonne intégration des nouveaux agents dans une organisation fonctionnant en mode dégradée devient plus que jamais un enjeu.

15. Ce bref historique nous permet de rappeler s'il en était besoin la nature des défis qui sont les nôtres et qui n'ont pas fondamentalement changé après le récent renouvellement des élus municipaux, même si l'intensité décroissante de la crise nous permet d'envisager un léger répit pour nous remettre rapidement en ordre de marche.
16. **II - LA MANDATURE 2020-2026 DEVRA CONTINUER A FAIRE FACE A CERTAINS DEFIS DESORMAIS BIEN IDENTIFIÉS, TOUT EN PORTANT UNE ATTENTION PLUS SOUTENUE A CERTAINS ENJEUX ÉMERGENTS OU CROISSANTS**
17. L'épée de Damoclès est temporairement moins menaçante. Pour autant, les enjeux identifiés sous la précédente mandature sont toujours d'actualité. Ce qui a caractérisé la dernière mandature, c'est incontestablement ce sentiment d'accélération du cours de l'histoire et de manque de visibilité nous permettant d'opérer sereinement les bons arbitrages politiques. C'est surtout les menaces concernant la pérennité des recettes du syndicat qui expliquent l'épais brouillard ressenti : dès 2014 en effet a pu clairement être mis en exergue un risque systémique sur chacune des trois recettes principales du syndicat, à savoir les recettes de taxe d'électricité (choc des communes nouvelles), les subventions du FACÉ (communes nouvelles également) et les redevances de concession (perspective du nouveau traité de concession électrique). Le risque est aujourd'hui quelque peu atténué mais deux échéances doivent retenir tout particulièrement notre attention : la fin de la réforme de "simplification" de la fiscalité électrique en 2023 d'une part et le décret Facé qui devra être revu dans la perspective des municipales de 2026 d'autre part ; sans compter les éventuelles décisions nouvelles qui pourraient être prises dans l'intervalle à l'occasion de divers projets de loi à venir...
18. Or nous avons besoin dans le même temps de continuer à accélérer la diversification du syndicat afin de poursuivre sa légitimation et son repositionnement sur l'échiquier territorial, toujours en profonde transformation. Il est à craindre que le quinquennat présidentiel à venir (2022-2027) fasse émerger un nouveau train de mesures pour "rationaliser" à nouveau l'organisation territoriale. Dans ce mouvement d'ensemble, il faut parvenir à faire la preuve de la pertinence de notre organisation, à la fois départementale et en proximité directe avec l'échelon communal. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de continuer à prendre des décisions hardies malgré le contexte d'incertitude et d'aléas ; il est nécessaire également de poursuivre la stratégie de croissance et de diversification par opportunités, non sans risque pourtant, compte tenu du sentiment qu'elle donne de "naviguer à vue", à toute vitesse, dans un épais brouillard !
19. A côté de ce défi, désormais « classique », émergent de nouveaux enjeux dont nous commençons à percevoir les signaux faibles. Ainsi, là où la menace pouvait auparavant paraître essentiellement d'origine exogène, il apparaît désormais que les risques sont principalement endogènes : comment renforcer la cohésion interne du syndicat et prévenir les crises de croissance afin de rendre son fonctionnement plus fluide et plus efficient. L'enjeu de la communication, aussi bien interne qu'externe, est aussi un objectif fort pour les prochaines années : savoir-faire et faire savoir ! Si nous avons su trouver les moyens de structurer efficacement nos outils de communication, il convient désormais de réfléchir à l'élaboration d'une véritable stratégie de communication afin de renforcer la notoriété des nouvelles activités du syndicat et de convaincre du bon rapport qualité-prix de son offre de services. Enfin, l'enjeu de l'agilité de nos modes de gestion doit être abordé : car nous devons pour longtemps encore continuer à louvoyer dans des vents globalement contraires, face au paradigme persistant du jardin à la française ; et alors même que ce paradigme n'est pas du tout adapté aux nouvelles techniques managériales de la science administrative fondées notamment sur la collégialité, l'esprit coopératif et la territorialisation des politiques publiques. La nécessaire différenciation, plus conforme aux impératifs des transformations sociétales et écologiques à l'œuvre, aura-t-elle raison de ce jardin à la française ? Dans l'attente d'un tel renversement de paradigme, il nous faudra continuer à être particulièrement

innovant dans notre manière de concevoir l'exercice de nos compétences, en lien étroit avec nos communes et nos intercommunalités adhérentes.

20. III - CINQ DIALECTIQUES A DEVELOPPER ET PARTAGER ENSEMBLE POUR MIEUX IDENTIFIER NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES AINSI QUE LES OPPORTUNITES ET LES MENACES QUI NOUS ENVIRONNENT

21. Dans ce maelstrom territorial ambiant, nous identifions au moins cinq dialectiques à l'œuvre, qu'il nous faudra dépasser si nous souhaitons réussir notre stratégie maîtrisée de croissance et de diversification.

22. La première dialectique est celle de l'expertise vs. la proximité. Le premier dilemme à maîtriser est en effet celui de l'équilibre complexe entre la recherche de la taille critique susceptible de dégager la technicité plus que jamais nécessaire pour aborder les enjeux énergétiques territoriaux, tout en garantissant que les décisions seront prises au plus près du terrain. Les compétences énergétiques sont de plus en plus pointues et requièrent de plus en plus de ressources et d'ingénierie, nécessitant sinon plus de solidarité, à tout le moins une recherche de mutualisation à un échelon pertinent. C'est cette valeur ajoutée recherchée qui légitime le fait que la mutualisation des compétences liées à l'énergie soient exercées à une échelle supra-communale. A priori, les compétences énergétiques auraient plutôt vocation à être exercées à l'échelle intercommunale. Mais cette échelle n'est pas toujours suffisante pour faire face aux coûts et la complexité croissante des enjeux énergétiques. Et la mutualisation à l'échelle régionale est difficilement envisageable pour des raisons évidentes de proximité opérationnelle. C'est donc par une démonstration par les contraires que nous parvenons à faire la preuve que l'échelle départementale demeure tout à fait pertinente pour agir sur le plan opérationnel en faveur de l'aménagement énergétique de nos territoires. Il n'est même pas question à ce stade d'évoquer les enjeux de solidarité territoriale. C'est bien au nom de la rationalité territoriale et du pragmatisme organisationnel que nous invoquons le bien-fondé de l'échelle départementale.

23. Les compétences énergétiques ne peuvent en effet être exercées autrement qu'en très grande proximité avec les communes et leurs groupements. L'éclairage public est l'exemple type d'une compétence pour laquelle il est certes intéressant de mettre en place une expertise mutualisée. Mais on voit bien que les décisions seront toujours nécessairement prises localement par le maire, qui seul détient les pouvoirs de police ainsi que la capacité de faire les choix les plus judicieux pour la voirie de sa commune et son patrimoine, en fonction des capacités de la commune et du soutien syndical qui lui est apporté, équitablement répartis. Les nouvelles compétences dans le champ de la transition énergétique exercées par le Siéml pour le compte de ses adhérents, telles que la maîtrise de la demande en énergie ou le développement des énergies renouvelables, elles aussi, requièrent cette même exigence de proximité. La rénovation thermique du patrimoine bâti communal et intercommunal nécessite certes une certaine industrialisation mais elle réclame surtout une connaissance très fine de chacun des bâtiments à réhabiliter : c'est au niveau de chaque salle des fêtes, chaque école communale et chaque mairie que les chantiers seront menés, les uns après les autres. C'est ce même degré de finesse dans le suivi qui nous permettra de surveiller et corriger si besoin, les écarts qui pourraient être constatés entre les prévisions et le fonctionnement réel. On peut retenir le même raisonnement de proximité immédiate, s'agissant des parcelles ou des toitures susceptibles d'accueillir des centrales de production d'énergie renouvelable. La transition énergétique se gèrera à la parcelle près, au plus proche du terrain.

24. Face à cette dialectique entre proximité et expertise, le syndicat départemental n'a d'autre choix que de réaffirmer la pertinence de son périmètre et consolider la territorialisation de son action.

25. La deuxième dialectique fait le constat que nos efforts de diversification rapide en faveur des compétences associées à la transition énergétique au cours de la dernière décennie, ont eu pour effet d'opposer de manière un peu trop caricaturale les métiers relatifs aux infrastructures énergétiques et ceux ayant spécifiquement trait à la transition énergétique. Le second dilemme auquel est confronté le syndicat est donc l'opposition culturelle qui a pu apparaître au fur et à mesure que nous nous sommes lancés dans de nouvelles activités dans le champ de la transition énergétique, entre les métiers historiques et les nouveaux métiers. Cette opposition culturelle est accentuée par l'organisation et la répartition spatiale des services au sein des bureaux du Siéml, relativement cloisonnée avec deux ailes relativement distantes l'une de l'autre. Au-delà ce fonctionnement en silo, il y a probablement des incompréhensions de part et d'autre, les services historiques liés aux infrastructures électriques ayant pu ressentir une certaine indifférence de la hiérarchie, se montrant systématiquement plus impliquée dans la promotion des nouveaux dossiers que dans la défense de l'activité existante, alors que dans le même temps les nouveaux services ont pu éprouver une certaine impatience face à la lenteur des développements les concernant.
26. Dans un souci du renforcement de la cohésion de notre organisation et de nos actions, il est opportun aujourd'hui de fédérer l'ensemble des métiers présents au syndicat autour de valeurs communes. C'est d'autant plus nécessaire qu'il est vain d'opposer les activités historiques à la transition énergétique. D'une part les activités ayant trait aux infrastructures électriques n'ont jamais cessé de croître et de se moderniser comme en témoignent les développements récents autour des notions de smart grids ou territoires intelligents ou de géodata. D'autre part la transition énergétique passera nécessairement par des infrastructures d'approvisionnement énergétique adaptées et modernisées, ce qui nécessite d'instaurer un dialogue entre nos deux hémisphères.
27. La troisième dialectique porte sur la nécessaire synthèse entre croissance et régulation. Nous touchons là l'une des principales difficultés à laquelle le syndicat a été confrontée depuis quelques années. Les premiers arbitrages qui ont été opérés en faveur du développement et de la diversification des activités du Siéml l'ont été sans affectation spécifique de ressources supplémentaires. Ce n'est qu'au bout d'une certaine période d'échauffement que sous la contrainte de la situation, la décision a été prise de renforcer les effectifs. D'une manière générale, notre développement a toujours un temps d'avance par rapport aux moyens qui seraient théoriquement nécessaires pour l'assurer, d'où un sentiment diffus de tension permanente et d'activité "sur le fil" qui ressort régulièrement des enquêtes internes. Ce mode de fonctionnement, dans une certaine mesure, est certainement inévitable et probablement plus facilement supportable s'il est mieux expliqué et partagé. Mais il peut par ailleurs être rééquilibré par un effort politique et managérial en vue de mieux contrôler le rythme de croissance du syndicat, ce qui nécessite certainement des arbitrages plus nombreux et plus fréquents, ainsi que des indicateurs plus précis de pilotage et d'évaluation de l'activité du syndicat.
28. La quatrième dialectique oppose la notion d'élargissement à celle d'approfondissement. Cette dialectique est un peu le corollaire de celle d'avant. Si l'on considère que le développement du Siéml peut être conduit à la fois dans l'élargissement de l'étendue de ses activités et dans l'approfondissement et la spécialisation de chacune de ces activités, il semblerait après plusieurs années d'intense diversification que nous puissions percevoir enfin les limites désormais perceptibles de notre diversification horizontale. En effet, la palette des activités et compétences du Siéml n'a rien à envier à celle qui résulterait de l'addition de toutes celles exercées par ailleurs par d'autres syndicats d'énergie en France. Nous n'avons pas à rougir de l'étendue de nos activités et nous avons "*fait le job*", comme on dit trivialement, afin de contribuer à notre niveau, comme il était demandé par la FNCCR, à positionner rapidement les syndicats d'énergie en France sur de nouvelles activités porteuses. Il demeure certes le sujet de l'aménagement numérique, qui a échappé pour les raisons que l'on sait au Siéml. C'est dommage car il y a une synergie évidente entre l'enjeu du déploiement de la fibre sur nos

territoires (l'électrification du 21ème siècle) et celui des infrastructures énergétiques. Mais il n'est pas interdit qu'un jour, les deux compétences se rejoignent et unissent leur force.

29. Cette stabilisation de notre horizon en termes d'étendue de nos activités devrait nous permettre dans les prochaines années de mieux nous concentrer sur le degré d'approfondissement et de spécialisation de l'exercice de nos différentes compétences, afin d'être plus efficient et d'éviter tout risque de dispersion, conformément au point exposé plus haut.
30. La cinquième dialectique est celle de la compétence (au sens juridique du terme) vs. la contractualisation. *Last but not least*, cette dernière dialectique nous renvoie directement à la question de l'accroissement nécessaire de notre agilité afin de pouvoir continuer à développer nos activités dans un contexte de rationalisation parfois excessive des compétences et échelons territoriaux. L'exemple le plus symbolique de ce dilemme est notre effort d'adaptation pour nous conformer à la montée en puissance d'Angers Loire Métropole sur les compétences énergétiques. Pour mémoire, la création de la communauté urbaine s'est soldée par l'amputation d'une partie du périmètre et des compétences du syndicat. Parfois, mais trop rarement, le syndicat est parvenu à convaincre la communauté urbaine de lui restituer des compétences. Mais le plus souvent, le syndicat a dû s'efforcer d'imaginer des solutions innovantes mais contraignantes pour maintenir les grands équilibres financiers et opérationnels nécessaires à la survie du syndicat, tout en permettant de répondre à la demande de la nouvelle collectivité.
31. En témoignent par exemple et surtout les débats qui ont agité la précédente mandature concernant les modalités d'exercice de la compétence relative à l'éclairage public. Or on voit bien qu'il est de plus en plus difficile de raisonner en termes de transfert de compétence, cette notion faisant souvent apparaître des problèmes sans fin de frontières. Et comme le dit très justement un proverbe chinois : *“les chevaux de guerre naissent sur les frontières”*. C'est la raison pour laquelle il est important de pouvoir être particulièrement habile et agile dans le maniement des nouveaux outils conventionnels au service de la coopération territoriale ; ils peuvent nous permettre d'éviter de bâtir des murs entre collectivités mais au contraire d'établir des synergies efficaces et des jeux gagnant-gagnant, pour plus grand bénéfice de nos territoires. Déjà en 2015, nous avons intégré dans nos statuts de nombreux assouplissements législatifs et prétoriens en matière de mutualisation des services entre collectivités. Il faut continuer dans cette voie, devenir de véritables experts des techniques de conventionnement et de mutualisation, afin de pouvoir espérer un très haut degré de coopération et d'intégration territoriale. Cela passe également par la promotion des postures collaboratives et collégiales, particulièrement adaptées à la complexité des chantiers climat-énergie qui sont devant nous. Travailler en mode collaboratif n'est pas inné et demande une préparation culturelle ainsi qu'un certain degré de volontarisme.
32. **IV - QUEL PROJET DE MANDAT POUR LE SYNDICAT ?**
33. Pourquoi un projet de mandat ? Au-delà du diagnostic ainsi partagé, à l'issue d'une période complexe marquée par une accélération des mutations et un sentiment de perte de contrôle, le besoin apparaît de se projeter vers un projet syndical qui fédère nos forces politiques et opérationnelles autour d'objectifs qui font sens et qui permettront, du fait de leur bonne intégration dans nos esprits, une plus grande motivation et un rayonnement accru au sein de notre environnement. Ce projet de mandat pourrait se structurer autour de trois axes : le projet politique impulsé à partir de la présente feuille de route stratégique, le projet opérationnel structuré lui-même par les projets de service qui restent à écrire en conséquence afin de matérialiser les objectifs politiques, et le projet transversal d'accompagnement de cet ensemble, au travers de deux prismes, celui d'une part de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) qui fera l'objet d'une démarche de certification ISO 26000, et celui d'autre

part du plan d'actions qui sera mis en œuvre pour accroître la territorialisation des politiques publiques portées par le syndicat.

34. Aujourd'hui, le Siéml a réussi à stabiliser un certain nombre de risques et mettre en place un contexte favorable à son développement ; il doit toutefois mettre à profit cette période de relative accalmie pour apporter du sens à son action, réaffirmer son projet et renforcer l'adhésion à celui-ci. Il doit définir un crédo qui puisse rassembler tous les métiers présents au sein du Siéml : dans un contexte de big-bang énergétique, rendre l'expertise et l'ingénierie énergétiques accessible à tous nos adhérents, même les plus modestes, surtout les plus modestes. L'expertise n'est rien si elle est n'est pas accessible. La proximité n'est rien si elle n'intègre pas la capacité d'acquérir un niveau d'ingénierie supplémentaire, selon un principe de subsidiarité. Les deux piliers structurants du Siéml qu'il faut mettre constamment en lumière sont l'expertise et la proximité. Notre slogan pourrait être ainsi *"l'expertise énergétique près de chez vous"* s'il ne copiait pas un autre slogan fameux des années 70 colporté par une non moins fameuse banque coopérative agricole. Le concept fédérateur que nous souhaitons mettre en avant sera défini à l'issue d'un travail de remue-méninges collectif. Il permettra d'identifier clairement l'ensemble des démarches associées à notre projet de mandat.
35. Quelles pistes opérationnelles et quels projets de service pour donner corps à la feuille de route stratégique ? Sur la base de la feuille de route stratégique, chacun des pôles du syndicat s'efforcera dans les mois qui viennent de construire un projet de service qui fera le lien entre les objectifs politiques, les compétences opérationnelles et l'organisation administrative.
36. Le pôle technique a d'ores et déjà identifié plusieurs axes de travail afin de penser son développement sur le moyen terme. Au-delà des enjeux de modernisation des infrastructures électriques (travaux d'électrification et d'éclairage public), une réflexion se fait jour pour mieux prendre en compte les impacts de la transition énergétique sur les réseaux avec notamment la massification en marche des énergies renouvelables et ses interactions avec le déploiement des réseaux et des IRVE. Par ailleurs, autour du nouveau service émergent de géomatique, des pistes prometteuses en matière de gestion et diffusion de la donnée pour les collectivités ont déjà été mises sur la table, qui permettraient même d'offrir aux collectivités qui le souhaitent un service SIG complet. Enfin, à partir de la compétence d'exploitation du réseau d'éclairage public et pour accompagner le développement des territoires connectés, le pôle pourrait progressivement étendre le champ de ses prérogatives afin de jouer un rôle encore plus important dans la gestion d'autres réseaux connexes tels que les IRVE ou les fourreaux télécom, jusqu'à éventuellement devenir un véritable gestionnaire intégré du territoire connecté pour de multiples services publics locaux.
37. Le pôle transition énergétique contribue très directement au soutien des activités des communes et de leurs groupements en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, tout en participant au développement d'une économie circulaire locale. Au travers de son expertise en planification énergétique, il entend favoriser le rapprochement des politiques énergétiques et des politiques d'urbanisme. Son ingénierie en matière de développement des énergies renouvelables d'origine éolienne ou photovoltaïque accompagne les territoires et les collectivités afin de faciliter l'émergence des projets et amorce le déploiement de véritables circuits-courts de l'électricité. Grâce à la nouvelle compétence en matière de chaleur renouvelable, les collectivités bénéficient d'un soutien dans le développement et la mise en place des EnR thermiques (bois, géothermie, solaire), comme elles le sont déjà en matière de maîtrise de l'énergie et de rénovation énergétique du bâti communal et intercommunal. La mobilité durable n'est pas en reste avec l'exploitation d'un réseau de près de 200 bornes de recharge pour véhicules électriques et le déploiement à venir des stations GNV/bioGNV, l'accompagnement pour la conversion des flottes de véhicules des collectivités, la mise en place de solution d'autopartage et le soutien à l'émergence de la filière hydrogène. On ne saurait être complet sans citer la gestion du marché groupé de fourniture d'électricité et de

gaz, avec une expertise de plus en plus forte pour sécuriser l'achat d'énergie dans un contexte de forte volatilité des prix.

38. On voit bien que la palette d'outils est là pour accompagner efficacement les territoires. L'enjeu principal pour le pôle transition énergétique est désormais de trouver les ressources pour espérer massifier l'ensemble des actions qu'il a réussi à amorcer en quelques années seulement.
39. Le pôle ressources vise l'expertise et l'excellence opérationnelle des fonctions supports pour apporter tout le soutien nécessaire aux projets des pôles opérationnels. Il souhaite développer le conseil en organisation pour une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources, gage de qualité et d'innovation. Il recherche un meilleur équilibre dans le positionnement des fonctions supports entre la posture de prestataire de service interne (la simplification des process, la pédagogie, l'agilité et la réactivité) et la démarche d'accompagnement et de co-construction des projets (caler le périmètre des ressources nécessaires bien en amont d'une action de développement, participer à la définition du besoin, conseiller et faciliter). Il entend contribuer à favoriser le partage des cultures professionnelles et la cohésion d'équipe, développer le dialogue social et les actions de coopération entre services, en intégrant les principes d'actions d'une gouvernance responsable. Les fonctions supports doivent démontrer leurs capacités d'anticipation, d'adaptation et d'innovation face à l'évolution de leur environnement : contrôle des risques, mobilisation de moyens, digitalisation des process. Enfin, le pôle ressources doit contribuer à dynamiser et moderniser les pratiques managériales, à agir auprès de ses parties prenantes dans une posture d'agilité, de proximité et de transparence.
40. Fort de ce savoir-faire et de cette ambition, notre syndicat multicartes lance aujourd'hui un projet de mandat qui s'efforcera de poursuivre plusieurs objectifs. Sans être totalement exhaustif, il est possible de repérer d'ores et déjà les axes suivants.
- Agir pour un aménagement des territoires cohérent et équitable en nous attachant à maintenir une bonne qualité d'énergie électrique distribuée, égale en tout point du département ; en garantissant une bonne qualité de travaux sur les réseaux électriques ; en œuvrant pour un réseau de gaz en phase avec les enjeux de développement des territoires et adapté à l'évolution des usages ; en exploitant un réseau d'éclairage public performant et innovant ; en développant les territoires connectés multiservices ; et en développant les réseaux d'énergie en cohérence avec les projets des territoires (urbanisme et EnR).
 - Être au plus près des communes et des EPCI pour les accompagner dans leur transition énergétique en poursuivant l'accompagnement des collectivités en matière de planification énergétique ; en contribuant à massifier la rénovation énergétique des bâtiments public ; en développant avec les collectivités des projets de production d'énergies renouvelables (électricité, biogaz, chaleur et froid) ; et en favorisant les nouveaux modes de gestion de l'énergie, l'évolution des usages et la complémentarité des réseaux énergétiques.
 - Accompagner le développement de la mobilité bas carbone et de ses usages en coordonnant nos actions avec les politiques locales de mobilité en matière d'usages et de services apportés par les infrastructures de recharge ; en confortant notre rôle d'aménageur du territoire en matière d'implantation et d'exploitation d'infrastructures de recharge de véhicules bas carbone ; et en favorisant le développement de nouveaux services de mobilité bas carbone.
 - Renforcer la valeur ajoutée du Siéml en matière de gestion de la donnée énergétique et patrimoniale des collectivités, via leur agrégation et le développement d'une expertise interne en matière de système d'information géographique et de services associés.

- Dans le but de renforcer le sens, la cohérence et la fluidité des actions du Siéml, conduire deux chantiers transversaux et concomitants, comme évoqué ci-dessous, de certification environnementale d'une part et de territorialisation accrue de sa gouvernance, de son organisation et de ses politiques d'autre part.
41. Quelles pistes transversales pour accompagner ce projet de mandat ? La poursuite opérationnelle de ce projet politique à l'échelle la mandature et de sa déclinaison en projets stratégiques de services s'articule autour de deux perspectives complémentaires : la labellisation RSO d'un côté et la territorialisation des activités de l'autre.
 42. Loin d'être deux projets distincts et décorrélés des plans stratégiques du syndicat et des services, ces deux ambitions transversales doivent être pensées en complémentarité, comme les pierres angulaires de la stratégie du syndicat pour les années à venir. D'un côté, les enjeux de la responsabilité sociétale des organisations (gouvernance responsable et transparente, respect des individus, qualité de vie au travail, protection de l'environnement, éthique des pratiques, respect des intérêts des citoyens, développement local et intérêt général) ont vocation à donner du sens à la fois aux orientations du syndicat et au travail des agents, tout en visant l'amélioration continue des services ; de l'autre, les enjeux de la démarche de territorialisation (proximité, agilité, coopération, transversalité, expertise énergétique) visent à prendre en compte la diversité et la spécificité des territoires dans la gestion et l'organisation des services publics de l'énergie.
 43. En somme, ces deux démarches au travers de leurs ambitions plurielles doivent permettre de doter le syndicat d'un cadre d'analyse et d'ambitions fortes pouvant guider la déclinaison de notre démarche stratégique en plans d'actions concrets pour l'ensemble des services dans les années à venir. Un travail de diagnostic permettant de positionner le Syndicat par rapport à ces ambitions de qualité et proximité sera réalisé pour à la fois valoriser ce que nous faisons déjà naturellement et identifier les pistes de progrès à mettre en œuvre, par service, pour mieux y intégrer les principes de la RSO et de la proximité territoriale.
 44. Au final, parce que le Siéml est au service des élus, notre syndicat doit inscrire son développement dans le partenariat et la complémentarité avec les politiques territoriales climat-énergie. Le syndicat réaffirme sa vocation de constructeur d'équipements et d'infrastructures publiques, acteur et régulateur de la transition énergétique, initiateur de projets, développeur de services innovants, ... Son avenir prend appui sur le socle de ses compétences fondatrices et se projette dans sa capacité à répondre aux enjeux de l'approvisionnement énergétique de nos territoires, au service de l'économie locale et dans le respect d'une gestion raisonnée des ressources du territoire. Ainsi, avec son projet de mandat, le Siéml entend se positionner définitivement comme centre de ressources, d'expertise et d'innovation en faveur des énergies et de leurs réseaux. Il entend agir plus que jamais pour un aménagement équilibré, solidaire et durable du Maine-et-Loire, au service des collectivités adhérentes et de ses habitants.

45. 1- ADAPTER LE SYNDICAT À SON ENVIRONNEMENT FLUCTUANT ET EXIGEANT

46. 1.1 - Des réseaux d'énergie au service des territoires

47. 1.1.1 - *Le service public de l'électricité profondément challengé*

48. **EDF et la politique énergétique nationale.** Depuis une vingtaine d'années, l'ouverture des marchés a généré de profonds impacts sur le paysage énergétique. L'Europe tend à remettre en cause le modèle électrique français, bousculé par ailleurs par les pressions du marché et le mur d'investissement en matière de production d'électricité décarbonée. Dans ce contexte, la singularité française de la distribution publique d'électricité fait de la résistance. Notre réseau a ceci de particulier qu'il est à la fois la propriété des communes ou de leurs groupements et l'objet d'une concession dont le délégataire obligé est la filiale du groupe EDF Enedis, en situation de monopole sur 95 % du territoire. Des réflexions sont actuellement conduites sur l'avenir du groupe EDF, eu égard aux évolutions structurelles réclamées par l'Europe, aux besoins de financement dans le cadre de la transition énergétique ainsi qu'aux intérêts stratégiques de la France. La question de la restructuration d'EDF pourrait bien aboutir à une réorganisation du service public de l'électricité en France. Le projet "Hercule" mis en sommeil après le mouvement des gilets jaunes et la crise sanitaire, prévoyait de scinder le groupe en deux entités, l'une 100 % publique intégrant la production nucléaire, les grands barrages et les infrastructures de transport, l'autre faisant l'objet d'une ouverture du capital et regroupant les énergies renouvelables, la distribution et la fourniture. Le SIEMML, s'il comprend les motifs d'une telle réorganisation, s'inquiète néanmoins de ses conséquences sur la propriété, les investissements et la péréquation des réseaux de distribution d'électricité.

49. **Le développement de boucles électriques locales.** Plus encore que les évolutions du marché il convient de suivre les évolutions technologiques et réglementaires qui impacteront les réseaux. Après plus de 70 ans de centralisation, le système électrique français est aujourd'hui confronté à l'émergence de différents modèles d'ilotage, qui répondent à une demande sociétale croissante de produire et consommer localement, selon une logique de circuit court. L'autoconsommation collective est ainsi en plein développement. Elle ne peut se passer pour l'instant du réseau électrique, qui continue à jouer un rôle assurantiel. Mais l'émergence de communautés locales en matière d'électricité peut malgré tout ouvrir une brèche, et ce d'autant plus que les dernières évolutions législatives européennes en la matière laissent entrevoir de profondes innovations possibles en matière de services associés à la production et la consommation locales d'électricité.

50. **Les communautés énergétiques citoyennes et les communautés d'énergie renouvelable.** Deux directives européennes de décembre 2018 et juin 2019 encouragent le développement de dispositifs participatifs dans le domaine de l'énergie au travers de la création des communautés énergétiques citoyennes et des communautés d'énergie renouvelable. La Commission européenne souhaite favoriser les projets locaux vertueux initiés par les citoyens, les collectivités locales ou les acteurs économiques locaux. Ces projets peuvent dépasser la simple production d'électricité renouvelable et proposer des services autour de la fourniture, l'agrégation, le stockage et l'efficacité énergétique. Une transposition en droit interne sera nécessaire pour donner corps à ces deux directives.

51. **La concession électrique du Maine-et-Loire déjà renouvelée.** Dans ce contexte, le nouveau traité de concession de distribution publique d'électricité, entrée en vigueur le 31 décembre

2019 après 18 mois de négociations avec les concessionnaires EDF et Enedis, apparaît comme un élément de stabilité. Basé sur un modèle national, il n'en oublie pas pour autant une certaine marge de respiration locale en instituant un dialogue constant entre l'autorité concédante et le concessionnaire, ainsi qu'une prise en compte de spécificités et priorités territoriales communément partagées. La concertation locale porte sur la définition et le suivi du schéma directeur d'investissement et les plans pluriannuels d'investissement, ou bien sur le conventionnement de l'accompagnement énergétique des territoires. Le contrat de concession ayant été signé pour trente ans, il est souhaitable de prévoir régulièrement des évaluations et des axes d'amélioration. Rappelons enfin que l'équilibre du contrat de concession ne dépend pas que de la bonne entente entre l'autorité concédante et son concessionnaire. L'activité de ce dernier est en effet étroitement encadrée par la Commission de régulation de l'énergie, qui fixe la rémunération du gestionnaire de réseau au travers du tarif d'utilisation des réseaux, le TURPE et valide ses programmes d'investissement.

52. **1.1.2 - Le gaz à la croisée des chemins**

53. **Le gaz vert change la donne.** Les réglementations thermiques successives et particulièrement la dernière (la RE 2020) limitent drastiquement l'usage du gaz naturel en tant que combustible pour le chauffage du bâti neuf. Assez logiquement et c'est heureux, ces mesures auront pour effet de diminuer sensiblement la consommation énergétique carbonée dans les constructions neuves. Le gaz restera toutefois largement utilisé dans le parc existant. Avec cette perspective en vue, le syndicat a le devoir d'anticiper l'évolution des réseaux de distribution, qui devront nécessairement s'adapter pour ne pas disparaître. La solution repose principalement sur le développement des usages du biogaz (issu de la méthanisation) et de l'hydrogène. Le syndicat a été un précurseur en France dans l'accompagnement des infrastructures gazières en contribuant activement à la mise en place d'écosystèmes gaziers locaux, prenant en compte aussi bien le potentiel de consommation que le potentiel de production et d'injection de biogaz dans les réseaux. Il nous faut poursuivre dans cette voie.

54. **Un dialogue renforcé avec les gestionnaires de réseau, GRDF en tête.** Avec ce gaz vert produit localement dans les tuyaux, l'intérêt général des infrastructures gazières est considérablement renforcé là où il y a quelques années seulement, nous nous interrogeons sur leur devenir. Le dialogue avec les gestionnaires de réseaux gaziers prend alors toute son importance. GRDF, filiale du groupe Engie, ne bénéficie aujourd'hui d'un monopole légal que dans le périmètre de son emprise historique. Depuis les années 2000, les nouvelles concessions sont passées sous la forme de délégations de service public et entrent dans le champ de la commande publique. Le syndicat travaille également avec d'autres opérateurs parmi lesquels le groupe Sorégies, basé dans la Vienne. Il s'emploie à réunir tous les acteurs territoriaux autour de la table afin de créer les conditions d'une véritable synergie des financements et des projets gaziers vertueux sur nos territoires. Demain, nous devons nous pencher davantage sur l'enjeu de la complémentarité des réseaux de gaz et d'électricité, pour gagner en flexibilité, en capacité de stockage des énergies renouvelable et en gestion des pointes de consommation. Cette complétude repose sur des réseaux intelligents ; ces derniers favorisent la circulation de l'information entre les fournisseurs et les consommateurs afin d'ajuster en temps réel les flux d'énergie et d'en permettre une gestion plus efficace.

55. **Vers un nouveau contrat de concession modernisé.** A son tour, le contrat de concession historique avec GRDF est concerné par son renouvellement et cela tombe bien car nous l'avons vu, les enjeux sont importants. Il ne s'agit pas d'un simple toilettage mais bien d'une refondation du lien entre le concédant et son concessionnaire, dans un esprit gagnant-gagnant. Cette nouvelle perspective de partenariat, sur fond de transition énergétique et de

prise en compte des enjeux du biogaz, doit permettre de conforter le rôle du syndicat dans sa mission d'autorité organisatrice.

56. **1.1.3 - Chaleur renouvelable et réseaux de chaleur, un apprentissage long mais déterminé**

57. **Un potentiel important dont il faut prendre conscience.** Les réseaux de chaleur ne représentent que 5 % de la consommation de chaleur en France. Notre retard est flagrant par rapport aux pays européens les plus avancées, notamment scandinaves. Ce mode de distribution et de fourniture de chaleur –ou de froid- présente beaucoup d'avantages économiques et écologiques, notamment en zone densément peuplée. Sollicitant des énergies renouvelables locales, les réseaux de chaleur s'insèrent naturellement dans la transition énergétique des territoires, aux côtés ou en complémentarité des autres réseaux de distribution. Ils sont à ce titre de puissants leviers de développement territorial.

58. **Aller chercher les petits projets.** Ce n'est probablement pas le rôle du syndicat que d'aller sur le terrain des réseaux de chaleur gérés par les agglomérations urbaines. En revanche, il peut les accompagner dans la nécessaire articulation des grands réseaux d'approvisionnement énergétique (schémas directeurs) et l'amélioration de la coordination des gestionnaires de réseau. Surtout, il peut contribuer activement au développement des petits réseaux de chaleur et chaufferie bois en secteur rural ou péri-urbain, sur des territoires où ni les collectivités ni les opérateurs privés ne se risquent spontanément. Le potentiel de massification de la chaleur renouvelable est à ce prix : il faut désormais aller chercher tous les petits projets des bourgs ruraux et des villages situés à proximité d'une ressource biomasse abondante.

59. **1.2 - Des compétences et services à la carte**

60. Energies renouvelables, carburants alternatifs, efficacité énergétique, territoires connectés, ... En quelques années seulement, le syndicat a su investir de nouveaux champs de compétences dans le domaine de la transition énergétique. Ces nouvelles missions requièrent une mutualisation des compétences à une échelle pertinente en même temps qu'une écoute fine des territoires les plus divers : villes centres, périphéries, monde rural, ... Le syndicat se positionne de manière proactive pour être le bras armé des territoires pour amorcer et massifier la transition énergétique. Il porte des projets innovants et structurants pour le compte des communes et leurs groupements : planification, massification de la rénovation énergétique, stockage et flexibilité locale, stations de recharge et d'avitaillement, géodata et systèmes d'information géographique.

61. **1.2.1- Une planification prise à bras le corps.** La planification est un exercice incontournable pour aborder efficacement la transition énergétique. Le syndicat s'est doté rapidement des outils nécessaires pour accompagner les intercommunalités dans la conception, le pilotage, le financement et l'évaluation de leur plans climat air énergie territoriaux (PCAET). Il anime également la commission consultative paritaire pour l'énergie, véritable instance de dialogue pour articuler efficacement les politiques climat-énergie locales. Ces initiatives ont permis de positionner définitivement le syndicat comme acteur moteur de la transition énergétique. Les EPCI à fiscalité propre bénéficient ainsi d'une mutualisation de moyens et d'outils partagés pour piloter efficacement leur PCAET. Fort de cette première étape, le syndicat souhaite aller plus loin encore. Il s'agit désormais de consolider les outils de la planification énergétique, optimiser la gestion des données énergétiques et urbanistiques, renforcer le suivi collaboratif des actions mises en œuvre, parfaire l'agrégation des données des différents observatoires et réseaux régionaux ou encore rapprocher les politiques énergétiques des politiques d'urbanisme.

62. **1.2.2- Une production de plus en plus décentralisée et diffuse.** La production d'énergie est aujourd'hui de plus en plus diffuse. Dans quelques années, la quasi-totalité des collectivités devrait produire de l'énergie renouvelable d'une façon ou d'une autre. Le syndicat a sur cet enjeu également, constitué une palette d'outils pour accompagner les collectivités et soutenir le développement de filières locales, assorti de créations d'emplois non délocalisables. Plus précisément, ses premières actions se sont traduites par la maîtrise d'ouvrage pour le compte de communes membres ou leurs groupements, d'installation de production d'énergie renouvelable, et par la montée significative au capital de la société d'économie mixte départementale Alter énergies. Le syndicat possède désormais une expertise de premier niveau suffisante pour accompagner les collectivités en forte demande d'ingénierie, y compris pour de petits projets photovoltaïques en toiture ou des réseaux techniques de chaleur bois.
63. La structuration actuelle du syndicat n'est toutefois qu'une première étape qui appelle d'autres développements pour maîtriser les évolutions rapides en matière de conduite de projets de production d'énergie renouvelable, qui requiert désormais une bonne compréhension des mécanismes d'acceptabilité sociale ainsi qu'une bonne maîtrise des nouveaux montages opérationnels. Surtout, l'enjeu du stockage est devant nous, de même que celui de l'autoconsommation collective comme il a été vu plus haut.
64. **1.2.3- L'efficacité énergétique, c'est la base.** L'efficacité énergétique qui se met en place sur nos territoires constitue l'un des axes les plus structurants de nos politiques climat-énergie territoriales : l'un des volets (mais pas le seul) de cette politique d'efficacité énergétique des collectivités locales consiste à procéder à la rénovation thermique de leur patrimoine bâti. Le syndicat offre déjà une panoplie étoffée de services en matière d'efficacité énergétique au travers par exemple des conseillers en énergie partagés, des subventions BEE 2030 ou bien du groupement d'achat d'électricité et de gaz. Dans les années à venir, ces services vont s'accroître en termes de volume et se diversifier encore pour faire face aux besoins des collectivités. La réglementation change rapidement et impose des sujétions nouvelles aux collectivités pour la gestion de leur patrimoine bâti. C'est particulièrement le cas avec la RE 2020. Pour y faire face, les communes et leurs groupements auront besoin d'un accompagnement spécifique pour établir leurs diagnostics, définir leurs priorités d'actions, bâtir des plans d'amélioration énergétiques et garantir les économies d'énergie dans le temps. L'expertise du syndicat est donc attendue afin de massifier les projets de rénovation énergétique des bâtiments communaux et intercommunaux. La valeur ajoutée du syndicat devra s'accroître encore de façon à être présente sur l'ensemble d'un projet, de la sensibilisation des élus en amont jusqu'aux travaux et suivi des résultats. Surtout, il nous faut trouver les voies financières et organisationnelles afin de massifier les opérations. La question du financement des projets nécessite le développement d'une ingénierie financière plus complexe et découplée des circuits habituellement empruntés par le syndicat pour développer les investissements sur les réseaux.
65. **1.2.4- Eclairage public, éclairage juste.** La modernisation des infrastructures d'éclairage public est depuis plusieurs très largement engagée au travers notamment du programme d'éradication des ballons fluos et des lampes énergivores et au profit de la technologie des leds. Aujourd'hui, ce programme touche à sa fin et nous permet d'envisager la suite naturelle via de l'éclairage public intelligent, véritable levier des territoires connectés. Les objets connectés (IOT) laissent entrevoir de nouveaux services aux usagers et aux collectivités : vidéo-surveillance, mesure de la qualité de l'air, télégestion de bâtiments ou de l'éclairage public, télérelève ou pilotage des services publics locaux, ... les applications sont désormais connues et multiples. Ces nouvelles technologies apportent des services nouveaux à nos concitoyens

mais aussi et surtout des modalités d'interventions nouvelles et optimisées pour la gestion et la maintenance des équipements des services publics locaux. Ils peuvent s'appuyer sur les infrastructures d'éclairage public pour mutualiser les équipements et la gestion des données. Cette dynamique de progrès et de mutualisation permettra à l'éclairage public de répondre partiellement à la crise de légitimité qu'il traverse du fait de la remise en cause croissante, au travers de divers mouvements d'opinion, de son impact écologique. La notion d'éclairage juste apparaît aujourd'hui comme un principe indépassable qui doit dicter l'ensemble de nos actions.

66. **1.2.5- Des premières bornes de recharge pour véhicules électriques à la structuration d'un service public pour la mobilité bas carbone.** Le syndicat a été l'un des acteurs de la première vague de déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques. Il s'est aussi engagé très tôt dans la promotion du bioGNV et le développement de ses stations d'avitaillement. Aujourd'hui, il surveille de près les évolutions relatives à l'hydrogène et conduit une réflexion avec Angers Loire métropole en vue de mutualiser les projets respectifs. Ces premières évolutions font du syndicat un expert reconnu en matière de carburants alternatifs et un conseiller efficace des collectivités qui s'interrogent sur l'évolution de leurs flottes. La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 impacte sensiblement le secteur des transports ainsi que les compétences des collectivités à ce sujet. Parmi les novations de la loi figure l'habilitation des autorités organisatrices de la distribution d'électricité pour établir sur leur périmètre, en concertation avec les autres autorités concernées, des schémas directeurs destinés à faciliter et accélérer le développement de la mobilité électrique, tout en veillant à garantir une couverture équilibrée des territoires et prévenir toute fracture territoriale supplémentaire éventuelle.
67. Le développement des infrastructures d'avitaillement en carburants alternatifs (électricité, bioGNV et hydrogène) aboutira à moyen terme sur la structuration d'un véritable service public de la mobilité, au sein duquel le syndicat aura toute sa place. Les besoins vont croître rapidement pour répondre aux exigences législatives et réglementaires de plus en plus sévères et l'interdiction à terme des motorisations thermiques à carburant fossile. De nouvelles opportunités se dessinent donc pour ces filières, parmi lesquelles la densification des bornes de recharge et leur montée en gamme aux deux extrémités de la chaîne sur les hyperchargeurs d'un côté et la charge lente en milieu urbain (habitat collectif et entreprises) de l'autre. Mais d'autres enjeux sont à explorer, parmi lesquels l'élaboration de stratégies de développement bioGNV et hydrogène, la multiplication des circuits courts énergétiques et des écosystèmes rapprochant les producteurs d'énergie renouvelables tels que les unités de méthanisation) des besoins locaux en carburants alternatifs, ou encore le développement de nouveaux services, d'autopartage notamment, qui pourraient conduire le syndicat à se positionner comme véritable opérateur de mobilité, en synergie et mutualisation avec d'autres syndicats voisins.
68. **1.2.6- Les données énergétiques, clé de voute du pilotage de la transition énergétique.** Le modèle de territoire intelligent devrait se diffuser très largement à court et moyen termes. La gestion des données constitue à cet égard un enjeu stratégique. Les syndicats d'énergie sont légitimes à s'emparer de cet enjeu. La mise à disposition de données énergétiques a connu de sensibles avancées avec la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015. Cette dernière a confirmé le rôle privilégié des territoires dans l'agrégation et l'analyse de ces données, leviers importants des plans climat-énergie territoriaux mais difficiles à appréhender tant elles sont multiples et éparées. La gestion mutualisée de la donnée autour d'une gouvernance locale associant tous les acteurs de l'énergie devient une nécessité pour générer une véritable valeur ajoutée dont les territoires pourront tirer profit afin de mieux piloter la transition énergétique.

69. L'opportunité du plan de relance

70. La lutte contre la pandémie de Covid-19 a exigé des mesures sanitaires inédites. Le confinement de la population a eu pour effet de stopper des pans entiers de notre économie. Aujourd'hui, le rebond est vif même si nous ne sommes pas encore sortis pleinement de la crise et que certains secteurs économiques continuent à souffrir. Si le rebond est là, c'est parce que les mesures de soutien mises en place par l'État ont permis aux entreprises et à l'emploi de "garder la tête hors de l'eau". Au-delà de ces mesures d'urgence, un plan de relance exceptionnel de 100 milliards d'euros a été déployé par le Gouvernement autour de trois volets principaux : l'écologie, la compétitivité et la cohésion. Ces volets intègrent une diversité de champs d'action dont certains constituent des opportunités importantes de développement pour le Siéml.

71. **1.3.1- La rénovation énergétique.** Les bâtiments publics sont un gisement structurant d'économies d'énergie. L'objectif est de massifier les investissements visant leur rénovation thermique. Pour ce faire, il est utile d'identifier dans un premier temps les actions dites à gains rapides ; elles présentent un fort retour sur investissement grâce à des initiatives relativement simples telles que le contrôle, le pilotage et la régulation des systèmes de chauffage ou la modernisation des systèmes d'éclairage. Dans un deuxième temps doivent être traités les travaux énergétiques relevant du gros entretien ou du renouvellement des systèmes (isolation du bâti, changement des équipements, ...). Dans un troisième temps enfin sont considérées les opérations immobilières de réhabilitation lourde incluant d'autres volets que la rénovation énergétique. Quatre milliards d'euros sont investis par l'État dont 300 millions d'euros délégués aux régions. Une enveloppe est dédiée aux projets de rénovation thermique des bâtiments des collectivités locales, via les préfets. Pour l'heure, le syndicat n'est pas parvenu à faire admettre son éligibilité à ces aides ; il milite activement en vue de conventionner avec les services de l'Etat et/ou les communes et leurs groupements en vue de mettre à profit ces subventions pour mutualiser et industrialiser certaines actions comme par exemple la substitution de chaufferies bois aux anciennes chaudières fioul budgétivores.

72. **1.3.2- Infrastructures et mobilités décarbonées.** L'Etat soutient activement l'achat de véhicules propres et l'accélération du déploiement des infrastructures de recharge pour véhicules électriques. L'objectif est de porter le nombre de points de charge ouverts au public à 100 000 dans les deux ans à venir. Dans ce cadre, le syndicat a déjà reçu cette année une première subvention pour densifier son réseau de bornes en secteur rural. Au-delà de cette deuxième vague de déploiement, le syndicat projette de définir un schéma directeur concerté qui permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les initiatives des différents opérateurs et de mieux les articuler entre elles. Une des questions à trancher dans le cadre de ce schéma est le positionnement éventuel du Siéml sur la construction de hubs de recharge ultra-rapides. La place de la charge lente dans l'habitat collectif et au sein des entreprises doit également être traitée.

73. **1.3.3- L'hydrogène.** Parmi les filières à développer pour positionner nos territoires à la pointe des technologies bas carbone et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, figure l'hydrogène. Le syndicat entend contribuer à son niveau et en mutualisant ses ressources avec ses partenaires, à l'amorçage et au développement de cette filière prometteuse mais jonchée d'obstacles. Il convient aujourd'hui de mettre en place les conditions d'émergence d'un écosystème local. L'exercice est particulièrement difficile en Maine-et-Loire compte tenu du fait qu'il n'existe a priori pas ou très peu de producteurs d'hydrogène ni de consommateurs.

Tout est donc à créer. La bonne volonté des acteurs locaux parviendra toutefois sans doute à surmonter les contraintes.

74. Des financements sinon menacés à tout le moins sensiblement transformés

75. Nos principales sources de financement ont tendance à évoluer afin de constituer un levier plus efficace en faveur de la transition énergétique. Ces évolutions nous conduisent inévitablement à réorienter nos priorités.

76. **1.4.1- La taxe communale sur la consommation finale d'électricité (TCCFE).** Le législateur a entrepris une grande réforme de la taxation de l'électricité dans le cadre de la loi de finances pour 2021. Cette réforme vise à supprimer progressivement le dispositif actuel de modulation locale des tarifs. Le Gouvernement affiche un objectif de sécurité juridique et de simplification ; du point de vue des collectivités territoriales, le sentiment d'une centralisation et d'une atteinte supplémentaire à leur autonomie fiscale est prégnant. Le calendrier de la réforme se déroule en trois étapes, de 2021 à 2023. Face à l'inquiétude des collectivités territoriales, le Gouvernement a tenu des propos rassurants en garantissant a priori leurs recettes à consommation et à droits constants.

77. Mais les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent. Des questions restent sans réponses sur le moyen terme concernant les modalités de reversement et de contrôle des recettes désormais centralisées de la taxe. Il est probablement nécessaire pour l'État de mesurer plus finement l'impact de la crise sanitaire sur la consommation d'électricité et de mieux cerner l'importance de la TCCFE dans le budget des collectivités avant céder à la tentation inéluctable du rationnement des reversements de taxe. Par ailleurs, le risque d'ingérence de l'Etat dans les affaires des collectivités n'est pas nul : se dirige-t-on vers une conditionnalité du reversement des recettes de la fiscalité électrique ? Plus que jamais les effets de la réforme de la taxation de l'électricité, passée presque inaperçue en son temps, méritent d'être surveillés.

78. **1.4.2- Le Facé.** Il existe depuis de nombreuses années au sein du compte d'affectation spéciale du Fonds d'aide aux charges de l'électrification (Facé) un programme relatif à la transition énergétique ; ce programme est toutefois notoirement sous-utilisé du fait de sa complexité. Le plan de relance du Gouvernement comprend une mesure visant à améliorer la résilience des réseaux électriques et la transition énergétique en zone rurale. La loi de finances pour 2021 a prévu à cet effet une enveloppe de 50 M€, séquencée sur trois ans (20 M€ en 2021, 20 M€ en 2022 et 10 M€ en 2023à). Cette enveloppe a été victime de son succès : plus de 200 projets ont été déposés pour un montant d'investissement de plus de 320 M€, ce qui correspond à pratiquement un an de crédits Facé !

79. Lors du Conseil de l'électrification rurale qui s'est tenu au cours de l'été 2021, la Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC) a demandé aux collectivités d'engager une réflexion de modulation du taux de subvention à la baisse pour certains sous-programmes ou opérations-types portant sur l'électrification rurale, sans évolution de l'enveloppe budgétaire globale, ceci afin de privilégier d'autres types d'investissement plus directement associés à la transition énergétique.

80. **1.4.3- Les redevances de concession.** La part R2 de la redevance de concession électrique est la contrepartie de la mise à disposition par l'AODE d'ouvrages financés en tout ou partie par l'autorité concédante. Cette redevance peut également représenter une fraction des dépenses d'investissement de l'autorité concédante ou de ses communes ou groupements de communes membres permettant de mettre en œuvre, dans l'intérêt du réseau public de

distribution concédé, les dispositions légales relatives à la transition énergétique, notamment celles permettant de différer ou d'éviter le renforcement de ce réseau.

81. Depuis l'entrée en vigueur du nouveau traité de concession de distribution d'électricité en Maine-et-Loire, un nouveau terme (le terme I) a été intégré dans le calcul de la R2. Ce terme prend de plus en plus d'importance. Il est égal au montant HT mandaté par l'AODE et correspondant à des investissements permettant de mettre en œuvre les dispositions légales relatives à la transition énergétique, et permettant notamment de différer ou d'éviter le renforcement de celui-ci. Il fait l'objet d'une concertation annuelle avec le délégataire Enedis.
82. Une réforme est à venir également pour la redevance de concession gazière dans le cadre des négociations relatives au nouveau contrat de concession historique : cette réforme permettra sur le même principe que la concession électrique, une bonification des formules en y intégrant les investissements gaziers liés à la transition énergétique.
83. On voit donc bien au travers de l'évolution structurelle sensible des principales sources de financement du Siéml que les pouvoirs publics cherchent à orienter significativement les investissements dans le sens de la transition énergétique.

84. LES VALEURS DE NOTRE SYNDICAT

85. Depuis bientôt cent ans, le Siéml intervient sur tout le département ; il compte parmi ses membres la quasi-totalité des communes et intercommunalités de Maine-et-Loire. Nos adhérents sont notre raison d'être. Sans eux, nous n'existerions pas. C'est une évidence et une banalité de le souligner, mais cela nous oblige ! Il nous appartient de construire une politique énergétique territoriale qui réponde à l'ensemble des enjeux que nos élus rencontrent, au quotidien, sur leurs territoires.
86. Aujourd'hui le syndicat est garant de divers services publics de l'énergie (distribution et fourniture d'électricité, de gaz, éclairage public, mobilité durable...). Historiquement acteur de l'électrification et promoteur de la solidarité territoriale, à l'écoute des territoires, il a pu au fil des années diversifier ses compétences autour des enjeux de la transition énergétique, confortant son rôle incontournable d'appui aux collectivités pour leurs projets d'aménagement et d'équipements locaux.
87. En ce début de mandature, s'interroger sur le cheminement de notre Syndicat nécessite de prendre du recul et de nous interroger sur l'environnement dans lequel nous évoluons et sur l'époque particulière que nous traversons, marquée par l'urgence climatique et la réforme territoriale. Dans ce contexte, cinq valeurs spécifiques, anciennes ou nouvelles, nous semblent devoir plus particulièrement guider chacune de nos actions dans les prochaines années.
88. **2.1 - Proximité.** Cette valeur fait partie de l'ADN même de notre Syndicat, pour qui la relation privilégiée avec les communes et intercommunalités du département doit être préservée. Les évolutions territoriales à l'œuvre depuis plusieurs années, au premier rang desquelles l'éloignement des centres de décision et le phénomène des communes nouvelles particulièrement marqué sur notre département, nous enjoignent aujourd'hui à innover dans notre manière d'interagir avec les territoires. Les compétences gérées par le Syndicat nécessitent une réactivité et une proximité de tous les instants : éclairage public, enfouissement des réseaux aériens, efficacité énergétique, services de recharge pour véhicules électriques... La qualité des services proposés par le Syndicat passera par une connaissance fine des territoires, de leurs acteurs et de leurs spécificités, permettant de

rapprocher le syndicat de ses adhérents, d'instaurer une relation de confiance et de mettre en œuvre des politiques publiques répondant pleinement aux besoins locaux ainsi identifiés.

89. **2.2 - Agilité.** La crise sanitaire que nous venons de traverser a révélé à la fois la fragilité de notre modèle de développement et notre capacité à être agile face aux incertitudes et aux crises exogènes. De manière générale, elle nous amène aujourd'hui à nous poser la question du "jour d'après" et à nous demander comment concevoir l'action publique locale dans un environnement incertain, instable, avec des acteurs multiples et contradictoires. Nos capacités d'agilité, d'innovation et d'adaptation pourraient ainsi être une première réponse, nous permettant de répondre aux besoins de simplification et de réactivité de l'action publique. Il convient de questionner notre manière d'interagir avec notre environnement extérieur et de s'interroger sur les modes de gestion les plus adaptés pour simplifier la contractualisation entre le syndicat et les collectivités locales, dans une logique de coopération territoriale et de réponse collective aux enjeux de résilience des territoires.
90. **2.3 - Coopération.** En tant que syndicat départemental, nous avons la taille critique suffisante pour porter la mutualisation d'un certain nombre de services de l'énergie en Maine-et-Loire. Dans le cadre de ces délégations de compétences, nous devons toutefois constamment veiller à ce que le « *faire pour le compte de* » ne prenne pas le pas sur le « *faire avec* ». C'est pourquoi le syndicat souhaite réaffirmer son rôle de partenaire des communes et intercommunalités. L'enjeu est de sortir des logiques de concurrence territoriales et au contraire de favoriser la coopération, la concertation et la coordination avec l'ensemble des acteurs locaux : collectivités, entreprises, agriculteurs, associations, habitants... Il en va de l'implication locale, de l'acceptabilité sociétale et de la cohérence de nos politiques publiques. C'est en mettant tous les acteurs locaux autour de la table que nous réussirons à un créer un débat fertile, à favoriser les synergies, et à faciliter l'émergence de projets concrets, optimaux et durables sur nos territoires. Car pour reprendre un proverbe africain connu : « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ».
91. **2.4 - Transversalité.** Cette valeur de transversalité tire sa source de l'évolution et la diversification des missions du syndicat, mais également de l'interdépendance de chacune d'entre elles avec l'environnement extérieur local, national et supranational. Les enjeux d'aujourd'hui et de demain sont systémiques et nécessitent des réponses plurielles, complexes et multi-dimensionnelles. La crise écologique actuelle nous le rappelle quotidiennement. Prôner la transversalité, c'est donc à la fois chercher à distiller les enjeux de transition écologique au sein de l'ensemble de nos politiques publiques territoriales ; mais c'est également et surtout chercher à favoriser une meilleure articulation entre les services du syndicat. L'enjeu est de repenser les systèmes organisationnels pour sortir des logiques de silos au profit d'approches plus globales. La complémentarité des expertises entre les différents pôles du syndicat doit être favorisée pour répondre aux sollicitations complexes des collectivités et disposer d'une approche multi-dimensionnelle dans la conduite de projet. La structuration d'une démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO) devrait à ce titre nous permettre de (re)questionner notre organisation et nos pratiques, et de (ré)intégrer les enjeux du développement durable dans chacune de nos actions, au nom d'un développement cohérent, responsable et durable de nos actions.
92. **2.5 - Expertise énergétique.** Pour être en mesure d'offrir des services publics de l'énergie de qualité, à la fois à nos adhérents mais également à nos concitoyens, nous devons réussir à maintenir en nos murs un haut niveau d'expertise et développer une ingénierie adaptée aux enjeux de transition énergétique actuels. Notre capacité à accompagner les communes et intercommunalités du territoire sur des sujets complexes qu'il leur serait difficile de traiter

seuls légitime la mutualisation des compétences à l'échelle de notre syndicat départemental. Nous devons continuer sur cette voie, à la fois en renforçant notre ingénierie technique, juridique et financière, mais également en nous positionnant comme pôle d'expérimentation de nouvelles technologies, pratiques ou usages. La démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO) qui sera engagée tout au long du mandat en vue d'obtenir un label "syndicat responsable", va d'ailleurs en ce sens. Ce projet transversal devrait nous permettre d'optimiser nos pratiques à l'interne et à l'externe, en vue d'améliorer notamment les conditions de travail des agents et les relations avec nos partenaires, mais également notre impact sur l'environnement ainsi que la qualité de nos services. Cette démarche devrait ainsi nous aider à structurer notre plan de progrès pour continuer à être dans le temps un syndicat de confiance, exemplaire et compétent sur l'ensemble des thématiques énergétiques.

93. CINQ AXES STRATÉGIQUES POUR 2021-2026

94. **3.1 Agir pour un aménagement des territoires cohérent et équitable.**

95. En moyenne, le syndicat investit près de 40 millions d'euros par an sur les réseaux électriques et le génie civil. Cet effort traduit son engagement jamais démenti, aux côtés du gestionnaire de réseau Enedis, en faveur de la performance des infrastructures électriques, en particulier en milieu rural. Ce soutien bénéficie également à l'éclairage public, qui s'est profondément transformé avec l'arrivée massive des leds. Moins énergivore et plus "intelligent", l'éclairage public poursuit sa mue en contribuant à la mutualisation des services publics locaux connectés. Depuis quelques années, le syndicat consent par ailleurs, même s'il n'est pas maître d'ouvrage, à soutenir financièrement le développement des réseaux de gaz, à la condition que ceux-ci participent activement à la mise en place d'écosystèmes gaziers locaux mettant directement en relation les producteurs de biométhane implantés sur les territoires avec les pôles de consommation.

96. **3.1.1 Maintenir une bonne qualité de la distribution publique d'électricité, égale en tout point du département**

97. La première mission du syndicat, sa raison d'être en tant qu'autorité organisatrice de la distribution publique d'électricité, est d'assurer un suivi détaillé du contrat de concession électrique départemental, afin de veiller au respect des engagements du concessionnaire, notamment en matière de qualité de la distribution. Cela nécessite d'affiner autant que possible la maille du contrôle, en adaptant ce dernier aux spécificités territoriales (communes nouvelles et concentration des EPCI, zonages prioritaires, ...). Un autre enjeu du contrôle à venir est la négociation du second plan pluriannuel d'investissement (2024-2027) qui permettra d'atteindre, voire d'améliorer les objectifs fixés au schéma directeur et de réaliser les programmes d'investissement identifiés comme prioritaires (renforcements, résorption des fils nus, enfouissements, ...).

98. **3.1.2 Maintenir la qualité des travaux réalisés pour le compte des communes**

99. Le Siéml intervient auprès des collectivités adhérentes et de divers tiers pour des travaux sur les réseaux de distribution publique d'électricité et d'éclairage public ainsi que pour la réalisation de génie civil de télécommunication. Dans ce cadre une attention toute particulière est portée sur la qualité des réalisations. Celle-ci se décline en termes de qualité de réalisation des travaux, de respect des délais et de réactivité pour répondre aux attentes des élus et des divers tiers. Elle sera à parfaire dans les prochaines années en améliorant le processus de

déroulement des opérations, la proximité avec les collectivités, les échanges avec les partenaires et la technicité des services. La démarche RSO sera un bon vecteur pour atteindre cet objectif.

100. **3.1.3 Exploiter un réseau d'éclairage public performant et innovant**

101. Sur la précédente mandature, le syndicat a conduit un programme ambitieux de renouvellement des foyers les plus anciens afin d'offrir aux communes un éclairage efficient et respectueux de l'environnement. Il s'emploie jour après jour à parfaire l'efficacité du service en réduisant les taux de panne et les délais d'intervention. Fort de ces évolutions, le syndicat s'emploie désormais à structurer progressivement le réseau d'éclairage public pour le rendre plus communiquant et en faire un vecteur de mutualisation de services connectés : vidéo protection, mesure de la qualité de l'aire, panneaux d'information, sonorisation, gestion à distance de l'extinction des feux, ...

102. **3.1.4 Développer et gérer le territoire connecté multiservices**

103. Le plan stratégique éclairage public 2021-2026 prévoit le remplacement de toutes les horloges astronomiques par des horloges connectées. Ainsi l'éclairage public pourra être piloté à distance et des pannes pourront être détectées automatiquement. Le Siéml maîtrisera chaque brique du processus : les horloges connectées, le réseau de transport de l'information, la supervision du pilotage et l'hypervision permettant la connexion avec d'autres applicatifs. Ce système pourra être complété par le pilotage de services gérés par les collectivités tels que les réseaux d'eau, les déchets, le stationnement, les réseaux d'assainissement, le chauffage des bâtiments, ... Cet ensemble composera un véritable territoire connecté au service des élus, des agents et des citoyens. Il permettra une plus grande réactivité, une qualité de service accrue, des coûts d'exploitation des services moindres et une plus grande proximité avec les citoyens.

104. **3.1.5 Développer les écosystèmes gaziers locaux**

105. La dernière mandature avait permis d'adopter un plan stratégique gaz 2015-2020 structuré selon trois axes dont celui du verdissement de la production. Nous avons ainsi largement facilité l'essor des projets de méthanisation en partenariat avec les acteurs concernés (chambre d'agriculture, SEM Anjou Énergies Renouvelables, conseil départemental, ...) et contribué fortement à l'essor des stations d'avitaillement GNV/bioGNV. Ces actions doivent être désormais confortées et amplifiées sur l'ensemble du département. Il reste par ailleurs à promouvoir l'émergence de la filière « Power to Gas » sur le territoire. Cette filière repose sur le principe de la conversion d'électricité excédentaire produite par les énergies renouvelables en méthane.

106. Le début de la mandature sera marqué par la négociation avec GRDF du contrat historique de concession de distribution de gaz pour améliorer la qualité et la sécurité des réseaux, contrôler les programmes d'investissement du concessionnaire, mais aussi définir avec lui un plan d'actions en faveur de l'adaptation des réseaux aux enjeux de la production de biogaz sur nos territoires et le verdissement des usages du gaz, au travers par exemple de la mobilité GNV/bioGNV. Un autre enjeu est l'incitation au regroupement de l'ensemble des collectivités, notamment les communes nouvelles, par transfert de la compétence gaz au Siéml, ceci afin de mieux coordonner les actions du syndicat sur l'ensemble du territoire, en lien étroit avec les communes et leurs groupements.

107. **3.1.4 Développer les réseaux d'énergie en cohérence avec les projets de territoires (urbanisme et EnR)**

108. Le syndicat a la capacité d'agréger les données énergétiques des territoires, notamment celles ayant trait aux grands réseaux d'approvisionnement énergétique et aux politiques d'urbanisme des collectivités. Il dispose également de la faculté d'analyser les besoins à venir en soutirage et injection afin de mieux les intégrer dans la conception des projets. Il soutient déjà financièrement et techniquement le développement des réseaux en injection et soutirage et doit désormais s'interroger sur les voies et moyens d'augmenter sa capacité d'intervention à ce sujet, compte tenu de la croissance de la demande. Enfin, le syndicat peut contribuer à la mutualisation de certaines infrastructures dans le cadre de la transition numérique de nos territoires.

109. **3.2 Accompagner la résilience énergétique des communes et leurs groupements**

110. Les communes et leurs intercommunalités sont des acteurs incontournables de la transition énergétique. Mais elles ont besoin d'être accompagnées dans leurs ambitions. Le Siéml se positionne résolument comme un partenaire essentiel à cette fin. Il est en mesure de leur proposer un accompagnement adapté et des ressources mutualisées pour concrétiser leurs plans d'actions.

111. **3.2.1 Poursuivre l'accompagnement des collectivités en matière de planification énergétique**

112. Le Siéml intervient pour le compte de tous les EPCI à fiscalité propre pour les aider à piloter leurs plans climat-air-énergie territoriaux. Il a été très présent pendant la phase de diagnostic en proposant aux intercommunalités une méthodologie et des outils pour réaliser un état des lieux à la fois pertinents et susceptibles de faire l'objet de comparaisons toutes choses étant égales par ailleurs avec les autres territoires. Le syndicat est également force de proposition pendant la phase de définition du plan d'actions ; il peut soutenir financièrement certains projets figurant dans le plan d'actions et contribuer à leur mise en œuvre opérationnelle et à leur évaluation. Une voie de progrès serait de renforcer la capacité du Siéml à conseiller les collectivités dans leurs missions de planification de l'urbanisme ; les plans locaux d'urbanisme s'avérant des leviers très efficaces pour agir sur les enjeux de maîtrise de la demande en énergie et de développement des énergies renouvelables.

113. Afin de renforcer le partenariat entre les intercommunalités et le Siéml et de mieux coordonner les politiques climat-énergie, le syndicat a institué et préside la Commission consultative paritaire pour la transition énergétique. Cette instance a montré son utilité et sa pertinence ; il reste cependant à la faire mieux connaître et à la dynamiser de telle sorte qu'elle apparaisse désormais comme un lieu incontournable pour les acteurs territoriaux désireux d'établir des synergies et des mutualisations pour renforcer l'efficacité de leurs initiatives.

114. **3.2.2 Généraliser les travaux de performance énergétique des bâtiments communaux et intercommunaux**

115. Depuis plusieurs années, le syndicat a développé une offre globale ou à la carte de services pour la rénovation énergétique des bâtiments publics : diagnostics, suivis et analyses des consommations, études et priorisation des investissements et actions, recherche de financements, changements d'énergie, maîtrise d'ouvrage des travaux... Des subventions importantes ont été mobilisées pour soutenir les projets des communes et des intercommunalités : le programme BEE 2030 s'est récemment substitué au programme FIPEE

21 qui déjà avait permis de mobiliser jusqu'à un million d'euros par an au profit des communes et leurs groupements. De nombreux recrutements de conseillers en énergie partagés ont été opérés jusqu'à constituer une équipe mutualisée et sectorisée de spécialistes, capables de développer une expertise sur différents enjeux de rénovation et d'efficacité énergétiques des bâtiments, tout en restant polyvalents et facilement accessibles.

116. L'enjeu aujourd'hui alors qu'il n'existe toujours pas de modèle de rentabilité économique des opérations de rénovation énergétique, est de trouver une voie afin de massifier ces actions. Cela passe par notre capacité à mutualiser encore plus l'expertise métier, la maîtrise d'œuvre voire la maîtrise d'ouvrage des différents chantiers. Cela passe également par notre aptitude à mobiliser une ingénierie financière innovante et agile, au service des différents projets. Il nous faudra par ailleurs mieux insérer le syndicat dans les différents circuits de financement des projets contribuant à la transition énergétique de nos territoires, à commencer par la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), la dotation des équipements de territoires ruraux (DETR) ou les contrats de relance et de transition écologique (CRTE).
117. **3.2.3 Contribuer à la massification de la production d'énergies renouvelables sur nos territoires (électricité, biogaz, chaleur et froid)**
118. Le syndicat accompagne les collectivités pour le développement de projets à forte capacité de production EnR (parcs éoliens, méthaniseurs collectifs, installations solaires au sol) via la Sem Alter énergies, dont il est désormais un des principaux actionnaires. La recapitalisation récente de notre SEM départementale ainsi que son nouveau plan d'investissement permettent désormais d'intervenir sur davantage de projets éoliens et photovoltaïques et d'élargir le champ d'action aux unités de méthanisation et aux stations d'avitaillement GNV bio-GNV. Il conviendra de soutenir activement le développement d'Alter énergies, qui constitue aujourd'hui l'un des leviers les plus efficaces pour investir dans le champ des énergies renouvelables au moindre coût.
119. Dans le même temps, un certain nombre de projets de taille plus modeste ne pourront pas être portés par la SEM, cette dernière étant contrainte de respecter un certain niveau de rentabilité pour espérer croître. Le syndicat peut alors prendre le relais afin de poursuivre et consolider le portage de projets EnR de petite taille pour le compte des collectivités. Le syndicat peut par ailleurs jouer un rôle moteur dans le développement des projets d'autoconsommation collective associant un ou plusieurs bâtiments communaux ou intercommunaux.
120. Le gaz renouvelable n'est pas en reste. A partir de la première expérience de déploiement d'une dorsale biogazière dans les Mauges, les projets se sont multipliés aux quatre coins du département. Le savoir-faire du Siéml en matière d'émergence d'écosystème gaziers est désormais reconnu. Fort de ces premières victoires, le syndicat doit continuer à contribuer au développement de la méthanisation sur les territoires en facilitant l'accès au réseau, en valorisant les usages du biogaz et en créant une dynamique locale pour faire émerger de nouveaux projets d'injection de biogaz dans nos réseaux de distribution.
121. La création de dynamiques locales passera également par l'implication de citoyens dans les projets d'énergies renouvelables. Certains projets EnR participatifs et citoyens ont déjà commencé à voir le jour sur notre département : parcs éoliens de la Jacterie et de l'Hyrôme, centrale solaire de la petite Vicomté... Dans une logique de massification des énergies renouvelables, mais également d'implication et d'ancrage territorial, le Siéml souhaite ainsi

promouvoir et encourager cette dynamique citoyenne avec l'ensemble des acteurs engagés dans la filière.

122. Toutefois, la transition énergétique ne pourra être effective et ne pourra se concrétiser qu'avec une adhésion de l'ensemble des acteurs du territoire, d'où l'enjeu pour le syndicat de favoriser l'acceptabilité sociétale des projets EnR en proposant des actions de sensibilisation, de pédagogie et d'accompagnement. Il en va d'un développement cohérent et concerté des énergies renouvelables sur les territoires.
123. **3.2.4 Encourager les nouveaux modes de pilotage de l'énergie, l'évolution des usages et la complémentarité des réseaux énergétiques**
124. Les différents contrats de concessions de distribution d'énergie ont évolué ou sont en train d'évoluer ; ils tiennent davantage compte des nouveaux besoins en matière de transition énergétique et des évolutions réglementaires à ce sujet, notamment en matière d'injection d'énergie renouvelable dans les réseaux, des nouveaux usages de l'électricité et du gaz (mobilité) et des avancées dans le domaine des smart grids. Le syndicat d'énergies peut mettre à profit ces évolutions pour que les réseaux de distribution fassent pleinement levier et servent plus efficacement les objectifs climat-énergie des territoires.
125. Le Siéml encourage également le développement des smart grids. Ces derniers contribuent à développer les interactions entre plusieurs énergies et plusieurs réseaux dans le cadre de l'augmentation de la production décentralisée et intermittente. Ils visent aussi le développement de solutions de stockage d'électricité. Le syndicat a été pionnier dans le domaine du smart gaz en contribuant à la mise en place du cluster West grid synergy, dont l'une des actions consistent à expérimenter sur la dorsale biogazière des Mauges un pilotage dynamique de la pression dans les réseaux. Dans le domaine de l'électricité, le Siéml a soutenu activement le déploiement du compteur Linky par Enedis, en tant que première brique indispensable des réseaux intelligents. Il vient de lancer un projet ambitieux d'autoconsommation collective sur le secteur de la zone d'activités d'Ecouflant ; ce dernier se distingue en ce qu'il regroupe certes plusieurs consommateurs mais aussi plusieurs producteurs (une dizaine), ce qui est assez rare encore voire inédit. Le syndicat a par ailleurs signé tout récemment une convention avec Enedis et l'association Hespul pour réaliser sur son territoire une expérimentation nationale en vue d'optimiser les coûts de raccordement des producteurs d'électricité renouvelable. En matière d'éclairage public, le syndicat est pleinement associé au projet Territoire intelligent piloté par Angers Loire Métropole, de même qu'il est lui-même maître d'ouvrage d'un programme concomitant, Territoire connecté, qu'il déploie sur le reste du territoire Il convient désormais à partir de ces premières expériences de bâtir une véritable expertise sur les smart grids pour là encore, faire que les réseaux participent pleinement aux enjeux locaux d'équilibrage entre une production diffuse et intermittente et une consommation d'énergie en pleine mutation.
126. Le groupement d'achat d'électricité et de gaz mis en place par le syndicat est le plus grand groupement du département. Il porte une lourde responsabilité dans le contexte actuel d'explosion du coût de l'électricité et du gaz ; il s'efforce de stabiliser les coûts hautement volatils ou à tout le moins de donner la meilleure visibilité possible aux membres du groupement sur le prix de leur fourniture d'énergie. Il devra viser dans les prochaines années une plus grande professionnalisation encore afin d'être en capacité de comprendre plus finement les évolutions du marché de l'électricité et du gaz et de prendre les bonnes décisions pour le compte de ses adhérents. En lien avec la réflexion sur le développement des circuits

courts de production et de consommation à partir de sources renouvelables locales, le groupement peut jouer un rôle moteur dans l'affirmation des communautés énergétiques locales récemment apparue en droit européen.

127. **3.3 Accompagner le développement de la mobilité bas carbone et de ses usages**

128. Les transports comptent pour environ le tiers des émissions de gaz à effet de serre. La décarbonation des motorisations constitue un pilier essentiel de l'efficacité énergétique. Le syndicat a joué un rôle proactif dans le déploiement de la première génération d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) et favoriser l'émergence de stations GNV/bioGNV sur nos territoires. Il entend continuer son engagement en faveur des équipements d'avitaillement en carburant alternatif et des usages de la mobilité bas carbone, en étroite concertation avec les autorités organisatrices de la mobilité.

129. **3.3.1 Conforter notre rôle d'aménageur du territoire en matière d'implantation et d'exploitation d'infrastructures de recharge et d'avitaillement de véhicules bas carbone**

130. Il s'agit désormais, dans le cadre de schémas directeurs, de mailler tous les secteurs géographiques du département des trois types d'infrastructures de recharge (électrique, GNV/bioGNV et hydrogène). Les IRVE existantes doivent être fiabilisées, optimisées et complétées sur la base d'une évaluation prospective prenant en compte l'évolution des besoins et des usages ainsi que les capacités du réseau électrique. Les premières stations GNV/bioGNV commencent à apparaître sur nos territoires. Nous devons trouver le mode de gestion permettant de les multiplier partout dans le département. Par ailleurs, s'agissant de l'hydrogène, le syndicat peut jouer un rôle d'amorçage pour instituer un éco-système angevin, d'autant plus difficile à faire émerger qu'il n'existe aujourd'hui ni producteur, ni consommateur d'hydrogène en Maine-et-Loire.

131. Sur le modèle des premières stations multi-énergies inaugurées récemment en Vendée, le syndicat peut assurer la maîtrise d'ouvrage de hub d'avitaillement en carburants alternatifs divers (électrique, GNV / bioGNV et hydrogène) à la périphérie des grandes agglomérations.

132. **3.3.2 Assurer une meilleure coordination avec les politiques locales de mobilité et encourager les usages et les services innovants en matière de mobilité décarbonée**

133. Le syndicat a contribué au développement de bornes de recharge pour vélo à assistance électrique et a déployé une première série de bornes, en lien avec Anjou tourisme et la région des Pays de la Loire, tout au long des pistes cyclables touristiques du département. Il souhaite aujourd'hui développer une offre de conseils et de services au profit des autorités organisatrices de la mobilité afin de développer le covoiturage et l'autopartage sur des territoires qui jusqu'alors, compte tenu de leur caractère rural, n'avaient pas facilement accès à de tels prestations.

134. **3.3.3 Contribuer au développement de nouveaux services et outils de mobilité bas carbone**

135. Le syndicat entend contribuer à développer des installations dédiées à des usages spécifiques pour répondre aux besoins des usagers en zones urbaines denses, favoriser l'attractivité des sites touristiques ou bien permettre aux collectivités ou services publics partenaires de remplir leurs obligations en matière d'équipements de recharge. Il souhaite surtout s'engager dans le développement d'innovations telles que l'utilisation des batteries de véhicules électriques

pour optimiser le fonctionnement du réseau électrique et pallier le caractère intermittent de l'électricité éolienne ou photovoltaïque.

136. **3.4 Valoriser les données énergétiques et patrimoniales.**

137. Sur le modèle des premières stations multi-énergies inaugurées récemment en Vendée, le syndicat peut assurer la maîtrise d'ouvrage de hub d'avitaillement en carburants alternatifs divers (électrique, GNV / bioGNV et hydrogène) à la périphérie des grandes agglomérations.

138. **3.4.1 Le Siéml en tant que vecteur de mutualisation des systèmes d'information géographique**

139. Le syndicat s'est positionné très tôt pour être autorité publique locale compétente pour la mise en œuvre d'un plan de corps de rue simplifié (PCRS) mutualisé à l'échelle départementale ; une première en France ! Fort de cette première expérience réussie et remarquée, le syndicat se porte aujourd'hui volontaire pour apporter plus de services à ses membres dans le domaine des systèmes d'information géographiques et de la géodata. Il est d'ores et déjà en capacité de proposer une prestation aux communes désireuses de finaliser leur base de données adresse et se positionne, aux côtés de la région, pour animer la coordination territoriale en matière d'information géographique.

140. **3.4.2 Le Siéml en tant qu'agrégateur de données patrimoniales et énergétiques**

141. En développant progressivement son expertise en matière d'informatique et de gestion de la donnée, le syndicat sera en capacité d'assurer une collecte centralisée des données patrimoniales et énergétiques. Ce savoir-faire accru lui permettra d'être plus efficace en matière de suivi des réseaux énergétiques concédés, de pilotage de la production et la consommation énergétiques des territoires, mais aussi d'analyse des données socio-économiques et des enjeux d'urbanisme en lien avec les politiques climat-énergie. Cette compétence est nécessaire pour mieux accompagner les communes et leurs groupements dans la mise en œuvre et l'évaluation de leurs actions en faveur de la transition énergétique.

142. **3.4.3 L'exemple de la gestion des fourreaux télécom**

143. Les fourreaux de télécommunication posés en concomitance avec les réseaux d'électricité appartiennent, dans certains cas, aux collectivités. Cette propriété entraîne des obligations d'exploitation telles que répondre aux déclarations de travaux (DT) et aux déclarations d'intention de commencer les travaux (DICT), cartographier ces réseaux et les entretenir. En contrepartie, les collectivités perçoivent des redevances d'occupation des fourreaux par les gestionnaires de réseaux de télécommunication occupant les fourreaux. Pour répondre à ces obligations et percevoir les redevances, il est nécessaire d'organiser un service d'exploitation équipé d'outils spécifiques. Le siéml, disposant d'expertises en matière d'exploitation de réseaux et gestion des données, pourrait proposer ce service aux collectivités qui le souhaitent.

144. **3.5 Engager une démarche globale de responsabilité sociétale dans une logique d'amélioration continue et rapprocher encore plus le Siéml de ses adhérents.**

145. **3.5.1 Vers une labellisation RSO Lucie 26000**

146. Constatant les forces et faiblesses du syndicat ainsi que les défis qui sont devant lui, le nouveau Bureau du Siéml issu des récentes élections municipales a pris rapidement une première orientation en faveur d'une démarche de qualité globale et d'amélioration continue des services apportés par le syndicat à ses adhérents. Il s'agit au travers de ce projet de donner plus de sens à l'action du Siéml, après une période de profonds bouleversements liés aux différentes transitions à l'œuvre (territoriale, numérique, énergétique et générationnelle). Un sens commun plus largement partagé entre les élus, les agents, les partenaires, les entreprises et prestataires du Siéml permettra de fluidifier et d'optimiser la création de valeur et de créer un écosystème vertueux dont les principaux bénéficiaires seront les adhérents du Siéml.
147. Une petite équipe projet a été constituée afin de recueillir les retours d'expérience de différentes collectivités déjà engagées dans une démarche de labellisation. Le groupe de travail a pu ainsi recenser les principales certifications et identifier les prérequis nécessaires au lancement de ce projet. Plusieurs collectivités et établissements publics ont été auditionnés. Il ressort de ce parangonnage un fort consensus autour de la norme ISO 26000. S'il existe en effet de nombreuses normes et certifications (le groupe en a identifié treize et analysé trois), la norme ISO 26000 est la seule à ce jour qui propose une démarche holistique de responsabilité entrepreneuriale couvrant les trois piliers du développement durable : économie, social et environnement.
148. L'acceptabilité auprès de nos agents d'une telle labellisation paraît beaucoup plus forte que certaines procédures contraignantes de contrôle de conformité, imposant des injonctions toujours plus nombreuses et parfois contradictoires. La norme ISO 26000 n'est pas une certification à proprement dit en ce sens qu'elle n'impose pas des exigences mais propose des pistes très concrètes et opérationnelles pour piloter et améliorer collectivement l'action du syndicat : gouvernance, respect de la personne humaine, relations et conditions de travail, impact environnemental, loyauté des pratiques, ancrage territorial et capacité de concertation constitueront autant de thèmes sur lesquels les acteurs du Siéml (élus, agents mais aussi partenaires) évalueront leurs pratiques, identifieront des voies de progrès et s'engageront collégialement sur des objectifs raisonnables, partagés et donc plus facilement atteignables.
149. ***3.5.2 Rapprocher encore plus le Siéml de ses adhérents grâce à une politique de territorialisation accrue de son action et de sa gouvernance***
150. Le Siéml est historiquement géré de manière démocratique, avec un système garantissant la représentation de chacun ses adhérents. Cette gouvernance a été territorialisée dans le cadre de la réforme des statuts de 2015. Une partie des services opérationnels est également organisée sur une base territoriale. Il est certainement possible aujourd'hui d'aller encore plus loin, de gérer au plus près pour une meilleure qualité de service, une meilleure définition des besoins, ainsi qu'une réponse plus réactive.
151. Bien que consommatrice de ressources, la territorialisation peut également être motivée par le souci de réaliser des économies de fonctionnement : elle peut permettre un allègement du siège ou à tout le moins prévenir des coûts d'extension du siège, certaines charges immobilières ou frais de déplacement. La territorialisation contribue par ailleurs à l'accroissement de la productivité des équipes de terrain qui sont davantage responsabilisées et motivées ; elle permet une meilleure coordination des travaux, un suivi plus fin des investissements, un gain de sécurité, de qualité et de temps. Elle crée un lien plus étroit entre les agents, le territoire et les adhérents et favorise une meilleure responsabilisation des équipes de terrain qui gagnent en autonomie

152. Le décloisonnement et la multiplication des échanges et de la transversalité est facteur de réduction des coûts cachés qui résultent de l'organisation en silo. En offrant une plus large autonomie de gestion à chaque territoire, on encourage l'identification des bonnes pratiques qui sont à la fois économes en moyen sans dégrader la qualité du service rendu. On génère une concurrence et une émulation entre les différents modes de gestion applicables sur les différents territoires.

153. La territorialisation répond à la complexité de la gestion publique moderne qui implique l'intervention d'un très grand nombre d'acteurs. Elle permet de concilier des buts qui peuvent apparaître a priori contradictoires : efficacité et proximité, vision commune d'un territoire vaste et respect des identités locales, cohérence des orientations globales d'investissement avec préservation de l'autonomie de territoires plus petits, ...

154. MOBILISATION ET OPTIMISATION DE NOS RESSOURCES

155. **Les fonctions supports, un moteur de progrès et de performance.** En tant que syndicat à vocation technique, le Siéml a longtemps eu tendance à opérer une distinction nette entre le pilotage des activités opérationnelles et leur gestion fonctionnelle. Les fonctions support étaient bien trop souvent mobilisées sur une vision à court terme sans être associées à la dimension stratégique de l'organisation. La dynamique de diversification des activités du Siéml a montré la nécessité de changer de posture pour tendre vers une collaboration plus étroite. Si le pôle ressources se met davantage au service des fonctions opérationnelles grâce à une démarche de soutien, il faut tout de même que la collaboration prenne la forme d'un véritable partenariat qui contribuera fortement à la compréhension partagée des enjeux et des processus, et ce, bien en amont des prises de décision.

156. Viser la performance des fonctions supports passe par ce changement stratégique de paradigme. Pour devenir une sorte d'ancrage pour les services opérationnels, le pôle ressources doit être réinterrogé dans ses pratiques, savoir évoluer en mobilisant son potentiel de conseil, sa capacité à l'innovation et à l'agilité pour dépasser ainsi l'image souvent contraignante qu'il peut véhiculer.

157. Il doit également être particulièrement attentif à son environnement et s'interroger sur l'impact de ses pratiques. En s'engageant dans une démarche de responsabilité sociétale, le Siéml va devoir questionner les liens que ses fonctions supports entretiennent avec l'ensemble des parties prenantes. Au-delà de la recherche de performance financière, le pôle ressources doit intégrer une combinaison des dimensions économique, sociale et environnementale dans ses choix et ses actions.

158. Chacun des métiers qui composent le pôle ressources, de la gestion des ressources humaines aux finances, en passant par la fonction achats et la communication, mais aussi les moyens généraux et l'informatique, partagent le même enjeu sur ce nouveau mandat : définir la dimension stratégique de leurs actions et de leur organisation, dans le cadre des orientations politiques de cette feuille de route. Il nous faut donc réussir à décliner de façon cohérente et partagée des projets de service et atteindre les objectifs opérationnels associés.

159. **Miser sur la coopération collective et développer la qualité de gestion des ressources humaines.** La fonction RH doit être capable de s'aligner à la politique globale de développement du Siéml afin de traduire ses valeurs et choix stratégiques en compétences clés, en systèmes de coopération performants, en cultures managériales partagées dans la perspective de développer le capital humain.

160. Plusieurs axes très opérationnels seront à décliner pour aligner les pratiques RH au contexte de développement du Siéml ; d'abord définir, pour les années à venir, notre stratégie pluriannuelle de pilotage au travers des lignes directrices de gestion puis développer une gestion prévisionnelle et pluriannuelle des métiers et des compétences émergentes.
161. Par ailleurs, les nouveaux outils de prospective et les indicateurs de contrôle en cours de déploiement nous aideront à mettre en place un pilotage plus fin de la masse salariale et de mieux anticiper les évolutions de dépenses de personnel dans la perspective d'un meilleur équilibre des charges au sein de la section de fonctionnement. Nous poursuivrons également la démarche de construction d'une politique de rémunération claire, égalitaire et transparente.
162. Cette planification des ressources humaines contribuera à un dialogue social dynamique et performant, au cœur duquel le nouveau comité social territorial ainsi que les enjeux RSO joueront un rôle clé.
163. Plus globalement, la politique RH et de management devra promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle, lutter contre toute forme de discrimination au travail et mettre en exergue les principes essentiels de déontologie.
164. **Adapter notre cadre de travail pour une organisation participative.** Les expériences de confinement ont fait très rapidement évoluer les organisations de travail rendant indispensable l'adaptation du bâtiment, tant sur les aménagements d'espaces que sur les services et règles de vie. Il nous faudra programmer des opérations éventuelles d'extension de nos locaux ou, à tout le moins revoir les aménagements pour faire face à la croissance de nos effectifs et favoriser l'esprit de coopération entre les équipes. En lien avec notre démarche de labellisation RSO, nous devons optimiser la consommation de nos ressources, et instaurer de nouvelles formes de mobilité. Les facteurs favorisant le bien-être des collaborateurs participent aussi à la performance de la collectivité car l'environnement de travail doit être stimulant, les postes de travail confortables et les équipements et moyens matériels adaptés à la recherche d'une plus grande autonomie.
165. **Passer de la prospective à la stratégie financière.** En matière de gestion budgétaire, le Siéml doit faire face à un enjeu principal et de possibles arbitrages à opérer : réussir à développer ses investissements dans le domaine de la transition énergétique tout en préservant les équilibres financiers historiques, le tout dans un contexte où des incertitudes pèsent fortement sur nos ressources financières. Le pilotage continu d'une analyse financière prospective et rétrospective doit nous aider à envisager la diversification de nos sources de financement afin de réduire notre dépendance aux recettes historiques.
166. Conformément aux exigences de la nouvelle instruction comptable M57, la gestion pluriannuelle de nos budgets est un objectif dès 2023. La gestion par programmes d'investissement et par crédits de paiement développera notre faculté à recenser et à hiérarchiser nos besoins pour appréhender plus justement notre capacité d'investissement. Les indicateurs de contrôle budgétaire et de qualité comptable contribueront à développer la performance économique de nos activités et à faciliter les arbitrages financiers.
167. Le développement de l'approche analytique des coûts doit nous permettre d'évaluer précisément l'efficacité de la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de nos activités, de rechercher des montages financiers équilibrés et de retenir le mode de gestion le

plus adapté : développer la mutualisation de nos moyens et de nos achats avec nos partenaires étant une piste essentielle. Ces objectifs ne sont pas atteignables sans une sécurisation accrue de nos flux budgétaires et comptables au travers d'outils informatiques d'une plus grande fiabilité.

168. Enfin, notre communication financière connaîtra des améliorations grâce à deux innovations majeures : la certification des comptes, actuellement en expérimentation dans quelques collectivités et le compte financier unique qui remplacera le compte de gestion et le compte administratif.
169. **La fonction juridique pour décrypter, conseiller et sécuriser.** Très longtemps externalisée et gérée de manière éparse dans les services, la fonction juridique a fait son apparition officielle au sein du pôle ressources en 2019, grâce au recrutement d'un juriste territorial. Devant la diversification des activités, la complexité des modes de coopération et l'inflation de textes parfois contradictoires, cette décision marque un tournant salutaire. Plus encore, ce recrutement inaugure la création d'un service des affaires juridiques qui intègre dans son portefeuille de compétences la gestion patrimoniale et la fonction achats.
170. L'enjeu de ce nouveau service est de doter le Siéml d'une expertise tournée en grande partie vers les projets techniques, et parfaitement intégrée dans les process opérationnels. A l'instar des autres fonctions supports, le service juridique doit être agile et réactif et constituer une ressource essentielle au service du développement et de la structuration des activités, plus que jamais dans un contexte où la coopération territoriale passe par des systèmes conventionnels.
171. En premier lieu, nous attendons bien évidemment de cette fonction qu'elle cultive, au sein des services, le principe de légalité et de sécurisation des process afin de prévenir les risques de contentieux. Les chaînes de production des actes juridiques doivent être organisées de façon plus efficiente, c'est-à-dire coordonnées et contrôlées de façon rigoureuse, a priori et a posteriori. Il est primordial de diffuser une culture juridique auprès des services opérationnels axée sur leurs compétences respectives.
172. Nous devons également piloter les réformes statutaires dans un contexte de forte diversification pour préciser le contour de l'exercice de certaines de nos compétences et pour améliorer la lisibilité de notre gouvernance.
173. La protection des données personnelles et/ou confidentielles est un enjeu essentiel pour nos parties prenantes, la consolidation et la mise à jour de notre registre des données personnelles dans le cadre du RGPD est aujourd'hui d'autant plus indispensable qu'elle constitue une condition à la labellisation RSO.
174. Enfin, trop longtemps placées au second rang faute de temps, notre gestion patrimoniale et l'optimisation de nos contrats d'assurance doivent être dynamisées pour la bonne exécution de notre contrat de concession et une meilleure anticipation de notre sinistralité.
175. **Optimiser notre politique d'achat et engager une démarche durable et responsable.** Considérer l'acte d'achat comme un unique acte juridique reste parfois trop ancré dans nos pratiques, la complexité des marchés publics tendant à ne focaliser que sur le respect des procédures. L'objectif est d'acheter mieux et de réussir la coopération avec nos prestataires. Il nous faut réfléchir globalement au coût et au cycle de vie d'un produit ou d'un équipement et à la performance de nos achats sur les plans éthique, social et environnemental.

176. Concrètement, nous aurons à définir une véritable stratégie achats, la communiquer et y faire adhérer, certes pour améliorer la qualité et la performance de nos achats, mais aussi pour anticiper et réduire les risques. L'élaboration d'une cartographie de nos achats, de leur segmentation et des caractéristiques des marchés fournisseurs constitue une étape essentielle. Nous poursuivrons également les efforts de mutualisation avec différentes structures publiques partenaires, principal levier mobilisable pour optimiser nos achats et réduire les coûts.
177. **Poursuivre notre effort de digitalisation et renforcer la sécurité des systèmes d'information.** Le Siéml a réalisé son audit informatique dans l'objectif premier de sécuriser ses données. Une charte informatique a été élaborée dans cette perspective en intégrant également les enjeux liés aux nouveaux usages des outils et matériels, parmi lesquels le droit à la déconnexion. Le Siéml s'est engagé dans une modernisation très forte de son système d'information, ce qui a permis d'appréhender assez sereinement les contraintes techniques inhérentes à la généralisation du travail à distance. Les outils collaboratifs ont été déployés, les matériels renouvelés et les nouveaux modes de travail globalement anticipés.
178. Il reste pour autant des avancées à mettre en œuvre dans le domaine de la sécurité informatique pour garantir la continuité de notre activité (prévention de la cyber criminalité), de la dématérialisation des process de travail pour fluidifier la prise de décision dans une dynamique de digitalisation positive.
179. **Concevoir et élaborer notre stratégie de communication et développer notre image de marque.** Mettre en place une nouvelle stratégie de communication passe d'abord par le bilan de la situation : mesurer notre notoriété et notre image, évaluer la qualité de nos actions et de notre fonctionnement, connaître les attentes de nos parties prenantes. En croisant les orientations stratégiques du mandat et les objectifs de progrès qu'un diagnostic nous aidera à décliner, nous serons à même de bâtir des plans de communication qui répondront plus précisément aux attentes de nos cibles, pour relier concrètement nos actions à de véritables intentions.
180. Lors de la dernière mandature, la fonction communication a connu une dynamique de développement totalement inédite et ces efforts ont irrémédiablement contribué au développement de notre notoriété. Pour autant, améliorer la lecture et la compréhension de la diversité de nos actions reste un objectif prioritaire pour ce nouveau mandat : savoir-faire et faire-savoir.



SIÉML

Syndicat intercommunal
d'énergies de Maine-et-Loire

9 route de la Confluence
ZAC de Beuzon - Écouflant - CS 60145
49001 Angers cedex 01

02 41 20 75 20 | sieml@sieml.fr

www.sieml.fr /

