

FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE

- Au service de ses collectivités actionnaires
- Un ancrage au sein l'éco-système local
- Une organisation interne agile
- Une projection vers l'avenir

UNE FEUILLE DE ROUTE, 4 AXES STRATEGIQUES

Pour faire suite à la création de la SPL ALEC en 2020 par Grenoble Alpes Métropole avec des collectivités du territoire, et dans le cadre du mandat électoral 2020-2026, le conseil d'administration a établi une feuille de route stratégique pour la période 2021-2026, structurée en axes stratégiques.

Pour chacun de ces axes, des objectifs ont été définis, avec des indicateurs de suivi. Un détail des actions menées a été produit annuellement, présenté en conseil d'administration.



Le contexte 2020-2026

Un mandat d'installation de l'ALEC sous une nouvelle forme juridique de SPL

La création de la SPL ALEC a été actée en juin 2019, et effective en février 2020. La reprise des activités portées auparavant sous forme associative (association ALEC) a été réalisée progressivement entre mai et juillet 2020. La création d'un groupement d'employeurs a été décidée afin de porter le personnel à partager entre la SPL ALEC et l'association ALEC (cette dernière ayant ensuite fusionné avec l'association AGEDEN début 2022).

Depuis 2020, la SPL ALEC porte les activités relevant des politiques publiques des collectivités actionnaires, pour leur propre compte ou pour des tiers.

L'association (ALEC puis AGEDEN) porte de son côté sur le territoire de la Métropole le reste des activités historiques dédiées aux bailleurs sociaux, organismes privés ou publics hors collectivités, et propose des prestations, notamment de formation.

Entre 2020 et 2023

#développement

Le contexte : une création de la SPL en période de confinement, la nécessaire adaptation et gestion du développement d'activité très rapide pendant trois ans, avec une structuration de l'organisation et du fonctionnement interne pour répondre à un double défi :

- Une taille de l'équipe multipliée par deux,
- Une réponse à de nouvelles contraintes de fonctionnement impliquant beaucoup de structuration et de rigueur, le cadre SPL étant sensiblement différent du cadre associatif.

Entre 2024 et 2025

#adaptation

Le contexte : le besoin d'adaptation a évolué, avec une baisse de la demande et un contexte d'instabilité des dispositifs nationaux qui impactent fortement les activités de l'ALEC.

Cette période a demandé une forte agilité. Elle a impacté les équipes et généré beaucoup d'inquiétudes.

Elle a également été l'occasion de chercher des solutions nouvelles et de renforcer le lien avec la Métropole et les autres collectivités actionnaires.

Stabiliser et optimiser le fonctionnement de la société et l'organisation interne

Durant ce mandat, l'accent a été prioritairement mis sur l'interne, avec plusieurs chantiers qui ont fortement mobilisé les équipes.

- **La mise en place d'une nouvelle organisation interne adaptée à une taille de PME.**

Cette organisation intègre :

- > la création d'un management intermédiaire,
- > le renforcement des effectifs supports,
- > de nouvelles fonctions : le développement et l'amélioration continue.



Cette nouvelle organisation valorise la polyvalence et la transversalité, pour davantage de robustesse et de capacité de s'adapter aux aléas. Elle permet aussi une relative stabilité de l'équipe, sans turn-over important.

- **La gestion de deux nouveaux projets de locaux sur le mandat** pour accompagner la croissance des effectifs en 2021 et 2022, mais aussi un ajustement à la baisse fin 2025 face à la diminution de l'activité.
- **La sécurisation du fonctionnement institutionnel** : l'accent a été mis sur le pilotage des instances, l'accompagnement des actionnaires, la recherche de qualité, de complétude et de transparence de l'information.
- **La professionnalisation des outils** avec le projet de transformation numérique des outils, un travail sur la cybersécurité et la mise en place de procédures internes.
- **L'accompagnement des équipes** dans un contexte de forte croissance (effectif multiplié par deux), d'éloignement géographique (équipe basée dans 2 bâtiments, sur 3 plateaux distincts) et d'éloignement managérial avec la direction. Un travail sur le sens (raison d'être) et sur les valeurs a été conduit. Une attention forte a été portée sur la **qualité de vie au travail** et le **management bienveillant**. Un travail a été engagé en fin de mandat autour de la **refonte du cadre d'évaluation et de la grille de rémunération**.
- **La sécurisation du fonctionnement avec le recours à des appuis juridiques**
 - > **Sur le volet ressources humaines** : avec la confirmation de la relation au GEIEC et du mode de portage du personnel (souhaité à la fois par l'équipe et par le conseil d'administration), mais aussi un plan d'actions pour sécuriser la relation contractuelle entre la SPL ALEC et le GEIEC,
 - > **Sur le cadre de financement** : clarification des modalités de financement par les actionnaires / non-actionnaires, amélioration de la contractualisation avec les collectivités.

#rigueur #exemplarité

L'ALEC se distingue aussi par une recherche permanente de rigueur dans son fonctionnement et d'exemplarité. La SPL a par exemple produit un **code de déontologie**, et bénéficie du soutien d'un référent déontologue externe. Elle observe également une sobriété dans son fonctionnement et une gestion rigoureuse de ses dépenses.

Enfin, elle a cherché autant que possible à anticiper les impacts de nouveaux sujets sur son fonctionnement. La question de l'**intelligence artificielle** a par exemple été identifiée, avec la réalisation d'un diagnostic des usages en 2025, et une charte en 2026.



Répondre aux besoins et attentes des collectivités actionnaires

L'ALEC a assuré les missions confiées par les actionnaires avec réactivité et compétence, en concentrant en priorité l'activité aux besoins de la Métropole. La SPL s'est familiarisée avec un nouveau cadre de marchés publics de quasi-régie, en remplacement du cadre de conventions d'objectifs.

Focus Métropole

- Accompagnement à la montée en puissance du Service Public d'Efficacité Énergétique (SPEE)**
 en consolidant les activités de cœur de métier de l'ALEC (l'efficacité énergétique des bâtiments) et en développant de nouveaux services. Le sujet de la **sobriété énergétique** a ainsi été développé dans un contexte de guerre en Ukraine et de forte hausse des prix de l'énergie à partir de 2022. Le sujet du **confort d'été** a pris de l'ampleur, en réponse aux périodes de canicule de plus en plus marquées. Il a fait l'objet de développement d'outils de communication, d'animations et de formations.
 La lisibilité des services proposés aux habitants par la Métropole et mis en œuvre par l'ALEC a été améliorée avec la création du **Service public de conseil en énergie**, et un double affichage graphique de la Métropole et de l'ALEC. Pour l'accompagnement de la rénovation, une **délégation de service public**, permettant à la SPL de facturer des services aux usagers, a été mise en place.
- Accompagnement des politiques de la Métropole en dehors du SPEE**
 On peut noter un développement fort de l'accompagnement sur le **Plan Climat Air Énergie Métropolitain**, ainsi que l'intégration de nouvelles activités pour la Métropole : l'accompagnement à l'installation des Infrastructures de Recharge pour Véhicule Électrique (IRVE) à partir de 2022 et au développement des installations photovoltaïques en copropriété à partir de 2024.

Focus Autres collectivités actionnaires

Si la priorité était donnée aux actions réalisées pour la Métropole, l'ALEC a eu le souci d'être à l'écoute de chacun de ses actionnaires.

- Des **rencontres individuelles et collectives** ont été organisées par la Présidente et la Directrice générale avec les actionnaires.
- Chaque année, le **COOC** (Comité d'orientation de l'offre aux communes) a permis de travailler sur l'adéquation de l'offre de l'ALEC aux besoins de ses actionnaires.
- La **lisibilité de cette offre de services** a été renforcée, avec la création d'un catalogue annuel, recensant une soixantaine de services sur les volets Patrimoine & Énergie, Eau & végétalisation et Mobilisation des habitants.

#diversification



L'attention portée aux besoins des actionnaires hors Métropole a permis de diversifier les actions et les clients. Si l'activité était à 100 % tournée vers la Métropole en début de mandat, elle s'adresse désormais aux autres actionnaires à hauteur de 10 % du chiffre d'affaires de la SPL. Les communes ont été les premières à contractualiser avec la SPL, suivies du Département, puis du SMMAG.



Préparer l'avenir

L'ALEC a préparé les chantiers de demain.

- **De nouveaux actionnaires ont été intégrés au cours du mandat** : le Département, le SMMAG, 4 nouvelles communes ainsi que le SIVOM du Néron ont pris des parts dans la SPL, à l'occasion de cessions d'actions de la part de la Métropole.
- **De nouvelles offres ont été développées, avec un début de diversification thématique.** Différents sondages auprès des actionnaires, à l'occasion des COOC principalement, ont permis de cibler les besoins sur différents axes thématiques. Les premières diversifications ont eu lieu en 2023 sur les sujets de la végétalisation, désimperméabilisation, création d'ombres et de zones de fraîcheurs et de la gestion de la ressource en eau. Elles se poursuivent en 2025/2026 avec une offre sur la concertation autour des projets énergie-climat.
- Cette réflexion sur la diversification de l'offre a pu être menée grâce à de la **veille technique des équipes** et d'un **plan de développement des compétences** pour anticiper la capacité de l'ALEC à y répondre.
- Sans attendre la fin du mandat, l'ALEC a démarré une **analyse critique de son fonctionnement et de son modèle économique** face à la baisse de la demande, en recherchant des solutions à court et moyen terme. Elle a ainsi commencé à identifier les enjeux pour son avenir, à impulser dans le mandat suivant.

Installer la SPL dans son écosystème local

Mener l'ensemble de ces sujets de front durant ce mandat a demandé beaucoup d'énergie. Les liens avec l'écosystème de l'ALEC n'ont pas été travaillés de manière aussi planifiée et structurée qu'ils auraient pu l'être.

- **Une poursuite des relations avec les acteurs de l'ingénierie d'intérêt général**, dans des cadres bilatéraux ou trilatéraux avec SOLIHA, le CAUE, l'ADIL, l'AURG, ATMO...
- **Des liens renforcés avec les autres satellites métropolitains**, dans le cadre du réseau mis en place par la Métropole, avec des échanges sur le plan politique entre les présidents et sur le plan technique entre les directeurs généraux.
- **Une implication modeste dans les réseaux « métiers » régionaux et nationaux** dont la SPL ALEC s'est progressivement désengagée, en dehors de FLAME, pour des raisons de disponibilité et de budget.
- **Un comité partenarial peu actif** : les réunions ont été peu nombreuses et les participants peu demandeurs. L'ALEC a eu du mal à trouver des sujets permettant de fédérer des partenaires très variés et de leur proposer une vraie place aux côtés des instances officielles.
- **Des collaborations entre l'ALEC et l'AGEDEN moins nombreuses que par le passé** qui s'expliquent par l'augmentation des effectifs des équipes. En dehors des mutualisations pérennes et très précieuses sur les fonctions supports (accueil et assistance, moyens généraux, ressources humaines...), la principale collaboration opérationnelle concerne le service des Pros de la Réno, mutualisé à l'échelle du territoire de l'Isère, dans le portage et dans le personnel.

La situation de fin de mandat



Le constat en fin de mandat est contrasté. On peut se féliciter des nombreux chantiers conduits durant le premier mandat ainsi que de l'assise dont bénéficie aujourd'hui la SPL ALEC qui a vu la **consolidation de son rôle** d'outil d'accompagnement des politiques publiques énergie et climat, la reconnaissance de son **utilité** et de la **qualité de son travail** par les actionnaires.



Mais on peut aussi dresser le constat d'un certain nombre de **fragilités du modèle économique** et des limites atteintes en fin de mandat. L'ALEC a connu un premier résultat déficitaire en 2024 et les projections 2025-2026 intègrent de nouvelles contraintes budgétaires.

Des constats ont été partagés lors des conseils d'administration de 2025 :

- **L'activité de l'ALEC est sensible à des paramètres externes peu ou pas maîtrisables.**

58 % de l'activité réalisée pour la Métropole (correspondant à 52 % du total de son activité) est basée sur des activités dépendant de la demande externe (ménages, entreprises). L'ALEC n'a pas été préparée à amortir les baisses et fluctuations d'une demande externe qui devient de plus en plus instable et imprévisible.

- **La forme des marchés et de la commande n'est pas adaptée à un contexte d'imprévisibilité.**

L'ALEC, en tant que SPL, n'a pas ou peu de diversification possible de ses clients pour amortir ces difficultés. Des solutions d'ajustement ont été imaginées avec la Métropole pour prévoir une part de fongibilité entre les activités liées à la demande et des activités socles au sein d'un même marché, et d'amortir dans une certaine mesure les variations de la demande. Ces solutions sont testées en 2026.

Il est certain que dans un contexte national et international de plus en plus instable et imprévisible, l'un des enjeux du prochain mandat consistera à consolider et pérenniser l'outil ALEC à moyen et long terme, et à assurer sa robustesse.

Et après ?

Un axe prioritaire a été identifié : **assurer la pérennité et la bonne santé de l'ALEC à moyen et long terme, en optimisant et en sécurisant son modèle d'affaires.**

Il intègre une série d'actions possibles et complémentaires, qui pourront être soumises aux futurs administrateurs pour la feuille de route du prochain mandat.



Vendre au bon prix

- Revoir les prix de vente, en questionnant la méthode de calcul des coûts de revient, la définition des hypothèses clés, le calage des prix, la mise à jour,
- Clarifier l'utilisation des différents prix selon les missions.



Sécuriser la contractualisation

- Intégrer le risque de variabilité de l'activité dans la commande des marchés avec la Métropole
- Harmoniser les formes de contractualisation au sein de la Métropole et en interne,
- Réaliser un benchmark sur les modes de contractualisation innovants.



Maximiser le financement de l'activité

- Communiquer sur l'offre,
- Anticiper et programmer les besoins d'accompagnement des actionnaires à l'échelle du mandat,
- Répondre aux appels d'offres ouverts lancés par les actionnaires,
- Aider les collectivités à être mieux financées,
- Mieux financer les projets internes.



Mener une réflexion sur les activités et les opportunités d'élargissement

- Avec ou sans évolution de l'objet social, sur la base des compétences dans l'équipe et/ou en formant ou recrutant,
- Selon les activités, opportunités de questionner le modèle juridique de la SPL.

Réinterroger le positionnement territorial et le cadre de coopération de la SPL

- Reposer la complémentarité entre l'ALEC et les autres acteurs de l'ingénierie d'intérêt général sur le territoire,
- Inciter la Métropole à piloter une démarche d'articulation et de complémentarité de ses satellites,
- Réinterroger le socle d'actionnaires et envisager un élargissement.



Prendre soin de l'équipe et valoriser les compétences, le capital humain

- Reposer le cadre d'évaluation et la grille de rémunération,
- Accompagner le développement des compétences par un plan de formation adapté.

D'autres axes de travail ont été identifiés à travers la conduite des revues de processus d'amélioration continue annuelles :

- Travailler sur la robustesse aux crises, en établissant un plan complet de continuité d'activité ;
- Établir une stratégie claire sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les métiers de l'ALEC ;
- Clarifier ce qui est attendu de la part de l'ALEC, en termes de regard critique et d'apport de propositions sur les dispositifs et politiques des actionnaires. La SPL est un opérateur, mais peut-elle et doit-elle être un opérateur « poil à gratter » ?
- Aller plus loin dans l'exemplarité, et s'engager dans une vraie démarche RSE.

Des actionnaires associés

- 6 COOC** Comités d'Orientation de l'Offre aux communes
- 30^{aine}** Rencontres politiques
- + 7** actionnaires sur le mandat



Une offre qui se diversifie

en lien avec les nouveaux enjeux énergétiques et climatiques

- Études photovoltaïques
- Plans de sobriété
- Solaire thermique
- Confort d'été
- Eau et végétalisation
- Accompagnement à la recharge de véhicules électriques en copropriété (IRVE)...

Un accompagnement pour les métropolitains

Focus sur quelques indicateurs

HABITANTS



3 %
des habitants
de la métropole

14 000 habitants conseillés
27 000 conseils apportés
entre 2021 et 2025

5,6 %
des maisons
de la métropole

Mur Mur Maisons
2 700 propriétaires accompagnés
1 200 maisons rénovées
entre 2020 et 2025

6,5 %
des copropriétés
de la métropole

Mur Mur Copropriétés
530 copropriétaires accompagnés
soit **3 200** logements
84 votes de travaux entre 2020 et 2025

COLLECTIVITÉS



96 %
de la population
métropolitaine

2 200 jours d'accompagnement
à l'animation du Plan Climat
320 jours / an entre 2020 et 2025
+ 14 communes
accompagnées sur le mandat

2 500 jours d'accompagnement
sur le patrimoine public
500 jours / an
entre 2021 et 2025
+ 911 jours
de services complémentaires
entre 2022 et 2025

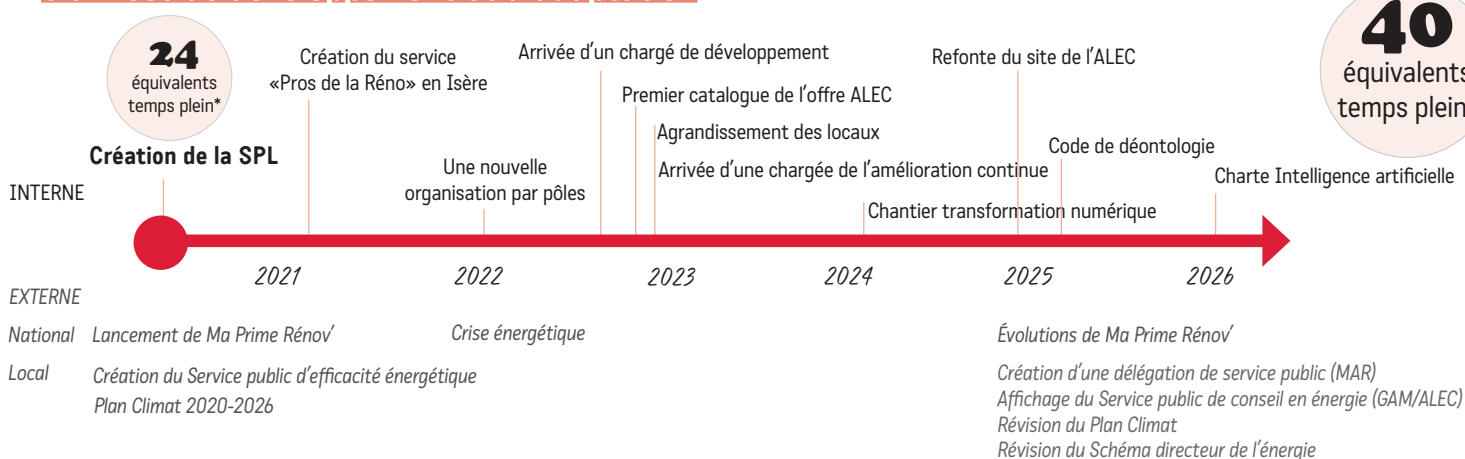
PROFESSIONNELS



250 TPE-PME, commerces, hôtels
informés sur la rénovation
700 informations
entre 2020 et 2025

420 acteurs de la rénovation
(artisans, prescripteurs, architectes)
informés par le service
Pros de la Réno entre 2021 et 2025
580 conseils dispensés
aux Pros de la Réno
155 / ans
entre 2021 et 2025

6 années de développement et d'adaptation



Un travail sur les valeurs et la raison d'être



L'Alec rend possible et concrète la transformation de son territoire par l'action de chacune et chacun vers un avenir vivable, durable et désirable pour toutes et tous.

* 27 ETP en 2020 et 55 en 2026