

Cahier des charges de consultation

Prestation d'accompagnement de l'ALEC Lyon dans la

- Refonte de son organisation
- Refonte de ses grilles métiers, de la classification des emplois et de sa politique de rémunération

Auteur / Rédacteur / Contact : Alex Dellong

Révision : PGB, CS

Date : version du 10/12/2020

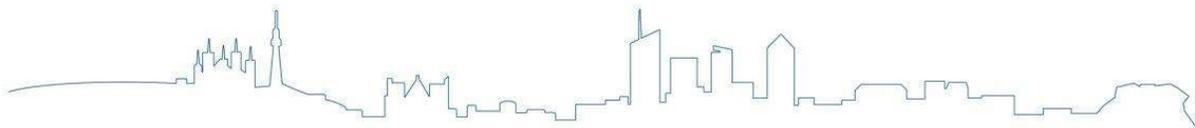
Présentation de l'ALEC Lyon et contexte de la consultation

Histoire et vocation

Dès le milieu des années 90, les collectivités territoriales avaient besoin de se doter d'outils adaptés pour accélérer la transition énergétique de leurs territoires. La Commission européenne a soutenu les initiatives des collectivités de créer des agences locales : organisations indépendantes, autonomes et à but non lucratif pour contribuer à définir et déployer des actions d'information, de conseil et d'assistance technique visant à :

- Réduire les consommations et dépenses d'énergie, favoriser la production d'énergies renouvelables locales, gagner en autonomie énergétique et lutter contre la précarisation des habitants et acteurs économiques ;
- Limiter les émissions de gaz à effet de serre et autres polluants atmosphériques ayant des effets sur l'environnement, le dérèglement climatique et la santé humaine.

En 2000, l'ALE (Agence locale de l'énergie de l'agglomération lyonnaise) est créée à l'initiative du Grand Lyon. Structure d'intérêt général de forme associative, elle réunit des personnes publiques ou privées du



territoire, elles-mêmes actrices de la transition ou actrices dans des secteurs clés pour sa réussite. En 2017, L'ALE devient l'ALEC Lyon¹, Agence locale de l'Énergie et du Climat de la Métropole de Lyon.

L'ALEC Lyon se définit comme « accompagnateur territorial de transition énergétique ». Son territoire d'intervention s'inscrit dans les limites du territoire administratif du Grand Lyon qui compte aujourd'hui 59 communes et près de 1,4 millions d'habitants.

L'ALEC est avant tout un service d'ingénierie territoriale, un outil « opérationnel » autour des trois piliers de la transition énergétique : la sobriété énergétique (réduire les besoins), l'efficacité énergétique (le faire avec les meilleurs rendements), le développement des énergies renouvelables et de récupération. Son domaine de prédilection est le bâtiment.

L'ALEC informe, sensibilise, conseille et accompagne les acteurs du territoire : les ménages en premier lieu (propriétaires, occupants de leur logement) des collectivités (communes) et d'autres maîtres d'ouvrage, exploitants ou usagers de bâtiments (bailleurs sociaux, secteur tertiaire public ou privé) et dans une moindre mesure des aménageurs de l'espace urbain.

Elle est accessible au grand public par son Espace Info Energie² (auquel renvoie l'espace national <https://www.faire.gouv.fr/>), le service public qui accueille et guide les ménages de la Métropole dans les projets de rénovation de leur logement. Dans la continuité de ce service elle est pour le public métropolitain la « porte d'accès » au dispositif d'aide financière Ecoreno'v³.

Elle porte également un volet éducatif auprès des jeunes dans les écoles et les collèges et anime des défis citoyens autour de l'énergie et du climat.

Elle accompagne les collectivités (Métropole et communes) dans une meilleure prise en compte des questions énergie-climat dans leurs champs de compétences (Habitat, Économie, Transport, Environnement...) et l'élaboration de leurs plans stratégiques (définition des schémas et plans territoriaux).

En outre, l'ALEC contribue au développement et à la structuration de filières professionnelles locales via différentes actions d'animation, d'information / sensibilisation voire de formation.

L'ALEC fait également de la veille réglementaire, technique et de connaissance fine du territoire, collecte et met en perspective les données qu'elle recueille.

Il existe aujourd'hui 40 ALEC en France réunies au sein de la fédération Flame⁴. Toutes n'ont pas la même ancienneté que l'ALEC Lyon, ni la même taille. Elles représentent au total 450 salariés à l'échelle nationale, couvrant un territoire de plus de 22 millions d'habitants. Le modèle des « ALEC » défini dans le cadre d'une charte⁵ a montré sa pertinence et son efficacité pour engager puis amplifier la transition énergétique dans les territoires. Parce qu'elles ont été à l'initiative des collectivités locales, les ALEC ont toutefois été reconnues tardivement par l'Etat. En 2015, la loi de transition énergétique a introduit l'article

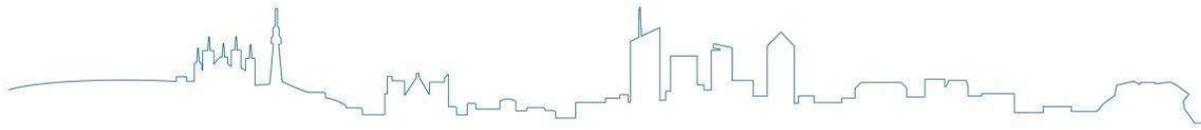
¹ <https://www.alec-lyon.org/>

² <https://www.infoenergie69-grandlyon.org/fr/>

³ <https://www.grandlyon.com/services/ecorenov.html>

⁴ <https://www.federation-flame.org/les-alec-en-france/quest-ce-quune-alec/>

⁵ La charte Flame est téléchargeable ici : <https://www.federation-flame.org/la-federation/gouvernance/>



suivant (L211-5-1) dans le code de l'énergie : « *Des organismes d'animation territoriale appelés "agences locales de l'énergie et du climat" peuvent être créés par les collectivités territoriales et leurs groupements. Leur objet consiste à conduire en commun des activités d'intérêt général favorisant, au niveau local, la mise en œuvre de la transition énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre, dans le cadre des objectifs définis au plan national. Ces agences travaillent en complémentarité avec les autres organismes qui œuvrent pour la transition énergétique* ».

En 2016 l'ALEC Lyon a défini son projet associatif⁶ pour les années 2016-2020, réunissant autour de 8 axes les pistes de son développement.

Pour une vue d'ensemble et actualisée de l'ALEC, on se reportera à son rapport d'activité 2019 : <https://www.alec-lyon.org/a-propos-de-alec/qui-sommes-nous/rapports-d-activite/>

Le contexte actuel

A tous les échelons des pouvoirs publics, de l'Union Européenne aux collectivités locales, l'objectif de neutralité climatique est l'horizon 2050 à atteindre. En 2019, la Métropole de Lyon s'est dotée d'un nouveau Plan climat Air Energie territorial (PCAET) et d'un nouveau Schéma directeur des énergies (SDE) qui fixent à l'horizon 2030 des objectifs ambitieux :

- Moins 30% des consommations d'énergie finale (entre 2000 et 2030) ;
- Moins 43% des émissions de gaz à effet de serre entre 2000 et 2030 ;
- La couverture de 17% des besoins par des énergies locales renouvelables et de récupération (enr) ;
- Une amélioration de la qualité de l'air pour tous les polluants prioritaires.

Ces objectifs sont assortis de plans d'action tout aussi ambitieux. L'ALEC Lyon, qui a apporté sa contribution à l'élaboration de ces plans, est associée à de nombreuses actions inscrites dans ces documents de planification stratégique.

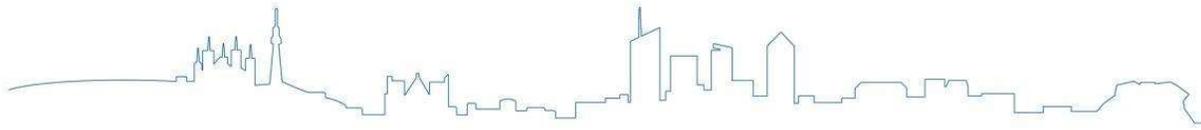
Dès 2019, sous l'impulsion de son ancien président, elle s'est emparée des objectifs du nouveau SDE de la Métropole et a entamé une mutation de son projet associatif.

L'ALEC Lyon est en premier lieu dans la nécessité d'intégrer l'objectif **d'accélération (on parle aussi communément de « massification »)** de la transition énergétique inscrite dans la stratégie métropolitaine depuis 2019.

En 2020, les élections métropolitaines ont porté une nouvelle majorité à dominante écologiste au pouvoir de la collectivité. Cette nouvelle majorité exprime la volonté d'anticiper l'atteinte de certains objectifs et donc **d'accélérer encore davantage le processus** de transition.

Cela signifie pour l'ALEC Lyon la nécessité d'un **changement d'échelle** de son cœur de métier historique et **l'intégration de nouvelles missions** auprès de ses cibles habituelles mais aussi **auprès de nouvelles cibles d'acteurs (publics-cibles)**.

⁶ <https://www.alec-lyon.org/a-propos-de-alec/projet-associatif/>



L'organisation

L'organisation actuelle s'est construite sur des objectifs rendus obsolètes par l'enjeu d'accélération et sur une relative stabilité de ses effectifs. L'ALEC Lyon a déjà intégré les objectifs du plan stratégique métropolitain (SDE en particulier) et elle est déjà engagée dans une accélération de son développement (+30 à 40% de croissance en 2020). Il devient urgent pour elle de se doter d'une organisation qui réponde aux enjeux de croissance pouvant aller de + 20 à + 50% par an dans les années qui viennent.

Outre une perspective de croissance, l'évolution de la politique publique Énergie-climat est aussi porteuse de nouvelles opportunités de diversification pour l'ALEC susceptibles de se concrétiser au cours du mandat politique actuel à la Métropole (2020-2026) : Nouvelles thématiques comme la mobilité active et choisie, l'alimentation, l'adaptation au changement climatique de l'espace urbain public et privé (protection contre la chaleur, confort d'été, préservation de la ressource en eau) et donc nouvelles missions.

Ainsi, cette organisation devra être évolutive et offrir la souplesse d'intégrer de nouvelles missions.

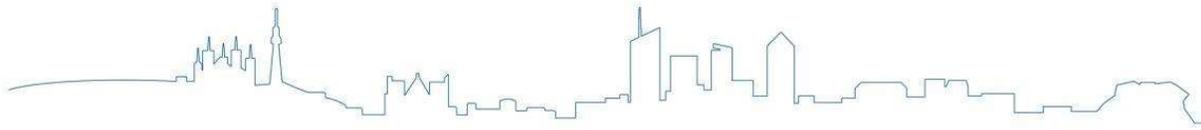
En résumé, l'organisation de l'ALEC doit répondre aux nécessités suivantes :

- Le changement d'échelle sur le cœur de métiers
- La diversification des publics-cibles
- La diversification des thématiques
- L'efficacité à plus grande échelle
- L'agilité
- La prise en compte d'objectifs opérationnels et stratégiques.

Elle devra y répondre tout en intégrant l'objectif d'**épanouissement de ses collaborateurs**.

Les grilles métier/classification des salariés

Par ailleurs le constat est depuis longtemps partagé tant au niveau de la gouvernance, de la direction qu'au sein de l'équipe salariée de la nécessité d'actualiser voire de refondre la grille-métiers et la classification de ses emplois, processus qui passe en premier lieu par une explicitation des emplois occupés et à venir, des contributions-clés, des responsabilités et des redevabilités. Cette refonte doit permettre également d'objectiver la grille de classification des emplois et la politique salariale. Cette refonte a été ajournée, retardée dans l'attente d'une clarification stratégique et organisationnelle ainsi que pour des raisons conjoncturelles. Il est toutefois indispensable qu'elle intervienne aussitôt que la nouvelle organisation aura été décidée et s'y conformer.



Objet de la consultation

La présente consultation porte sur l'accompagnement de la démarche de l'ALEC sur deux volets distincts et complémentaires :

- La refonte de son organisation
- La refonte de sa grille des métiers, de la classification de ses emplois et de sa politique de rémunération.

La mission devra intégrer pour l'un et l'autre des volets un accompagnement à la conduite du changement.

Le prestataire retenu devra être en capacité de répondre aux trois volets de la prestation (deux volets et phase d'accompagnement à la conduite du changement), l'ALEC jugeant que la connaissance acquise de la structure dans le cadre du premier volet permettra de nourrir la réalisation de la seconde prestation et des suites. Si certaines prestations sont sous-traitées ou co-traitées, l'une des structures associées aura la responsabilité de maîtrise d'œuvre globale.

Compte tenu de la priorité donnée à ces missions, il est souhaitable qu'elles soient réalisées **dans les 6 premiers mois de 2021 (l'accompagnement à la conduite du changement pouvant s'envisager au-delà de cette échéance)**

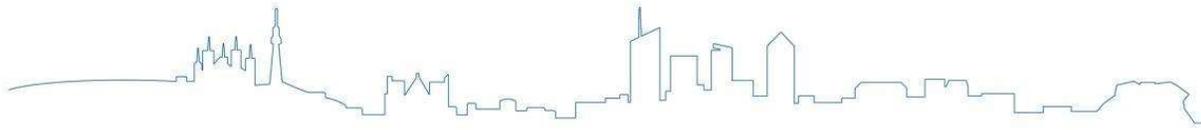
Cette contrainte implique que la direction et la présidence de l'association se rendront disponibles pour permettre la réalisation de la mission dans les délais souhaités.

Refonte de l'organisation

Accompagner la structuration globale de l'activité et la future organisation de l'ALEC Lyon

Objectifs

Administrateurs et salariés de la structure partagent la nécessité d'une organisation nouvelle. L'ALEC recherche au travers de la démarche d'accompagnement une approche neutre conduite par un professionnel expérimenté, attestant d'une expérience avérée auprès d'organisations privées, de préférence associatives d'intérêt général et/ou sociétés publiques locales, sociétés d'économie mixtes, SCIC, dans des contextes de changement d'échelle de ces organisations



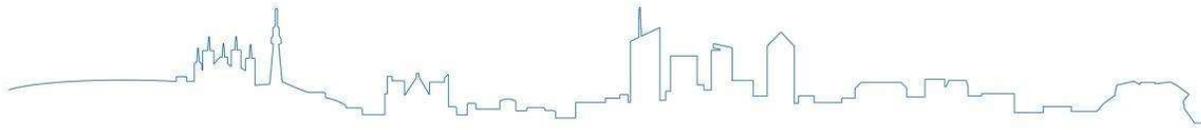
Principes méthodologiques souhaités

L'accompagnement devra en particulier :

- Intervenir sur un temps court (de quelques semaines maximum) ;
- S'appuyer notamment sur les travaux déjà engagés par la direction de la structure ;
- Intégrer les orientations stratégiques du CA et la feuille de route du président ;
- Intégrer une phase **de diagnostic de l'organisation actuelle** au regard des perspectives de croissance et intégrant une analyse différenciée entre les missions permanentes et les projets, une analyse du rôle du management à tous les niveaux, des compétences à renforcer, une mise au jour d'éventuels dysfonctionnements, des pistes de solution et conditions pour les mettre en œuvre ;
- Intégrer une phase de **partage du diagnostic** ;
- Intégrer une phase de **construction collective** ;
- Mobiliser la **participation des salariés** aux différentes étapes de l'intervention : La dimension collective et participative qu'il appartient au prestataire de proposer et de décrire visera à renforcer l'engagement des collaborateurs dans le changement afin d'assurer par l'appropriation des transformations à venir la pérennité et la performance de l'organisation tout en limitant les résistances au changement ;
- **Accompagner la mise en œuvre** (accompagnement au changement).

Livrables attendus :

- Un organigramme cible ;
- Une description des missions de chaque entité préconisée ;
- Un tableau d'indicateurs de performance de l'ALEC ;
- Les relations entre les entités-métiers et entités-ressources ;
- Les rites et les rythmes managériaux ;
- Des recommandations sur les chantiers ultérieurs à engager par la structure dans la continuité de cette mission.



Refonte des grilles métiers, de la classification des emplois et de la politique de rémunération

Accompagner la direction sur un volet structurant de la gestion des ressources humaines

Éléments complémentaires de contexte et objectifs :

La dernière actualisation de la grille des métiers de l'ALEC date de décembre 2016 et ne correspond plus aux réalités de l'agence du fait de l'évolution de la structure.

Une révision de la grille métier a été envisagée en 2018. Toutefois, cette réflexion a été commandée par l'ancien directeur de la structure et, de manière explicite, sans que soit visée une modification structurelle de l'organisation de l'ALEC, même si des ajustements à la marge pouvaient être envisagés. L'objectif était alors de parvenir à une simplification de la grille. Cette mission a été conduite par le responsable administratif, la gestionnaire administrative et des ressources humaines et le délégué du personnel et a inclus un volet participatif associant l'ensemble des salariés.

Toutefois, un changement de direction est intervenu courant 2018 et les conclusions rendues par le prestataire n'ont pas été retenues par le nouveau directeur.

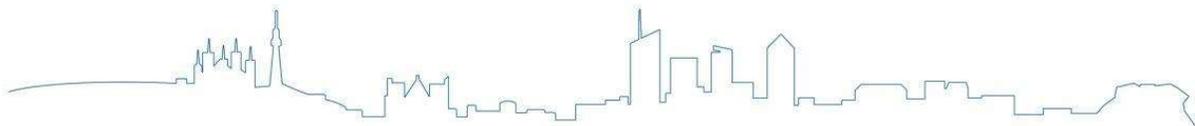
Depuis un nouveau processus s'est engagé en interne. Pour diverses raisons, le processus engagé n'a pas abouti. Toutefois il a permis d'amorcer avec une équipe projet issue du personnel de l'agence un début de réflexion plus large sur :

- Les métiers de l'ALEC
- Les fiches de postes
- La mise en question d'une articulation de la grille des métiers autour du rôle des collaborateurs dans la gestion de projets en tant qu'élément central de positionnement
- L'introduction de critères de classification plus larges

Il est apparu qu'il n'était pas possible de mener à bien cette mission à moins de réunir deux conditions :

- Une réflexion préalable aboutie sur l'organisation de sorte que l'évaluation des emplois se fasse dans la perspective de la nouvelle organisation
- Le recours à un intervenant extérieur susceptible d'engager une démarche plus robuste, structurée et en un temps maîtrisé, amenant également un œil neuf et une contribution experte sur le sujet

La mission qui sera confiée au prestataire retenu a pour objectif :

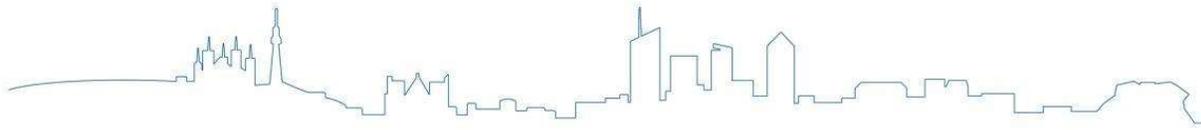


- De prendre en compte l'évolution de la structure, de sa taille et de ses choix d'organisation pouvant conduire à faire évoluer certains emplois et de formaliser des fiches de poste en adéquation avec l'évolution des emplois
- D'établir une hiérarchie de cotation des emplois et des responsabilités et une grille de rémunération concordante de manière à garantir une objectivité et une équité de traitement en termes de rémunération, de faciliter les recrutements, la mobilité interne, la conduite des entretiens annuels et la projection d'évolution de la masse salariale.

Les collaborateurs de l'ALEC sont des salariés de droit privé. L'ALEC n'est pas tributaire actuellement d'un accord de branche. Elle dispose donc d'une certaine autonomie dans l'amélioration et l'objectivation de son système de qualification et de rémunération.

La fédération FLAME à laquelle l'ALEC Lyon adhère a engagé un processus qui l'associe à d'autres fédérations d'agences locales visant l'extension de la convention collective des CAUE (conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement) laquelle deviendrait la CCN « ADITIG » (Convention collective nationale des acteurs du développement et de l'ingénierie territoriale d'intérêt général). De récentes discussions de la Fédération avec la Direction Générale du Travail (nov. 2020) ont permis de finaliser le champ d'application de la future convention collective et le Ministère a confirmé qu'après vérification, l'ensemble des fédérations concernées représentaient effectivement plus de 5000 salariés, minimum requis pour une branche professionnelle. Le champ d'application ayant maintenant été validé par le Ministère, un nouvel avenant à la convention collective des CAUE va être signé par les membres de la commission paritaire en principe le 15 décembre 2020. Une fois l'avenant signé il sera transmis au Ministère, lequel inscrira l'examen de cette extension de champs à la sous-commission d'examen des conventions où elle devra être validée par les organisations syndicales et les organisations professionnelles. Une fois l'extension validée et publiée au Journal Officiel, la fédération aura 3 ans pour négocier le contenu de cette nouvelle convention avec d'un côté les organisations syndicales et de l'autre côté l'union employeur en cours de création et dont fera partie la fédération Flame pour représenter les ALEC. La convention ADITIG sera applicable à l'ensemble des ALEC 3 ans après la publication de l'accord d'extension donc en principe en 2024.

D'une part, le travail conduit par l'ALEC Lyon est susceptible de nourrir les discussions à l'échelle de la fédération Flame. D'autre part, s'il est bien entendu que la mission d'accompagnement visant la production d'une nouvelle grille à effet immédiat, la question se pose de prendre en compte cette perspective d'évolution, même relativement lointaine. Il conviendra d'envisager dans quelle mesure des dispositions de branche à venir sont susceptibles de modifier le cadre de référence dont l'ALEC Lyon entend se doter.



Principes méthodologiques souhaités

L'accompagnement devra en particulier :

- Intervenir sur un temps court (de quelques semaines maximum) immédiatement après le terme de l'accompagnement touchant à l'organisation ;
- S'appuyer notamment sur les travaux déjà engagés par la direction de la structure et l'équipe projet ;
- **Intégrer une phase d'analyse et d'évaluation** des emplois occupés par les collaborateurs, d'explicitier les contributions-clés et les responsabilités des emplois ainsi que les compétences associées de ces emplois dans les différents métiers de l'Alec, conduisant à une formalisation des emplois à l'ALEC ;
- **Produire un diagnostic** issu de cette analyse au regard du contexte d'évolution de la stratégie et de l'organisation de la structure ;
- **Intégrer une phase de construction collective** ;
- **Mobiliser la participation des salariés** aux différentes étapes de l'intervention : La dimension collective et participative qu'il appartient au prestataire de proposer et de décrire visera à renforcer l'engagement des collaborateurs dans le changement afin d'assurer par l'appropriation des transformations à venir la pérennité et la performance de l'organisation tout en limitant les résistances au changement.
- **Accompagner la mise en œuvre** (accompagnement au changement).

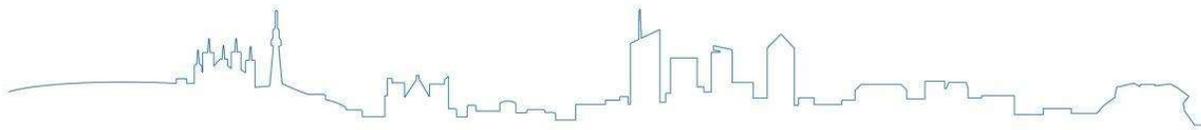
Livrables attendus :

- Description des emplois / fiches de poste et référentiel de compétences associés
- Grille d'évaluation des emplois
- Grille de rémunération des emplois

Le contenu des réponses

La réponse devra inclure :

- Une note de présentation de la structure et des collaborateurs susceptibles d'intervenir dans le cadre des différentes prestations ;
- Une note technique et méthodologique de présentation des modalités de mise en œuvre de la/des prestation(s) proposée(s) incluant notamment l'organisation du pilotage du projet et les engagements de service et livrables associés ;



- Une proposition financière incluant les honoraires et frais associés, les modalités de facturation et conditions de paiement des prestations ;
- Une information sur les délais de réalisation, la durée de la mission et les temps investis ainsi que et les impératifs de calendrier à respecter dans la réalisation de la prestation ;
- Une liste de références sur les expériences de la structure au regard des prestations proposées ;
- Un descriptif de la démarche de la structure et de ses engagements en matière de responsabilité sociétale.

Dans l'hypothèse où certaines prestations seraient sous-traitées, le prestataire aura la mission de la maîtrise d'œuvre globale et devra en porter les engagements de réalisation, s'assurer de la compétence des partenaires engagés, fournira sur eux une note de présentation de la structure et des collaborateurs comme pour ses propres salariés, assurera le pilotage et la coordination des volets de la mission, il sera garant du respect de la méthodologie.

Elle devra préciser clairement les prérequis et attendus de la méthode notamment en termes de contenu et de temps de préparation ainsi que **de temps d'implication des parties prenantes** (membres de la gouvernance, président, directeur, managers, salariés) au fil de son déroulé.

Les phases de la consultation

Il est attendu que d'ici au 24 janvier 2021, les prestataires consultés aient adressé leur proposition d'intervention.

Dès le 4 janvier, la direction de l'ALEC se tiendra à la disposition des prestataires pour répondre à leurs éventuelles questions et pourra revenir vers eux afin de faire préciser des éléments de réponse. Les échanges par mail sont à privilégier.

Des réunions de présentation et d'échange seront organisées avec les 2 à 3 prestataires dont les propositions auront été jugées les plus pertinentes.

La prestation d'accompagnement commencera dans les meilleurs délais.

Contact durant la phase de consultation

Coordonnées de contact :

Alex Dellong, directeur

Mail : alex.dellong@alec-lyon.org