

NOTRE ÉQUIPE,  
COMPTES,  
EDITO

PAGES  
2 - 3



RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE

PAGES  
4 - 5



L'ASSOCIATION,  
NOTRE APPROCHE,  
NOS MÉTIERS

PAGES  
6 - 7



EXPÉRIMENTER  
DES APPROCHES  
INNOVANTES

PAGES  
8 - 9



RAPPORT

*D'ACTIVITÉ*

2019



CONSEILLER, ACCOMPAGNER  
ET COCONSTRUIRE  
DES ACTIONS CONCRÈTES

PAGES  
10 - 11



RENDRE LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE POSSIBLE  
ET DÉSIRABLE

PAGES  
12 - 13



VIE INTERNE  
ET SATELLITES

PAGES  
14 - 15



*EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE*  
**Énergies renouvelables**



## DIRECTION

Marc JEDLICZKA

## SUPPORT



## PHOTOVOLTAÏQUE



## NOTRE ÉQUIPE

# ÉQUIPE

Au 31 décembre 2019,  
l'équipe salariée était composée  
de 40 personnes pour  
26 équivalents temps plein  
répartis entre  
5 pôles métiers.

## RÉSEAUX ET PLANIFICATION



## ÉDUCATION ET COMMUNICATION



## TRANSITION<sup>2</sup>



**Courant 2019, ils et elles ont rejoint :**  
**L'ALTE69 :** Caroline Barlerin, Thierry Manceau, Léa Sassier, Matthieu Mallard, Florent Saez;  
**Épices Énergie :** Guillaume Eyrolet, Sylvain Fraisse, Philippe Baccara, Leandro Guida, Olivier Felt

Vous pouvez joindre un membre de l'équipe Hespul : prenom.nom@hespul.org.

## HESPUL EN 2019

# LES COMPTES

## FINANCEMENTS 2019

### 21,3% PRESTATIONS SOUMISES

### 15,1% PRESTATIONS NON SOUMISES

### 61,2% TOTAL SUBVENTIONS :

- 57,6% Europe
- 10,2% ADEME
- 5,4% ADEME Auvergne-Rhône-Alpes
- 8,7% Associations
- 8,2% Collectivités Rhône et ext.
- 4% Autres structures
- 3,8% Région Auvergne-Rhône-Alpes
- 2% Métropole de Lyon

### 2,1% AUTRES PRODUITS

### 0,2% ADHÉSIONS ET DONS

### 0,1% MÉCÉNAT

## COMPTE DE RÉSULTAT (EN €)

	2019	PRÉVISIONNEL 2020*
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2 238 996</b>	<b>1 852 138</b>
Subventions	1 375 942	1 024 787
Prestations non soumises	252 458	357 668
Prestations soumises	442 038	364 755
Autres produits	45 940	8 184
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2 193 800</b>	<b>1 852 138</b>
Charges de fonctionnement	1 795 985	1 439 178
Salaires et charges sociales	332 976	373 352
Autres charges	4 816	-
Amortissements et provisions	60 022	39 608
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>45 196</b>	<b>-</b>
Résultat financier	3 036	-
Résultat exceptionnel	2 293	-
Impôts sur les sociétés	30 377	-
<b>RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT</b>	<b>80 902</b>	<b>-</b>

## BILAN (EN €)

	2019
<b>ACTIF</b>	<b>2 627 647</b>
Immobilisations	459 587
Stocks et en cours	264 974
Créances clients	317 289
Créances autres tiers	86 124
Créances subventions	1 278 165
Charges constatées d'avance	8 242
Disponibilités	213 266
<b>PASSIF</b>	<b>2 627 647</b>
Fonds propres avant affectation	715 950
<b>RÉSERVES</b>	<b>28 564</b>
<b>RÉSULTAT</b>	<b>80 902</b>
Provisions pour risques et charges	37 370
Emprunts	127 988
Dettes fournisseurs	331 886
Dettes autres tiers	78 546
Produits constatés d'avance	1 226 441

\* Les montants du Prévisionnel 2020 tiennent compte du transfert des activités rhodaniennes vers une autre entité.

# ÉDITO



## 2019 : L'ANNÉE DES CHANGEMENTS DANS LA CONTINUITÉ

Bien que ce rapport d'activité concerne l'année passée, il est impossible de ne pas évoquer la crise du Covid-19 et ses conséquences sur la perception que notre société peut avoir des risques vitaux, au sens propre du terme, que son modèle de développement et ses comportements consuméristes à outrance font courir, particulièrement aux plus fragiles d'entre nous.

Ces circonstances tragiques ne font malheureusement que confirmer la pertinence et l'importance des valeurs sur lesquelles Hespul a fondé depuis sa création son engagement et ses actions.

**Pour Hespul, l'année 2019 aura été marquée par une série d'événements très différents mais qui tous convergent vers une évolution significative du champ de ses activités, de son modèle économique et de sa gouvernance tout en s'inscrivant parfaitement dans ses valeurs, ses modes d'actions et son tissu relationnel.**

Ainsi, le transfert au mitan de l'année de l'Espace Info-Énergie et des activités d'accompagnement des collectivités au sein de la toute nouvelle « Agence Locale de la Transition Énergétique du Rhône » (ALTE 69) et des salarié-es qui les assuraient (8 ETP) impose à Hespul de se concentrer désormais sur ses métiers historiques (photovoltaïque, réseaux, planification et éducation) mais aussi plus nouveau comme le numérique, en pleine croissance.

Ce changement structurel vient également bousculer un modèle économique largement assis sur des subventions récurrentes qui doit maintenant se renouveler profondément **en jouant notamment les cartes du partenariat et du mécénat afin de préserver un caractère d'intérêt général affirmé et reconnu.**

En contrepoint de cette évolution, la dynamique de développement de la filiale Épices Énergie sur le marché très concurrentiel des outils d'aide à l'exploitation de parcs de production d'électricité renouvelable nous permet de valoriser une forte expertise tout en participant, en tant qu'actionnaire majoritaire, à une levée de fonds auprès de partenaires financiers à la fois bienveillants et exigeants qui s'est concrétisée fin 2019.

Le projet associatif réaffirmé en 2019 a dû également questionner sa gouvernance, celle-ci n'étant plus adaptée au nouvel Hespul en devenir. La démission de l'ensemble du bureau en décembre 2019 a d'ailleurs été le signal de ce nécessaire changement. **Le nouveau conseil d'administration s'est ainsi donné comme objectif de renforcer le lien entre les adhérents et les activités d'Hespul ainsi qu'avec l'équipe.**

Une campagne fructueuse d'adhésion a permis d'accueillir de nouveaux adhérents et deux représentant-es des salarié-es participent désormais au conseil d'administration.

**Champs d'activités en cours de redéfinition et renouvellement des instances : tous les ingrédients sont là** pour que la mise en œuvre du plan d'actions issu de la réflexion stratégique menée depuis 2018 soit une réussite, tant du point de vue de l'objet social que de l'équilibre économique et du bien-être d'une communauté humaine plus soudée et motivée que jamais.



**Anne Cambon-Chancrogne,**  
Présidente 2019

**& Martin Baltès,**  
Président 2020

“  
Le  
nouveau conseil  
d'administration s'est  
donné comme objectif  
de renforcer le lien entre  
les adhérents et les activités  
d'Hespul ainsi qu'avec  
l'équipe.  
”

# RESPONSABILITÉS

SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE  
ET ÉCONOMIQUE

EN  
2019



Le Conseil  
d'Administration  
est composé de

12 MEMBRES

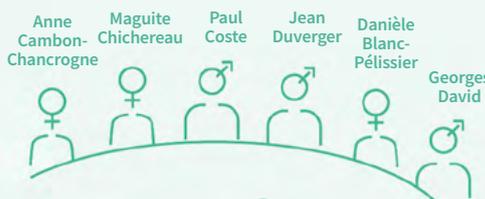
ISSUS  
DE  
4  
COLLÈGES  
entre lesquels ses  
adhérents sont répartis

- ← Fondateurs et adhérents individuels
- ← Organismes publics et collectivités territoriales
- ← Associations
- ← Autres entités de droit privé du domaine de l'énergie



GOUVERNANCE

Issue directement d'une initiative citoyenne et se retrouvant pleinement dans les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire, Hespul s'emploie à faire vivre, dans son organisation et dans son fonctionnement quotidien, des pratiques fondées sur la bienveillance, l'écoute et le partage. La structure répond aux contraintes juridiques, économiques et sociales d'une association se vivant résolument comme une entreprise à but non-lucratif.



LE  
BUREAU 6 PERSONNES  
EST COMPOSÉ DE 6 PHYSIQUES  
À PARITÉ DE GENRE

LE BUREAU SUPERVISE  
LA GESTION QUOTIDIENNE  
confiée au **directeur général**  
**Marc Jedliczka** via une délégation  
extensive de pouvoirs.

Le directeur général est  
entouré d'un **organe  
de coordination** (la  
"coordi") composé de

5 ANIMATEUR·RICES DE PÔLES  
(les "coordinateur·rices") à leur tour chargé·es  
de suivre prioritairement les personnes  
et, à travers elles, les projets.

Adopté et formalisé en 2012, le fonctionnement en mode projet mise sur l'autonomie et la responsabilité de chacun·e au service d'une transversalité opérationnelle, qui est le fondement du modèle économique d'Hespul. Dans ce cadre, toutes les décisions sont prises de manière collégiale selon des processus qui rapprochent Hespul du fonctionnement Opale tel que décrit par le chercheur belge en sciences des organisations Frédéric Laloux.

Reconnue depuis 2012 "entreprise solidaire d'utilité sociale", Hespul dispose d'un agrément de l'État (ESUS) valide jusqu'en 2022.





## SOCIAL CONDITIONS DE TRAVAIL ET BIEN-ÊTRE

Les salarié·es  
d'Hespul  
en quelques chiffres



POUR UN EFFECTIF  
DE 11,1 FEMMES  
ET 14,85 HOMMES

Le nombre d'équivalent temps  
plein au 31/12/2019 indique un  
plus grand nombre de temps  
partiels pour les femmes.

DE 1 À 2,42

C'est l'éventail des salaires  
d'Hespul qui correspond  
à la moyenne constatée  
dans le secteur associatif  
en France.

UNE MOYENNE D'ÂGE DE

36,9 ANS

UNE ANCIENNETÉ  
MOYENNE DE

7 ANS

Des aménagements permettent aux salarié·es de mieux concilier vie  
personnelle et vie professionnelle :

La flexibilité des horaires a été décidée dans l'accord collectif d'annualisation du temps de travail mis en place en 2012 ; chacun.e est responsable de la saisie de son temps de travail dans l'outil Coutsuix qui permet un suivi régulier de la charge de travail avec une alerte en cas de dépassement.

Le télétravail à la demande des salarié·es est autorisé sous certaines conditions, dans le cadre d'un accord interne (pas de jours consécutifs, pas le lundi...) de façon à réduire les temps de trajet et mieux s'accorder avec la vie privée.

## IMPACT ENVIRONNEMENTAL



Pour la vie interne ou à l'extérieur, Hespul fait des choix en accord avec ses valeurs de développement durable. Cette démarche se retrouve dans la sélection des fournisseurs.



La papeterie avec des fournitures exclusivement écologiques et l'épicerie avec du café directement acheté auprès de producteurs zapatistes.



Le recours systématique à des produits biologiques en circuit court pour les buffets lors de manifestations.



Un lombricomposteur géré par les salarié·es est à disposition dans la cuisine afin de diminuer la quantité des déchets.



L'électricité 100% renouvelable est fournie par Enercoop, dont Hespul est sociétaire.



Le choix du matériel informatique repose sur un coût d'achat relativement élevé mais qui nous garantit une utilisation jusqu'à 10 ans sans perte de performance.



Le remplacement de la totalité des plafonniers par des tubes fluo basse consommation au moment de l'arrivée dans les locaux (2012) a permis de limiter notre consommation d'électricité, moyennant un investissement conséquent, financé par un emprunt avec un temps de retour de l'ordre de 5 ans.



Un système photovoltaïque de 1,2 kWc à vocation pédagogique, installé sur la terrasse, nous permet de produire de l'électricité renouvelable injectée dans le réseau intérieur des bureaux et autoconsommée.



Les salarié·es se rendent au travail soit à vélo, soit en transports en commun, aucun n'utilise exclusivement de voiture individuelle. L'indemnité kilométrique vélo a été mise en place de façon volontaire dès que cette possibilité a été ouverte par la réglementation.

Afin de limiter les déplacements professionnels, la visioconférence est pratiquée aussi fréquemment que possible. Hespul dispose à cet effet de deux comptes illimités sur une plateforme de haute qualité.

Lorsque les déplacements professionnels sont inévitables, le train est systématiquement privilégié, y compris pour les trajets longue distance, qu'ils soient nationaux ou européens.

Le parc automobile d'Hespul composé d'un véhicule hybride et de deux véhicules à essence est mutualisé avec l'ALEC du Grand Lyon et l'ALTE 69. Il est mis à disposition des salarié·es contre paiement pour leur usage personnel lorsqu'ils ne sont pas utilisés à des fins professionnelles.





NOTRE

## OBJECTIF

“ Contribuer à l'avènement d'une société sobre et efficace, reposant sur les énergies renouvelables, tout en défendant les valeurs d'équité et d'intérêt général. ”

25 ANS

D'EXPÉRIENCE

pour accompagner tous les publics : citoyens, collectivités, institutions, professionnels du bâtiment et de l'énergie, associations relais, acteurs de l'éducation populaire, ...

NOTRE

## SINGULARITÉ

40 SALARIÉS EXPERTS

du photovoltaïque et des autres énergies renouvelables, des réseaux et de la planification énergétiques, des bâtiments performants, du numérique, de la pédagogie et des changements de comportement.

UNE ORGANISATION AU SERVICE DE SES AMBITIONS :

un fonctionnement en mode projet qui privilégie la méthode Agile et un groupement d'employeurs pour mutualiser les compétences.

UN ENGAGEMENT HISTORIQUE

dans les réseaux énergie-climat : CLER-Réseau pour la transition énergétique, Association négaWatt, Réseau-Action-Climat, ... et dans l'écosystème de l'Économie Sociale et Solidaire.

DES PARTENARIATS

NATIONAUX ET EUROPÉENS pour innover et des expérimentations locales pour essayer.

NOTRE

## APPROCHE

PAR DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUES

Les activités d'Hespul présentées dans les pages suivantes se répartissent au sein de ces 3 Domaines d'Activité Stratégique (DAS)



**ANTICIPER ET AGIR POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE**

Expérimenter des approches innovantes



**DÉVELOPPER DES SOLUTIONS AVEC LES ACTEURS**

Co-construire des actions concrètes sur le terrain



**TRANSMETTRE, INFORMER, FORMER**

Rendre la transition énergétique possible et désirable

NOS

# MÉTIERS

*L'une des principales forces d'Hespul est de rassembler un large spectre de compétences, de connaissances, de parcours de formation et d'expérience au sein d'une équipe d'une quarantaine de salarié-es, lié-es par le projet commun d'accélérer la mutation énergétique de la société et des individus qui la composent.*



## Photovoltaïque

C'est le métier historique d'Hespul au sein duquel les salarié-es interviennent à toutes les étapes d'un projet photovoltaïque: depuis l'accompagnement des politiques nationales, en amont (plaidoyer) comme en aval (décryptage du maquis réglementaire et administratif), ou locales (évaluation du gisement, planification du développement, appropriation par les acteurs locaux,...), à l'exploitation de systèmes en production en passant par les études de faisabilité, le dimensionnement ou encore l'appui aux maîtres d'ouvrage.



## Énergies renouvelables et réseaux

Confrontée très tôt à la problématique du raccordement des installations photovoltaïques au réseau de distribution d'électricité, Hespul a développé des compétences techniques et juridiques pointues dans ce domaine, ce qui justifie sa participation à différentes instances nationales, telles que le Comité de Concertation des Producteurs (CCP) animé par Enedis. Cette expertise est également mise à la disposition de producteurs, autorités concédantes (syndicats d'énergie ou métropoles) et collectivités territoriales dans le but d'optimiser la gestion des réseaux et d'anticiper leurs évolutions en cohérence avec les enjeux de la transition énergétique.



## Politiques locales de l'énergie

Qu'ils soient urbains ou ruraux, les territoires ont besoin pour la conception et la mise en œuvre de leurs politiques énergie-climat de faire appel à une grande diversité de compétences et à une bonne connaissance des jeux d'acteurs locaux et nationaux. Dans ce domaine, Hespul affirme sa singularité en accompagnant les collectivités les plus ambitieuses, en cultivant son réseau de partenariats et en concevant des outils méthodologiques et/ou numériques de sensibilisation, d'aide à la décision et de pilotage des politiques énergétiques territoriales.



## Support

**Aucun des autres métiers exercés par Hespul ne pourrait exister sans l'appui constant et performant d'un pôle support qui rassemble toutes les compétences nécessaires** (administration, gestion, comptabilité, communication...) et s'active au quotidien dans un éco-système particulièrement complexe du fait non seulement de la sectorisation compatible, mais aussi de l'existence d'une filiale commerciale incluant des activités R&D (Épices Énergie) et d'un groupement d'employeurs (GEDERRA) qui connaît une forte croissance pour répondre aux besoins et aux attentes de membres de plus en plus nombreux.



## Numérique

Identifiée de longue date comme élément stratégique, la maîtrise de la conception, du développement et de l'exploitation d'outils numériques voulue et construite par Hespul s'inscrit dans une vision responsable de l'informatique tant en matière de collecte et de traitement de données que de besoin d'infrastructures et de serveurs. Elle constitue un solide atout aussi bien en interne (optimisation du fonctionnement collaboratif) qu'en externe (capacité à répondre à des besoins variés).



## Bâtiment performant

L'énorme gisement d'économies d'énergie et de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le bâtiment en fait un secteur clé de la transition énergétique. Historiquement porté par Hespul, l'Espace Info-Énergie Rhône Métropole de Lyon est aujourd'hui géré par l'ALTE 69 (en partenariat avec l'ALEC Lyon sur la Métropole) et dispense un service de conseil aux particuliers pour les accompagner dans leurs projets de rénovation énergétique. Hespul continue néanmoins à assurer des formations universitaires et professionnelles sur cette thématique.



## Pédagogie et animation

La sensibilisation et l'accompagnement des diverses catégories de publics est une clé essentielle des changements de comportements. Le savoir-faire acquis s'appuie sur la co-construction des parcours d'animation sur mesure avec les acteurs de terrain permettant d'engager les citoyens, les professionnels et les territoires sur la voie de la transition énergétique. Il s'agit de faciliter l'acquisition des savoirs à travers des postures de formateur et d'éducateur, de créer des outils pédagogiques ou des dispositifs d'animation et d'être lieu de ressources et de conseils.

ANTICIPER  
ET AGIR SUR  
LES ÉVOLUTIONS  
NECESSAIRES  
À LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE



# EXPÉRIMENTER

DES APPROCHES  
INNOVANTES

## ORIENTER

les décisions politiques  
et **ADAPTER** les cadres juridiques  
par du plaidoyer et un fort engagement dans  
les réseaux d'acteurs de la transition énergétique.

**LEVER** les barrières techniques  
et **PROPOSER** des solutions concrètes  
pour faciliter et accélérer la transition.

**RELEVER** le défi humain  
en rendant les citoyens acteurs  
et en massifiant les bonnes pratiques.

## NOS PROJETS PAR COMPÉTENCES



PHOTOVOLTAÏQUE



ÉNERGIES  
RENOUVELABLES  
ET RÉSEAUX



POLITIQUES LOCALES  
DE L'ÉNERGIE



SUPPORT



NUMÉRIQUE



BÂTIMENT  
PERFORMANT

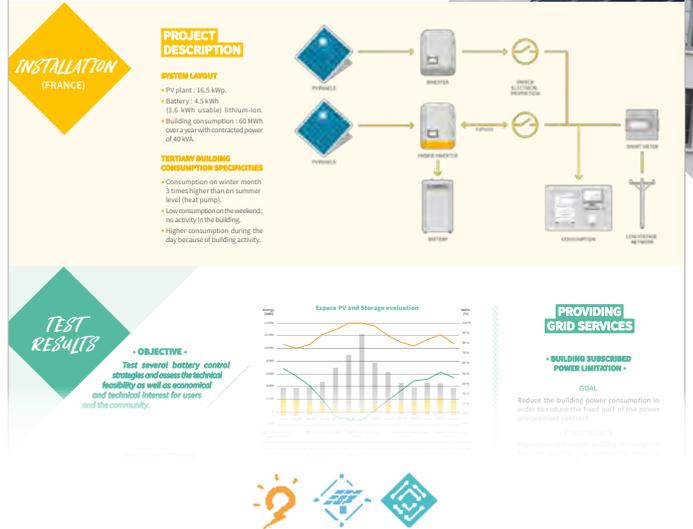


PÉDAGOGIE  
ET ANIMATION

LEGAL, TECHNICAL AND OPERATIONAL FEEDBACK

## PV SYSTEM WITH STORAGE for self-consumption

Nicolas LEBERT\*, Bruno GAIDON†, Jérôme BUFFÈRE‡, Frédéric LAGUT§, Sylvain FRAISSE¶  
\*Hespul; †Local Energy Agency of Grenoble; ‡Epices Energie; §Corresponding author: nicolas.lebert@hespul.org



## RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR L'AUTOCONSOMMATION

Dans le cadre du projet européen City-zen, Hespul a participé à la conception et au suivi d'une installation photovoltaïque en autoconsommation combinant vente du surplus et stockage en batterie sur un bâtiment tertiaire à Grenoble. 2019, dernière année du projet, a été consacrée à la supervision du fonctionnement de l'installation et à l'analyse comparative de différentes stratégies de gestion de la batterie. Les connaissances recueillies à cette occasion ont pu alimenter les actions de plaidoyer au niveau national sur un sujet très en vogue mais complexe et difficile à appréhender.

Grâce à une combinaison sophistiquée de capteurs et d'algorithmes, le taux d'autoconsommation a pu atteindre le niveau record de 86% sur l'année, au-delà des prévisions. En revanche, l'utilisation d'une batterie ne s'est pas révélée pertinente pour réduire la part fixe de l'abonnement d'électricité, ni pour pouvoir fournir des services au réseau. Finalement, **cette expérimentation a conclu à l'absence de justification économique à l'installation d'une batterie de petite puissance couplée à un système photovoltaïque.**

## PLAIDOYER PHOTOVOLTAÏQUE ET RÉSEAU ÉLECTRIQUE

**10** RÉPONSES À CONSULTATION

**16** RÉUNIONS DE CONCERTATION

**7** PERSONNES mobilisées au sein d'Hespul

Le scénario négaWatt prévoit l'installation de 130 GW de photovoltaïque d'ici 2050, contre 10 en service à fin 2019. Une telle massification nécessite un changement de paradigme qui passe par une levée des freins existants aux niveaux réglementaire et administratif. C'est sur cette vision qu'Hespul porte ses actions de plaidoyer auprès des instances décisionnaires autour de quatre sujets clés : **l'extension du périmètre de l'obligation d'achat, la simplification des démarches administratives, la modulation territoriale des mécanismes de soutien et la réduction des coûts de raccordement.** Une première victoire a été obtenue début 2020 avec l'annonce par la Ministre Elisabeth Borne du rehaussement du seuil de l'obligation d'achat de 100 kWc à 300 kW.



## ACCOMPAGNEMENT DE LA SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT DE LA CONFLUENCE À LYON

Dans le cadre du projet européen SMARTER TOGETHER coordonné par la SPL Lyon-Confluence, Hespul s'est portée volontaire pour assurer **le rôle d'intermédiaire financier auprès de copropriétés et de bailleurs souhaitant effectuer des travaux de rénovation énergétique de bâtiments associés à un suivi de performance après travaux.** Hespul a ainsi pu permettre le financement de travaux dans 75 appartements répartis entre 3 copropriétés pour une surface totale de 5500 m<sup>2</sup>, ainsi que l'instrumentation de la Cité Perrache appartenant à Grand-Lyon-Habitat (250 appartements – 25 000 m<sup>2</sup>) et de la Cité Mignot appartenant à la Régionale d'HLM de Lyon (160 appartements – 10 000 m<sup>2</sup>).

à travers des projets de recherche (SMAP, TRANSFORM, ...) et dans une instance de concertation nationale, le CCPS (Comité de Concertation des Producteurs et opérateurs de Stockage), sur l'évolution des conditions de raccordement.

Le volet « expérimentation » de la convention a permis d'identifier des axes de travail en commun répondant à des problématiques actuelles : affichage des capacités d'accueil des postes de distribution publique (HTA/BT) pour améliorer l'accompagnement des collectivités, mutualisation de travaux sur le réseau, pilotage des installations de petite puissance (moins de 36 kVA, soit moins de 250 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques) en cas de contraintes.



## FAISABILITÉ TECHNIQUE DE RÉSEAUX EUROPÉENS INTERCONNECTÉS ET RENOUVELABLES



Prenant la suite du projet REstable (2016-2019) le projet REgions (2019-2022) se place dans la perspective d'une Europe interconnectée avec une forte pénétration des énergies renouvelables électriques. Il vise à **démontrer la faisabilité technique du pilotage des installations éoliennes et solaires raccordées au réseau de distribution (moyenne et basse tension) pour régler des contraintes de tension et les congestions sur le réseau de transport (haute tension).** Le projet étudie également la mise en place de marchés locaux de contractualisation de ces services.

Hespul contribue à la sélection des terrains d'expérimentation (Hauts de France, Occitanie, PACA, ...), ainsi qu'à la mise à niveau des sites de production si nécessaire, et participe aux travaux de veille sur les marchés d'électricité et au suivi de l'expérimentation. Hespul assure également la coordination du consortium français du projet REgions qui comprend Engie-Green, Armines et Artelys en tant que partenaires financés, ainsi que les syndicats d'énergie de la Vendée (SYDEV) et du Tarn (SDET) et le producteur Boralex en tant que partenaires non-financés. Le projet est soutenu par le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) opéré par l'ADEME, à hauteur de 2,2 millions d'euros.



## DÉVELOPPEMENT D'OPÉRATIONS D'AUTOCONSOMMATION COLLECTIVE

L'autoconsommation collective est une modalité récemment définie dans le Code de l'énergie qui permet le partage de la production d'une installation photovoltaïque entre plusieurs consommateurs. Afin de bien **cerner les bénéfices apportés par cette nouvelle façon de valoriser la production d'une installation photovoltaïque et d'en comprendre également les limites,** Hespul a participé à la conception et à la mise en œuvre de plusieurs opérations : les îlots ABC de la Presqu'île de Grenoble au titre d'assistant du promoteur Linkcity, le « bâtiment 419 » à Tulle en tant que cotraitant du cabinet juridique Brun-Cessac ou encore l'opération Ydeal Confluence à Lyon en tant qu'assistant de la société d'aménagement SPL Lyon-Confluence et financeur du système de stockage dans le cadre du projet européen SMARTER TOGETHER.



## PHOTOVOLTAÏQUE ET ÉCODESIGN



Encore plus que toutes les autres industries, le photovoltaïque se doit d'évoluer vers **des méthodes de fabrication et de mise en œuvre aussi vertueuses que possible sur le plan environnemental.** Le processus en cours d'élaboration du cadre réglementaire par la Commission européenne a été marquée en 2019 par plusieurs consultations publiques auxquelles Hespul a contribué sur la mise en place à venir de quatre dispositifs.

La Directive Écodesign, visant les modules et les onduleurs, ainsi que l'Étiquette Énergie, dédiée aux systèmes PV résidentiels, sont d'application obligatoire pour l'entrée de tout produit sur le marché européen, tandis que les autres dispositifs, l'Ecolabel et les Marchés publics écologiques, sont d'application volontaire. Il reste toutefois un point bloquant pour la mise en place d'un Ecolabel européen, incompatible en l'état avec la réglementation européenne sur les produits chimiques pour certaines technologies comme les couches minces contenant du cadmium (CdTe).



## PARTENARIAT AVEC ENEDIS

Le 6 septembre 2019, Hespul a signé une convention de partenariat avec Enedis qui vise à **favoriser le développement de la production photovoltaïque en France, développement qui passe par son insertion harmonieuse dans le réseau public de distribution basse tension.**

Au-delà de leurs divergences de vues sur certains points, Hespul et Enedis collaborent depuis de nombreuses années



DÉVELOPPER  
DES SOLUTIONS  
AVEC LES ACTEURS  
DE LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE



CONSEILLER,  
ACCOMPAGNER  
ET CO-CONSTRUIRE DES

**ACTIONS  
CONCRÈTES**

**ACCOMPAGNER**  
les collectivités pour  
la planification territoriale  
et sa mise en œuvre.

**DÉVELOPPER**  
des outils d'aide à la décision  
pour les décideurs et les acteurs de terrain.

**ENGAGER ET ACCOMPAGNER**  
les acteurs des territoires  
à la mise en œuvre  
de solutions concrètes.

NOS  
PROJETS PAR  
**COMPÉTENCES**



PHOTOVOLTAÏQUE



ÉNERGIES  
RENOUVELABLES  
ET RÉSEAUX



POLITIQUES LOCALES  
DE L'ÉNERGIE



SUPPORT



NUMÉRIQUE



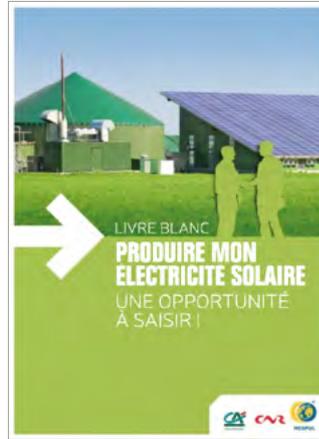
BÂTIMENT  
PERFORMANT



PÉDAGOGIE  
ET ANIMATION



**PRODUIRE MON ÉLECTRICITÉ SOLAIRE,  
UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR !**



Fruit d'un partenariat entre la Compagnie Nationale du Rhône – CNR, le Crédit Agricole Centre-Est et Hespul, ce Livre Blanc a pour objectif de rendre accessible au monde de l'entreprise et de l'agriculture le retour d'expérience accumulé sur le développement et la mise en œuvre de systèmes photovoltaïques.

Ce guide pratique s'adresse notamment aux acteurs de ces secteurs désireux de s'engager dans la transition énergétique et soucieux de faire les bons choix pour mener à bien leur projet photovoltaïque, dans un environnement technique, économique et juridique d'une grande complexité.

Ce travail de co-construction couronné de succès est amené à se renouveler sur d'autres thématiques.



**PLAN CLIMAT DE LA MÉTROPOLE DE LYON :  
LES COLLÉGIENS CONTRIBUENT**



De janvier à juin 2019, deux classes accompagnées par Hespul ont mené une enquête énergie et réfléchi à comment réduire l'impact de leurs établissements. Conclusion : **ils ont très bien compris les enjeux et envisagent sans sourciller des actions fortes.**

Les gestionnaires des deux collèges ont fourni les consommations d'énergie. Les élèves de 4<sup>e</sup> ont pris des mesures de consommation des appareils, de luminosité, de température pour repérer les points forts et faibles du bâtiment. Par groupes, ils ont élaboré des actions à mener en lien avec le Plan Climat de la Métropole: toitures végétalisées, isolation, éco-gestes, éclairage naturel et LED, panneaux photovoltaïques, alimentation durable... et même toilettes sèches!

Vincent Cabot, chargé de mission Plan climat à la Métropole de Lyon, réagit: "Cela fait plaisir de voir que les collégiens sont autant investis. Toutes ces propositions [...] vont servir à enrichir le futur document plan climat. Merci pour ces contributions!"



## MISSION ACCOMPLIE POUR LE PROJET EUROPÉEN CITY-ZEN



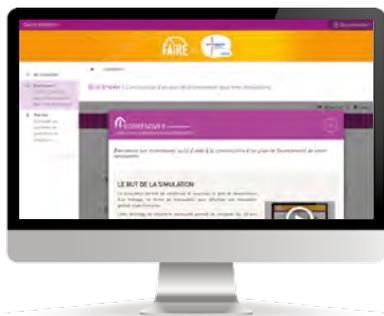
Le projet City-zen s'est clos le 15 novembre 2019. Au cours des cinq dernières années, les villes de Grenoble et d'Amsterdam, en associant de nombreux partenaires locaux dont Hespul, se sont attelées à 20 projets pilotes sur les thématiques suivantes : stratégie énergie, réseaux intelligents, chauffage et refroidissement, rénovation des bâtiments, implication des citoyens et dissémination.

**Universitaires, industriels et habitants ont été mobilisés pour penser et construire la ville de demain dans une démarche de transition énergétique réussie.** Une approche méthodologique intégrée a été mise au point, et des plans d'actions élaborés spécifiquement pour les deux villes. Les impacts du projet sont majeurs : une économie de 35 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an, 76 000m<sup>2</sup> de bâtiments résidentiels rénovés et 10 000 logements raccordés à un réseau intelligent.

Parce que les résultats ne sont pas une fin en soi, des recommandations issues des activités du projet ont été partagées dans un objectif de déploiements d'initiatives similaires. Les dernières publications sont à retrouver sur : [www.cityzen-smartcity.eu](http://www.cityzen-smartcity.eu)



## MIXEUR, DES OUTILS NUMÉRIQUES D'AIDE À LA DÉCISION ET DE SUIVI DE PROJET



Depuis plusieurs années, Hespul développe des outils numériques co-construits avec d'autres acteurs de terrain. Leur but commun : outiller les structures porteuses du SPPEH (Service Public de la Performance Énergétique de l'Habitat) pour accompagner et faciliter les projets de rénovation performante et d'énergies renouvelables.

Des chantiers structurants ont occupé nos développeurs informatiques en 2019, donnant naissance à « Mixeur », une suite d'outils métiers d'aide à la décision et de suivi de projets. La forte activité du pôle Transition<sup>2</sup> a été soutenue par la SCOP Lyonnaise Hashbang, des développeurs prestataires qui partagent de nombreuses valeurs avec nous. Cette collaboration a créé une relation de confiance et de travail très satisfaisante pour les parties prenantes ; des partenaires que nous recroiserons sans doute dans la suite des aventures numériques d'Hespul !

**L'enjeu est aujourd'hui à la structuration d'une communauté d'utilisateurs pour consolider un modèle économique garantissant la pérennité de ces outils.**



## PROGRAMME D'ESSAIMAGE NATIONAL : ACTIMMO



En partenariat avec le CLER - Réseau pour la transition énergétique, Hespul a répondu en juillet 2018 à un appel à programmes CEE. La proposition retenue par

le Ministère de la transition écologique et solidaire en mars 2019 sera déployée partout en France sous le nom d'« Actimmo » d'ici décembre 2021. L'objectif ? Sensibiliser et former les acteurs de la transaction immobilière (banques, agences immobilières, courtiers et notaires) aux enjeux de la maîtrise de l'énergie dans l'habitat. Ils deviennent alors prescripteurs de la rénovation performante et des espaces de conseils FAIRE (dont sont membres les Espaces Info-Énergie) auprès de leurs clients.

**Ce programme s'appuie sur une expérimentation menée avec succès par Hespul en 2017 qui a permis de standardiser une méthodologie et des outils propres à la mobilisation de cette cible professionnelle.** 28 structures membres du réseau FAIRE ont été sélectionnées partout en France pour être parties prenantes du programme et mobiliser les acteurs de l'immobilier de leur territoire suite à deux jours de formation construits et animés par Hespul, partenaire technique du CLER. Pour en savoir plus : [www.programme-actimmo.fr](http://www.programme-actimmo.fr)



## PROGICIEL DE GESTION COUTOUSUX

# 4 WEBINAIRES

## 50 participants

# 27 STRUCTURES UTILISATRICES

## 11 nous ont rejoints cette année

## 379 salarié-es l'utilisent au quotidien

Coutousux est un progiciel de gestion développé par Hespul et co-construit avec les structures utilisatrices qui participent à ses évolutions en fonction des besoins définis et priorisés collectivement. Cet outil évolutif a pour objectif de simplifier la gestion quotidienne des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui sont soumises à des contraintes propres à leur statut : hybridation et pluri-annualité des financements, complexité du reporting, mixité fiscale, etc.

**L'année 2019 a été notamment consacrée au renforcement de la communauté d'utilisateurs de Coutousux, et au développement de partenariats avec des acteurs centraux de l'ESS et du numérique.**

Hespul a ainsi co-organisé avec Solidatech, un acteur national du numérique solidaire, un webinaire de présentation de l'outil à ses adhérents. La Chambre Régionale de l'ESS (CRESS) AURA s'est également fait le relais précieux d'informations auprès de ses adhérents sur l'actualité de l'outil et le programme des webinaires. Des collaborations innovantes, qui ouvrent de nouvelles pistes de développement pour l'outil et sa communauté d'utilisateurs !



TRANSMETTRE,  
INFORMER  
ET FORMER  
À LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE

RENDRE LA  
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

POSSIBLE ET  
DÉSIRABLE

**CAPITALISER**  
les connaissances  
et **METTRE EN AVANT**  
les bonnes pratiques.

**DIFFUSER** les savoirs  
par la vulgarisation  
et l'appropriation de l'information  
sur la transition énergétique.

**FAVORISER**  
les collaborations  
par la mise en réseaux.

NOS  
PROJETS PAR  
COMPÉTENCES

  
PHOTOVOLTAÏQUE

  
ÉNERGIES  
RENOUVELABLES  
ET RÉSEAUX

  
POLITIQUES LOCALES  
DE L'ÉNERGIE

  
SUPPORT

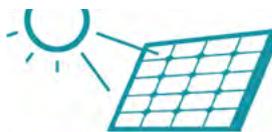
  
NUMÉRIQUE

  
BÂTIMENT  
PERFORMANT

  
PÉDAGOGIE  
ET ANIMATION



### PHOTOVOLTAÏQUE : QUAND L'ÉNERGIE SOLAIRE DEVIENT ÉLECTRICITÉ



**Photovoltaïque**  
Quand l'énergie solaire devient  
électricité

Grâce à la combinaison d'informations générales sur l'énergie, de données scientifiques, de récits historiques ou encore de réponses à des idées reçues, ce livret pédagogique permet de placer le photovoltaïque dans la perspective large qui le caractérise.

**Le livret encourage ainsi chacun.e à se réapproprié l'énergie solaire au moyen de différentes activités (exercice de réflexion ou de création, travaux manuels).** Il est destiné aux éducateurs-trices et animateurs-trices qui souhaitent aborder, de manière plaisante et ludique, à la fois l'énergie rayonnante du soleil et l'énergie électrique produite par le soleil. Cette publication sera complétée en 2020 par des contenus sur les projets solaires citoyens.



### FORMATION DE RELAIS CONTRE LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

À l'automne 2019, Hespul a organisé 3 séances de formation à destination des travailleurs sociaux. Cette action a été menée en partenariat avec l'ALEC Lyon et dans le cadre du Plan d'Education au Développement Durable de la Métropole de Lyon.



La formation de 3 heures « Animer un atelier d'économies d'eau et d'énergie » a trouvé son public : les 3 séances étaient pleines ! Les participant.es viennent de structures diverses comme les Maisons de la Métropole, les bailleurs sociaux, les structures associatives. **L'objectif était de favoriser l'autonomie des professionnel·les du social, à la fois sur la thématique des économies d'eau et d'énergie dans le logement, sur l'animation de groupe et sur le changement de comportement.**

Les participant.es sont venu·es avec l'intention d'animer un ou plusieurs ateliers, ce qui garantit un impact démultiplié de la formation, et une mise en application rapide de ce qui a été appris. Cette action sera reconduite avec l'ALEC Lyon en 2020.



### GUIDE PACTE SUR LES INSTALLATIONS PHOTOVOLTAÏQUES EN AUTOCONSOMMATION



Le programme PACTE (Programme d'Action pour la qualité de la Construction et la Transition Énergétique) a publié en 2019 **un guide sur l'autoconsommation photovoltaïque à destination des professionnels du bâtiment : bureaux d'études, architectes, conducteurs d'opérations, installateurs, mainteneurs...** Ce guide, co-rédigé par Hespul, donne des clés de compréhension pour concevoir, réaliser et exploiter des installations photovoltaïques en autoconsommation partielle ou totale, sur bâtiments ou ombrières de parking, raccordées aux réseaux basse et moyenne tension (BT et HTA), des secteurs résidentiels, tertiaires et industriels.

Il aborde le cadre réglementaire applicable, développe les méthodes de dimensionnement, présente les diverses configurations techniques en précisant les optimisations possibles (pilotage des charges, stockage), rappelle les démarches administratives associées au projet et enfin, décrit la partie électrique de la mise en œuvre des installations, notamment celle concernant le raccordement au réseau public de distribution.



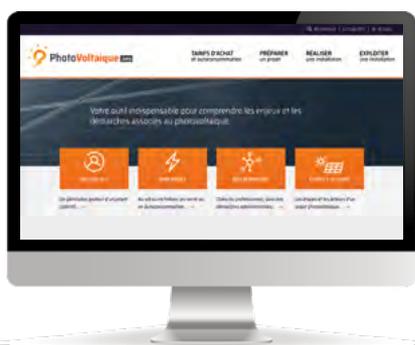
### MISE EN LIGNE DU SITE WEB WWW.RESEAUX.PHOTOVOLTAIQUE.INFO

Le site [reseaux.photovoltaique.info](http://reseaux.photovoltaique.info) vient compléter [photovoltaique.info](http://photovoltaique.info) pour donner, dans le même esprit de neutralité, des informations pertinentes sur les enjeux de l'intégration du photovoltaïque dans le réseau électrique basse tension. Une problématique encore méconnue mais qui pose déjà des difficultés pour le développement du photovoltaïque dans certains territoires.

Cette extension répond à un besoin croissant des acteurs de toutes natures **d'avoir des clés de compréhension pour décrypter la complexité technique, juridique et organisationnelle du raccordement au réseau – dans un contexte en constante évolution – et appréhender le sujet dans sa globalité**, au-delà de l'approche par projets. Elle s'adresse à un large éventail de cibles qui va du grand public aux porteurs de projets en passant par les professionnels (bureaux d'études, installateurs, fournisseurs de matériel, ...) et les acteurs locaux (PME, collectifs citoyens, collectivités locales et autorités concédantes des réseaux, agriculteurs, ...), ainsi qu'aux relais d'information tels que la presse, les formateurs et enseignants ou les conseillers Info-Énergie.



### VERSION 2 DU SITE WEB WWW.PHOTOVOLTAIQUE.INFO



En 2019, [photovoltaique.info](http://photovoltaique.info) a fait peau neuve. Une charte graphique modernisée, une amélioration de l'ergonomie pour une expérience utilisateur simple, cohérente et agréable, un passage en « responsive design » pour un accès à l'information à tout instant et sur tous les supports (smartphone, tablette, ...): telles sont les nouveautés qui accompagnent le transfert et la réédition intégrale des plus de 200 pages de contenu existant.

Le site [photovoltaique.info](http://photovoltaique.info), c'est aussi de nouvelles rubriques telles que « **Info ou Intox** » pour **contrecarrer les idées reçues sur le photovol-**

**taïque, ou la « FAQ » pour répondre aux questions d'un porteur de projet en trois clics.** C'est également de nouveaux outils comme « Évaluer mon devis » pour réaliser une pré-étude rapide de son projet ou la « Carte de productible » pour vérifier si son installation produit normalement.



### JEU DE RÔLE PHOTOVOLTAÏQUE ET RÉSEAU



Entièrement conçu par Hespul et expérimenté avec succès à l'occasion des Rencontres des « Territoires à énergie positive » (TEPOS), le jeu de rôle « Photovoltaïque et réseau » permet à chacun-es des participant-es, quel que soit son rôle ou son métier, de se mettre dans la peau des autres acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre d'un projet photovoltaïque et de mieux en comprendre la chronologie, ainsi que l'enchaînement des (nombreuses) démarches et surtout les freins dont il ou elle peut être involontairement responsable.

Ce jeu de rôle qui permet de décloisonner les perceptions et de favoriser le dialogue est utilisé lors de formations mais aussi lors d'animations pour **sensibiliser les parties prenantes aux enjeux de la simplification des démarches nécessaires à la massification du photovoltaïque.**



### FORMATIONS PROFESSIONNELLES ET UNIVERSITAIRES

**5 FORMATIONS LICENCES / MASTER**

**120<sup>h</sup> de cours/an**

**6 intervenants**

**300 ÉTUDIANTS /AN**

Les formations qu'Hespul propose aux professionnel·les et aux acteurs des territoires ont un format court, entre 7h et 14h en moyenne, et portent sur ses domaines d'expertise qui sont notamment le photovoltaïque, les réseaux électriques, la planification énergétique et l'exploitation de parcs de production d'électricité renouvelable.

À travers ses interventions en milieu universitaire, Hespul se donne pour objectif de former les futur-es professionnel·les aux questions énergie-climat, quel que soit le futur métier exercé. Sont ainsi proposés des cycles de cours de 15h à 40h, leur **permettant d'acquérir une bonne connaissance des technologies, mais aussi un esprit critique, une compréhension globale des filières et des acteurs, etc.** Les thématiques concernent l'énergie et le climat, mais aussi l'agriculture, les sols et la biomasse en partenariat avec l'antenne lyonnaise de l'association Solagro qui partage nos locaux.

Hespul intervient de longue date en filières scientifiques et techniques, mais, pour la première fois en 2019, un enseignement a été dispensé dans un Master de Sciences-Po Lyon et sera reconduit.





HESPUL  
ET SES

## SATELLITES

*Afin de consolider son modèle économique et social tout en optimisant ses ressources, Hespul s'est entourée de deux structures satellites qui, bien que rendant plus complexe la gestion des activités, répondent à la nécessité de concilier efficacité et contraintes fiscales ou juridiques.*



La Société par Actions Simplifiée (SAS) **Épices Énergie** a été créée en 2010 en vue de commercialiser **un outil de surveillance des systèmes PV. L'outil a été développé par Hespul** pour ses propres besoins mais avec la conviction qu'il était en mesure de trouver sa place dans un marché tout juste naissant. Il répond ainsi à un souhait partagé de **diversification des sources de financement des activités de l'association** dans l'objectif **d'assurer à la fois son indépendance et sa pérennité.**

Presque 10 ans plus tard, la société dont Hespul est restée l'actionnaire majoritaire, après l'entrée au capital d'Enercoop en 2016, a fait de son produit la plateforme web Épices. **Une solution efficace et peu coûteuse d'assistance à l'exploitation de parcs de production d'électricité photovoltaïque, éolienne et hydraulique, qui compte parmi les leaders du marché français.**

À l'origine particulièrement adapté au monde des collectivités locales et des projets citoyens, qui ont à gérer des parcs hétérogènes en technologie et en puissance, l'outil Épices continue à s'étoffer. Il offre une palette de fonctionnalités toujours plus grande **à un nombre toujours plus important de producteurs de taille et de nature divers.**

[www.epices-energie.fr](http://www.epices-energie.fr)



HESPUL



**Le Groupement d'Employeurs pour le Développement des Énergies Renouvelables en Rhône-Alpes (GEDERRA)** a été créé en 1998 pour pouvoir embaucher un ingénieur à mi-temps à une époque où les capacités financières d'Hespul étaient limitées. Utilisé par la suite de manière ponctuelle, il s'est révélé sur la base d'un rescrit fiscal obtenu en 2016, être un outil puissant d'optimisation des ressources humaines. La mutualisation constitue sa raison d'être, d'abord entre Hespul et sa filiale Épices Énergie puis plus récemment **en s'ouvrant à d'autres acteurs de la transition énergétique** relevant de l'ESS, notamment l'Institut négaWatt et sa filiale DORéMI qui se trouvaient dans la même situation de mise à disposition de salariées. D'autres structures associatives comme l'ALEC du Grand Lyon ou FLAME, le réseau national des Agences locales de l'énergie et du climat, sont également membres.

En 2017, pour assumer la mission d'animation du Contrat d'objectif territorial, la Communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien (COR) a rejoint GEDERRA. Le développement sur son territoire de la production d'énergies renouvelables thermiques (bois, solaire thermique et géothermie) a nécessité la création d'un poste et a permis de franchir une étape supplémentaire dans un partenariat déjà bien établi. Enfin, **il a facilité le transfert d'activités d'Hespul vers l'Agence Locale de la Transition Énergétique du Rhône (ALTE 69) en juillet 2019.**

HESPUL  
AU CŒUR DES

# RÉSEAUX

## LA COLOC DES BROTTEAUX

Au cœur de la gare des Brotteaux, Hespul partage ses locaux avec sept autres structures: Épices Énergie, l'ALTE 69, l'ALEC Lyon, DORéMI, Solagro et le CLER. Cette colocation génère une émulation permanente et montre par l'action que la mutualisation est source de résultats positifs et qu'elle est une des clés indispensables à la mise en œuvre de la transition énergétique.



L'association **négaWatt**, à l'origine des scénarios du même nom qui ont permis de **démontrer la faisabilité d'un système énergétique "100% renouvelable"** pour la France en 2050 en s'appuyant sur le triptyque "**sobriété, efficacité, renouvelables**", n'étant composée que de personnes physiques, Hespul en tant que telle ne peut pas en être membre, mais les liens entre les deux structures sont à la fois anciens, profonds et réciproquement inspirants.

En effet, sollicité initialement pour ses connaissances sur la filière photovoltaïque issues de tout le travail du pôle PV d'Hespul, **Marc Jedliczka** en est devenu l'un des "compagnons" **contribuant aux travaux de prospectives et l'un de ses porte-paroles**. Par ailleurs, bon nombre de salariées d'Hespul sont **adhérentes à titre individuel** de négaWatt et **participent** régulièrement à la vie de l'association, plusieurs sont même devenues des "**ambassadeur-rices**" **formées et habilitées à présenter le scénario en public**.

Bien que formulée différemment dans ses statuts, la mise en œuvre de la démarche et du **scénario négaWatt est l'un des fondements de l'objet social d'Hespul** et imprègne très largement l'ensemble de ses activités.



**CLER RÉSEAU  
POUR LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE**

Hespul est membre du **CLER depuis 1995** et assure la **vice-présidence** en la personne de son directeur Marc Jedliczka depuis le début des années 2000. Le CLER est un **réseau national particulièrement actif** pour la promotion du **volet territorial** de la transition énergétique et garantit une fonction importante de plaidoyer auprès des pouvoirs publics.

Le CLER siège à ce titre dans diverses **instances permanentes** comme le Conseil Supérieur de l'Énergie ou temporaires comme les groupes de travail ou de concertation mis en place au niveau national par le ministère de l'écologie ou l'ADEME et participe à **de nombreux rendez-vous institutionnels**.

Il est également **membre du "Conseil TEPOS", l'organe de réflexion prospective des territoires**, notamment ruraux, engagés dans une transition énergétique ambitieuse visant l'autonomie énergétique à l'horizon 2050. Ils ont choisi en 2015 de se rattacher au CLER plutôt que de créer leur propre réseau.

Ces activités alimentées par le retour d'expérience de l'ensemble de l'équipe salariée et rendues possibles par l'**organisation très horizontale d'Hespul**, qui autorise une délégation poussée des responsabilités en toute confiance et bienveillance, **contribuent en retour à la reconnaissance** du rôle moteur d'Hespul et à la réputation de sérieux et de concret de son action protéiforme.



