

GROUPE DE TRAVAIL N° 5 – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA GESTION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Jeudi 19 avril 2018

Présidence de Mme Fabienne Colboc, membre du groupe de travail

– Audition de MM. Philippe Pelletier et Jérôme Gatier, respectivement président et directeur du plan « bâtiment durable ».

La réunion commence à quatorze heures cinq.

Mme Fabienne Colboc, présidente. Mes chers collègues, le groupe de travail procède aujourd'hui à l'audition de MM. Philippe Pelletier et Jérôme Gatier, respectivement président et directeur du plan « Bâtiment durable », que nous remercions d'avoir répondu à notre invitation.

Dans le cadre des réformes engagées à l'initiative du président de l'Assemblée nationale, « Pour une nouvelle Assemblée nationale », sept groupes de travail ont été constitués, dont celui-ci, chargé d'examiner la question du développement durable dans la gestion et le fonctionnement de l'Assemblée nationale.

Au terme d'une première session de travaux, le groupe de travail a constaté que diverses réalisations prenaient en compte des enjeux environnementaux, sans toutefois s'inscrire dans une stratégie explicite. Par ailleurs, le groupe de travail a souhaité engager ses travaux dans une démarche de responsabilité sociétale et y impliquer l'Assemblée nationale afin de prendre en considération les dimensions sociales, environnementales et économiques des décisions prises en son sein, ainsi que les intérêts des diverses parties prenantes ; ce qui sera gage de performance.

Pour susciter une telle évolution, encore inexplorée par une assemblée parlementaire, le groupe de travail a formulé diverses propositions, dont certaines sont en cours de réalisation. Un diagnostic de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sera réalisé par un prestataire extérieur. Des actions de formation et de sensibilisation des personnels – collaborateurs et fonctionnaires –, mais aussi parlementaires, aux thématiques de RSE seront conduites, une première session de formation ayant déjà été menée par l'Association française de normalisation (AFNOR), il y a une dizaine de jours. La coconstruction d'une charte – et, à terme, d'une labellisation si nécessaire –, la valorisation des avancées, la constitution d'un comité de pilotage permettant d'associer les parties prenantes internes, l'organisation d'un trophée des générations futures, qui sera lancé le 5 juin prochain, ainsi que diverses actions axées sur le tri des déchets, l'évaluation des mesures de dématérialisation et le respect des principes de durabilité au sein des restaurants en libre-service, viendront compléter l'ensemble.

Les auditions ont en effet permis de vérifier que ces orientations correspondaient à celles communément adoptées lorsqu'une organisation s'engage dans une démarche RSE.



La deuxième feuille de route adressée au groupe de travail est centrée sur la question du « comment » : comment impliquer l'ensemble des acteurs de l'Assemblée nationale dans une démarche de développement durable ?

Dans ce cadre, deux auditions ont été organisées : celle de Mme Paula Forteza, députée et rapporteure du groupe de travail sur la démocratie numérique, et celle de Mme Hélène Valade, directrice du développement durable du groupe Suez, qui est fortement impliquée, au sein de divers réseaux, dont le Collège des directeurs du développement durable et l'Observatoire de la RSE qu'elle devrait prochainement présider.

Ces premières auditions ont permis de dessiner certaines orientations portant sur l'utilisation des outils numériques ainsi que sur la nécessité de nouer des relations avec d'autres acteurs investis dans ces problématiques afin de profiter de leur expérience.

Aujourd'hui, le groupe de travail entend s'interroger sur la notion de bâtiment durable. Comment une opération de rénovation d'envergure peut-elle stimuler l'ensemble des acteurs d'une organisation ? Pour ce faire, deux visites ont été organisées lundi dernier : celle de l'Hôtel de Broglie récemment acheté par l'Assemblée nationale, qui hébergeait un cabinet ministériel, des services administratifs et des autorités administratives indépendantes, puis celle du site Fontenoy-Séguir qui, après avoir été profondément rénové, héberge désormais ces services.

L'audition de ce jour permettra d'approfondir les premiers enseignements tirés de ces deux visites.

MM. Philippe Pelletier et Jérôme Gatier vont nous présenter le mode de fonctionnement et les travaux du plan « Bâtiment durable » qui s'inscrivent pleinement dans les objectifs fixés par la transition énergétique et environnementale du secteur du bâtiment et de l'immobilier.

Axée sur la notion d'efficacité énergétique des bâtiments, cette audition permettra au groupe de travail de mieux saisir les enjeux, les avancées – notamment technologiques –, les nouvelles opportunités offertes en la matière, mais aussi de s'interroger sur les moyens susceptibles d'être mis en œuvre en assumant les contraintes qui pèsent sur les bâtiments tertiaires publics existants.

À cet égard, une charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires publics et privés a été élaborée et cette audition est l'occasion, pour le groupe de travail, d'étudier la portée d'un tel document.

M. Philippe Pelletier, directeur du plan « Bâtiment durable » Depuis le Grenelle de l'environnement, les pouvoirs publics ont imaginé qu'il était nécessaire que, dans le champ de l'évolution souhaitée des bâtiments, une impulsion soit entretenue à partir de la société civile sur la base d'une injonction de l'État.

Ce modèle est tout à fait singulier ; il n'en existe pas d'autres aujourd'hui dans notre organisation. Depuis le mois de janvier 2009, je reçois des lettres de missions successives, la dernière en date du mois de décembre dernier provenant du ministre chargé de l'écologie. Elles incitent, à partir d'une équipe mise en place par l'État et réduite à trois personnes, à développer un effet réseau, des impulsions et une dynamique sur l'ensemble du territoire auprès de la société concernée, c'est-à-dire ceux qui représentent l'offre de services, ceux qui construisent, les promoteurs, ceux qui gèrent, ceux qui financent, ceux qui assurent, ceux qui mesurent, ceux qui conçoivent, les architectes, etc. – mais aussi tout le monde de la demande, à savoir les propriétaires et les occupants de bâtiments.

Le sujet est singulièrement vaste, puisque la mission porte sur l'ensemble des bâtiments quelle que soit leur classe d'usage, à construire ou existants.

Depuis la création de la mission, nous œuvrons principalement dans trois directions.

La première consiste à susciter de l'innovation à partir des groupes de travail que nous rassemblons – trente ou quarante depuis que la mission est en place. Ainsi, tous les textes de loi adoptés depuis cette époque, dans leur volet « bâtiment », sont largement nourris des propositions que nous avons formulées. On ne le sait pas toujours, mais les mêmes termes sont repris, les idées relayées, et c'est très bien ainsi.

La seconde réside dans l'effet réseau que nous entretenons et qui consiste à faire travailler ensemble des gens qui n'ont pas l'habitude de le faire. En beaucoup de lieux du territoire national, nous avons organisé la rencontre d'architectes et d'artisans qui constituaient deux populations ayant tendance à penser que l'une ne pouvait pas être utile à l'autre, les artisans considérant que l'aide des architectes en matière de rénovation était peu gratifiante, les architectes éprouvant quelque difficulté à trouver leur place dans ce champ.

Nous avons incarné cet effet réseau dans les territoires au sein desquels nous avons développé ce que nous avons appelé des plans « bâtiment durable » régionaux ; à ce jour sept des treize régions ont conclu un plan, dont la région Centre-Val-de-Loire.

L'établissement de ces plans nous ont conduit au constat, qui peut intéresser le législateur, que, lorsque l'on demande à un territoire de définir dans le cadre de la loi les objectifs qui sont les siens, les perspectives des plans régionaux sont toutes différentes les unes des autres. Cela est dû à la nature du bâti, aux conditions climatiques, aux priorités sociales qui ne sont pas partout les mêmes ; pourtant tous convergent vers l'objectif 2050, zéro carbone et basse consommation énergétique.

La troisième direction consiste en une sorte d'interaction permanente entre l'appareil d'État et la société civile que nous rencontrons. Nous faisons remonter de la société vers l'État les réactions que nous parvenons à susciter et à rassembler dans la préparation du plan actuel de rénovation énergétique des bâtiments.

Nous avons livré un document intitulé « 50 propositions », qui est le fruit des innombrables rencontres faites sur le territoire pour faire remonter les réactions à l'avant-projet, qui avait été mis en circulation par l'État. Puis nous procédons dans l'autre sens, en faisant descendre des pouvoirs publics vers la société l'information, les impulsions et le dynamisme.

Nous sommes inclassables ; nous n'avons pas d'existence juridique, pas d'argent à dépenser, une extrême économie de moyens et un rayonnement assez considérable. Rendez-vous sur notre site internet : vous pourrez constater l'ampleur de la dynamique que nous sommes parvenus à susciter. En début d'année, vous avez dû être destinataires du rapport annuel du plan « Bâtiment durable » que, chaque année, nous arrêtons très tôt et publions en format numérique ; nous en faisons encore pour le moment un tirage papier, mais dont il faudra sûrement se défaire.

Après cette présentation, je reprendrai la préoccupation qui est la vôtre : que peut-être ce chemin vers des bâtiments durables pour l'Assemblée nationale? Il me semble en effet qu'il faut circonscrire le sujet à ce cas particulier, ce qui sera plus efficace.

La première observation tient aux éléments de contexte : il ne vous aura pas échappé que l'État, avec peut-être une rapidité de plume que les faits n'ont pas permis de concrétiser, se proclame comme exemplaire dans tous les textes qui ont pu être promulgués

depuis le Grenelle de l'environnement, particulièrement en ce qui concerne ses bâtiments.

L'État n'est pas resté les deux pieds dans le même sabot, et il a progressé ; tout d'abord en réalisant un audit important portant sur son patrimoine de bâtiments publics. Je ne suis pas sûr que tous les fruits en aient été tirés parce que ces audits ont été difficiles à exploiter dans la même base de données, mais ils n'en ont pas moins conduit l'État à faire de gros efforts de réorganisation de l'occupation de ses bâtiments. Ainsi, le simple fait de resserrer le nombre de mètres carrés par agent a permis la réalisation d'économies non négligeables.

Le deuxième élément de contexte est que, depuis 2010, figure dans la loi le principe d'une obligation de rénovation énergétique du parc tertiaire privé et public, qui devait donner lieu à un décret d'application. Vous connaissez sans doute, les avatars de ce décret qui, après ne pas avoir vu le jour au cours des années suivant 2010, a fini par être pris la veille de la fin du précédent quinquennat. Il est aujourd'hui pendant devant le Conseil d'État à cause du recours formé par un partenaire mécontent du texte finalement publié.

De votre côté, vous avez remis l'ouvrage sur le métier, en adoptant en commission l'article 55 du projet de loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dit « ELAN », qui détermine un nouveau cadre législatif prévoyant un décret, cette fois peu susceptible d'encourir les foudres du Conseil d'État. Il servira un projet qui, par tranches décennales, conduira l'ensemble du parc tertiaire privé et public vers l'économie d'énergie.

Le troisième élément de contexte réside dans le fait qu'à côté de l'économie d'énergie, qui a constitué le premier marqueur de la démarche vers un bâtiment durable, la dimension « carbone » du bâtiment est embarquée : à savoir la prise en compte nécessaire du poids carbone du bâtiment au cours de son cycle de vie, de sa construction à sa déconstruction en passant par son exploitation.

Et ce couple énergie-carbone est une des singularités de l'organisation française, une ligne qui doit guider les évolutions de nos patrimoines jusqu'en 2050 puisqu'un double objectif est fixé : basse consommation, avec une moyenne de 50 kilowattheures par mètre carré et par an en 2050, et zéro carbone si l'on s'en tient aux termes du plan climat annoncé par le ministre d'État.

Enfin, le quatrième élément de contexte est que, par-delà les textes et l'impulsion qu'ils peuvent donner, les acteurs concernés du parc tertiaire privé et public ont déjà pris beaucoup d'initiatives. Vous avez fait allusion à la charte que nous avons lancée en octobre 2013, qui vise à recueillir la signature de propriétaires ou occupants de locaux à usage tertiaire, principalement des bureaux, mais aussi des hôtels et des lieux d'enseignement, quelques sites administratifs ; et le dernier signataire, qui doit être le cent vingt-cinquième, est depuis la semaine dernière le conseil départemental des Yvelines.

Nous demandons deux choses aux signataires, et la seconde, vous allez le comprendre, peut justifier notre présence ici aujourd'hui.

La première consiste à s'engager dans un processus de rénovation énergétique du parc considéré, et nous avons pensé que le meilleur moyen de susciter l'adhésion consiste à être extrêmement souple, à ne pas exiger, par exemple, moins 25 % ou 30 % d'économie d'énergie, ni que cela porte sur l'ensemble du patrimoine, etc. Nous préférons laisser le choix à nos interlocuteurs.

La deuxième chose, très importante à nos yeux, que nous exigeons des signataires est qu'ils s'engagent à rendre compte de ce qu'ils font, car nous sommes convaincus que le

processus de rénovation du parc tertiaire se nourrira de l'échange d'informations entre les participants à cette action. Que nous puissions montrer que tel acteur a effectué tel type d'intervention qui a eu tel résultat est tout à fait important pour les autres, chacun n'ayant pas vocation à réinventer la roue dans son coin. Nous sommes donc très attentifs à cette mise en commun de ce qui a été réalisé, et nous la regroupons annuellement dans un rapport d'activité qui témoigne de la vie de la charte, et rend compte de ce qui a été fait ainsi que des objectifs atteints.

Ainsi, lorsque le Gouvernement a préparé l'article 55 du projet de loi ELAN, il s'est largement inspiré des pourcentages d'évolution figurant dans nos rapports de suivi puisqu'il y a trouvé ce que des acteurs volontaires, donc sans doute plus enclins à faire des efforts que ceux qui ne se sont pas engagés, sont capables de faire dans le temps qu'ils se sont impartis à cette fin.

Enfin, l'intérêt de la charte est que, comme vous êtes en train de le faire à juste titre en incluant votre action sur les bâtiments durables au sein d'une préoccupation de responsabilité sociétale de l'Assemblée nationale, de ne pas raisonner avec le prisme étroit de la réalisation de travaux, mais de penser que travaux et actions s'enrichissent mutuellement.

Dans tous les patrimoines immobiliers d'activité tertiaire, nous relevons une marge d'économie d'énergie qui varie entre 15 % et 25 %, ce qui est considérable, et ce sans dépenser beaucoup d'argent, à travers trois types d'actions.

La première est l'ajustement de nos comportements ; la seconde une meilleure finesse de la maintenance des installations. À cet égard, nous avons été surpris – et vous ne l'êtes peut-être plus – lorsque nous sommes arrivés ici de constater le froid glacial qui nous saisissait au sortir de l'ascenseur au niveau de ce sous-sol, puis le froid dans la galerie et enfin la chaleur dans cette pièce ; sans être techniciens, nous pensons qu'il s'agit d'un défaut de réglage. Le troisième point porte sur quelques dispositifs peu coûteux de thermostats ou de détecteurs de présence qui favorise l'économie, l'économie d'énergie.

Nous sommes donc convaincus que ce couple-travaux action est indissociable, et que commencer par des actions pour mobiliser les occupants du bâtiment avant d'engager les travaux est souvent de bonne méthode.

On peut par ce biais actionner des leviers qui ne sont toutefois pas les mêmes dans tous les esprits : certains sont très attachés à l'économie d'énergie, d'autres à la préservation de la planète, certains sont mus par des considérations patrimoniales, d'autres le sont par des enjeux de santé.

Tout cela mérite d'être alimenté, entendu et recueilli, car il s'agit de vecteurs de mise en mouvement d'une communauté d'hommes et de femmes qui n'est pas poussé par un seul esprit. C'est cette diversité qui doit, me semble-t-il, guider votre action.

M. Jérôme Gatier, directeur du plan « Bâtiment durable ». Nous avons relancé la charte tertiaire à la fin de l'année 2017, en y intégrant, à la demande des précédents signataires, la mesure de l'effet de leur action sur la performance énergétique et l'efficacité thermique au regard de leur empreinte carbone. Beaucoup d'entre eux ont d'ailleurs signifié l'intérêt qu'ils trouvaient à signer à nouveau la charte.

Notre action conduit nos interlocuteurs à tordre le cou à l'idée reçue que d'énormes investissements seraient nécessaires pour réaliser des progrès dans le domaine énergétique. C'est d'ailleurs indirectement cette idée qui a beaucoup ralenti l'imposition d'une obligation de faire de tels progrès dans le patrimoine immobilier tertiaire public et privé. Cela à tel point que même des responsables publics de haut niveau ont pu imaginer

qu'ils ne disposeraient jamais d'assez de fonds pour se lancer dans une telle entreprise.

On réalise qu'il est possible de jouer de tous les registres ; les scénarios établis montrent par exemple que les salles de réunion doivent être bien ventilées en fonction du nombre de personnes présentes et des heures auxquelles elles sont utilisées. Cela concerne donc le scénario d'utilisation d'une salle, et partant, le pilotage des installations techniques.

Il convient par ailleurs d'avoir une vue d'ensemble de l'installation à l'occasion du renouvellement de ces équipements ou d'une intervention sur le bâti lorsqu'une réduction de la taille des salles est nécessaire, ce qui va être le cas dans les écoles maternelles et primaires. Dans ce cas, on dit que la performance énergétique est embarquée avec les autres travaux ; des investissements prenant en compte le cycle de l'activité fonctionnelle hébergée par le patrimoine bâti sont réalisés. De ce fait, au moment de l'intervention sur ce dernier, les investissements de performance énergétique réalisés relèvent du coût marginal d'une tranche de travaux classique.

Nous avons par ailleurs constaté que, pour les immeubles appartenant à l'État, des progrès avaient été réalisés en « resserrant le dispositif », c'est-à-dire qu'il gagne dans l'utilisation de ses locaux en densifiant leur usage. En effet, il a été démontré que les immeubles de bureaux sont utilisés 20 % du temps seulement : il faut prendre en compte les absences dues aux vacances et fins de semaine, mais aussi les moments où les gens sont absents parce qu'ils sont en réunion ou en déplacement.

C'est pourquoi il est bon qu'un groupe de travail ait été constitué à l'Assemblée nationale pour étudier ces questions, car, si on les abandonne aux responsables techniques, l'échec est assuré. Ils prétendent ne jamais disposer de l'argent nécessaire ni du niveau de priorité : il y a toujours quelque chose qui passe avant. Il faut impulser une réelle démarche de changement emportant l'implication des dirigeants de l'institution, qui dirigeront l'action vers l'ensemble des services successivement concernés.

Des difficultés d'application ont toutefois été rencontrées, dont certains de nos interlocuteurs ont témoigné dans un de nos rapports annuels. Il arrive en effet que des locataires et des propriétaires ne s'entendent pas bien entre eux et que, pour des raisons pécuniaires, les préoccupations touchant au développement durable passent à la trappe. Cela alors même que le contrat de bail doit comporter une annexe environnementale.

La modification du périmètre immobilier de certaines institutions, qui achètent et qui vendent des immeubles en permanence- je pense que ce n'est pas votre cas – constitue un autre obstacle. Il en est de même des restrictions financières. On va travailler là-dessus.

On va également travailler sur les immeubles d'enseignement. Vous le savez sans doute, dans le nouveau plan de rénovation énergétique des bâtiments, priorité a été donnée au tertiaire public, avec les cités administratives, les immeubles des collectivités territoriales proches de la vie des gens, notamment les écoles. On a rassemblé peut-être cent cinquante personnes actives sur ce sujet.

On essaie d'abord de se faire une idée claire de la performance énergétique des différents bâtiments, et de la stratégie patrimoniale à déployer. Si une forte hausse – ou baisse – des effectifs est envisagée, il faut en tenir compte car cela se répercutera sur le nombre de bâtiments. S'il est prévu d'abandonner des bâtiments, il faut le savoir. Pourquoi engager des travaux et des investissements pour apprendre ensuite que ce n'était pas utile ? Et je ne parle pas de ceux qui se sont engagés sur dix ans sur des contrats de performance énergétique pour dire que finalement, ils n'avaient pas besoin de cet immeuble.

Ensuite, progressivement, on engage des actions et on s'intéresse à tous les différents outils contractuels et aux montages financiers disponibles, y compris dans la commande publique. Ceux-ci sont parfois complexes et peuvent changer. C'est ainsi que dans le domaine des universités, se déploie ce que l'on appelle aujourd'hui l'*intracting*, un type de contrat interne de performance énergétique entre le siège et les différents responsables de bâtiments et de différents services : on crée une cagnotte analytique, et quand vous faites des travaux d'efficacité énergétique dans tel ou tel bâtiment, une fois que vous avez calculé les économies que cela devait rapporter, la dotation est réduite d'autant l'année suivante. Cela permet de reconstituer l'enveloppe de départ.

Dès lors que vous avez commencé ces actions de mobilisation, vous savez mieux comment fonctionnent les bâtiments. Vous pouvez faire venir des experts, qui vont vous dire comment améliorer le réglage, le fonctionnement, etc. Vous pouvez aussi passer des contrats comprenant des clauses d'engagement de performance énergétique. C'est quelque chose de connu, de médiatique, qu'on dit être très compliqué. Or cela fait tout de même près d'une dizaine d'années que cela existe. Aujourd'hui, on a tendance à les simplifier, voire à les enrichir par des clauses environnementales plus larges. On sait ce à quoi les prestataires sont prêts à s'engager. Et quand ils se trompent dans leurs calculs ou dans leurs performances, on sait ce qu'on peut leur demander en compensation. De très nombreuses personnes, qui ont fait des travaux pour faire des économies, ont vu leur facture augmenter ! Mieux vaut l'éviter, car cela décrédibilise l'action publique et démotive.

Comme vous le voyez, il y a beaucoup à faire, et c'est passionnant.

M. Philippe Pelletier. Avant que vous nous posiez des questions, je vous invite à retenir quelques points.

Premièrement, comme l'a dit Jérôme Gatier, il n'y aura pas de démarche réussie sans une implication forte de ce qu'il a appelé « les patrons », c'est-à-dire en clair les élus, s'agissant de l'Assemblée nationale. Ce n'est pas une affaire de techniciens. Si vous ne montrez pas le chemin, si vous ne montrez pas la volonté que vous portez et que vous faites partager, il ne se passera pas grand-chose.

Deuxièmement, il faut procéder à l'ajustement des comportements et préciser la maintenance en amont des travaux. Nous pensons qu'il est nécessaire de s'engager dans cette voie. J'évoquerai d'un mot un concours dont vous avez peut-être entendu parler, le concours CUBE 2020, qui a récompensé l'invention de l'économie d'énergie par émulation entre détenteurs de bâtiments sans dépenser d'argent. C'est une approche ludique du sujet. Les grands acteurs publics, parapublics se sont impliqués et on va en lancer un avec eux dans le domaine éducatif.

Troisièmement, il me paraît nécessaire d'entrer dans une communauté d'acteurs qui, avec des bâtis différents, portent les mêmes sujets pour pouvoir se nourrir, s'inspirer de l'expérience des autres, que ce soit sur l'organisation contractuelle qui vient d'être évoquée – les universités, par exemple, ont beaucoup à nous apprendre en ce moment avec l'*intracting* qu'elles ont mis en place –, sur la façon de se fixer des objectifs réalistes et de les atteindre étape par étape, ou encore sur la façon d'appréhender un patrimoine : est-ce que l'on traite tout un peu, ou est-ce que l'on en traite intensément une partie ? Les techniques existent, et on commence à avoir de l'expérience, que l'accès à la charte permet de saisir.

Enfin, la transformation de vos locaux d'exercice en bâtiments durables – au sens énergétique et carbone du terme – est un chemin qui ne peut pas s'écarter de la responsabilité sociale de l'entité que vous constituez. En d'autres termes, vous ne pouvez pas décrocher le sujet bâtiminaire d'une préoccupation d'ensemble.

Il est tout à fait clair que si l'Assemblée prenait la décision, comme le font certaines entreprises, de basculer vers le « zéro papier » – ce qui peut sembler invraisemblable pour une maison qui en manie à grand rythme – cette décision serait directement en prise avec la gestion de l'espace ; en effet les espaces d'archives et les espaces de manutention s'en trouveraient réduits. Donc, il y a une interaction entre cette préoccupation, le papier, et l'utilisation des bâtiments.

Je voudrais vous citer un exemple, qui est pour moi une source d'optimisme : la sécurité sociale belge est passée au « zéro papier », au « Flex Office ». Je ne connais pas cette population, mais on peut penser que naturellement, elle n'y était pas portée. Or elle a su, grâce à un accompagnement de la conduite du changement très intense, basculer dans ce que l'on pourrait appeler un nouveau monde : sans bureau fixe, mais avec une tablette numérique d'excellente qualité, et sans plus avoir à contrôler des liasses de papiers. Cela signifie qu'un corps, que je n'imaginais pas être le plus novateur de la terre, peut faire des bonds en avant considérables. Cela change la vie des gens et ouvre la voie au télétravail. On comprend que la gestion de l'espace, le numérique et l'organisation de la vie professionnelle des gens sont ainsi concernés. Cet exemple est peut-être une bonne nouvelle : on peut y arriver.

Mme Fabienne Colboc, présidente. Merci beaucoup pour cette explication, en particulier sur la charte que vous avez engagée depuis 2013. Tout cela nous renvoie à nos préoccupations, notamment sur l'implication des acteurs. Vous savez qu'à l'Assemblée nationale il y a beaucoup d'acteurs différents, avec des métiers différents, tout en poursuivant un but commun. Il y a notamment des administrateurs, des collaborateurs, mais aussi ceux qui travaillent dans les restaurants, etc. Il y a beaucoup de monde, des locaux et des bureaux différents, chacun utilisant l'espace de manière personnelle, selon son activité.

J'ai beaucoup apprécié ce que vous avez dit sur la procédure à suivre. Il ne faut pas différencier travaux et action. Les techniciens ne sont pas les seuls à intervenir ; ils ont une connaissance technique, mais pas forcément la connaissance des locaux, du mode de comportement des uns et des autres, et du travail qui est réalisé. Il faut ajuster ces comportements et mettre en place des travaux, puis faire appel aux techniciens une fois que l'état des lieux a été fait.

Je voudrais savoir comment mettre en place cette mobilisation, comment recenser les avis de chacun, dans la mesure où les préoccupations peuvent être diverses – pour l'un ce sera l'architecture, pour l'autre la sensibilisation au chaud-froid, etc. Comment recenser ces avis, et quels outils utiliser ? Ensuite, comment les traduire ? Sous forme numérique ? Existe-t-il des outils spécifiques ? Doit-on passer par des réunions ?

M. Philippe Pelletier. Nous vous répondrons en deux temps. Je laisserai Jérôme Gatier vous parler des outils. Pour ma part, je vous ferai part de ce que l'on a observé – une sorte de fil rouge – lorsqu'un bâtiment faisait l'objet d'une rénovation énergétique.

À chaque fois, c'est un homme ou une femme – et non pas l'institution – qui entraîne le mouvement.

Je vous donnerai l'exemple de la prise de décisions en copropriété, que nous avons étudié avec l'aide d'un sociologue. Il est évidemment nécessaire que le syndic soit suffisamment formé pour comprendre les sujets qu'il met à l'ordre du jour ; s'il ne peut pas les porter, il y aura peu d'espoir que l'assemblée des copropriétaires les vote. Le conseil syndical ne doit pas s'opposer au projet, sinon ce sera compliqué. Mais ces deux éléments sont insuffisants : sur une trentaine de copropriétés qui ont été étudiées, la décision a été prise parce qu'il y avait chez les copropriétaires, c'est-à-dire quelqu'un qui n'avait pas de poste de

responsabilité propre, un copropriétaire qui avait compris l'intérêt du sujet et qui avait entraîné le mouvement.

Je vous donnerai un autre exemple, celui de l'université de Nanterre. Son président, un professeur de philosophie passionné de ce sujet, et sans doute mû par des ressorts qui ne sont pas ceux d'un gestionnaire d'immeuble, a su entraîner la communauté éducative et, au-delà, la ville de Nanterre, à qui il a demandé de revoir le réseau de chaleur, de façon que de l'énergie renouvelable contribue à la production de chaleur.

Il faut donc identifier, dans la communauté concernée, le ou les quelques personnes susceptibles d'entraîner le reste de la communauté – c'est facile à l'Assemblée nationale, dans la mesure où certains d'entre vous, qui appartiennent à la commission du développement durable, sont particulièrement sensibles au sujet et capables de le porter. C'est la première idée à prendre en compte, pour pouvoir aboutir.

La seconde idée, c'est que le rythme auquel les transformations peuvent se faire varie grandement d'un organisme et d'une organisation à l'autre. Avec une organisation en silos, très verticale, il est compliqué de créer des synergies entre les différentes équipes pour qu'elles puissent ajuster leurs comportements. Il faut donc inventer des organisations horizontales qui permettent aux divers spécialistes de voir ensemble comment utiliser l'expérience et les connaissances de chacun, pour fixer au groupe des objectifs et un rythme qui permettra d'atteindre ces objectifs. Le rythme est variable suivant le corps social concerné. Il y a des organismes qui peuvent aller vite, et d'autres qui ont besoin de temps. Je ne saurais pas vous dire ce qu'il en sera pour cette grande maison.

Voilà deux observations sur la prise de décision et l'enclenchement du sujet. Il y a sûrement d'autres observations à faire sur les outils.

M. Jérôme Gatier. Vous avez compris que nous encourageons les gens à faire, mais que nous ne faisons pas nous-mêmes, et que nous n'organisons pas nous-mêmes la façon de faire. Ce qui est sûr, c'est qu'à un moment donné, une institution comme la vôtre doit se faire accompagner par des gens qui ont l'expertise pour le faire. Il faut mixer une approche technique et bâtiminaire, qui évalue le gain potentiel à obtenir dans telle ou telle partie ou dans tel ou tel domaine, et qui constate les dysfonctionnements techniques existants – il y en a partout.

Après, il est important d'enquêter auprès des gens sur leurs motivations dans la vie, sur ce qui peut les faire bouger. Ce peut-être le confort, l'écologie, etc. Je ne sais pas si les salariés sont très désireux que l'institution fasse des économies, mais dans certains cas, la politique sociale de l'entreprise intègre – dans les modalités d'intéressement, par exemple – le fait d'avoir participé avec succès au programme d'économies d'énergie.

En dernier lieu, on peut mener des séries d'interviews, service par service, ou auprès des différentes personnes, sur leurs insatisfactions – inconfort, désagréments du cadre de travail, etc.

Ainsi, on peut entraîner les gens en résolvant un certain nombre de problèmes. Dans certains cas extrêmes, des écoles ont été fort bien rénovées mais pour ne pas gaspiller, les fenêtres ont été bloquées en position fermée. Évidemment, c'est horrible d'en arriver là !

En fait, il est absolument indispensable – bien que ce soit lourd – de faire de la pédagogie pour emmener les gens, non pas en leur faisant du prêchi-prêcha, mais en mixant motivation positive et négative – liée aux insatisfactions éprouvées dans le cadre de leur travail. Vous proposez aux gens des améliorations, vous leur parlez de la performance énergétique et de la valeur du patrimoine, mais vous essayez de comprendre l'inconfort qu'ils

ressentent en hiver, en été, dans le lieu de travail, dans leurs lieux de vie – ici, c’est leur lieu de travail. Dans certains endroits, on peut avoir des sensations de froid, ou être gêné par les mouvements d’air. Cela joue beaucoup.

Et je ferai une dernière remarque qui est à la limite de notre sujet : l’empreinte carbone des restaurants est particulièrement importante. Cela s’explique par la provenance de tout ce qui est incorporé dans les aliments, et par tout ce qui est cuisiné.

M. Philippe Pelletier. Je n’ai prononcé qu’une seule fois, et de manière trop cursive, l’expression « santé ». Je pense qu’il est utile de l’intégrer dans votre réflexion. Pour tout vous dire, nous avons été très impressionnés par la différence culturelle d’approche du sujet entre les Anglais et nous.

Nous avons abordé le sujet à travers le prisme de la recherche d’économies d’énergie. Et lorsque l’on parle de précarité énergétique, on essaie de voir si le « reste à vivre » permet aux ménages en situation de précarité de se chauffer. Les Anglais traitent le même sujet avec une approche « santé » : ils ont repéré qu’habiter dans une maison qui n’est pas chauffée, ou qui est mal chauffée, créait une pathologie du bâtiment, laquelle induit une pathologie des occupants ; et ils ont calculé qu’une livre de subvention publique mise dans la lutte contre la précarité énergétique des ménages rapportait 40 *pence* d’économie à la politique de santé.

En d’autres termes, c’est peut-être une façon de voir, un peu novatrice, que l’Assemblée nationale pourrait adopter, en se demandant s’il n’y a pas des enjeux sanitaires à la rénovation des bâtiments, ou en s’interrogeant sur la qualité de l’air intérieur. Je ne peux pas savoir si cette qualité de l’air est bonne ou pas, et notamment si les revêtements muraux en bois émettent ou non des phénols comme c’était autrefois le cas. Ce serait peut-être le moyen d’enrichir le débat national parce que ce sujet est insuffisamment abordé de cette façon, et de mettre en avant des enjeux importants pour notre pays et pour les occupants de cette maison.

Mme Fabienne Colboc, présidente. Merci pour cette réponse. Je retiens et je prends bonne note. Par ailleurs, je voudrais savoir si ce plan « Bâtiment durable », qui concerne évidemment tous les impacts environnementaux de la maintenance et de l’entretien des bâtiments, s’étend à l’impact environnemental des équipements – par exemple, la chaleur qui se dégage des serveurs informatiques. D’ailleurs, mesure-t-on l’impact de ces équipements ?

M. Jérôme Gatier. Le sujet est redoutable. Vous avez parlé d’équipements tertiaires. C’est vrai qu’en matière de consommations électriques mobilières, les pouvoirs publics sont très prudents, y compris quand on parle de ce qui se trouve dans le logement des personnes : cela touche au mode de vie et à la liberté individuelle.

Au départ, les réglementations sur le bâtiment portaient sur l’aspect purement « bâtiminaire » – pas seulement les parois du bâtiment, mais aussi le chauffage, l’eau chaude, la ventilation, le refroidissement, tous les auxiliaires et l’éclairage. Cela étant dit, peut-être sous l’impulsion des gens qui travaillent avec nous dans le cadre du plan « Bâtiment durable », on a passé un cap : on essaie désormais de prendre en compte l’ensemble des consommations. S’il y a une obligation d’amélioration dans les immeubles tertiaires, on précise aux intéressés qu’ils doivent faire baisser de tel pourcentage leur consommation, mais qu’ils peuvent jouer sur tous les usages. Cela a d’ailleurs fortement mécontenté ceux qui remplacent tous les panneaux papier par des panneaux numériques : ils ont compris qu’ils devaient carrément changer de direction, et que les objectifs seraient très difficiles à atteindre. Ainsi, ce mouvement existe déjà.

J'en viens à la chaleur qui se dégage, par exemple, des serveurs. La récupération et la réutilisation intelligente, en l'occurrence des chaleurs fatales et des chaleurs perdues, constituent une véritable opportunité. S'ouvre devant nous un champ d'innovation, à la fois technique, d'organisation et de fonctionnement. Il faut arrêter d'envoyer ces chaleurs n'importe où.

Nous allons essayer de travailler avec des gens qui sont plus compétents que nous dans ce domaine, car vous avez compris que nous ne nous positionnons pas en experts qui suggèrent : nous nous contentons d'orchestrer – même si, à force d'écouter les uns et les autres, nous finissons par acquérir une certaine connaissance. Mais le grand sujet de l'année sera l'implication de tout le monde dans l'économie circulaire – une approche nouvelle, issue du développement durable, d'ailleurs mal connue et mal comprise, qui consiste à étudier les impacts sur l'ensemble du cycle de vie de tout ce que l'on utilise et, pour simplifier, de déconnecter l'activité sociale, économique, et la prospérité que l'on veut continuer à développer dans notre pays, de la consommation des ressources.

C'est compliqué parce qu'il faut arbitrer entre performance énergétique, performance environnementale, carbone et autre. Fait-on des progrès en performance énergétique en rajoutant de nouveaux équipements qui vont consommer des ressources pour leur fabrication ? Jusqu'où peut-on aller sans mettre à mal l'équilibre de la démarche ? Il est sûr que si vous faites fonctionner tous vos équipements techniques actuels comme ils sont supposés fonctionner dans leur meilleure performance, vous limitez déjà les impacts environnementaux et énergétiques.

Si vous aménagez un nouveau bâtiment, il est possible de fixer des clauses de performance énergétique, environnementale, des exigences sur le réemploi des matériaux qui seront déconstruits au début du chantier, et d'intégrer des clauses d'économie circulaire dans le projet. Cela suppose des compétences supplémentaires, pour vous-mêmes et pour le prestataire, pour les gens qui vont juger les offres. Mais c'est vraiment quelque chose de novateur. On peut rêver ensemble : si les grandes institutions publiques montrent l'exemple, cela fera avancer la cause dans l'esprit de tout le monde.

M. Philippe Pelletier. J'ajouterai qu'aujourd'hui, la technique permet de récupérer toutes les chaleurs qui sont émises et qui ne sont pas utilisées – la chaleur du frottement de l'ascenseur, la chaleur émise par les eaux usées, la chaleur qu'un *data center* produit – et de les réutiliser ailleurs.

Ensuite, reste à savoir ce qu'il est raisonnable de faire pour transporter cette chaleur récupérée vers un bâtiment qui en a besoin. Nous pensons que le sujet se réglera plutôt dans le cadre du quartier, c'est-à-dire sur un ensemble de bâtiments que sur un bâtiment proprement dit. En d'autres termes, utiliser la chaleur émise dans un bâtiment au profit d'autres parties de ce bâtiment est probablement moins spectaculaire que faire « dialoguer » un immeuble de bureaux et un immeuble de logements : l'un a besoin de chaleur quand l'autre n'en a pas besoin, et inversement. Une telle démarche serait tout à fait intéressante.

Nous pensons donc que ces questions de récupération et de circulation des produits récupérés ont du sens dans l'espace extra-bâtimentaire du quartier ou de la ville, surtout si on peut faire dialoguer des bâtiments dont l'usage est différent les uns avec les autres. C'est pour moi le grand sujet de l'avenir, qui nous permettra de progresser ensemble.

Mme Fabienne Colboc, présidente. Je vous remercie beaucoup, messieurs, pour votre exposé et pour votre expertise. Nous avons pris des notes, nous restons en contact et nous n'hésiterons pas à vous solliciter si nous avons des questions supplémentaires à vous poser.

L'audition se termine à quinze heures cinq.