

Le 13 décembre 2022

**Questionnaire de M. Pierre Vatin, rapporteur,
à l'attention de M. Boris Ravignon,
dont la nomination est proposée par le Président de la République
à la fonction de président du conseil d'administration
de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)**

1. En quoi vos responsabilités antérieures vous ont-elles incité à souhaiter occuper les fonctions de président du conseil d'administration de l'Ademe ?

Depuis le début de mon engagement politique, j'ai toujours considéré que les questions environnementales et la transition écologique étaient parmi les sujets les plus importants que nous ayons à traiter, tant au niveau national que local.

A la Présidence de la République, de 2007 à 2012, j'ai eu le bonheur de participer à la naissance et à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement voulu par Nicolas SARKOZY et Jean-Louis BORLOO. A cette époque-là, j'ai déjà eu l'occasion de travailler avec les équipes de l'Ademe qui mettaient en place des outils structurants et toujours présents comme le fonds « chaleur renouvelable ».

Elu local à partir de 2008, j'ai contribué à la naissance du parc naturel régional des Ardennes. Puis comme maire de Charleville-Mézières et président de l'agglomération Ardenne Métropole à compter de 2014, j'ai prolongé cet engagement en m'investissant dans la transition écologique concrète des mobilités (référendum sur la réduction des vitesses et le développement du vélo, soutien à la mobilité électrique avec l'aide de l'Ademe...), de l'habitat avec le développement d'un réseau de chaleur urbaine par récupération de chaleur fatale ou bien encore de la réduction des déchets avec la mise en place d'une TEOM incitative, là encore avec le soutien de l'Ademe.

Enfin, dernièrement, comme vice-président de la région Grand Est en charge de l'économie, j'ai eu l'occasion de participer à la mise en place des parcours d'accompagnement des entreprises dans leur transition énergétique.

Toutes ces expériences témoignent à la fois de mon intérêt pour ces questions. Elles m'ont également permis de réaliser le rôle central qu'y joue l'Ademe. Sachant l'importance des défis auxquels nous faisons face et apprenant que le poste était vacant à l'été dernier, c'est tout naturellement que j'ai imaginé d'y être candidat.

2. Comment concevez-vous la relation du président du conseil d'administration de l'Ademe avec ses autorités de tutelle ainsi qu'avec les directions ministérielles compétentes sur les domaines de travail de l'agence ?

L'Ademe est un opérateur de l'Etat. Pas n'importe lequel puisqu'il s'agit de l'agence en charge de mettre en œuvre les solutions concrètes nécessaires à la transition écologique. Mais en tant qu'opérateur de l'Etat, l'Ademe est d'abord là pour mener les missions qui lui sont dévolues par ses tutelles et pour lesquelles des budgets et des moyens sont mis à sa disposition. Mon rôle de président de l'Ademe sera donc de veiller à l'efficacité de l'action conduite et de rendre compte, aux trois ministères de tutelle (et aux directions d'administration centrale), des résultats obtenus.

Parce que l'Ademe dispose de capacités d'expertise fortes et indépendantes, elle peut être sollicitée par ses tutelles pour participer à la définition de la stratégie dans ses domaines de compétence. J'imagine donc également d'être régulièrement force de propositions à l'égard des ministères de tutelle.

3. Le précédent président du conseil d'administration de l'Ademe était également délégué général de l'agence. Occupez-vous également cette double fonction et pour quelles raisons ? Si tel n'est pas le cas, quelles sont également les raisons de ce changement ?

Oui, la fonction à laquelle je suis candidat et celle à laquelle je suis proposé est bien celle de président-directeur général. Je suis effectivement candidat à un mandat d'action et pas uniquement à un mandat de représentation.

Cela étant, comme le prévoit l'article R131-6 du code de l'environnement, le PDG de l'Ademe peut également nommer un ou plusieurs directeurs généraux délégués. C'est mon intention, si ma candidature est validée, de nommer un directeur général délégué. Le poste est aujourd'hui vacant. Une procédure d'appel à candidatures devrait être lancée aussi rapidement que possible.

4. Comment doivent, selon vous, s'articuler les travaux du conseil d'administration avec ceux du conseil scientifique de l'agence ?

Le décret de l'Ademe précise que l'agence est dotée d'un conseil scientifique composé de quinze membres au plus, nommés pour cinq ans par arrêté conjoint des Ministres chargés de la recherche, de l'environnement et de l'énergie. Ses membres sont nommés à titre qualitatif, ils sont soit des acteurs de la recherche académique et appliquée soit des salariés dans des entreprises françaises, industrie notamment.

Le rôle du conseil scientifique est de formuler des avis sur la politique scientifique et technique de l'Ademe, comme ce fut le cas sur l'étude prospective Transition(s) 2050, sur l'actuelle stratégie R&D 2021-2027 ou le programme des thèses soutenues par l'agence. Si ma nomination est confirmée, je poursuivrai cette politique de consultation du conseil scientifique et d'échange régulier avec lui.

5. Envisagez-vous la conciliation de la présidence du conseil d'administration et vos mandats électifs ? En ce cas, comment ?

Si je suis confirmé à la présidence de l'Ademe, je démissionnerai de mon mandat de conseiller régional du Grand Est, afin de me donner tout le temps nécessaire pour occuper pleinement ma fonction.

En revanche, j'ai souhaité et je souhaite conserver mon mandat de maire et de président d'agglomération. D'abord parce que je crois que d'être sur le terrain, là où les transitions doivent se réaliser, est utile à l'accomplissement de ma mission à l'Ademe. Et ensuite, parce que je suis très attaché à ces mandats et à la confiance que m'ont faite mes concitoyens de Charleville-Mézières.

En capitalisant sur mes 8 dernières années de mandat et des équipes locales expérimentées, j'utiliserai mon temps personnel pour assurer mes mandats locaux sans aucun préjudice pour l'accomplissement de ma mission à l'Ademe.

6. La loi « 3DS » a attribué aux préfets de région le rôle de délégué territorial de l'Ademe. Comment envisagez-vous votre action et vos relations avec ces délégués, notamment au regard de vos tutelles respectives ?

Avant l'adoption de la loi 3DS, il faut rappeler que le préfet de région était déjà associé à la définition des orientations stratégiques régionales de l'agence, dans la mesure où il préside le comité régional d'orientations. Sa participation à la commission régionale des aides lui permettait également d'avoir accès aux interventions de l'agence. La loi 3DS en fait désormais le « délégué territorial » de l'agence.

Soyons clairs, cette évolution, affichée d'emblée dans le projet de loi, entendait remettre de la cohérence entre l'action de l'Ademe et celle des services de l'Etat, là où de nombreux préfets déploraient qu'elle n'existât pas suffisamment.

Désormais, des échanges réguliers (au moins trimestriels) sont attendus entre les directeurs régionaux de l'Ademe et les préfets de région, à un niveau stratégique, permettant notamment de préparer les principaux événements prévus par la direction régionale. Les décisions et conventions d'aide de l'Ademe conclues avec les collectivités territoriales sont désormais soumises au contreseing du préfet de région.

Par ailleurs, les priorités régionales de l'Ademe pour l'année suivante font désormais l'objet d'un échange approfondi entre le préfet et le directeur régional de l'agence sur la base des orientations nationales prévues par l'agence pour sa direction exécutive des territoires. Le comité régional d'orientation voit ainsi son rôle stratégique renforcé puisqu'il sera l'instance permettant d'acter ces priorités annuelles de l'Ademe sur le territoire.

Enfin, au-delà de l'organisation mise en place par la loi 3DS qui doit être respectée, j'entends, si je suis président de l'Ademe, que les directions régionales se positionnent comme une ressource à la disposition des représentants de l'Etat, en région et en département. Si ma nomination est confirmée, je serai d'ailleurs moi-même un interlocuteur régulier et direct des préfets de région, dans le souci de la plus grande cohérence de l'action publique sur les territoires.

7. Bien qu'en augmentation dans le projet de loi de finances pour 2023, les crédits budgétaires et le plafond d'emplois de l'Ademe semblent insuffisants pour de

nombreux observateurs, compte tenu des missions confiées à l'agence. De quelles marges de manœuvre pourriez-vous disposer en la matière ?

Le conseil d'administration de l'Ademe a validé, il y a 2 semaines, un budget absolument exceptionnel pour cette agence, avec un total d'autorisations d'engagement à 4,4 milliards d'euros pour 2023 contre 1,6 milliards en 2021. Les fonds traditionnels de l'Ademe (fonds chaleur, fonds économie circulaire) vont atteindre un montant de près d'un milliard d'euros l'an prochain. Le double du budget alloué à l'Ademe, il y a 5 ans. La Première ministre a en outre annoncé début décembre que le fonds économie circulaire serait relevé de 90 M€ (et passera à 300 M€) pour financer le tri des biodéchets dans les collectivités, ce qui est du reste absolument indispensable.

Par ailleurs, au-delà de son budget propre, l'Ademe est également opérateur du plan d'investissement France 2030. C'est près de 10 milliards d'euros sur 5 ans qui seront mis en œuvre par l'Ademe avec un axe fort sur la décarbonation.

Face à ces moyens d'intervention à des niveaux sans précédent, l'agence a obtenu des renforts significatifs en effectifs permanents : +90 ETP en 2023, soit +10% d'emplois, d'autant mieux venus qu'une partie de cet effectif va permettre la régularisation de renforts d'ores et déjà présents. D'autres relèvements du plafond d'emplois sont par ailleurs prévus dans les années à venir.

Dans un contexte budgétaire difficile, il faut se féliciter des moyens accordés à l'Ademe, tant en crédits d'intervention qu'en renforts humains. Si je suis effectivement nommé président, je m'emploierai à examiner prioritairement notre organisation, afin de déterminer très rapidement si celle-ci sera bien de nature à nous permettre d'assumer les missions qui nous sont dévolues.

Du reste, l'agence a déjà réalisé, ces dernières années, avec succès, d'importants efforts pour conserver une qualité de service et remplir ses missions tout en maîtrisant l'évolution de ses effectifs. Si je suis président, je serai attentif à poursuivre les transformations engagées ces dernières années par mes prédécesseurs, dans une logique d'amélioration continue, pour que l'Ademe continue à gagner en efficacité, en productivité car ce n'est pas à un tabou pour moi, et réponde toujours mieux aux attentes des acteurs sur le terrain qui veulent de la réactivité et de l'efficacité.

- 8. L'Ademe a connu une extension importante de ses missions (transition écologique et énergétique, économie circulaire et gestion des déchets, fonds chaleur, adaptation au changement climatique, décarbonation de l'industrie, forêt, etc.). Elle gère également la mise en œuvre de projets issus du plan de relance et du programme France 2030. Comment envisagez-vous le pilotage de l'ensemble des missions de l'Ademe ? Quelles synergies voyez-vous au sein de l'agence ou avec ses partenaires pour l'accomplissement de toutes vos missions ? Faudrait-il au contraire réduire les missions de l'agence pour qu'elle se consacre essentiellement à la transition énergétique, priorité des politiques publiques ?**

L'Ademe représente désormais l'agence de la transition écologique. Son périmètre englobe effectivement une grande diversité de thématiques et ses modalités d'intervention vont de

la R&D jusqu'au financement du déploiement de solutions matures en passant par l'expertise et le soutien à l'innovation.

C'est précisément cette large palette d'interventions qui fait la pertinence et la crédibilité de l'agence. L'expertise sans le financement de projets resterait hors sol. Et les impacts de nos programmes de financement sans expertise et R&D pour identifier les 'coups d'après' perdraient rapidement de leur pertinence.

Par ailleurs, la transversalité et l'approche systémique des enjeux de la transition écologique font la force de l'agence. Se limiter à la seule question énergétique, c'est ne pas prendre en compte la question des ressources, des sols, du vivant... dont la préservation est la condition nécessaire à l'atteinte de nos objectifs climatiques.

L'objectif d'accélération de la transition écologique qui est fixé à l'agence la conduit à explorer aussi les comportements de consommation de nos concitoyens ainsi que les enjeux sociaux de la transition (emplois, inégalités, précarité).

Pour autant, l'Ademe ne peut pas porter toute seule la transition. Nous le savons et l'agence a logiquement noué de nombreux partenariats avec d'autres opérateurs de l'Etat, mais aussi des relais territoriaux, pour démultiplier son action et la rendre plus efficace. Par exemple, après avoir mis au point et testé auprès d'une cinquantaine de PME des diagnostics de "chasse aux gaspillages" sur l'énergie, sur la gestion de l'eau et des déchets dans les entreprises, l'Ademe s'est associée à BPI France pour distribuer massivement ces diagnostics (1000 diagnostics éco flux en 2022 distribués par le réseau de BPI France avec une subvention financée par l'Ademe).

9. Comment appréhendez-vous la collaboration entre l'Ademe et les autres opérateurs de l'État, notamment l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), l'Office français de la biodiversité (OFB), le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) ou l'Office national des forêts (ONF) ? Comment développer des partenariats évitant le travail en silo ou des redondances, notamment dans une perspective d'amélioration de l'offre de services et d'ingénierie proposée aux collectivités ?

Ces dernières années, l'Ademe a renforcé les collaborations avec les autres opérateurs de l'Etat avec des accords de partenariat avec l'ANCT, l'OFB (février 2022), avec les agences de l'eau (novembre 2022), pour mettre en synergie les actions et proposer une offre de services commune aux collectivités (accompagnement, financement, outils). Des discussions sont également en cours en ce sens avec le CEREMA.

Les partenariats ont également été renforcés avec les financeurs pour coordonner nos offres et disposer d'une véritable force de frappe pour accélérer les projets de transition écologique dans les territoires : partenariat BPI France vers les PME (juin 2020) et, à venir, avec la Banque des Territoires. Une convention avec les chambres consulaires est également envisagée pour distribuer notamment notre offre en matière de tourisme durable.

Nous souhaitons bien sûr poursuivre cette dynamique de fonctionnement en réseau des opérateurs publics. Il semblerait pertinent à ce titre de créer un cadre de reporting commun des financements publics pour la transition écologique avec des objectifs d'impacts

physiques (CO2, nombre d'entreprises formées, hectares d'artificialisation évitée) et de mobilisation des financements privés. Cela permettrait de simplifier le suivi de la planification écologique territoriale et d'ajuster, le cas échéant, les paramètres des soutiens publics sur une base objective des besoins. C'est une offre de service que l'Ademe a déjà faite à France 2030 ainsi qu'aux tutelles ministérielles pour mettre en œuvre les annonces du Président de la République sur la décarbonation de l'industrie, qui visent à la fois les 50 plus grands sites émetteurs mais aussi les 26 000 PMI qui font l'essentiel du tissu industriel.

10. Alors que l'Ademe a fortement développé son rôle de financeur et ses outils numériques à destination de ses différents publics, comment souhaitez-vous intensifier le travail d'accompagnement de proximité de l'agence, notamment pour mieux répondre aux collectivités territoriales ou aux entreprises sur le terrain ?

Grâce à son réseau de 17 directions régionales implantées sur 30 sites, y compris en Outre-mer (DR dans les DROM et représentations en Polynésie, Nouvelle Calédonie et Saint Pierre et Miquelon), et ses près de 400 collaborateurs en régions, l'Ademe dispose d'un réseau d'accompagnement de proximité des acteurs sur les territoires pour encourager leur transition et aider leurs projets, via de l'expertise et des soutiens financiers. Cette action est amplifiée par les partenariats engagés par l'Agence avec d'autres acteurs comme BPIFrance, l'OFB, les Agences de l'Eau, l'AFD et bientôt le Cerema et la Banque des Territoires.

En 2021, plus d'1 Md€ d'aides ont été attribuées dans les territoires, au titre du budget classique ou du plan de relance, auprès de la cible collectivités et affiliés (200 M€, 1500 dossiers), auprès de la cible entreprises (800 M€ dont 324M€ pour les TPE-PME, 2500 dossiers).

Pour ce qui concerne les collectivités, la stratégie cible de l'Ademe adoptée en 2018, priorise son action sur les Régions et les EPCI et leurs délégataires (Syndicats d'énergie ou de déchets, PETR, PNR etc...) et ambitionne de massifier le nombre de territoires aidés.

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'Ademe prévoit notamment comme indicateur, de porter l'accompagnement de 250 territoires en 2020 à 650 en 2023, soit plus de 50% des EPCI. En 2021, cet indicateur s'élevait à 416 territoires, concrétisant déjà fortement cet objectif. Le développement du programme « Territoires engagés pour la transition écologique » et le déploiement de contrats d'objectifs auprès de 147 CRTE y ont largement contribué, ainsi que les aides à l'investissement mobilisées par l'Ademe au titre par exemple du fonds chaleur ou du fonds économie circulaire (au total plus de 40% du budget incitatif de l'Ademe consacré aux collectivités en 2022).

Cette stratégie, comme le COP, sera révisée en 2023 et, si je suis nommé Président, je souhaite que l'Ademe s'engage encore plus fortement auprès des collectivités locales, grâce à ses outils financiers, techniques et à ses relais (Région, PETR, Départements, mais aussi naturellement Agences locales de l'énergie, chambres consulaires, réseaux associatifs etc...), grâce aussi aux Contrats de relance et de transition écologique (CRTE), qui mobilisent l'ensemble des appuis financiers et en ingénierie de l'Etat.

Le plan de relance puis France 2030 ont permis d'accélérer la montée en puissance de l'Ademe vers la cible « entreprises ». Au même titre que les collectivités, les entreprises sont ainsi devenues une cible majeure de l'action territoriale de l'Ademe, avec une prise en compte renforcée dans les orientations stratégiques. Cet aspect sera également renforcé au travers d'une implication des directions régionales dans les écosystèmes territoriaux du développement économique, du financement de la transition écologique, de la R&D et de l'innovation afin de les mobiliser au service de nos objectifs mais aussi d'une meilleure mobilisation des entreprises dans les démarches territoriales énergie-climat et économie circulaire. Enfin, une action sera menée pour mieux mobiliser les directions économiques des collectivités sur nos priorités.

11. Le contrat d'objectifs et de performance en cours de l'Ademe s'achèvera en 2023. Quelles orientations souhaiteriez-vous mettre en œuvre dans le cadre du prochain contrat 2024-2027 ?

Il s'agira d'abord d'évaluer, de faire le bilan en 2023 de ce qui a marché et de ce qui n'a pas marché. Le prochain COP devra sans surprise conforter l'action de notre agence en matière d'expertise indépendante et d'accompagnement concret et massif des transitions.

Mais, dans un contexte de crise énergétique et de conflit en Ukraine qui risquent de durer, de tensions sur les ressources de plus en plus fortes (qu'elles soient physiques ou dues aux fragilités des chaînes de valeur), je pense à plusieurs grands enjeux :

1. L'adaptation et la résilience des territoires face au changement climatique compte tenu de la vitesse à laquelle se diffusent les effets de ce dernier ;
2. L'accompagnement social nécessaire pour rendre la transition désirable ou à tout le moins acceptable ;
3. La sobriété sous tous ses angles, notamment celui des ressources (biomasse, métaux critiques, sols) ;
4. La transition écologique des entreprises qui est une condition de la réindustrialisation de la France et de la restauration de notre souveraineté économique ;
5. La territorialisation des politiques publiques car c'est au niveau des territoires que va se jouer le succès d'une grande partie des politiques de transition.

En tout cas, les termes « sobriété », « souveraineté », « soutenabilité sociale » seront au cœur de la réflexion et de l'action de l'Ademe au cours du prochain COP.
