

Paris, le 28 juin 2018

Présidence
N° 405
le: 06 AOÛT 2018

Monsieur le Président,

La présente lettre de mission a pour objet de fixer les orientations qui doivent guider votre action en tant que président du Conseil d'Administration de l'ADEME sur la totalité de votre mandat.

L'ADEME est un opérateur clé de l'Etat pour accélérer la transition écologique et énergétique au travers de la mise en œuvre du plan climat adopté en juin 2017. Depuis, l'ADEME a contribué aux importants travaux du Gouvernement pour déterminer les feuilles de route dans différents secteurs, avec le plan rénovation énergétique des bâtiments, la feuille de route économie circulaire, les assises de la mobilité ou les états généraux de l'alimentation, et prochainement la mise à jour de la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) et de la stratégie nationale bas-carbone (SNBC). Ces orientations stratégiques soulignent l'engagement du gouvernement en faveur de la transition écologique et énergétique.

Il convient d'y inscrire les orientations de l'ADEME, dans une relation avec les tutelles que nous souhaitons étroite et confiante.

Les trois missions confiées à l'ADEME dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance 2016-2019, qu'il vous appartient de mener à son terme, doivent constituer le cadre de votre action :

1. Être animateur de la généralisation des bonnes pratiques pour accélérer la transition écologique et énergétique.
2. Préparer l'avenir de la transition écologique et énergétique par le soutien à l'innovation et en contribuant aux visions prospectives.
3. Contribuer à l'expertise collective au service de la transition écologique et énergétique.

Avant la fin de l'année 2018, vous nous proposerez des orientations pour le futur contrat d'objectifs et de performance entre l'ADEME et l'État pour la période 2020-2023, qui doit apporter une ambition renouvelée à l'action de l'Agence, dans le cadre d'une trajectoire de moyens discutée avec le ministère de la transition écologique et solidaire.

Monsieur Arnaud LEROY
Président du Conseil d'Administration
Agence de l'environnement
et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)
27 rue Louis Vicat
75015 Paris

Dans vos principaux champs d'action, les ministères attendent particulièrement les actions suivantes, en cohérence avec les moyens qui sont alloués à l'ADEME :

- En matière d'énergie :
 - Vous vous attacherez à soutenir le développement des énergies renouvelables et de récupération (Enr&R) thermiques à travers la mise en œuvre du fonds chaleur en veillant à l'équilibre des projets soutenus tant en termes territorial que de technologies, ainsi qu'au volume de projets soutenus pour atteindre les objectifs de la programmation pluriannuelle de l'énergie, et à la performance en €/Mwh, en recherchant aussi les moyens pour augmenter l'efficacité et l'effet de levier de ce fonds.
 - Vous impliquerez l'ADEME dans la mise en œuvre du plan rénovation énergétique des bâtiments : en particulier, vous participerez à sa gouvernance et vous organiserez la campagne de communication associée, en concertation avec les tutelles et en visant une dynamique de signature commune à l'ensemble des acteurs. Vous poursuivrez vos actions d'animation des acteurs du service public de la performance énergétique de l'habitat (SPPEH) et contribuerez, en lien avec les autres acteurs, à la formation des professionnels du bâtiment, au déploiement du RGE (« reconnu garant de l'environnement »), à la rénovation ambitieuse des bâtiments tertiaires et au développement des politiques d'efficacité énergétique dans l'industrie.
 - Vous impliquerez l'ADEME dans les autres politiques d'efficacité énergétique ainsi que dans l'expertise et l'animation du dispositif des certificats d'économie d'énergie.
 - Vous accompagnerez les filières d'énergies renouvelables, sur la base des conclusions des groupes de travail récents ou en cours, ainsi que le plan de développement de l'hydrogène décarboné, en particulier en mettant en place des référents chargés d'orienter et d'accompagner les porteurs de projets.
- Dans le domaine de l'économie circulaire et de la gestion des déchets :
 - Le fonds économie circulaire évoluera afin de devenir un outil au service de la feuille de route économie circulaire en cours de finalisation. Vous adapterez ses modes d'intervention en conséquence, notamment pour accompagner les expérimentations prévues.
 - Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance des filières à responsabilité élargie des producteurs (REP), vous ferez des propositions en cohérence avec les arbitrages rendus par le Gouvernement et vous contribuerez à la mise en œuvre des décisions qui en découlent.
- Dans les domaines de la pollution de l'air et des sols :
 - En ce qui concerne les sites et sols pollués, vous veillerez à ce que l'agence conserve les moyens humains nécessaires pour réaliser avec diligence et efficacité, compte tenu des crédits budgétaires alloués, les opérations de mises en sécurité sur les sites orphelins qui lui sont confiées par l'Etat.
 - Le gouvernement a également doté l'ADEME d'un nouveau fonds « air et mobilité ». Vous veillerez donc à ce que ces nouvelles thématiques soient bien intégrées dans le champ d'action de l'ADEME, au niveau central et en directions régionales.

- En matière de recherche, d'innovation et de prospective :
 - En matière d'innovation technologique, l'ADEME est opérateur du grand plan d'investissement et plus particulièrement du programme d'investissements d'avenir (PIA). À ce titre, vous mettrez en œuvre les décisions de l'Etat en matière de financement de projets au titre du PIA3. En outre, vous déploierez les programmes de soutien à l'innovation dans les entreprises et vous mettrez en place le nouvel outil innovant d'intervention en fonds propres pour les premières unités commerciales d'infrastructures innovantes dès que la signature des textes réglementaires aura acté sa création.
 - En matière de recherche, vous poursuivrez le programme de financement de thèses et de projets de recherche en appui aux missions de l'établissement à même de développer son expertise, sa vision prospective et l'évaluation des politiques auxquelles l'agence contribue, le cas échéant en copilotage de programmes ou en partenariat. Vous vous appuierez pour cela sur le conseil scientifique renouvelé le 16 avril 2018. Vous veillerez à ce que la qualité scientifique des travaux et leur valorisation soit assurée dans un objectif d'accompagnement des politiques publiques. Vous inscrirez en particulier votre action dans le cadre de la stratégie nationale de la recherche énergétique, à laquelle vous apporterez votre concours pour son suivi et sa mise en œuvre.
 - Vous veillerez à consolider l'expertise neutre et transverse de l'ADEME, aujourd'hui bien reconnue, et y développerez l'intégration des sciences humaines et sociales, essentielles à l'appropriation de la transition écologique par les acteurs. Vous mettrez cette expertise au service de l'Etat, pour élaborer et accompagner les politiques publiques, mais vous l'apporterez également à tous les acteurs socio-économiques, au travers de documents de référence ou de guides méthodologiques.
 - Vous poursuivrez les activités de prospective, en soutien aux mises à jour de la programmation pluriannuelle de l'énergie et de la stratégie nationale bas carbone. Plus largement, vous veillerez à ce que l'ADEME apporte, au travers de prospectives de long terme ambitieuses, et en ligne avec l'objectif de neutralité carbone en 2050, une vision intégrée de l'ensemble des axes de la transition écologique, incluant l'économie circulaire, l'agriculture, la gestion des sols, la bioéconomie, ainsi que les aspects socio-économiques. Cette activité sera conduite en lien avec la commission sur l'accélération de la transition écologique mise en place fin mars 2018.

L'échelon territorial représente un échelon essentiel de mise en œuvre des politiques publiques de transition écologique. Vous déploierez la « stratégie collectivités » que le conseil d'administration a approuvée récemment. En lien avec les préfets et les DREAL, vous vous inscrirez dans les contractualisations Etat-région. Vous accompagnerez les régions dans la prise de leurs nouvelles compétences stratégiques en matière de transition écologique et énergétique. Vous contribuerez à la mise en œuvre des contrats de transition écologique, en vous appuyant sur l'expérience de l'ADEME en matière de contractualisation avec les collectivités, y compris sur des contrats d'objectifs.

Vous continuerez à développer les relations avec les DREAL de manière à toujours mieux articuler votre action et celle des services de l'État.

Vous accentuerez également le positionnement de l'ADEME sur des sujets qui apparaissent de plus en plus importants pour la réussite de la transition écologique et énergétique, notamment :

- Mettre la finance au service du climat : le président de la République a fait lors du *One Planet Summit* de la mobilisation de la finance au service du climat une priorité de la France. En complémentarité avec les actions conduites par le commissariat général au développement durable, l'ADEME, par sa connaissance des acteurs économiques, sa vision systémique et sa neutralité peut apporter une contribution utile au verdissement de la finance et à l'évaluation des politiques d'ores et déjà menées par le gouvernement en la matière, comme, par exemple l'« obligation assimilable du trésor » verte. Vous présenterez au ministère de la transition écologique et solidaire et au conseil d'administration des propositions en ce sens pour expliciter le positionnement de l'ADEME en la matière.
- Mieux prendre en compte l'importance de l'échelon européen dans les modalités d'action de l'ADEME, par exemple pour contribuer à l'élaboration et la révision des « Best available techniques REFERENCE document » (BREF).
- Présenter de manière intégrée les défis de la lutte contre le changement climatique et de l'érosion de la biodiversité grâce à un partenariat avec l'agence française de la biodiversité.
- Développer la prise en compte des enjeux maritimes dans les actions de l'ADEME, notamment en ce qui concerne le verdissement de l'économie maritime.

Pour l'ensemble des thématiques d'intervention, vous veillerez à mettre en œuvre des actions de mobilisation, de montée en compétence des acteurs en visant le plus grand effet de levier possible en vous appuyant sur des relais, ou des modes de financement ou de communication innovants.

Dans l'ensemble de vos domaines d'intervention, vous continuerez l'action de l'ADEME en termes de coopération internationale, notamment via l'animation du club Ademe international, tout en proposant une cible de l'action de l'ADEME sur des priorités bien identifiées, si besoin en nombre réduit, dans une optique d'efficacité accrue.

En matière d'organisation et de gestion de l'ADEME, vous mettrez en œuvre la transformation de l'Agence en cohérence avec les orientations d'Action publique 2022 :

- Vous serez particulièrement attentif à la rigueur de gestion de l'ADEME et au pilotage de la performance : celle-ci doit permettre d'une part de garantir l'incitativité et l'efficacité des aides octroyées, et d'autre part de donner de la visibilité pluriannuelle sur l'évolution du fonds de roulement de l'ADEME et de ses besoins de financement.
- Dans la mesure où l'agence est un opérateur de l'État financé sur fonds publics, elle devra participer à l'effort de réduction des dépenses publiques auquel sont astreints tous les services du ministère de la transition écologique et solidaire et ses établissements publics. Vous vous attacherez notamment à piloter avec rigueur l'évolution de la masse salariale, dans le respect des budgets alloués et des indicateurs pertinents fixés par la tutelle (rémunération moyenne des personnels en place et schéma d'emplois annuel).
- Vous développerez des actions en matière d'économie de fonctionnement, en vous appuyant en particulier sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière que vous ferez adopter par le conseil d'administration en 2018.
- Vous vous attacherez à utiliser le numérique pour augmenter l'efficacité de l'ADEME, mais aussi comme levier pour mobiliser les acteurs pour la transition écologique.
- Vous vous appuierez sur la dynamique du projet d'entreprise visant à augmenter l'efficacité collective de l'ADEME et la qualité de vie au travail pour amplifier la transformation interne de l'agence. Dans ce cadre, vous poursuivrez le chantier RH 2020 lancé par votre prédécesseur, avec l'objectif d'obtenir une modernisation des conditions de travail et de rémunération en priorité dans le cadre négocié de l'accord de méthode avec les organisations syndicales. Dans ce contexte, nous vous demandons d'être particulièrement

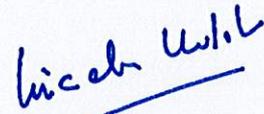
attentif à la qualité des relations de travail au sein de votre établissement ainsi qu'à la qualité du dialogue social.

Vous trouverez, en annexe à la présente lettre de mission, les objectifs particuliers qu'il faut que vous preniez en compte pour 2018. Ces objectifs ont vocation à être réactualisés chaque année dans le cadre d'une lettre d'objectifs qui vous sera notifiée par la Commissaire du gouvernement à qui vous rendrez compte du bilan de votre activité liée au présent mandat et de l'atteinte des objectifs qui vous sont fixés annuellement.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre considération distinguée.



Frédérique VIDAL



Nicolas HULOT

Annexe à la lettre de mission objectifs 2018

Les objectifs énoncés ci-dessous détermineront le pourcentage attribué de la part variable de votre rémunération.

- **Poursuivre la rationalisation de l'utilisation des fonds d'intervention de l'agence**

1. Les objectifs prioritaires assignés à l'agence consistent à soutenir le développement des énergies renouvelables et de l'économie circulaire. En cohérence avec le COP, votre attention est appelée sur la mise en œuvre efficace des deux grands fonds d'intervention qui soutiennent ces objectifs. Vous vous attacherez ainsi à engager la totalité du fonds chaleur (215 M€ en 2018) et du fonds déchets (163 M€ en 2018). En ce sens, il vous est demandé d'augmenter l'efficacité et l'effet levier du fonds chaleur et d'articuler la mise en œuvre du fonds déchets avec la feuille de route relative à l'économie circulaire diffusée par le Premier ministre.

2. En 2018, l'ADEME doit également participer à la gouvernance du plan de rénovation énergétique des bâtiments en concertation avec les ministères de tutelle et l'ensemble des acteurs impliqués. En ce sens, il vous est demandé de lancer la campagne de communication sur ce sujet avec la mise en place d'une signature commune à l'ensemble des acteurs.

3. Par ailleurs, dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la pollution de l'air, il a été décidé de la création d'un nouveau fonds « air mobilité ». Il est également attendu que vous lanciez les appels à projets associés lors du second semestre 2018.

- **Participer au développement des filières à responsabilité élargie des producteurs (REP)**

4. Il vous appartiendra d'accompagner l'évolution des filières à responsabilité élargie des producteurs et notamment de mener l'ensemble des études de préfiguration nécessaires à la mise en place de nouvelles filières.

- **Contribuer à la gestion durable des sols**

5. Vous serez attentif à poursuivre l'action de l'agence sur les sites et sols pollués, plus particulièrement à accélérer les demandes pour diminuer le nombre de sites pollués à responsable défaillant faisant l'objet d'une intervention de l'ADEME. Toujours sur le même sujet, vous veillerez à engager la totalité du budget destiné aux interventions sur les sites et sols pollués.

- **Assurer le pilotage de l'établissement par la performance**

6. Dans le cadre de la participation à l'effort de réduction des dépenses publiques, vous veillerez au respect du plafond d'autorisation d'emplois fixé à 894 ETPT au titre de l'année 2018.

7. En lien étroit avec les ministères de tutelle, vous veillerez à ce que les divers objectifs assignés pour l'année 2018 dans le COP 2016-2019 soient atteints et amorcerez les travaux préparatoires à l'élaboration du prochain COP avant la fin de l'année.

8. Il est important que l'agence finalise la rationalisation de ses implantations immobilières. Vous veillerez ainsi à procéder à la validation du schéma pluriannuel de stratégie immobilière par le conseil d'administration d'ici la fin de l'année 2018.