

Le 20 juin 2023

**Questionnaire de M. David Taupiac, rapporteur,
à l'attention de M. Sylvain Waserman,
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)**

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

J'ai tenu à écrire **à chaque député et à chaque sénateur** pour présenter mon parcours et expliquer mes motivations pour cette exigeante responsabilité qu'est la Présidence de l'Ademe.

Dans une tribune publiée dans le JDD le 13 mai, Yann Arthus Bertrand (1^{er} signataire) et différents acteurs de la transition écologique et énergétique dressaient le profil qu'ils attendaient pour la Présidente ou le Président de l'Ademe. Ils identifiaient 4 critères que j'aimerais reprendre.

Le premier critère est d'être « un politique, pas un technocrate » ayant eu des expériences d'élus local et national. J'ai été maire de village (800 personnes), président de petite comcom puis 1^{er} Vice-Président d'une plus grande comcom après fusion, élu régional depuis 2015 (et Président de la commission développement économique durant 2 ans lors de l'élaboration du SRDEII). Je pense que cette expérience de la réalité des territoires est utile pour mieux comprendre la dimension territoriale et l'enjeu de la déclinaison des politiques publiques au plus près des territoires.

Le second est d'être une femme ou un homme d'entreprise, ou en tous cas d'avoir une expérience dans le secteur privé. Il souligne l'importance de comprendre le monde économique parce que les modèles d'entreprise évoluent, les enjeux des transitions numériques et énergétiques changent leurs modèles, et que l'Ademe a un dialogue actif avec le monde économique et doit en comprendre les rouages. Je partage cette vision ; mon expérience en entreprise dans le secteur des télécoms puis de l'énergie et le fait d'avoir assumé des responsabilités de direction générale d'entreprise sont selon moi un atout pour réussir ce dialogue. L'expérience de management est évidemment indispensable pour prétendre présider l'ADEME.

Le troisième est le fait d'avoir déjà travaillé concrètement avec l'Ademe. J'ai monté une activité de réseaux de chaleur lorsque je dirigeais une entreprise d'énergie. C'est là que j'ai travaillé avec le directeur régional de l'Ademe, travaillé avec ses équipes sur les business plans et les logiques de juste rentabilité de l'investissement et constaté combien l'intervention de l'Ademe sur les territoires est essentielle pour accélérer les investissements d'infrastructures d'énergie.

Le quatrième critère, enfin, est le fait d'avoir conscience des enjeux de la transition écologique. Sur ce point, ce sont mes écrits et les ouvrages que j'ai publiés qui en attestent le mieux ; j'ai écrit en particulier en 2015/2016 un livre blanc qui s'intitule « le modèle territorial de l'énergie : un accélérateur de la transition énergétique ». J'y présente une conviction profonde que je porte, née de ma vie d'élus local et de dirigeant d'une entreprise territoriale de l'énergie : la transition énergétique doit être territoriale pour réussir. J'aimerais aussi partager une seconde conviction en la matière : la dimension d'acceptabilité citoyenne est essentielle pour pouvoir espérer mobiliser. De plus en plus, les citoyens veulent -légitimement- des « circuits courts » entre eux et les décisions publiques qui les concernent, ce qui je crois change profondément le rôle de l'élus. C'est une dimension à laquelle j'ai été

fréquemment confronté dans mon parcours, dans ma vie professionnelle (lors de déploiements de projets d'énergies renouvelables) et dans ma vie d'élu. J'ai beaucoup écrit sur le sujet dans mes différents ouvrages et je me suis attaché à mettre en œuvre cette approche d'une démocratie qui considère que les citoyens, les associations, les entreprises sont des acteurs avec lesquels il faut co construire. Je crois que réussir la transition énergétique nécessite de prendre la pleine mesure de cette dimension citoyenne.

1. Que vous ont enseigné les fonctions de directeur général du réseau de gaz de Strasbourg que vous avez exercées de 2009 à 2017 ?

Lorsque je suis arrivé à la Direction Générale de R-GDS cette entreprise traitait de gaz naturel depuis 150 ans. J'ai lancé trois filiales et trois activités nouvelles : l'une focalisée sur les réseaux de chaleur (biomasse), la seconde sur la production de biométhane (1^{er} site en France à injecter du biométhane dans les réseaux à partir d'une station d'épuration avec négociation des tarifs de rachats etc...), et la troisième enfin dédiée aux contrats de performance énergétique. **Lorsque j'en suis parti 30% du chiffre d'affaires se faisait sur ces nouvelles activités** et aujourd'hui c'est 50% - preuve que ces changements que mes équipes et moi avions insufflés étaient pérennes. C'est là que j'ai vraiment découvert l'Ademe et son rôle déterminant sans lequel aucun de nos projets n'aurait abouti.

Les enseignements que j'en ai tirés sont de trois ordres :

- **Le rôle des territoires dans la transition énergétique.** Bien entendu le cadre que vous, Parlementaires, votez à Paris est essentiel mais *in fine* les projets naissent sur les territoires, ils y réussissent ou ils y échouent. La transition réussira par et avec les territoires ; j'ai vu des projets aboutir et d'autres ne pas arriver à terme et je crois que l'une des clefs évidentes du succès est le travail collaboratif entre une collectivité et un acteur économique de long terme.
- La mutation des modèles est plus complexe qu'il n'y paraît. De loin, tout a l'air simple. Mais plus on rentre dans la vie d'une entreprise et plus on comprend que sa mutation est un défi. Ce fut le cas chez RGDS : c'est la qualité des femmes et des hommes, leur capacité à développer des compétences nouvelles, à créer de nouveaux partenariats qui en ont fait le succès. Quiconque a dirigé une entreprise mesure qu'un changement profond de modèle nécessite une véritable gestion du changement. **Je crois que la gestion du changement est une expérience et une compétence essentielle pour réussir la transition écologique.**
- Le management de grandes équipes (300 personnes, plus modeste qu'à l'Ademe !) est aussi une expérience toujours riche, surtout dans une phase de pilotage du changement. Dans le cas de l'Ademe une solide expérience de management me semble indispensable. Car il s'agit de comprendre que le succès de l'Ademe repose sur l'engagement des femmes et des hommes qui y travaillent. J'ai dans ma carrière assumé des fonctions de management de petites ou de grandes équipes, de salariés d'entreprise, de fonctionnaires, de salariés aux IEG (industrie électrique et gazière), de collaborateurs d'élus. J'ai piloté des négociations avec les partenaires sociaux durant 8 ans chez Réseau GDS – chaque comité d'entreprise, chaque CHSCT, chaque négociation annuelle. De cette expérience j'ai retiré une conviction : créer un dialogue de confiance sincère et franc avec les salariés et leurs représentants est indispensable à la réussite d'une organisation. Le management n'est pas une science exacte et en la matière l'expérience compte : chaque expérience, chaque difficulté, chaque succès aussi est un atout supplémentaire qui compte.

2. Que tireriez-vous de l'exercice d'un mandat de député et de vice-président de l'Assemblée nationale dans vos futures fonctions à l'Ademe ?

D'abord **un profond respect du fait parlementaire**, et des femmes et des hommes qui ont été élues au Parlement, quel que soit leur bord politique. Je crois l'avoir prouvé dans ma fonction de vice-président que j'ai assumée durant 5 ans. Tous ceux qui me connaissent savent que ce respect n'est pas une déclaration ou une posture mais une conviction sincère.

Deux éléments me semblent importants que je retiens de mon expérience de parlementaire.

Le premier est ce que j'appelais, dans un rapport que j'ai écrit en tant que vice-président, la « valeur ajoutée parlementaire ». C'est en fait la différence entre le texte qui entre à l'assemblée et le texte qui en sort. Que les amendements viennent de la majorité ou de l'opposition, de l'Assemblée ou du Sénat ou du gouvernement peu importe : une véritable valeur ajoutée naît des débats et des votes au parlement. D'ailleurs, je préconisais qu'on la mesure vraiment, avec un groupe d'experts et d'universitaires indépendants par exemple. Sinon comment attendre de nos concitoyens qu'ils prennent pleinement conscience d'une valeur ajoutée que l'on ne mesure pas ? **Aujourd'hui en tant que candidat, convaincu de cette valeur ajoutée parlementaire, il me semble essentiel que l'Ademe contribue à éclairer voire inspirer la décision publique.** Chacun doit rester dans son juste rôle et l'Ademe, à mon sens, a notamment cette responsabilité-là. A n'en pas douter, le Parlement a un rôle majeur à jouer dans les années à venir et le rôle de l'Ademe est d'être un acteur fiable, qui produit des analyses solides et éclairantes vous permettant de prendre les bonnes décisions.

Le second élément est ce que nous appelions « le contrôle du dernier kilomètre ». Autrement dit qu'un parlementaire puisse voir comment les textes qu'il vote à Paris se déclinent concrètement sur son territoire. Chacun mesure que la mission de contrôle de l'action du gouvernement s'effectue aussi au cœur des territoires, au plus proche de la vie de nos concitoyens. C'est pour cela qu'il faut à mon sens **développer un lien plus fort entre l'Ademe et les parlementaires sur les territoires**, parce qu'il est essentiel que les parlementaires mesurent concrètement ce que deviennent les milliards investis dans la transition énergétique, concrètement, sur leur territoire.

Je prends donc un **engagement concret** si j'accède à la Présidence de l'Ademe :

- **Que chaque directeur régional organise un point annuel avec les parlementaires de sa région** pour rendre compte du rôle de l'Ademe et de la façon dont les budgets que les parlementaires votent à Paris sont utilisés sur leur territoire. Je pense que cela doit figurer dans les objectifs annuels de chaque Directeur Régional. Les députés que j'ai rencontrés ne connaissent pas ou peu leur directeur régional de l'Ademe et les projets déployés localement. Alors même que tout est financé par de l'argent public.
- Que je sois à disposition de votre commission autant que de besoin et que je sollicite une rencontre annuelle *a minima* pour vous rendre compte de l'action de l'Ademe
- Que l'Ademe poursuive les contributions aux auditions pour alimenter les débats du parlement avec des études de grande qualité – il me semble que cela fonctionne très bien et il est essentiel que l'Ademe réponde toujours positivement. **L'Ademe a une expertise unique reconnue internationalement : cette expertise doit être utile aux décisions publiques, de l'exécutif comme du Parlement.**

3. 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 ?

Chacun doit être dans son juste rôle. Si je devais le résumer d'une phrase, je dirais que l'Ademe est un accélérateur de la transition écologique avec deux missions. D'une part, être le bras armé qui doit transformer des moyens financiers alloués par l'État en projets concrets qui contribuent fortement à la réduction des émissions de carbone et à la préservation de l'environnement. D'autre part, contribuer activement, par l'expertise unique de ses collaboratrices et de ses collaborateurs à la décision publique nationale et territoriale en analysant, étudiant, instruisant des scénarii, proposant des solutions et apportant de l'ingénierie. Bref, alimenter voire inspirer la décision publique en matière de transition écologique et accompagner la mise en œuvre des décisions.

Dans son rôle de bras armé de la puissance publique qui lui confie des moyens importants, l'Ademe doit **rendre compte de son impact et de sa vitesse d'exécution**. D'une part, son impact se mesure par exemple par ce que j'appelle « l'efficacité carbone de l'euro investi » (à court ou à moyen/long terme bien sûr). Je pense qu'il faut réfléchir à une approche d'indicateurs précis sur le sujet, à mettre en perspectives des objectifs de diminutions des tonnes de carbone à 270 millions de tonnes en 2040 (vs 400 millions aujourd'hui). Cet indicateur semble naturel pour des activités comme celle des réseaux de chaleur, mais je crois qu'il faut le systématiser. D'autre part, sa vitesse d'exécution nécessite peut-être des idées nouvelles comme une réflexion sur les subventions « boosters » qui seraient additionnelles si le projet est déployé dans un laps de temps rapide, et bénéficieraient à l'acteur économique tout autant qu'au prix final de l'énergie pour le citoyen.

La relation avec les autorités de tutelle doit être à mon sens un dialogue sur le fond bien évidemment pour relever le défi de la transition écologique et du respect de l'environnement, mais aussi sur le couple objectifs/moyens pour optimiser les chances d'aboutir au plus vite. Le contexte de négociation du prochain Contrat d'Objectifs et de Performance est particulièrement propice à cette discussion et ce sera l'un de mes chantiers prioritaires dès ma nomination si vous la confirmez.

Je reviendrai sur le rôle de l'Ademe sur les territoires : il est essentiel, notamment en termes de soutien en ingénierie aux collectivités.

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

Je n'ai jamais pratiqué ni encore rencontré ces instances. Mais pour avoir vécu 8 années de relation avec un Conseil d'Administration lorsque je dirigeais une entreprise, je mesure l'apport d'une instance décisionnelle à la juste distance de la vie quotidienne de l'organisation : suffisamment proche pour en comprendre le fonctionnement, et suffisamment loin pour porter un regard indépendant et valider les orientations stratégiques. Ces orientations stratégiques sont en lien direct avec la tutelle du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, du ministère de la transition énergétique et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour garantir un « alignement stratégique » entre les actions de l'Ademe et les politiques publiques pilotées par l'exécutif. La diversité des membres du Conseil d'Administration, et la présence bien sûr des représentants des salariés comme de personnalités du monde économique et du monde associatif, doit pouvoir permettre de trouver la voie pour que l'Ademe assume pleinement le rôle essentiel qu'elle doit jouer dans les années à venir. J'ai été toute ma vie bénévole dans le monde associatif et en particulier 7 années chez Unis-Cité (association pionnière du Service Civique). J'ai vu combien le monde associatif, avec ses convictions et les combats qu'il porte, peut « changer le monde ». Je suis certain que la présence d'associations au Conseil d'Administration est un atout majeur.

Il me semble qu'un conseil scientifique, composé de chercheurs de haut niveau, est essentiel pour garantir l'objectivité et la rigueur scientifique des études produites par l'Ademe qui ont vocation à éclairer les décisions de politiques publiques et pour orienter le financement par l'Ademe de sujets de recherche. La tutelle du ministère de l'enseignement et de la recherche prend là aussi tout son sens, pour un dialogue clair et construit sur l'activité scientifique de l'Ademe.

Distinguer l'un de l'autre me semble être indispensable.

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

Je commencerai ma mission, si vous me la confiez, par un tour des régions pour rencontrer les élus du territoire, les préfets, et, bien entendu, les équipes de l'Ademe. Les situations que je perçois sont très hétérogènes d'une région à l'autre mais rien ne se construira sans une phase d'écoute pour comprendre, territoire par territoire, comment être le plus efficace et contributeur possible.

J'ai travaillé sur cette loi « 3DS » qui prône la **différenciation**. Je pense que c'est au plus près du territoire que l'on optimisera l'impact de l'Ademe. Il faut accepter que les territoires soient différents, que les circonstances soient différentes, et qu'il faille adapter nos modes de fonctionnement à ces spécificités. On ne traite pas des sujets de coopération territoriale par une simple directive ou une convention homogène depuis Paris. Il faut du dialogue, de la proximité, de l'écoute. C'est une exigence de la fonction de Président de l'Ademe.

6. Bien qu'en augmentation suite à l'adoption de la 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 ? Pensez-vous que les ressources financières et humaines pourraient être réparties différemment d'aujourd'hui ?

J'entends beaucoup de messages sur la tension en termes de ressources au sein de l'Ademe. Je n'ai rencontré ni l'équipe de management ni les partenaires sociaux : il serait présomptueux de ma part de vous dire quel est le bon niveau de ressources ! J'ai modélisé plusieurs fois dans ma carrière des activités et leur facteur dimensionnant : certaines activités doivent être dimensionnées directement en fonction du flux entrant, d'autres sont mutualisées et permettent des croissances d'effectifs par pallier, avec dans tous les cas une notion de gains de productivités en phase de croissance (les effectifs ne sont pas linéairement proportionnels à la charge). Il me semble que mon rôle sera de modéliser cela pour que l'Ademe puisse être la plus efficace possible dans sa mission, de trouver ce juste équilibre et d'en convaincre les décideurs.

Ne l'oublions pas : **la richesse de l'Ademe c'est d'abord et avant tout l'expertise reconnue internationalement et l'engagement des « Adémiennes et des Adémiens »**. Il faut donc trouver un juste équilibre entre ressources financières additionnelles pour aller plus vite et plus massivement vers une transition qui ne peut attendre, et les ressources humaines si rares et précieuses aujourd'hui – tous les recruteurs vous le diront !

7. 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 ces 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 ?

Je n'ai pas d'a priori sur la question, et je sais que le défi climatique nécessite des réponses globales et coordonnées. Mais ce qui est inexcusable, c'est de dupliquer les actions sans concertation entre les différents acteurs publics. Nous n'avons ni les moyens ni le temps de dupliquer inutilement les efforts, d'instruire les dossiers les uns indépendamment des autres, de délivrer des accompagnements d'ingénierie aux collectivités sans se coordonner et sans optimiser l'action des différents acteurs publics. Par son historique sur les sujets et son expertise systémique des enjeux environnementaux, par sa pratique d'évaluation de ses actions aussi, il me semble que l'ADEME peut contribuer de façon déterminante, dans un esprit collectif avec les autres opérateurs, à une culture de l'impact écologique.

L'heure est à la mobilisation générale. L'objectif est commun et des solutions existent. Le Secrétariat Général à la planification écologique a fait un travail exceptionnel (avec les équipes de l'Ademe !) pour quantifier précisément où sont les gains possibles par typologie de sujet. Il faut agir, se focaliser sur les enjeux prioritaires, agir, mesurer l'impact, agir et sans cesse progresser. La seule question est comment être le plus efficace possible - parce que les moyens financiers alloués doivent être optimisés- en allant le plus vite possible – parce que l'urgence climatique l'exige. L'esprit d'équipe et le pragmatisme doivent prévaloir : nous ne pouvons réussir que collectivement et avec un esprit fort de coopération et un sens profond du résultat. C'est l'approche, je crois, avec laquelle il faut agir.

8. Pensez-vous que l'Ademe peut jouer un rôle important dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre émis par la France ou dans les politiques d'adaptation au changement climatique ? Pensez-vous que des suites peuvent être données au rapport « Transition(s) 2050 - choisir maintenant agir pour le climat » qui présentait différents scénarios ?

Si je n'en étais pas intimement persuadé je ne postulerais pas. Les solutions existent, elles sont là et de nouvelles apparaissent tous les jours. L'Ademe peut fortement contribuer, je crois, à quatre dimensions :

- Une dimension de généralisation (certains disent massification) des solutions qui font leur preuve ;

- Une dimension d'expérimentation pour soutenir concrètement les innovations territoriales et leur donner toutes leurs chances de devenir des solutions robustes et pouvoir après les généraliser ;
- Une dimension d'optimisation : je crois beaucoup dans les gains incrémentaux. Je vais vous citer un exemple : les pics d'électricité. On sait combien les pics d'électricités sont néfastes d'un point de vue climatique (avec parfois de l'import d'électricité très carbonée pour y faire face). J'ai visité des Unités de valorisation énergétique qui produisent de l'électricité et de la chaleur. Mais elles ne sont pas organisées pour produire leur électricité au moment même des pics. Si toutes ces unités en France pouvaient « basculer » en production d'électricité au moment d'un pic, l'impact positif serait immédiat. C'est le genre de sujets d'optimisation sur lesquels l'expertise de l'Ademe pourrait peut-être permettre d'obtenir des résultats concrets. En tous cas il faut essayer !
- Une dimension d'essaiage : le partage des bonnes pratiques ne suffit pas. Il faut pouvoir les « essayer » c'est-à-dire les modéliser, identifier les territoires où elles pourraient faire sens et les mettre en œuvre en les adaptant au territoire d'accueil. C'est ainsi qu'on accélère leur ancrage dans divers territoires.

En tous cas, l'Ademe a une expertise unique, des moyens importants, et elle est en prise directe avec tous les territoires. D'évidence, elle a un rôle essentiel à jouer.

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 pour éviter le travail en silo ou des redondances, notamment dans une perspective d'amélioration de l'offre de services et d'ingénierie proposée aux collectivités ?

J'ai été étonné d'une chose : d'après les informations que j'ai recueillies, **il me semble qu'il n'y a pas de point de coordination régulier et structuré dans chaque région entre les responsables régionaux de ces organisations auxquelles je rajouterai aussi les Agences de l'eau puisque l'Ademe et les Agences de l'Eau ont signé un partenariat national l'an dernier.** Pourtant tous ces acteurs sont des bras armés de l'Etat, leurs actions se recoupent parfois, et nécessitent une grande coordination. J'ai contacté le DGA du Cerema par une connaissance commune et j'ai échangé avec le directeur qui assure la Direction Générale Déléguée de l'Ademe. Tous deux me confirment qu'il est temps de mettre en place -de façon structurée et pas occasionnelle ou optionnelle- ces points de rencontre. La moindre des choses que l'on doit faire lorsque tant d'argent public est mobilisé, c'est de garantir une parfaite synchronisation des moyens de la puissance publique en région.

Il est temps donc -et c'est un engagement de ma candidature- de **mettre en place ces points de coordination régionaux.** Je proposerais, si je suis Président de l'Ademe, à mes homologues **une lettre commune à destination de tous nos directeurs régionaux avec cet objectif clair.**

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 l'agence, notamment pour mieux répondre aux collectivités territoriales ou aux entreprises sur le terrain ?

Le tour des régions me permettra de répondre au cas par cas à cette question, en écoutant les attentes des élus en la matière. Je connais l'action de l'Ademe en partenariat avec les collectivités notamment avec les chargés de mission co financés par l'Agence qui apportent de l'ingénierie et de l'animation sur les territoires sur la base d'un contrat d'objectif entre l'Agence et des collectivités ou des acteurs consulaires (chambre agri, CCI..). C'est le type de partenariats concrets dont il faut régulièrement évaluer l'impact mais qui me semblent essentiels.

Le besoin d'expertise et d'ingénierie au service des collectivités sera de plus en plus déterminant dans le succès de la transition énergétique d'un territoire. Je vais prendre un exemple précis : les Contrats de Performance Énergétique (CPE). J'ai lancé une activité en la matière en 2014 au sein d'une filiale de RGDS. Nous n'avons à

l'époque gagné qu'un seul contrat : plus de 900 logements avec un bailleur social. J'ai demandé aux équipes actuelles le bilan de ce contrat. Ils m'ont dit : baisse des consommations de 53%, baisse de la facture usager de 35% et passage de 0 à 75% d'EnR. A l'époque, les collectivités n'avaient pas accès à ce type de contrats.

Les parlementaires ont voté un texte majeur à l'unanimité il y a quelques mois ; **la possibilité pour les collectivités de faire le choix d'un Contrat de Performance Énergétique** (ce que l'achat public ne permettait pas jusqu'alors). Mais croyez-moi : les écueils sont nombreux et les Assistants à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) classiques n'ont pas cette expertise. L'Ademe a un rôle déterminant à jouer pour que les collectivités s'en emparent avec succès en évitant ces écueils (du même ordre que ceux que nous avons connu avec certains PPP). Proposer des cahier des charges type, animer et monter en compétence un réseau d'AMO, diffuser les meilleurs pratiques et avoir des équipes expertes à la pointe sur le sujet : voilà le genre de support en ingénierie que l'Ademe, concrètement, doit pouvoir proposer aux collectivités territoriales.

Quant aux entreprises, l'approche doit être je crois **soit sectorielle soit territoriale**. Pour l'exemple des UVE que j'ai cité précédemment c'est l'approche sectorielle qui s'impose (optimiser tous les UVE de France). Pour d'autres sujets comme l'économie circulaire, c'est la dimension territoriale qui compte. Mes équipes avaient initié lorsque je travaillais sur les thématiques de réseaux de chaleur un projet d'économie circulaire dans le Port du Rhin de Strasbourg. Il a été réalisé suite à mon départ après 2017 mais j'ai pu mesurer combien un acteur tiers de confiance est nécessaire pour initier ce genre d'approches : élus locaux, agences locales de développement économie, Ademe sont autant d'acteurs qui peuvent agir.

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 ?

Je ne vais pas prétendre à ce stade donner des orientations à 5 ans sans avoir dialogué avec quiconque sur le sujet. Il me faudra m'y plonger très rapidement si vous me faites confiance pour la présidence de l'Ademe.

Mais je suis persuadé que, d'une part, de nombreuses solutions existent, qu'elles sont là, et doivent être déployées à grande échelle et que, d'autre part, l'innovation de nos start-up permettra d'atteindre nos objectifs de réduction du carbone. **Nous sommes face à des chantiers gigantesques de déploiement massifs de ces solutions présentes et à venir, avec efficacité et rapidité.** J'ai échangé avec des spécialistes des filières bois, solaires, géothermie de faible profondeur, géostockage et je mesure que l'heure est à l'action, aux résultats, à la transition responsable. Je mesure aussi l'ampleur de la tâche et que **chaque citoyen, chaque entreprise, chaque collectivité a sa part à prendre et son rôle à jouer.** Je sais que « le chantier du siècle » (avec 700 millions de m2 de bâtiments à rénover), que les objectifs de réduction de carbone (aujourd'hui chiffrés et datés), que les changements de mode de vie et l'acceptabilité citoyenne de cette transition sont des défis immenses. Et je sais que la volonté la plus sincère des femmes et des hommes de l'Ademe est de prendre toute leur part dans ces actions et ces solutions.

Je voudrais conclure avec un message d'espoir et de mobilisation. Certains ressentent sur les enjeux climatiques une anxiété que je comprends. Beaucoup se mobilisent. D'autres aussi baissent les bras devant les difficultés qui leur semblent insurmontables ou se détournent du sujet parce que les difficultés de leur quotidien sont leur priorité. D'autres enfin se demandent à quoi bon faire des efforts si tout le monde ne les fait pas.

L'Ademe peut leur redonner de l'espoir en montrant que les solutions existent, que des femmes et des hommes se battent au quotidien, se mobilisent, s'engagent et agissent pour la cause environnementale et climatique et pour construire un monde meilleur. L'Ademe doit être le fer de lance de l'action concrète, au cœur des territoires, et l'inspirateur des grandes décisions publiques qui s'imposent. L'Ademe peut soutenir la recherche, les collectivités, et être toujours aux côtés de ceux qui trouvent et mettent en œuvre des solutions, dans le monde économique ou associatif. Aux côtés de ceux qui agissent et de ceux qui décident.

L'Ademe prend et continuera de prendre plus encore toute sa part pour faire partie de la solution. Si vous me confiez l'exigeante et magnifique responsabilité de présider l'Ademe, dont je mesure qu'elle interviendrait dans un moment si essentiel et si crucial, **vous pourrez toujours compter sur mon engagement personnel, sincère et déterminé.**
