



Catherine Guimard  
& Emmanuel David

élus, représentants des salariés

“

**Bilan complet  
de notre mandat**

au Conseil d'administration de l'ADEME

2017

2021



# édito

## de vos 2 élus du SNE représentants des salariés au Conseil d'Administration

Tous deux arrivés novices comme administrateurs de l'agence en janvier 2017, nous avons commencé nos classes auprès d'administrateurs chevronnés qui ont terminé pour beaucoup leur mandat quelques mois plus tard à l'occasion du changement de Président. Heureusement, notre expérience acquise en Comité d'Entreprise et le soutien du SNE ont été précieux pour prendre nos marques et pour définir ensuite nos positions au cours de notre mandat.

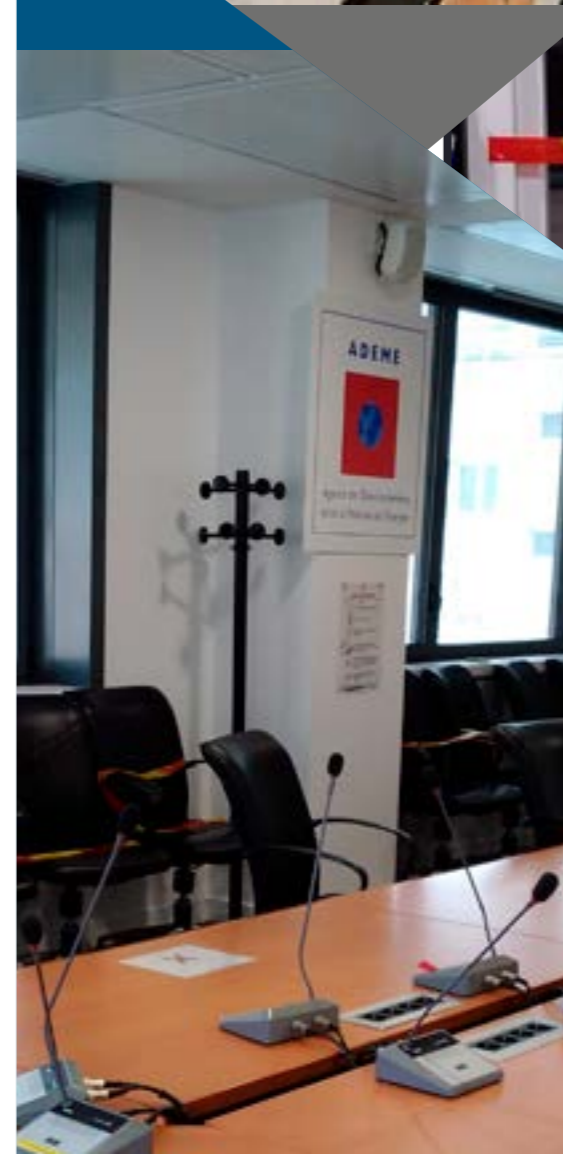
Nous avons pris 7 engagements auprès de vous en 2016 qui ont fixé notre cap. Bien sûr, notre capacité d'influence reste limitée, pour autant nous sommes fiers du travail accompli. Nous avons le plaisir de vous en rendre compte ici !

Nous vous rappelons également dans ce bilan à quoi sert le CA en illustrant notre propos, chiffres à l'appui, sur la période 2017-2021.

[Pour mémoire, nous vous avons raconté nos deux premières saisons en CA dans notre bilan de mi-mandat \(résumé des épisodes précédents\).](#)

Nous vous présentons ici la saison 3, riche en événements elle aussi, perturbée par la crise COVID-19 qui n'a pas permis de tenir des réunions de CA en présentiel et donc des échanges/débats vraiment efficaces...

**Catherine Guimard & Emmanuel David**



# Tenus ! nos 7 engagements honorés

22

réunions de  
préparation entre les  
6 administrateurs-  
salariés pour  
préparer les positions  
intersyndicales

8

Communications  
intersyndicales  
vers les salariés

39

Interventions sous forme  
intersyndicale

“ 1

## Nous avons privilégié le travail intersyndical au CA

Après avoir pris nos marques durant une première année de mandat au cours de laquelle nous avons diffusé deux communications SNE vers les adémiens, nous avons contribué à renforcer le travail de préparation intersyndicale des CA. Garantie par la pluralité de nos points de vue syndicaux, une position commune, face à nos tutelles, sur des sujets majeurs lui donne plus de poids.

**Cette réussite est à partager avec nos collègues administrateurs salariés de la CFDT et de la CGT qui ont constamment été partie prenante de cette initiative.**

**Grand merci à eux tous !**

## D'autres voies pour faire entendre notre voix

EN 2018, NOUS AVONS ÉTÉ AUDITIONNÉS PAR LE CGEDD [ CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ], DANS LE CADRE D'UN AUDIT DE L'ADEME, EN 2020 NOUS AVONS SOLlicitÉ ET OBTENU UNE AUDIENCE AUPRÈS DE LA NOUVELLE SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE. NOUS Y AVONS ABORDÉ DES SUJETS DE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET DE RESSOURCES HUMAINES.

PRÉPARÉES EN INTERSYNDICALE, CES ACTIONS, HORS DES RÉUNIONS DE CA, NOUS PERMETTENT D'ÊTRE À L'ÉCOUTE DES TUTELLES ET DE TENTER D'INFLUER SUR LEURS CHOIX.

# Tenus !

## nos 7 engagements honorés



OUI  
NON

# “ 2

### **Nous avons utilisé les voies alternatives pour tenter d'influer sur les prises de décision**

Notre présence aux 20 pré-CA proposés par le Président en amont des réunions de CA, notre participation au groupe miroir d'élaboration du COP et à la commission des risques stratégiques ont été autant d'occasions de travailler sur les dossiers en amont des réunions de CA, de faire valoir nos points de vue et d'émettre des propositions de modifications de rédaction, de contenu de certains dossiers...

Quelques uns de nos succès :

- La Sobriété mieux intégrée dans nos missions à l'occasion du travail sur le COP ;
- Une cartographie des risques stratégiques plus sincère et bientôt complétée par un risque sécurité informatique ;
- Une charte de déontologie opérationnelle, contrairement à la proposition initiale ;
- Des informations supplémentaires dans les dossiers individuels (origine de l'électricité pour la production d'hydrogène par exemple.)

# “ 3

### **Nous avons systématiquement défendu les intérêts du personnel sur les effectifs et les budgets**

Durant tout le mandat, notre position concernant les budgets et comptes annuels présentés au CA a été constante : l'occasion de dénoncer de façon argumentée le manque d'adéquation entre les budgets alloués par nos tutelles et les moyens mis en face, avec une baisse constante des ETP, le non remplacement de départs à la retraite, le remplacement de CDI par des CDD et désormais par des intérimaires de courte durée. Ce sujet a occasionné une grande partie de nos votes négatifs.

# “ 4

### **Nous avons alerté très régulièrement les administrateurs sur la dégradation des conditions de travail à l'ADEME**

Nos nombreuses interventions pour interpellier sur la prise en compte des territoires avec l'ADEME ont été prises en compte par le CA.

Le mode de fonctionnement interne de l'Agence n'est pas vraiment du ressort du CA, plutôt du CSE. Pour autant, nous avons saisi toutes les occasions de donner des éléments chiffrés aux administrateurs sur les risques psycho-sociaux (données auxquelles ils n'ont pas accès). C'est encore plus vrai depuis que le CA a confié au président une délégation élargie.

**Cela nous prive désormais d'une grande partie des occasions de parler des conditions de travail aux autres administrateurs dont les tutelles.**

Nous saisissons les opportunités restantes comme le rapport de performance, le rapport RSE ou la présentation de stratégies.

# Tenus ! nos 7 engagements honorés

“

# 5

**Nous avons défendu les missions de l'Agence et son statut d'EPIC et veillé à la cohérence de nos politiques au regard des budgets alloués**

Nous observons avec inquiétude ces dernières années l'évolution du rôle de l'agence dans l'écosystème de la transition écologique, particulièrement celui des opérateurs de l'Etat. Nous avons régulièrement alerté les administrateurs et nos tutelles sur la complexification de cet écosystème et le risque de perte de spécificité de l'ADEME comme agence d'objectifs.

“

# 6

**Nous avons encouragé un fonctionnement interne et externe cohérent avec les principes de développement durable et de gouvernance élargie**

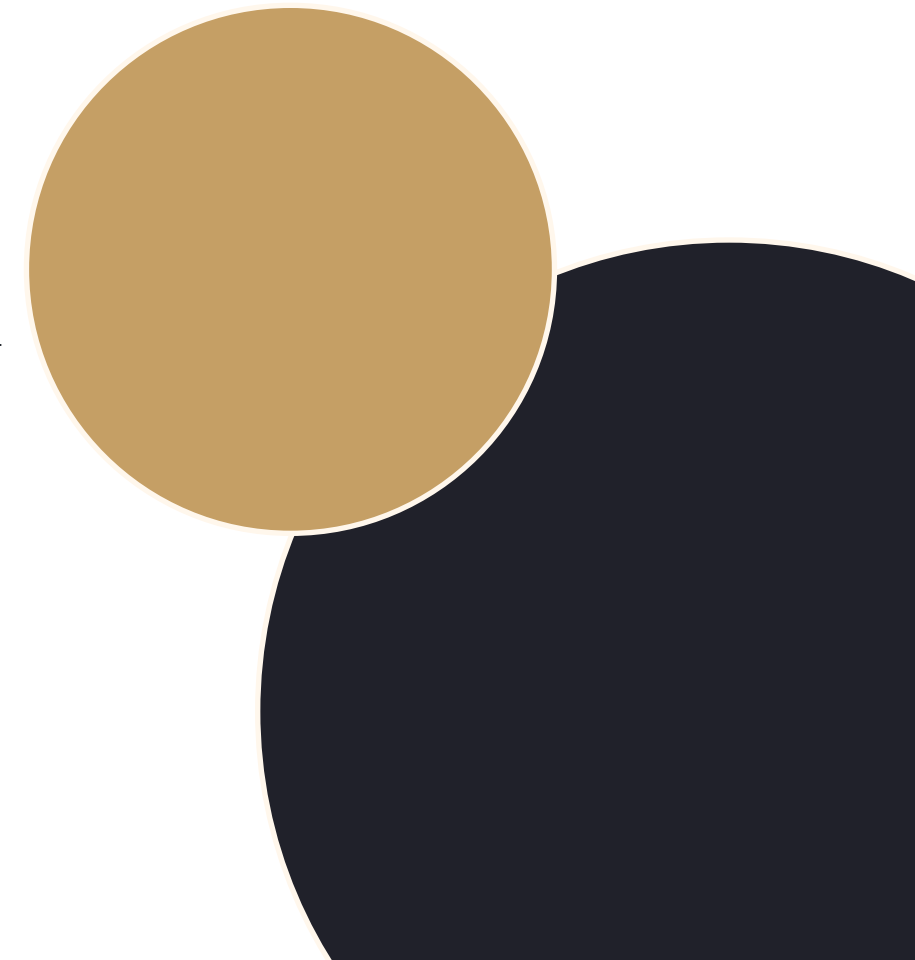
Nos nombreuses interventions pour interpellier sur la trop faible prise en compte des territoires –notamment les Régions et les territoires ruraux– avec leurs besoins et leurs prérogatives élargies en matière de transition écologique ont permis de contrebalancer la tentative de suprématie croissante de l'État sur ces sujets.

Résultat : une amélioration sensible du COP sur ce point. Nous avons également insisté régulièrement sur l'importance d'une politique RSE à l'ADEME, après la disparition de « l'ADEME Exemplaire ».

“

# 7

**Nous vous avons fait un retour régulier sur nos actions**



Le CA, ça sert à ça,  
**Réunions-préparation-propositions\***  
- bilan en chiffres -

**B**ilan de 5 années de mandat  
(janv. 2017 à oct. 2021\*)

- **25 réunions du Conseil d'Administration** dont 5 totalement dématérialisées durant la crise du COVID et 3 consultations écrites  
Vos 2 représentants SNE ont été présents à toutes les réunions de CA sous forme physique ou dématérialisée ;
- **20 réunions de pré-CA** (entre les administrateurs-salariés et la Direction)
- **24 réunions de préparation** entre les 6 administrateurs-salariés pour préparer les positions intersyndicales
- **22 propositions SNE** formulées devant le CA, dont 11 prises en compte



\*) ces chiffres ne prennent pas en compte le dernier CA du mandat prévu en décembre 2021

Le CA comprend 27 administrateurs : 11 représentants de l'État, 2 représentants du Parlement (1 pour l'Assemblée nationale et 1 pour le Sénat), 3 représentants des collectivités territoriales, 5 personnalités qualifiées et 6 représentants du personnel.

Le CA, ça sert à ça,  
**Une diversité de sujets traités\***  
- bilan en chiffres -

**314**

SUJETS TRAITÉS EN SÉANCE



**Le rôle principal du CA est de définir la stratégie de l'ADEME et de statuer sur ses moyens.**

Les décisions portent sur :

- les orientations (Contrat d'Objectifs et de Performance),
- les moyens (budget et effectifs,

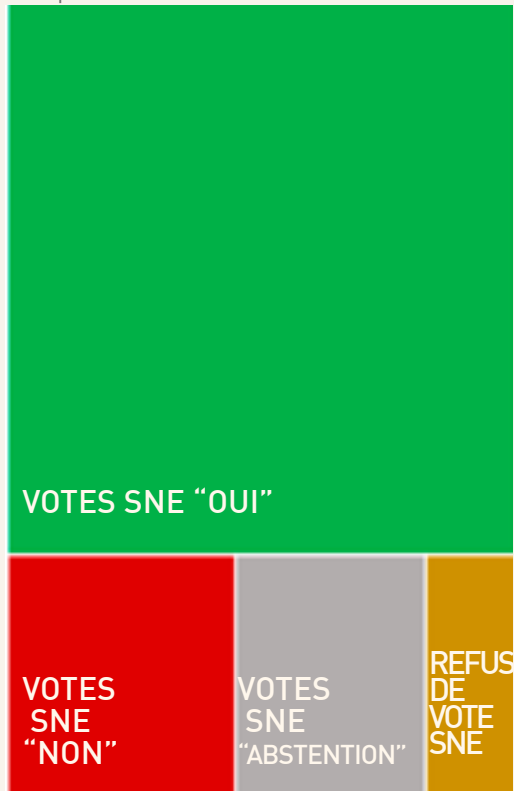
- les actions (les systèmes d'aide,)
- la contractualisation avec les partenaires
- les dossiers de financement dont le montant dépasse 5 millions d'euros ou qui dérogent à nos systèmes d'aide,
- les résultats (rapport

- de performance, rapport d'activité et de RSE,...),
- les stratégies thématiques,
- la cartographie des risques.

## Le CA, ça sert à ça, Permettre aux représentants des salariés de s'exprimer

Entre 2017 et 2021, le SNE a pris position sur chacun des 179 votes proposés\*, en plus des projets individuels\*\*

Répartition des votes SNE au CA



Répartition des 179 votes du SNE :

- **124 votes favorables** pour les sujets sans problèmes et ceux pour lesquels les problèmes ont été résolus en pré-CA
- **25 votes défavorables** Ces votes portaient en particulier sur les budgets et les comptes annuels, en raison de la non adéquation entre les missions prévues et les moyens donnés par nos tutelles, en forte baisse depuis 10 ans.
- **21 abstentions** sur des dossiers pour lesquels nous avons des réserves, notamment pas obtenu les améliorations que nous demandions
- **10 refus de vote**, principalement concernant des sujets pour lesquels nous n'avions pas suffisamment d'informations pour nous prononcer, ou pour des actions mises en oeuvre sans attendre la décision du CA ou - plus grave - le forcing pour un dossier initialement désapprouvé.

\* Ces chiffres ne prennent pas en compte le dernier CA du mandat prévu en décembre 2021

\*\*le SNE s'est aussi exprimé sur 93 dossiers individuels → voir page suivante

## Le CA, ça sert à ça, Valider de gros financements...

Entre 2017 et 2021, le CA a donné son accord pour financer 93 projets individuels de plus de 5 millions d'euros d'aide\*, pour :

- une dépense totale de 3,364 milliards d'euros,
- une aide de l'ADEME de 1,059 milliard d'euros.

**Fonds chaleur (dont BCIAT) :**

- Aide cumulée 663 M€
- 59 projets soutenus
- 328 km de nouveaux réseaux de chaleur
- 435 km d'extension de réseaux
- 5 000 GWh ENR cumulés

**Soutien projets CSR et centres de tri**

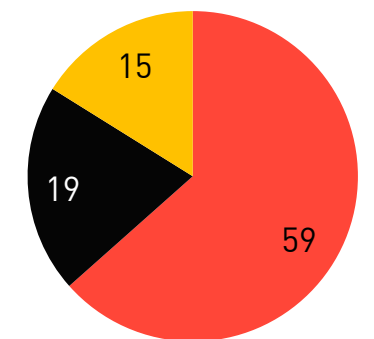
- Aide cumulée 278 M€
- 16 installations CSR et 3 centres de tri
- 1 225 000 tonnes de matières combustibles valorisées
- 3 880 GWh de chaleur produite

**Mobilité hydrogène**

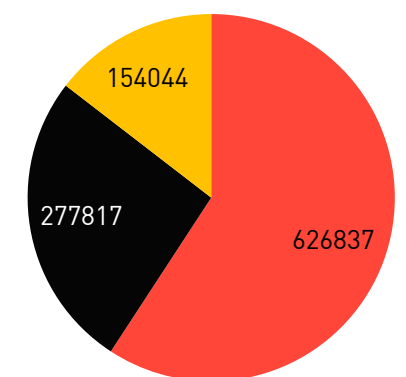
- Aide cumulée 154 M€
- 15 projets territoriaux soutenus
- 47 stations d'avitaillement
- acquisition de véhicules (147 bus, 51 BOM, 3000 autres véhicules)

\* Ces chiffres ne prennent pas en compte le dernier CA du mandat prévu en décembre 2021

Répartition des dossiers étudiés au CA par thème



Répartition des aides attribuées par le CA par thème (1 058 M€)



■ RESEAUX CHALEUR ET BCIAT  
■ CSR ET CENTRES TRI  
■ H2

# 2017

**M**ÉTHODE TRÈS EFFICACE, POUR LIMITER LES TURBULENCES, LE PRÉSIDENT RESTREINT LE NOMBRE DE CA À 4 PAR AN ET, COVID AIDANT, LES ORGANISE EN DISTANCIEL OU EN CONSULTATION ÉCRITE. AVEC LE MANQUE D'INTERACTIVITÉ ET LES INÉVITABLES SOUCIS DE VISIO, LA VOIX DES ADMINISTRATEURS EST UN PEU PLUS EMPÊCHÉE.

**E**NCORE MIEUX, LE CA EST CONSULTÉ PAR ÉCRIT EN PLEIN ÉTÉ 2020 SANS ANNONCE PRÉALABLE POUR ORGANISER LES DÉLÉGATIONS DE POUVOIR !

*... Ou comment bâillonner les administrateurs vacanciers.*

## Saison 3

# Le PDG renforce son pouvoir aux dépens du CA

### Avant Arnaud Leroy :

- 10 représentants de l'Etat sur 26,
- Scrutin : majorité des membres présents ou représentés.

### Avec Arnaud Leroy :

- 11 représentants de l'Etat sur 27,
- Scrutin : majorité simple des suffrages exprimés

Autrement dit, pour faire barrage à une proposition de la direction, les abstentions ne comptent plus, il faut une majorité de votes négatifs. Sachant qu'en dehors des 6 administrateurs salariés, quasiment aucun administrateur (représentant de collectivité ou personnalité qualifiée, encore moins représentant du parlement) n'ose exprimer de vote négatif, notre président peut dormir sur ses deux oreilles.

**Fin de saison 2, la direction recevait un camouflet concernant son projet de dénonciation de l'accord ARTT : veto de la Tutelle sous la pression des salariés. Notre président n'était pas au bout de ses peines.**

[→ visionner les saisons précédentes](#)

#### Episode 1 :

En octobre 2019, après un débat nourri et argumenté, la cartographie des risques stratégiques de l'agence est désavouée par les administrateurs faute de reconnaître la dégradation de la maîtrise du risque "Ressources Humaines". Qu'à cela ne tienne ! La direction choisit de présenter à nouveau le même dossier à la séance suivante : 10 administrateurs refusent de prendre part à ce vote de mascarade. Mais dans l'esprit du président, il est clair qu'il faut supprimer la petite marge de possibilité de blocage du CA. L'intention d'en modifier le mode de scrutin va prendre forme...

#### Episode 2 :

Avant d'arriver à ses fins, le vent du boulet siffle encore en mars 2020, lors de la consultation sur le contrat l'attribution par l'ADEME d'un fonds de concours géré directement par le préfet de Guyane. Seule la voix prépondérante du président fait la différence pour valider cette inquiétante décision imposée par l'Etat.

#### Episode 3 :

Finalement, il faut un an de plus à notre président pour arriver à ses fins. Début 2021, à l'occasion de la modification de notre décret statutaire pour faire une place supplémentaire au représentant de l'ANCT dans notre CA, les règles de vote sont modifiées. Cet opportunisme évite de soumettre la proposition à la fois au Parlement et aux administrateurs de l'ADEME qui se seraient certainement émus de cette perte de démocratie.

#### Episode 4 :

Sitôt le nouveau décret effectif, le président fait valider le renforcement de ses délégations sur les questions de gestion de personnel (accords d'entreprise et rémunération). Pour vivre heureux vivons cachés, une manière de limiter les sujets de turbulence au CA ...

**Mise en pratique immédiate le 14 octobre : la dénonciation de l'accord ARTT en 5 phrases, sans débat malgré une déclaration du SNE**

[→ visionner le bonus](#)

# 2021





[élections]

Les élections des représentants des salariés au CA de l'ADEME auront lieu du 16 au 23 novembre 2021

# “ Prochaine saison ?

**Vos acteurs préférés seront-ils là ?**

Une partie du casting sera choisie en novembre prochain puisque vous êtes invités à vous prononcer. Annonce des résultats du vote du public le 23 novembre 2021.

Lorsque nous sommes entrés en scène en janvier 2017, nous avons été accueillis par France-Noëlle, Claire, Luc et Muriel qui nous ont fait bénéficier de leur antériorité au CA. Merci à eux quatre !

**Nous espérons que ce sera bientôt à nous d'accueillir de nouveaux collègues et nous réjouissons de cette perspective si vous nous faites l'honneur de nous élire à nouveau.**

**Dans un contexte de mobilisation croissante des citoyens et des pouvoirs publics pour la transition écologique, mais aussi de confusion institutionnelle et de moyens inadaptés au regard des enjeux, les perspectives de cette nouvelle mandature pour l'ADEME sont enthousiasmantes autant qu'incertaines, voire inquiétantes. Des perspectives stimulantes pour, à nouveau, vous représenter ! La prochaine saison sera encore mouvementée...**

**N'hésitez pas à nous interpeller. En restant à votre écoute, nous serons toujours davantage au service des objectifs de l'agence, de ses missions et de notre collectif de travail.**