



## Récit d'un CA pas ordinaire...

### **1- QUI L'AURAIT CRU ? A L'OCCASION DU SUJET CONCERNANT LES COMPTES 2016 DE L'ADEME, LE PRESIDENT SE TROUVE CONTRAINT DE DEMANDER UNE SUSPENSION DE SEANCE !**

#### **Comptes 2016 de l'ADEME**

*Après une entrée en matière assez banale et apparemment rassurante...*

Notre Directeur des affaires financières et notre Agent Comptable présentent les bilans budgétaires et comptables de l'ADEME pour l'année 2016. La réalisation de l'exercice est globalement en phase avec ce qui était inscrit au budget. Le commissaire aux comptes formule une opinion positive : les comptes sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de notre établissement à la fin de cet exercice.

*... les administrateurs (PQ) montent au créneau...*

Les administrateurs personnalité qualifiées notamment s'émeuvent justement de la situation financière de l'agence à l'aube d'un changement de gouvernement. Ce n'est pourtant pas une surprise puisque l'histoire de la fonte de notre fonds de roulement s'écrit depuis plusieurs années, à chaque nouveau budget<sup>1</sup>. Jusqu'à maintenant, seuls les administrateurs salariés s'en émouvaient et votaient contre les budgets proposés. Même si ce sursaut d'inquiétude arrive un peu tardivement à notre goût, il est vraiment bienvenu.

Le secrétaire du CE intervient pour indiquer que l'avis du CE a été défavorable à l'unanimité, et commente cette décision en s'appuyant sur les conclusions de son cabinet d'expertise. (cf la [décision](#) du CE relative à l'information des administrateurs des principales conclusions de l'expert du CE, et la [motion](#) spécifique à la demande d'information sur l'expérimentation du « lean management » remises en séance)

Les administrateurs salariés présentent leurs positions et annoncent un vote défavorable (cf *encart sur notre intervention*).

*... et menacent de ne pas approuver les comptes.*

Même si les comptes sont conformes, les administrateurs-PQ s'apprêtent à ne pas les approuver pour envoyer un signal d'alerte fort à l'Etat, sauf à ce qu'une motion soit votée et portée à la connaissance du nouveau ministre à venir.

Le président se voit contraint de demander une suspension de séance pour discuter avec les représentants des tutelles qui sont bien dans l'embarras.

De leur côté les autres administrateurs affinent leurs positions.

*A la reprise de séance, un compromis est trouvé (soulagement sur le banc des tutelles et de la présidence !)*

Les administrateurs-PQ approuveront les comptes pour garantir la crédibilité et le sérieux de la gestion de l'agence mais, en contrepartie, le président rédigera un projet de courrier qu'il transmettra pour validation aux administrateurs. Ce courrier, signé par le président au nom de tout le conseil d'administration, sera remis par le président au nouveau ministre de tutelle dès qu'il sera nommé.

**VOTE : 14 POUR et 6 CONTRE (salariés)**

---

<sup>1</sup> Les CP (crédits de paiement) sont systématiquement inférieurs aux AE (autorisations d'engagement). Pas besoin d'être sorti de l'ENA pour savoir que ce n'est pas soutenable à terme.

## **Intervention et position des administrateurs-salariés du SNE :**

D'abord félicitation aux équipes de l'ADEME pour avoir réussi à finaliser les comptes 2016 et reçu la certification sans réserve des commissaires aux comptes malgré les difficultés particulières à la clôture de cet exercice 2016 !

Pour mémoire, le SNE a voté contre les budgets depuis plusieurs années en particulier pour contester le déséquilibre AE/CP imposé par l'état et l'épuisement du fonds de roulement qui conduit aujourd'hui à des difficultés de trésorerie.

Notre **vote CONTRE** ces comptes 2016 ne porte pas sur leur conformité attestée par les commissaires aux comptes, mais sur l'exécution budgétaire : **sous-exécution sur le plan du personnel** en etp et etpt (nous n'avons pas saturé les postes inscrits au budget) et **sous-exécution du budget de moyen** sous contrainte d'économie (300k€ économisés supplémentaires par rapport aux économies déjà inscrites au budget initial).

**Alors que l'ADEME est sous tension depuis plusieurs années en terme de moyens ces sous-exécutions sont inadmissibles.**

De plus, malgré les multiples efforts de l'ADEME pour répondre aux exigences de l'état, nous ne sommes pas payés en retour. Le récent rapport de la Cour de Comptes en est le reflet. Sa recommandation n°1 demandant de réguler plus rigoureusement les AE et les CP est adressée conjointement à l'ADEME et à sa tutelle, alors que l'ADEME n'a quasiment pas de levier pour cette régulation. Seules marges de manœuvre : l'agence a ajusté en octobre 2016 ses règles de versement pour différer les besoins de CP ; aujourd'hui elle en est rendue à prioriser ses règlements pour garantir le fonctionnement minimum de l'Agence. Cette récente mesure risque d'entamer notre capital confiance vis-à-vis de nos partenaires et bénéficiaires potentiels (d'autant que les difficultés de trésorerie de l'ADEME sont sorties dans la presse). C'est bien avant tout à l'état de réguler les AE et les CP et de garantir à l'ADEME les moyens nécessaires à ses missions. A chaque fois, on nous assure que l'Etat honorera ses engagements.

Aussi **nous avons demandé à l'Etat : Que comptez-vous faire concrètement, dans l'immédiat, pour donner les moyens à l'ADEME d'honorer ses engagements et pour préserver son capital confiance sur le plan financier ?**

Réponse bredouillante du représentant du Budget : nous allons bientôt vous donner les sous. Dans les faits, on n'en sait rien, aucune date n'est sûre quant au versement de la TGAP dont la collecte est apparemment rendue difficile en 2017 en raison d'un changement de système de déclaration pour les producteurs de déchets. Aucun mécanisme n'est prévu pour une avance de trésorerie en attente de ce versement. Espérons que notre coup de pression pousse l'Etat à trouver des solutions rapidement.

*Depuis 4 ans, le SNE avait le sentiment de prêcher dans le désert en réunion de CA quant à la trajectoire financière imposée à l'ADEME par l'Etat. Aujourd'hui, tous les administrateurs salariés portent cette préoccupation et la plupart des administrateurs-PQ. Espérons que plus aucun budget aussi irresponsable que les budgets 2016 et 2017 ne sera approuvé à l'avenir, et que notre président n'attendra plus que les PQ montent au créneau pour signifier à la tutelle qu'il est impossible de présenter de tels budgets en CA.*

*Nous souhaitons très sincèrement bon courage et bonne chance à notre direction dans la négociation du nouveau triennal avec le futur gouvernement.*

## **Petit zoom sur les nouveautés et faits marquants des comptes 2016**

- Retard dans la mise à disposition des comptes cette année : ils auraient dû être approuvés au plus tard le 15 mars. Espérons que nous serons à l'heure l'an prochain (finis les aléas liés aux dysfonctionnements des outils CFA et reporting ? espérons, espérons...)
- Changement de règle comptable qui entraîne une perte de comparabilité et dont la conséquence essentielle est de ne plus retrouver dans le bilan la 'dette' cumulée par l'ADEME (c'est-à-dire les AE engagés jusqu'en 2016, qu'il nous faudra honorer en CP dans les années suivantes). Pour information, cette 'dette' (déjà de plus de 1,3 Md€) s'est encore accentuée de 47 M€ en 2016 !
- Etonnant bilan, certes globalement conforme au budget voté, mais dont tous les résultats sont négatifs :
  - Solde budgétaire : -74M€
  - Variation du fonds de roulement : - 165M€
  - Capacité d'autofinancement : - 70M€
  - Résultat : - 75,7 M€

**2- LA REUNION DU CA PEUT SE POURSUIVRE AVEC D'AUTRES SUJETS IMPORTANTS QUI SONT L'OCCASION DE REMARQUES MAIS AUSSI DE NOMBREUX ELOGES DES ADMINISTRATEURS CONCERNANT LE TRAVAIL DE L'ADEME.**

**Rapport de performance**, un document intéressant mais qui porte les défauts du COP et l'occasion d'évoquer le sujet des ressources humaines (la désormais fameuse « adéquation missions/moyens »).

Si le document est salué par le CA, à l'aune de ces premiers résultats annuels, certains indicateurs sont réinterrogés par divers administrateurs.

Rare moment au CA où le sujet des ressources humaines est inscrit à l'ordre du jour (1 page du rapport sur 29, ça reste limité...). Malheureusement les résultats des 2 indicateurs du COP sont mauvais en 2016. Aïe !

Les administrateurs salariés n'ont pas manqué cette occasion d'intervention sur la satisfaction au travail (61% seulement, soit 9 points en dessous du benchmark - objectif du COP) et la proportion de femmes embauchées dans les fonctions hiérarchiques (33% seulement au lieu d'au moins 50 % visés).

**VOTE : POUR à l'unanimité**

**Intervention et position des administrateurs-salariés du SNE :**

Très bon travail technique et forte implication des équipes en matière de reporting qui démontre combien la technique est le cœur de métier de l'agence. Quelques suggestions d'amélioration sur les indicateurs et la valorisation de notre travail (liens internet...). Proposition d'apporter un lien avec les indicateurs de la LTECV pour une mise en perspective.

Sur les aspects sociaux, il est important de regarder la dynamique. L'indicateur satisfaction au travail n'est pas atteint et il se dégrade. L'analyse de cet indicateur est en partie fautive : la dégradation de la satisfaction n'a pas de lien avec le pessimisme à l'égard de l'avenir de l'ADEME (en très forte augmentation), le premier motif d'insatisfaction concerne la charge de travail. La fierté à l'égard de son travail s'érode un peu, même si elle reste très élevée, la motivation reste élevée.

Le détail du baromètre social doit éclairer la direction sur les points d'appui, comme les très bons résultats concernant la latitude décisionnelle, et sur les points d'alerte à traiter en priorité, comme la demande psychologique.

*Malgré la pression grandissante traduite dans les indicateurs sociaux, les résultats sont au rendez-vous. L'investissement des adémiens est sans faille. Aussi, les administrateurs-salariés du SNE approuvent le Rapport de performance.*

**Déménagement de Vicat, saison 2...**

Plusieurs administrateurs, à commencer par le président, évoquent le projet d'achat d'un bâtiment à Montrouge, quand l'ADEME pouvait le faire, et regrettent qu'il ait été refusé par le Budget il y a 4 ans.

Aussi, après cette saison 1 (qui ne s'est malheureusement pas terminée comme on pouvait l'espérer), la direction lance le déménagement de Vicat, saison 2, à quelques semaines de la fin du bail du site actuel de Vicat.

Aujourd'hui le nouveau projet n'est plus en mode acquisition mais en mode location bien sûr (puisque notre fonds de roulement a servi à compenser les insuffisances de CP...). De plus, il n'a malheureusement pas été concerté en amont avec les personnels.

La saison 2 s'engage moins bien que la saison 1. Connaîtra-t-elle une meilleure issue au bénéfice de l'agence dans son ensemble et de ses salariés parisiens en particulier ? ...

**VOTE : 17 POUR – 2 absentions et 1 CONTRE**

**Intervention et position des administrateurs-salariés du SNE :**

Le CA est consulté sur le site du déménagement sans présentation du projet d'aménagement des bureaux. Le CE et le CHSCT seront informés et consultés sur le volet aménagement dans un second temps, suite à la concertation mise en route sur Vicat pour élaborer ce projet d'aménagement.

Le bâtiment Fairway choisi possède des qualités bien meilleures que Vicat, les coûts ont été bien négociés et la validation de ce projet aujourd'hui pérennise une implantation large de l'ADEME sur Paris avant un changement de gouvernement qui ouvre à de nouvelles incertitudes (surtout au regard des

préconisations de la Cour des comptes et notamment la proposition du maintien d'une simple antenne à Paris).

Le premier hic, c'est le ratio technocratique des 12m<sup>2</sup>/personne que l'Etat demande d'appliquer de façon idiote quelle que soit l'activité de l'établissement ou l'administration concernée. Notre activité est dominée par les échanges au téléphone, en réunion visio ou présentielle : elle conditionne nos besoins d'aménagement et notamment en matière de lieux de réunion. Au regard de ces contraintes, il sera difficile de garantir des bureaux à 2 personnes maximum et au moins 10m<sup>2</sup>/personne dans les bureaux comme le recommande l'INRS.

De plus nous manquons de garantie sur la prise en compte des besoins des salariés dans le cadre de la concertation engagée et surtout concernant les moyens financiers suffisants pour les aménagements nécessaires. C'est la contrepartie minimum que nous attendons de la direction au regard de l'effort demandé aux salariés parisiens.

Au vu de ces incertitudes, mais aussi de l'enjeu pour l'agence de maintenir un site central parisien dans un cadre amélioré, les **administrateurs-salariés du SNE se sont abstenus sur le projet.**

---

### **PIA3 (convention Concours d'innovation), *une reconnaissance de la qualité du travail de l'ADEME et un appel à plus de souplesse***

La qualité des dossiers IA présentés par l'ADEME lui permet d'accéder à la gestion d'une partie du PIA3, aux côtés de bien plus gros opérateurs (comme la BPI). Le représentant du ministère de la recherche adresse un véritable satisfecit aux équipes de l'agence.

Alain Maugard insiste sur l'approche multisectorielle et 'décloisonnante' de l'ADEME (à la différence des autres opérateurs du PIA) et appelle à encore plus de souplesse, convaincu que c'est là que se loge le maximum d'innovation.

**VOTE : POUR à l'unanimité**

---

### **Stratégie entreprises, *largement saluée mais avec des questions sur sa mise en œuvre***

Largement saluée, la stratégie entreprise suscite quelques propositions complémentaires et certaines inquiétudes quant à sa mise en œuvre. « Bon courage à l'ADEME ! » résume Maryse Arditi face à l'ambition affichée.

Les administrateurs-salariés du SNE appellent à la vigilance concernant toutes les stratégies qui ouvrent un éventail très large des possibles mais qui peuvent nous conduire à un sentiment d'impuissance au regard de nos moyens humains et budgétaires. Cette stratégie, comme les autres, ne peut pas être conduite partout et sur tout. Il est important de faire des choix (au niveau de chaque UG) pour se constituer sa feuille de route. Cette étape est essentielle. De quelle manière sera-t-elle conduite ? Nous demandons également s'il est prévu une évaluation de cette stratégie (et des autres) à échéance de 2 ou 3 ans.

Réponse de la direction : En effet, il ne s'agit pas de tout reprendre de la stratégie. Le DGD fait le choix de rentrer par les portes entr'ouvertes. Un dispositif de suivi en continu sera proposé pour toutes les stratégies.

**VOTE : POUR à l'unanimité**

---

### **Rapport de la Cour des Comptes, *rendez-vous est pris en juin pour un débat qui ne manquera pas d'intérêt***

Ce point n'était inscrit que pour s'assurer que tous les administrateurs aient bien eu accès à l'ensemble des documents relatifs à ce rapport et pour se donner rendez-vous en juin : la direction présentera son analyse du rapport ainsi que les mesures qu'elle entend mettre en œuvre pour répondre aux recommandations de la Cour.

*Ce récit de la réunion du conseil d'administration de l'ADEME du jeudi 13 avril 2017 vous était proposé par vos représentants, administrateurs-salariés du SNE, Catherine GUIMARD et Emmanuel DAVID.*

*N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques, suggestions, questions, en nous contactant directement ou via la boîte du SNE ([sne@ademe.fr](mailto:sne@ademe.fr)).*