



## AVIS

### **Sur le suivi et la mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)**

Vu le décret n° 2011-1388 du 28 octobre 2011 modifiant le décret n° 2006-1267 du 16 octobre 2006 instituant un Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ;

Vu la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État, portant notamment sur le recensement et la gestion dynamique du patrimoine détenu ou occupé par les opérateurs de l'État ;

Vu la circulaire du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique du 26 décembre 2008 relative au recensement du parc immobilier et aux orientations pour l'évolution du parc immobilier des opérateurs et des organismes divers de l'État ;

Vu la circulaire du ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État du 16 septembre 2009 relative aux modalités de réalisation des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) des opérateurs et de leurs échéances ;

Vu le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'ADEME en date du 1<sup>er</sup> juillet 2010 ;

Vu les informations complémentaires transmises par l'ADEME en novembre 2013 ;

Vu l'avis du service France Domaine du 15 novembre 2010 à propos du SPSI de l'ADEME ;

Vu l'avis du Conseil de l'Immobilier de l'État en date du 16 février 2011 ;

Après avoir procédé à l'audition de M. Bruno LECHEVIN, Président de l'ADEME, accompagné de Mme Virginie SCHWARZ, Directrice générale déléguée, MM. Pierre-Philippe ZEMMOUR, Secrétaire général et Marc VIOT, Directeur informatique et logistique, en présence de MM. Alain GORET, Adjoint au chef du bureau du pilotage de la tutelle des établissements publics et Philippe BAUCHOT, Délégué à l'action foncière et immobilière du Ministère de l'égalité des territoires et du logement et du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et de M. Bruno SOULIÉ, responsable de la mission chargée de la politique immobilière de l'État du service France Domaine accompagné de M. Frédéric BRIGAUD, durant sa séance du 13 novembre 2013 ;

Considérant que les effectifs (1192 postes de travail) de l'ADEME sont répartis sur trois sites nationaux (Valbonne -Sophia-Antipolis-, Paris Vicat et Angers) et pour moitié en directions régionales ; qu'à l'exception des sites de Valbonne et Angers détenus en pleine propriété, les autres implantations sont prises à bail ;

Considérant, s'agissant des directions régionales :

Que l'ADEME a présenté le 2 mai 2012 au Conseil d'administration de l'agence, un plan d'action du SPSI visant à optimiser le parc locatif des directions régionales ; que ce plan se fonde sur la cartographie du parc locatif existant et un référentiel des coûts (prix HT de loyer et de charges par m<sup>2</sup> de surface locative) par site établi par un expert indépendant ;

Que cette étude consiste à comparer les coûts hors taxes des loyers et des charges actuels, pour la surface réelle occupée, aux prix référencés du marché locatif immobilier pour des prestations de même nature dans le périmètre théorique des 12m<sup>2</sup> SUN par poste de travail ;

Que le rapport entre les conditions locatives actuelles et les conditions locatives cibles en termes de coûts et de superficie permet de dessiner la trajectoire à parcourir pour satisfaire les objectifs du SPSI ; que sur la base de ce résultat, des solutions d'ajustement sont assignées aux directions régionales : restitution de superficie, renégociation tarifaire du bail ou déménagement ; que l'objectif cible vise à satisfaire une performance économique équivalente à une superficie de 12m<sup>2</sup> de SUN par poste du site au tarif locatif du marché ;

Que ce plan d'actions programme sur cinq ans le déménagement de cinq directions régionales et la restitution de 909m<sup>2</sup> SUN ou la renégociation des loyers et charges permettant une économie équivalente ; que ce plan d'action devait permettre à l'ADEME de réaliser des économies annuelles à hauteur de 0,2 M€ au terme du 2<sup>e</sup> exercice et 0,45 M€ en fin de période représentant 16% des dépenses immobilières des directions régionales ;

Qu'après 18 mois de mise en œuvre de ce plan d'actions, le bilan des réalisations engagées à la fin de l'exercice 2013 honore les objectifs annoncés puisque 0,271 M€ d'économies annuelles à la fin de l'exercice 2013, dont 0,209 M€ sur les loyers et 62 000 € au titre des charges, sont attendues, un déménagement réalisé et 753 m<sup>2</sup> restitués ;

Qu'à cette occasion le site de la direction régionale Ile de France situé à Puteaux, et faisant l'objet d'une recommandation du Conseil, a restitué 80 m<sup>2</sup> SUN, lui permettant ainsi de réduire ses coûts de fonctionnement de 18 % et de respecter la norme économique de référence admise (225 € au m<sup>2</sup> contre un loyer de référence de 350€ HT par m<sup>2</sup>) ;

Que, malgré les efforts entrepris pour réduire la surface moyenne par agent, l'ADEME estime que les spécificités de son action (organisation régulière de réunions avec les partenaires extérieurs obligeant à l'usage de salles de réunion) rendent difficiles l'atteinte des 12 m<sup>2</sup>, en particulier pour les petites équipes ; que le ratio moyen d'occupation est estimé à 16,78 m<sup>2</sup> SUN par poste de travail.

Considérant, s'agissant des sites centraux d'Angers, de Valbonne et Paris Vicat :

Que le Conseil de l'Immobilier de l'État, dans son avis suscité, recommandait de regrouper la totalité des services centraux à Angers et de céder le site de Valbonne en ne maintenant à Paris qu'une simple antenne.

Que, d'après l'opérateur, le site de Valbonne concentre l'essentiel de l'expertise en matière d'énergie (bâtiments, transports, énergies renouvelables) de l'agence ; que ce secteur est fortement sollicité car il a en charge l'instruction des dossiers d'investissements d'avenir et du

Grenelle de l'environnement ; que l'actualité et le volume de ces opérations éloignent pour le moment toute perspective de décroissance ; qu'un déménagement imminent pourrait entraîner des départs massifs de personnels, laissant craindre une perte d'expertise difficile à reconstituer rapidement, et pourrait obérer la capacité de l'opérateur à remplir ses missions ;

Que la fermeture du site de Valbonne nécessiterait une programmation étalée sur plusieurs années assortie d'un plan de fermeture socialement accepté pour éviter les risques juridiques et sociaux inhérents au plan de sauvegarde de l'emploi dont pourraient relever les personnels de l'ADEME (personnels de droit privé) ; qu'afin de préserver son organisation, l'ADEME souhaiterait privilégier la voie de la négociation avec les représentants du personnel et mettre en place un dispositif d'adhésion volontaire et d'accompagnement des salariés ; que cette solution oblige à prendre des mesures coûteuses pour l'opérateur (mesures d'incitation à la mobilité interne ou indemnisation des départs anticipés) ; qu'à ce jour, l'opération n'est pas programmée officiellement ;

Qu'il ressort de l'analyse comparative des scénarios de statu quo et de regroupement des sites centraux sur Angers réalisée par l'opérateur que les économies de fonctionnement envisageables ne sont pas en rapport avec les conséquences d'une opération de cette envergure ;

Que néanmoins l'ADEME recherche des solutions de rationalisation économique du site de Valbonne ;

Qu'il est indispensable pour l'ADEME de conserver un site à Paris à la fois pour la présidence et une partie de la direction en contact étroit et régulier avec les tutelles et pour les structures de coordination avec les directions régionales ;

Considérant, s'agissant du scénario de regroupement sur Angers des autres sites centraux :

Qu'en fonctionnement courant, l'économie réalisée de 3,65 M€ (totale des dépenses de fonctionnement) serait neutralisée par le coût de fonctionnement lié aux personnels parisiens et valbonnais accueillis à Angers estimé à 2,35 M€ et les charges, soit un gain net de fonctionnement estimé à 0,8 M€ ;

Que, si la disparition de deux sites centraux induit une économie de frais de déplacement de 0,656 M€, les frais de mission et de déplacement induits par ce scénario pour rencontrer, soit les tutelles, soit les partenaires, représenterait une charge de 0,164 M€ selon l'ADEME ; qu'à cela il conviendrait, selon l'agence, d'ajouter les déplacements nécessaires à la continuité des échanges entre le personnel ex-parisiens et les partenaires externes restés à Paris, soit environ 0,37 M€ ;

Que la perte de productivité résultant de l'absence de bureaux d'accueil à Paris et de l'accroissement des trajets serait estimée à plus de 8 ETP, soit 0,6 M€ ;

Que les frais supplémentaires de location de salles dans Paris pour assurer les réunions institutionnelles ne pouvant être organisées sur Angers sont estimés à 0,1 M€.

Qu'in fine ce scénario conduirait à une perte de 0,66 M€ pour l'ADEME et à un prélèvement de 5,3 M€ sur le fonds de roulement.

Considérant, s'agissant du scénario de fermeture du seul site de Valbonne

Qu'en fonctionnement courant, l'économie serait neutralisée par les surcoûts des frais de missions ;

Que, si le ratio de fonctionnement par agent ne change pas, les charges d'amortissement annuelles liées à la construction d'une nouvelle extension sur Angers dont le coût d'investissement serait estimé à 4,5 M€ atteindraient dans cette hypothèse 0,18 M€ à raison d'une durée d'amortissement de 25 ans ;

Que, s'agissant des frais de mission, l'économie nette s'élèverait à 0,401 M€ ; le gain total escompté de charges de fonctionnement résultant de l'application du scénario de fermeture du site valbonnais n'excéderait pas 0,221 M€ par an.

Que ce scénario abonderait le fonds de roulement de 2,2 M€, mais que ce gain brut serait largement consommé par les coûts de transferts.

Que les débours de transfert sont estimés à 2,732 M€

Que, dans ces conditions, le solde de l'opération de fermeture et de cession du seul site de Valbonne dégagerait un déficit patrimonial de 0,532 M€.

Considérant, s'agissant, du projet d'acquisition immobilière parisienne :

Que cette solution a vocation à susciter des économies pérennes de fonctionnement et d'atteindre une performance environnementale plus conforme aux missions de l'agence ;

Que le calendrier de l'opération est dicté par l'expiration du bail locatif actuel du site centrale Paris Vicat le 15 juillet 2015, renégocié récemment au 1<sup>er</sup> juillet 2018 ;

Qu'un projet situé à Montrouge avait été identifié par l'ADEME comme répondant aux exigences sociales, économiques et environnementales pour la relocalisation des personnels du site Vicat ;

Que le principe d'une acquisition immobilière n'est pas validé par les tutelles de l'ADEME.

Considérant, s'agissant des solutions de rationalisation du fonctionnement du site de Valbonne, deux solutions sont envisagées pour dégager de nouvelles économies à hauteur de 0,14 M€ :

Que des économies sur le prix unitaire moyen des déplacements pourraient être réalisées et mises en place sur l'ensemble des sites en ayant recours aux billets low cost qui pourraient permettre de dégager jusqu'à 0,12 M€ ;

Que, s'agissant des économies sur les fréquences des déplacements, l'ADEME a déployé depuis dix ans des systèmes de visioconférence dans ses salles de réunion comme alternative à de nombreux déplacements ; que la demande de visio conférence dépasse aujourd'hui la capacité des salles de réunions ; que le déploiement de la visioconférence sur poste de travail est en cours de réalisation sur les sites centraux et devrait offrir de nouvelles alternatives aux déplacements ; que les économies en résultant sont encore difficiles à évaluer.

Que le site de Valbonne dispose d'un amphithéâtre et d'un hall de réception permettant d'accueillir des colloques et autres manifestations ; qu'une politique volontaire de location de ces espaces pourrait être relancée.

Les représentants de l'ADEME ayant été entendus en leurs explications,

Le Conseil après en avoir délibéré lors de sa séance du 13 novembre 2013, rend un avis sur le suivi et la mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'ADEME et formule les remarques suivantes :

### **Sur le suivi du schéma pluriannuel de stratégie immobilière validée et recommandations liées**

1. Le Conseil salue les efforts consentis par l'ADEME pour développer, avec succès, l'utilisation de la visioconférence et réduire les coûts de fonctionnement de ses principaux sites. Il encourage l'opérateur dans sa démarche visant à étendre la visioconférence aux postes de travail des services centraux.

S'agissant du respect du ratio d'occupation cible (12m<sup>2</sup> SUN par agent) :

2. Le Conseil prend acte du travail accompli par l'opérateur quant à la mise en œuvre d'un plan d'actions efficace lui ayant permis de réduire significativement les coûts de fonctionnement des directions régionales. Il remarque cependant que presque aucune direction régionale ne respecte le ratio d'occupation cible. Le CIE entend l'argument de la solution économique la plus avantageuse (rapport surface coût) mais rejette l'argument tenant à l'usage régulier de salles de réunion dans l'exercice de ses missions. Il rappelle comme lors de la première audition de l'opérateur que le seuil imposé par la circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009 ne retient pas une cible particulièrement contraignante puisque le niveau moyen constaté dans le secteur privé est en deçà de cette cible. Il incite l'opérateur à rechercher des solutions nouvelles, à l'instar du partage de locaux ou de salles de réunion avec des partenaires locaux.
3. En tout état de cause, le Conseil rappelle que la norme des 12 m<sup>2</sup>, définie il y a plusieurs années, n'est pas extrêmement rigoureuse comparée aux standards du secteur privé ou d'autres États européens. En conséquence, il souhaite que tous les opérateurs intègrent clairement cet objectif comme une donnée de base de leur politique immobilière et non comme un objectif à échéance éloignée.

S'agissant du regroupement des services centraux sur le site d'Angers :

4. Le Conseil comprend que l'empreinte carbone et les frais de déplacement soient un frein à la relocalisation de l'ensemble du siège à Angers, mais ils ne suffisent pas à eux-seuls à définir une stratégie immobilière ; le transfert de l'ensemble des services centraux sur un même site doit inciter l'opérateur à rechercher une organisation nouvelle et à s'interroger encore davantage sur la pertinence de l'ensemble de ces déplacements ; le Conseil invite donc l'ADEME à poursuivre ses efforts de rationalisation et réduction des coûts des déplacements ;
5. Le Conseil entend les craintes de l'opérateur s'agissant du risque de perte d'expertise, mais si l'opérateur peut être ralenti un temps dans ses missions, il n'est pas convaincu que cette relocalisation pénalise son activité à long terme.
6. Le Conseil comprend qu'une telle démarche nécessite une réflexion approfondie et une mise en œuvre progressive pour emporter une adhésion la plus large possible auprès du personnel mais incite l'opérateur à entamer d'ores et déjà cette démarche.

7. Pour l'analyse du bilan économique d'un tel regroupement, le Conseil souhaiterait que l'opérateur distingue clairement les coûts liés aux deux principaux postes de dépenses que sont le personnel et l'immobilier pour chacun des scénarii envisagés.

S'agissant des coûts sociaux, le Conseil partage le souci des responsables de l'opérateur de bien les apprécier ; il manifeste toutefois sa surprise que, dans la conjoncture actuelle, l'hypothèse sous-jacente soit que la grande majorité des salariés privilégierait leur maintien dans leur zone de résidence actuelle à la préservation de leur emploi assortie d'un changement de région.

S'agissant des dépenses immobilières, le Conseil s'étonne que les économies attendues des scénarii de regroupement soient aussi insignifiantes au regard du maintien d'un siège social éclaté sur le territoire français, les coûts fonciers étant nettement plus élevés à Paris qu'à Nice et, a fortiori, qu'à Angers. Un tel regroupement permettrait en outre de mutualiser la logistique, permettant à l'ADEME de gagner en efficacité en se concentrant sur son cœur de métier.

Dans tous les cas, le Conseil ne peut accrédi-ter le maintien de cette situation sous-optimale et encourage vivement l'ADEME à mettre en œuvre l'un des scénarii envisagés.

S'agissant de la vente du site de Valbonne et de la recherche d'une nouvelle acquisition immobilière dans Paris:

8. Le Conseil conçoit qu'un opérateur ait besoin d'une vitrine parisienne, c'est pourquoi il est favorable au maintien d'une présence, c'est-à-dire d'une petite structure d'accueil mais il est dubitatif, en l'état du dossier, sur l'acquisition d'une nouvelle propriété dans Paris afin de maintenir les équipes parisiennes en place. Il propose à l'ADEME de rechercher soit une solution temporaire qui s'adapte à l'évolution de son activité, soit une solution pérenne mais pour un effectif restreint.

Le Conseil renouvelle son souhait de voir l'ensemble des services centraux réunis sur le site d'Angers.

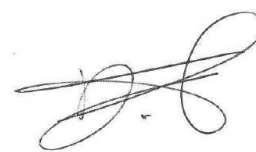
### **Sur l'accompagnement de l'opérateur dans la mise en œuvre de son SPSI**

S'agissant du suivi du SPSI par France Domaine et les ministères de tutelle

9. Le Conseil constate l'existence d'un désaccord entre l'opérateur et ses tutelles quant au principe même de l'acquisition immobilière en propriété. Il invite l'ensemble de ces acteurs à se réunir et arrêter une position définitive au plus vite pour ne pas pénaliser l'opérateur dans ses démarches.

**Pour le Conseil,**

**son Président**



**Jean-Louis DUMONT**