

La formation commune des hauts fonctionnaires sur la transition écologique

Note d'enjeux

Remarque - Cette note a vocation à constituer le référentiel d'activités et de compétences pour la conception d'une formation de tronc commun de la haute fonction publique. Elle marque un point d'étape dans une réflexion qui pourra être poursuivie dans le cadre de l'amélioration continue du tronc commun.

Cette note identifie et caractérise les besoins de compétences de l'ensemble des hauts fonctionnaires pour assurer la capacité de l'administration à porter les objectifs ambitieux de la transition écologique dans l'ensemble de ses activités. Elle n'est pas liée à la conception d'un module en particulier : certaines des compétences identifiées pourront être acquises à travers un tronc commun de formation initiale tandis que d'autres pourront être appropriées par les acteurs en charge de la formation et visées, le cas échéant, dans les formations initiales spécifiques à chaque corps ou en cours de carrière, à travers la formation continue.

I) Enjeux de cette thématique pour la conduite de l'action publique

Cette section présente tout d'abord en quoi la transition écologique constitue un enjeu de société nécessitant des compétences spécifiques chez l'ensemble des hauts fonctionnaires. Elle identifie ensuite les contextes d'activité, communs à l'ensemble des corps de hauts fonctionnaires concernés par la présente réflexion, dans lesquels réfléchir aux besoins de compétences spécifiques.

I)1) Pourquoi la transition écologique est-elle un enjeu de société et d'action publique auquel les hauts fonctionnaires doivent être préparés ?

Considérant notamment que la préservation de l'environnement doit être recherchée au même titre que les autres intérêts fondamentaux de la Nation, la Charte de l'environnement dispose dans son article 6 que les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable et qu'elles concilient à cet effet trois piliers : (i) la protection et la mise en valeur de l'environnement, (ii) le développement économique et (iii) le progrès social.

Or, le changement climatique et la dégradation des écosystèmes font peser des menaces rapides, graves et irréversibles pour l'environnement et le bien-être des populations en France et dans le monde¹. Face à ce constat d'*urgence écologique*, la transition écologique désigne l'inscription de l'ensemble des activités humaines dans une trajectoire de développement durable. Cela recouvre notamment la lutte contre le changement climatique, la perte de biodiversité, les pollutions des eaux, de l'air et des sols et l'épuisement des ressources à toutes les échelles territoriales. Cela recouvre aussi l'adaptation aux conséquences de changements environnementaux désormais inéluctables et auxquels la France est particulièrement exposée tant en métropole que dans les outre-mer².

La lutte contre le changement climatique, la perte de biodiversité, et leurs impacts requièrent une transformation profonde de nos modes de production et de consommation, ainsi que de nos représentations du progrès et de la justice sociale³, faisant de la transition écologique un défi de société. Dans ce cadre, les problèmes sont complexes et nécessitent d'envisager l'action publique et de l'Etat dans une logique transversale, adaptative et partenariale⁴, appelant à appréhender la complexité, à associer largement ou à oser expérimenter de nouvelles manières de faire.

Garants de la sécurité de la Nation, les pouvoirs publics ont un rôle central à jouer pour impulser, orienter et accompagner cette transformation sociétale. Alors qu'à ce jour, le décalage entre les transformations observées et l'ambition requise ne cesse d'être souligné⁵, l'ensemble des hauts fonctionnaires au sein des corps concernés par la

¹ Voir notamment les 3 rapports spéciaux du Giec, 2018 et 2019 et IPBES, 2019, sections A et B.

² Ces effets couvrent un renforcement (intensité et/ou fréquence) des crues et submersions marines, des feux de forêts, sécheresses et canicules, etc. Voir CGDD (2020) pour la métropole.

³ Voir par exemple IPBES, 2019, sections C et D.

⁴ Voir par ex. IPBES (2019), message D4.

⁵ Voir par exemple les rapports du Haut conseil pour le climat de 2019 et 2020 ou la Décision du Conseil d'Etat n°427301 du 19 novembre 2020 qui demande au Gouvernement de justifier de l'adéquation des mesures prises avec ses propres objectifs.

présente réflexion⁶, doit être conscient de l'ampleur des défis écologiques et en capacité de porter ces enjeux dans le cadre de son activité professionnelle⁷.

I)2) Dans quelles activités communes à l'ensemble des corps de hauts fonctionnaires l'acquisition de compétences nouvelles est-elle nécessaire pour intégrer les enjeux de transition écologique ?

L'acquisition de compétences nouvelles peut être envisagée dans les deux contextes d'activité suivants, communs à l'ensemble des corps considérés.

1. Dans le **pilotage des organisations publiques**, tout d'abord. La plupart des hauts fonctionnaires accèdent à des responsabilités dans des organisations publiques et doivent pouvoir assurer l'exemplarité de ces dernières en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cela concerne à la fois l'empreinte environnementale liée au fonctionnement de l'organisation (commande publique⁸, mobilité des employés⁹, etc.), mais aussi les effets plus indirects sur l'environnement découlant de ce fonctionnement.
2. Dans **l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques**, ensuite. Au cours de leur carrière, les hauts fonctionnaires participent activement à l'élaboration des politiques publiques et de dispositions normatives. Quels que soient les secteurs, il est essentiel qu'ils puissent intégrer la question de la transition écologique dans leurs actions de construction des politiques publiques et d'appui aux dirigeants et décideurs publics. L'intégration des enjeux dans l'ensemble des politiques publiques revêt un caractère essentiel dans la transition écologique¹⁰.

Dans ces deux contextes d'activité, **l'interaction avec les partenaires, les acteurs et la société** nécessite une attention particulière. Au cours de leur carrière, les hauts fonctionnaires sont amenés à interagir – et représenter l'Etat – avec une multiplicité de partenaires, internes et externes à l'administration, et de parties prenantes. Tant dans le pilotage des organisations publiques que dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques, les hauts fonctionnaires devront être capables d'écouter, de dialoguer et de co-construire une dynamique de changement et de mise en œuvre de la transition écologique dans une posture affirmée, conciliant la neutralité attendue des hauts fonctionnaires, gage de crédibilité et de confiance, et l'ambition requise face à l'urgence écologique.

II) Quelles compétences devrait viser une telle formation commune des futurs cadres du service public ?

L'ensemble des besoins de compétences communs identifiés peut être organisé en deux blocs.

1. Un premier bloc vise à **renforcer la conscience des enjeux environnementaux et la capacité à les appréhender avec discernement** dans une diversité de secteurs et de contextes d'action. Il s'agit d'armer les futurs hauts fonctionnaires face à la complexité et la variabilité de ces enjeux d'un territoire à un autre.
2. Un deuxième bloc de compétences vise ensuite à **renforcer la capacité des futurs cadres de la fonction publique à intégrer ces enjeux et à promouvoir et accompagner une mobilisation effective des acteurs** pour l'atteinte des objectifs ambitieux des politiques publiques en la matière en adoptant une posture affirmée et équilibrée dans les deux contextes d'activité identifiés dans la section précédente.

Le tableau suivant décline ces grands blocs de compétences en compétences attendues face aux enjeux de transition écologiques.

⁶ Cf. CR de la réunion interministérielle du jeudi 22 octobre 2020 relative à la création d'un tronc commun de formation à certaines écoles de service public.

⁷ On pourra remarquer que les objectifs ambitieux formulés à l'horizon 2050 constituent l'horizon de la carrière de tout haut fonctionnaire qui entre actuellement en poste.

⁸ On relèvera qu'en France, la commande publique (État, collectivités territoriales et hôpitaux) représente de l'ordre de 200 milliards d'euros par ans soit 8 % du PIB. Cette commande représente donc un levier considérable de réduction de l'empreinte environnementale, mais aussi de promotion des modes de production durables. Or, à ce jour, on constate par exemple une stagnation de la part de véhicules électrique ou hybrides dans le renouvellement des véhicules des flottes publiques en France, témoignant de l'existence de grandes marges de progrès.

⁹ Dans le même ordre d'idée, on pourra aussi relever que, avec 5,66 millions de fonctionnaires en 2019, soit près de 20% de la population active, la haute fonction publique a aussi un rôle clé à jouer à travers son implication dans la gestion directe des organisations publiques

¹⁰ Voir par ex. IPBES, 2019, messages D2, D4 et D6.

<p style="text-align: center;">Compétence</p> <p style="text-align: center;"><i>Savoir, savoir-faire et savoir-être associés, qualifiés par leurs niveaux de criticité (critique vs secondaire) et de spécificité (transversale vs. spécifique)¹¹.</i></p>	<p style="text-align: center;">Motivation</p> <p style="text-align: center;"><i>Pourquoi et dans le cadre de quelles activités communes aux différents corps ?</i></p>	<p style="text-align: center;">Evaluation¹²</p> <p style="text-align: center;"><i>Comment l'acquisition de la compétence peut-elle être validée ?</i></p>	<p style="text-align: center;">Modalités pédagogiques possibles</p> <p style="text-align: center;"><i>Ces modalités visent à illustrer les possibilités</i></p>	<p style="text-align: center;">Liens avec les autres thèmes</p>
<p>1. Etre capable d'appréhender les causes des changements environnementaux en cours, leurs impacts sur les écosystèmes et les sociétés humaines et d'identifier les leviers d'atténuation de ces changements et de leurs impacts à différentes échelles spatiales et temporelles.</p>				
<p>1.1. Etre capable d'appréhender les changements environnementaux globaux en cours, leurs causes et leurs impacts, et à discerner les enjeux associés à différentes échelles spatiales et temporelles.</p> <p>1.1.1. Connaître les principaux changements environnementaux globaux, leurs causes et leurs interdépendances¹³.</p> <p>1.1.2. Connaître et être capable de mobiliser les ordres de grandeurs sur les changements environnementaux en cours et leurs impacts dans une réflexion sur les enjeux</p> <p>1.1.3. Etre capable d'identifier concrètement sur un territoire les expositions, les vulnérabilités, et les mesures permettant de réduire les impacts liés aux changements environnementaux.</p>	<p>A ce jour, les causes et la gravité du changement climatique sont largement reconnus des décideurs et du grand public. Cela est moins vrai pour un ensemble d'autre enjeux environnementaux, moins connus ou plus complexes, et pour lesquels il est néanmoins urgent d'agir maintenant.</p>	<p>Quiz sur les ordres de grandeur.</p> <p>Etude de cas sur les impacts des dégradations environnementales sur un territoire, ou inversement d'action de restauration des écosystèmes.</p>	<p>Fresque du climat et/ou de la biodiversité (<i>les ingénieurs animent pour les autres</i>).</p> <p>Une conférence sur les scénarios d'impacts et les sources d'information existantes à différentes échelles et dans différents secteurs¹⁴.</p> <p>Mise à disposition de fiches présentant les différents ordres de grandeur pertinents.</p>	<p>Lien possible avec le thème « Rapport à la science »</p>
<p>1.2. Comprendre et être capable de restituer l'ampleur des transformations nécessaire pour atteindre les</p>	<p>Les connaissances existantes soulignent que la transition écologique nécessite d'entreprendre une transformation profonde de nos modes de vie et de production. Afin de</p>	<p>Quiz sur les ordres de grandeur.</p>	<p>Une conférence synthétisant d'abord l'état des connaissances sur les scénarios d'atténuation du</p>	<p>Lien possible avec le thème « Rapport à la science »</p>

¹¹ Une compétence « critique » (vs. « secondaire ») correspond à une compétence jugée nécessaire pour relever les défis de la transition écologique. Une compétence « transversale » (vs. « spécifique ») est jugée pertinente pour l'ensemble des corps. L'intégration des compétences critiques et transversales, distinguées en *gras* et *non grisées*, dans les objectifs pédagogiques du tronc commun est recommandée. A l'inverse, l'acquisition des compétences spécifiques à un ou plusieurs corps sont à intégrer aux des formations spécifiques à ces corps, tandis que les compétences plus secondaires peuvent être recommandées sans être versées aux référentiels de compétence. Afin de faciliter l'évaluation, les compétences critiques peuvent être considérées comme celles sur lesquelles le tronc commun cherchera à garantir une véritable montée en compétence tandis qu'une initiation pourra suffire pour les compétences secondaires.

¹² La définition législative des blocs de compétences est prévue à l'art. L. 6113-1 du code du travail stipule en effet que « les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées ».

¹³ Il s'agit notamment d'être conscient des effets potentiels de seuils ou en cascade et des risques que cela implique.

¹⁴ par ex. le portail Drias services climatiques ou ClimatHD Météo France.

<p>objectifs associés à différentes échelles spatiales et temporelles.</p> <p>1.2.1. Connaître et être capable de mobiliser les ordres de grandeurs sur les conséquences environnementales de différentes actions dans une réflexion sur les enjeux.</p> <p>1.2.2. Etre capable de décrire les contours de futurs durables et motiver des solutions en s'appuyant notamment sur des démarches de prospective.</p> <p>1.2.3. Etre capable d'identifier concrètement les principaux impacts environnementaux des activités sur un territoire (y compris les impacts distants) et, de manière plus transversale, les enjeux des démarches de transition associées.</p>	<p>conduire la transition écologique, il est essentiel que de futurs cadres soient conscient de l'ampleur et de la nature des transformations à opérer, et des connaissances sur lesquelles s'appuient de telles affirmations afin de pouvoir anticiper et accompagner efficacement les évolutions associées à la transition écologique.</p>	<p>Etude de cas sur l'identification et la priorisation des enjeux environnementaux sur un territoire.</p>	<p>changement climatique à différentes échelles, les difficultés de ces scénarios à traiter les autres enjeux du développement durable¹⁵ et présentant des résultats choisis issus de scénarios intégrés.</p> <p>Des études de cas consistant à évaluer la contribution d'une action à la transition écologique.</p>	
<p>1.3. Etre capable d'actualiser ses connaissances sur une question scientifique spécifique de manière autonome.</p> <p>1.3.1. Connaître les principaux acteurs de l'expertise et de la médiation scientifique sur ces questions</p> <p>1.3.2. Etre capable d'identifier et de mobiliser les sources d'information pertinentes et fiables sur une question spécifique</p> <p>1.3.3. Etre capable de hiérarchiser les sources et de discerner les questions controversées des questions faisant l'objet de consensus scientifique</p>	<p>L'ensemble des connaissances relatives aux enjeux de transition écologique font l'objet de controverses et demeurent partielles ou incomplètes. Elles évoluent et évolueront à mesure des progrès des connaissances. Il est donc essentiel de développer une capacité à se former sur ces questions.</p>	<p>Quizz avec accès à Internet.</p>	<p>Un TD consistant à répondre à un quizz tout en disposant d'un document contenant les liens vers les principales sources d'expertise fiables sur les enjeux de transition écologique.</p>	<p>Lien possible avec le thème « Rapport à la science »</p>
<p>2. Etre capable de promouvoir et accompagner, dans ses activités, une mobilisation des acteurs constructive et cohérente avec l'ambition des traités, lois et stratégies relatifs à la transition écologique et d'intégrer les enjeux de transition écologique dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques et la gestion les organisations publiques.</p>				
<p>2.1. Etre capable de mobiliser et articuler les référentiels normatifs et scientifiques existants pour légitimer l'intégration des enjeux de transition écologique dans une diversité de secteurs ou domaines d'action.</p>	<p>Inscrire l'action publique dans le cadre juridique actuel constitue un gage de crédibilité de l'action publique.</p> <p>Or sur un certain nombre d'enjeux, les référentiels normatifs existants portent des</p>	<p>Quizz et/ou test de connaissances classique.</p>	<p>Les référentiels normatifs pourront être recensés et présentés dans une fiche transmise aux élèves afin de se concentrer sur la présentation de cas.</p>	<p>-</p>

¹⁵ On relèvera ainsi par exemple le message D8 de l'évaluation mondiale de l'IPBES.

<p>2.1.1. Connaître les principaux textes (accords internationaux, lois, stratégies, etc.) qui constituent le référentiel des acteurs publics en matière de transition écologique aux différentes échelles¹⁶ et leur portée juridique actuelle ;</p> <p>2.1.2. Connaître le fonctionnement du Giec, de l'IPBES, du Haut conseil pour le climat, et comprendre le statut des différents textes publiés.</p> <p>2.1.3. Etre capable de mobiliser les information utiles résumés à l'attention des décideurs de sources d'expertises fiables dans l'élaboration d'éléments de langage.</p> <p>2.1.4. Connaître les sources fiables d'information régionale, les observatoires et réseaux d'expert climat - biodiversité régionaux.</p>	<p>objectifs ambitieux qui peuvent être mobilisés pour légitimer et crédibiliser une action en faveur de la transition écologique à la hauteur des enjeux. Comme le souligne par exemple les récents rapports du Haut conseil pour le climat, l'enjeu est de réduire le décalage existant entre l'action et l'ambition.</p>		<p>La gouvernance et les règles de fonctionnement des plateforme science-sociétés pourra être présentée dans une intervention de ce module ou des contenus relatifs au rapport à la science.</p> <p>Voir des initiatives comme Meth'ODD, DREAL Bretagne, bon exemple d'initiative portée par un acteur public pour opérationnaliser un concept « stratégique ».</p>	
<p>2.2. Etre capable de promouvoir et accompagner une mobilisation constructive et cohérente avec l'ambition des traités, lois et stratégies relatifs à la transition écologique.</p> <p>2.2.1. Etre capable d'expliquer les enjeux de transition écologique et de sensibiliser une diversité de publics.</p> <p>2.2.2. Etre capable d'écouter et s'adapter à l'interlocuteur.</p> <p>2.2.3. Etre capable de conduire la participation du public et d'animer un collectif dans une démarche de recherche de solution et de construction de consensus.</p> <p>2.2.4. Etre capable d'identifier des affirmations fausses dans une diversité de discours et les rectifier de manière adéquate et lorsque cela s'avère nécessaire.</p>	<p>Les hauts fonctionnaires remplissent une fonction essentielle de conseil auprès des élus, mais aussi de représentation de l'administration auprès du public. De nombreux acteurs soulignent la caractère critique d'une formation rapide d'une part importante de la population et de la responsabilité particulière des décideurs dans cette action.</p> <p>Enfin, l'urgence écologique impose aux hauts fonctionnaires de trouver une posture nouvelle et juste, conciliant devoir de neutralité et nécessité de porter une action ambitieuse et rapide sur ces enjeux.</p>	<p>Analyse critique de discours d'acteurs et rédaction de propositions de réponses.</p> <p>Réflexion à partir de controverses permettant à chacun d'identifier des solutions nouvelles</p>	<p>Réflexion critiques sur un corpus de textes et de discours, y compris de haut fonctionnaires. Témoignages et débats.</p>	<p>Lien possible avec le thème « Rapport à la science » et « Valeurs de la République »¹⁷.</p>

¹⁶ Il s'agit notamment (et non exclusivement), (i) à l'échelle internationale, des Objectifs de développement durable, de la Cnucc et l'Accord de Paris, de la Convention sur la diversité biologique (CDB) et du Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, (ii) à l'échelle européenne, de la contribution à l'accord de Paris et du Pacte vert pour l'Europe, (iii) à l'échelle nationale, de la Charte de l'environnement, des lois récentes, de la Stratégie nationale bas carbone, du Plan biodiversité du Gouvernement français et la Stratégie nationale pour les aires protégées, et, (iv) à l'échelle locale des schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (Sradet), schémas de cohérence territoriale (Scot) et plan climat-air-énergie territoriaux (PCAET).

¹⁷ Sur la tension entre neutralité et logiques de discours justifiant l'inaction face aux enjeux écologiques.

<p>2.2.5. Etre capable de décrypter les logiques de discours justifiant l'inaction face aux enjeux écologiques.</p> <p>2.2.6. Etre capable d'adapter son action de manière à contribuer à l'éducation au développement durable dans les situations pertinentes (par ex. lors de débat public).</p>				
<p>2.3. Etre capable d'engager une organisation dans une démarche de responsabilité environnementale :</p> <p>2.3.1. Etre capable d'identifier et expliquer comment une organisation est liée aux enjeux sociaux et écologiques des territoires dans et en lien avec lesquels elle s'inscrit.</p> <p>2.3.2. Etre capable de donner du sens et de co-construire une démarche, et d'assurer ainsi l'engagement d'un collectif de travail dans une démarche de responsabilité environnementale.</p> <p>2.3.3. Etre capable d'identifier et de mobiliser les ressources susceptibles d'appuyer le déploiement de démarches de services publics écoresponsables (conseil, financement, etc.).</p> <p>2.3.4. Savoir cadrer et assurer la pertinence, en posture de maître d'ouvrage, d'une évaluation relative aux enjeux environnementaux en réponse au besoin d'une organisation (bilan carbone, etc.).</p> <p>2.3.5. Connaître les référentiels existants en matière de responsabilité environnementale des organisations publiques (normes, labels, etc.) ;</p> <p>2.3.6. Etre capable de motiver et déployer des démarches innovantes en matière de responsabilité environnementale allant au-delà des exigences réglementaires.</p>	<p>En France, l'emploi public représente près de 20% de la population active et la commande publique représente près de 8 % du PIB. La gestion des organisations publiques représente donc un levier considérable de réduction de l'empreinte environnementale, mais aussi de promotion des modes de production durables et de structuration des filières.</p> <p>Or, à ce jour, on constate par exemple une stagnation de la part de véhicules électrique ou hybrides dans le renouvellement des véhicules des flottes publiques en France, témoignant de l'existence de grandes marges de progrès.</p> <p>Par ailleurs, les démarches de services écoresponsables et d'autre reposent sur des logiques ascendantes de remontée et de partage d'expérience. De telles approchent reposent sur la capacité des organisations à innover.</p>	<p>Elaborer et motiver des actions de transformation d'une organisation publique.</p>	<p>Rencontre avec un(e) haut(e) fonctionnaire ayant impulsé une transformation environnementale dans les pratiques de son service/son organisation.</p> <p>Etude de cas sur une organisation donnée ou débat critique avec le témoin de la partie 2.1.</p> <p>Possibilité de rencontre avec un correspondant services publics écoresponsables ayant transformé en conséquences son organisation</p> <p>Présentation détaillée de cas exemplaires.</p>	<p>Lien possible avec le thème « Inégalités et pauvreté ».</p>
<p>2.4. Etre capable d'identifier et d'évaluer les liens directs et indirects de son action avec les enjeux écologiques et les mesures susceptibles de renforcer la contribution des politiques publiques à la transition</p>	<p>La crise écologique est une crise systémique qui nécessite de pouvoir agir dans cette optique. Les plans climats comme les plan biodiversité du Gouvernement reconnaissent par exemple le besoin d'une mobilisation d'ampleur de la société dans toutes ces composantes. Dans un</p>	<p>Etude de cas dans lequel les élèves identifient les principaux liens entre un contexte d'action publique et</p>	<p>Une conférence sur les outils d'évaluation en appui à l'intégration des enjeux environnementaux, assortie d'exemples concrets d'évaluation réussies.</p>	<p>Lien possible avec l'ensemble des GT (sur les ODD)</p>

<p>écologique dans une diversité de secteurs et de contextes d'action.</p> <p>2.4.1. Etre capable d'articuler son activité principale en lien avec l'ensemble des Objectifs de développements durables.</p> <p>2.4.2. Connaître les compétences, missions et contraintes des principaux acteurs en charge des politiques de développement durable à différentes échelles et savoir comment les mobiliser.</p> <p>2.4.3. Connaître et être capable d'interroger, déployer, enrichir et donner du sens aux principaux cadres et outils d'évaluation et d'intégration des impacts environnementaux dans les politiques publiques¹⁸.</p> <p>2.4.4. Etre capable de caractériser les enjeux d'articulation de l'action publique entre échelles et entre territoires.</p> <p>2.4.5. Etre capable d'améliorer les cadres d'évaluation et d'intégration des impacts environnementaux dans les politiques publiques.</p> <p>2.4.6. Etre capable d'organiser un service de veille, de faire remonter les informations et d'en organiser l'analyse, notamment afin de détecter les signaux faibles.</p>	<p>tel contexte, la capacité des acteurs publics à créer les conditions propices à une telle mise en mouvement est centrale.</p> <p>La capacité à faire le lien avec les enjeux, à comprendre comment sa propre action peut faciliter ou complexifier l'action des autres est essentielle.</p> <p>Pour cela, des cadres d'évaluation offrent des opportunités de dialogue et de mobilisation de l'expertise. Or actuellement, ceux-ci n'ont qu'un impact incertain car ils demeurent vécus comme des contraintes et non des opportunités. La capacité des hauts fonctionnaires à comprendre le potentiel de l'évaluation et à lui donner du sens constitue un levier pour renforcer la capacité des administrations à intégrer les enjeux écologiques dans l'ensemble des activités. Cela demande de comprendre les cadres existants mais aussi de savoir exploiter les marges considérable d'innovation permises par ces cadres pour répondre aux besoins qui se présentent.</p>	<p>les enjeux écologiques.</p>	<p>Chaque corps explique comment son action est liée à différents ODD (module animé par le CGDD).</p> <p>Dans le cadre des projets de terrain, chaque groupe doit traiter la question de l'intégration des enjeux de transition écologique <i>quel que soit le sujet</i>.</p>	
<p>2.5. Etre capable de mener l'action collective en contexte complexe ou incertain et en situation de crise.</p> <p>2.5.1. Comprendre et savoir invoquer les valeurs et principes d'action mobilisables face à la complexité¹⁹, aux risques et incertitudes²⁰ et en situation de crise</p>	<p>La transition écologique impose de prendre des mesures ambitieuses dans des contextes dans lesquels les connaissances ou les données disponibles peuvent manquer.</p> <p>Cela demande de savoir conduire l'action en univers incertains et de savoir articuler connaissances et principes de décision en situation d'incertitude. Il s'agit par exemple</p>	<p>Exercices consistant à proposer et justifier une décision en univers incertain et complexe.</p>	<p>Témoignage de décideurs en situation de gestion de crise suivi d'une présentation des concepts et d'un travail sur une étude de cas.</p> <p>Présentation du cadre des limites planétaires.</p> <p>Présentation d'exemples de succès issus de démarches</p>	<p>Lien possible avec le thème « Rapport à la science »</p>

¹⁸ Études d'impacts des projets de loi, évaluation environnementale stratégique, évaluation socioéconomique des investissements publics, budgets verts, etc.

¹⁹ Notion de seuils et de limites (par ex. cadre des *limites planétaire*), principes de gestion adaptative, etc.

²⁰ Précaution, apprentissage et flexibilité, diversification, résilience, robustesse, etc.

<p>2.5.2. Etre capable d'organiser l'identification, l'acquisition et l'intégration des connaissances nouvelles dans le cours de l'action</p> <p>2.5.3. Etre capable de promouvoir l'innovation et l'expérimentation dans la perspective de démarches d'amélioration continue</p> <p>2.5.4. Maîtriser les notions permettant d'appréhender la gestion opérationnelle des risques environnementaux</p> <p>2.5.5. Comprendre les logiques d'action systémique</p>	<p>d'encourager les démarches d'apprentissage, itératives et progressives.</p> <p>Cela demande aussi d'être capable de justifier la décision publique exposée aux controverses.</p>		<p>itératives et progressives à différentes échelles (national, local et à l'échelle d'une organisation) en matière d'intégration des démarches de développement durable. Cela permettrait de décomplexer tout en donnant des illustrations à partir desquelles communiquer des idées fortes.</p>	
---	---	--	---	--

Glossaire

Approche systémique : approche des problèmes qui se concentre sur le jeu des *interactions* entre éléments d'un système et les dynamiques émergentes qui en résultent.

Bloc de compétence : ensemble homogène et cohérent de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées (art. L. 6113-1 du code du Travail).

Compétence : Savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations (Tardif, 2006).

Sigles et acronymes

Ccnucc : Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques

CDB : Convention sur la diversité biologique

CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

CGDD : Commissariat général au développement durable

EHESP : École des hautes études en santé publique

EN3S : École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale

Ena : École nationale d'administration

Enap : École nationale d'administration pénitentiaire

ENM : École Nationale de la Magistrature

ENPC : École nationale des ponts et chaussées

Ensaè : École nationale de la statistique et de l'administration économique

Ensam : École nationale de sécurité et d'administration de la Mer

Ensta : École nationale supérieure de techniques avancées

ENSP : École nationale supérieure de la police

ENSV : École Nationale des Services Vétérinaires

EOGN : École des Officiers de la Gendarmerie Nationale

FPTE : collectif « une Fonction publique pour la Transition écologique »

Giec : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

Igas : Inspection générale des affaires sociales

Inet : Institut national des études territoriales

IPBES : Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques

ODD : Objectifs de développement durable

Upec : Université Paris-Est Créteil

Bibliographie

CGDD, 2020. [Risques climatiques : six Français sur dix sont d'ores et déjà concernés](#). Collection Datalab Essentiel, janvier 2020.

Conseil d'Etat. Décision n°427301 du 19 novembre 2020

Haut conseil pour le climat, 2019. [Agir en cohérence avec les ambitions](#). Rapport annuel du Haut conseil pour le climat, juin 2019.

Haut conseil pour le climat, 2020. [Redresser le cap, relancer la transition](#). Rapport annuel du Haut conseil pour le climat, juillet 2020.

Giec, 2018. [Résumé à l'intention des décideurs du rapport spécial du Giec sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C par rapport aux niveaux préindustriels et les trajectoires associées d'émissions mondiales de gaz à effet de serre, dans le contexte du renforcement de la parade mondiale au changement climatique, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté](#). Organisation météorologique mondiale, Genève, Suisse, 32 p.

Giec, 2019. [Résumé à l'intention des décideurs du rapport spécial du Giec sur le changement climatique, la désertification, la dégradation des sols, la gestion durable des terres, la sécurité alimentaire et les flux de gaz à effet de serre dans les écosystèmes terrestres](#). Organisation météorologique mondiale, Genève, Suisse, 37 p.

Giec, 2019. [Résumé à l'intention des décideurs du rapport spécial du Giec sur l'océan et la cryosphère dans le contexte du changement climatique](#). Organisation météorologique mondiale, Genève, Suisse, 34 p.

IPBES, 2019. [Résumé à l'intention des décideurs du rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques](#). Secrétariat de l'IPBES, Bonn, Allemagne, 56 p.

Annexes

Ce travail a été alimenté à partir de trois sources : (i) des réflexions du groupe de travail mis en place pour mener cette réflexion, (ii) une revue bibliographique et (iii) une campagne d'auditions. Ces annexes présentent ces trois sources plus en détail.

Annexe 1 – Composition du GT

Le groupe de travail constitué pour mener la réflexion est animé par AgroParisTech l'Ecole des Ponts ParisTech et l'Institut National des Etudes Territoriales (Inet). Il a associé l'ensemble des écoles en charge de la formation des hauts fonctionnaires concernés par la présente réflexion, ainsi que des experts et collectifs d'élèves et de hauts fonctionnaires engagés sur ces questions. Il s'est réuni à quatre reprises les 22 janvier, 2 mars, 11 mars et 9 avril et 3 mai 2021²¹.

La composition du GT à date de publication de la présente note est indiquée dans le tableau ci-dessous.

NOM	Prénom	Organisme	Fonction	Statut GT TE
ADNET	Céline	Inet	Responsable du Pôle Etudes et Stages	Equipe de coordination
BAURES	Estelle	EHESP	Chargée de mission DD&RS	Membre actif
BISCOURP	Pierre	Ensaе	Directeur	Membre actif
BOUBERT	Elsa	EHESP	Responsable de la filière D3S et coordinatrice du réseau CAFDES	Membre actif
CALVAT	Arthur	ENPC / AgroParisTech	Elève	Membre actif
CHAMBAUD	Laurent	EHESP	Directeur	Membre informé
CHERITEL	Côme	ENPC / AgroParisTech	Elève	Membre actif
CLOITRE	Dorothee	EOGN	Responsable de sécurité publique au Département des partenariats	Membre informé
CREPON	Elisabeth	Ensta	Directrice	Membre informé
DE MONTBRON	Thibaut	Ensam	Coordonnateur pédagogique	Membre actif
DE SMEDT	Sylvie	AgroParisTech	Responsable de la formation des IPEF.	Equipe de coordination
DELAURENS	Diane	Collectif FPTE	IGAS en disponibilité. Consultante et animatrice du collectif FPTE	Membre actif
DIZAMBOURG	Bernard	Upec	Professeur des Universités	Membre informé
DURET	Sylvain	EOGN	Commandant en second de l'École	Membre informé
GERARD	Patrick	Ena	Directeur	Membre informé
GUERSON	Nathalie	ENSV	Directrice	Membre informé
GUILMET	Laurent	ENSP	Chargé de la formation initiale des commissaires de police	Membre actif
IUNNISSI	Mariella	Ena	<i>Training adviser on European and International issues</i>	Membre actif
JAMIN	Christophe	Science Po	Professeur des Universités	Membre informé
JEANJEAN	Laëtitia	EN3S	Directrice de la formation initiale	Membre informé
KERVINIO	Yann	ENPC	Directeur adjoint du pôle de formation à l'action publique	Equipe de coordination
LAGNEAU	Catherine	Mines ParisTech	Directrice déléguée	Membre informé
LAGRAVE	Emilie	ENM	Sous-directrice du recrutement et de la validation des compétences	Membre informé
LAINÉ	Samuel	ENM	Directeur adjoint en charge des recrutements, de la formation initiale et de la recherche	Membre informé
LARTIGAU	Jerome	Ena	Responsable stratégie et partenariats	Membre informé
LEFEBURE	Alessia	EHESP	Directrice des études	Membre actif
LIBAULT	Dominique	EN3S	Directeur	Membre informé
MARGOT-ROUGERIE	Pascale	AgroParisTech	Directrice adjointe	Membre informé
MARION	William	ENSP	Directeur adjoint	Membre informé
MARRAULD	Laurie	EHESP	Maîtresse de conférences	Membre actif

²¹ Les commentaires formulés dans le cadre de consultation successives et les réponses apportées sont disponibles sur demande.

MASSON DELMOTTE	Valérie	CEA	Directrice de recherche	Equipe de coordination
MIALET	Sylvie	ENSV	Cheffe de la formation statutaire et diplômante	Membre informé
MILLES CAMPS	Christophe	Enap	Directeur	Membre informé
ORTSCHEIDT	Laurence	ENSP	Cheffe du département des formations professionnelles des commissaires de police	Membre informé
PERINET	Franck	INET	Directeur	Membre informé
PERRIER	Edouard	Ensam	Directeur	Membre informé
PRIETO	Angel	Mines ParisTech	Elève et membre du collectif « Pour un réveil écologique »	Membre actif
RAPPY	Marie	EN3S	Directrice adjointe	Membre actif
RENARD	Elie	ENM	Directeur adjoint	Membre informé
RIVIERE	Miguel	AgroParisTech	Responsable adjoint de la formation des IPEF	Equipe de coordination
ROBIN	Gilles	ENPC	Directeur adjoint	Membre actif
RORET	Nathalie	ENM	Directrice	Membre informé
SPENLEHAUER	Vincent	ENPC	Directeur du pôle de formation à l'action publique	Membre informé
WEISTROFFER	Magalie	Inet	Directrice adjointe formations	Equipe de coordination

Annexe 2 – Sources bibliographiques

La revue bibliographique a pris en compte les sources suivantes. Cette liste ne retient que les références qui ont pu être prises en compte dans le temps imparti et ne constitue qu'une partie des références identifiées pour alimenter la présente réflexion²².

Etudes, travaux et rapports de référence

Collectif Fortes (Formation à la transition dans l'enseignement supérieur, 2020). *Manuel de la grande transition*. Edition Les liens qui libèrent, octobre 2020.

Conférence des Présidents d'Universités (CPU) et Conférence des Grandes écoles (CGE), (2019). [Guide Compétences Développement Durable & Responsabilité Sociétale. 5 Compétences pour un développement durable et une responsabilité sociétale](#). Août 2019.

Delaurens, D. (2020). [Climat : 8 propositions pour la future ENA. Pour des fonctionnaires formés à mener la transition, enseigner les enjeux climat-énergie à l'école nationale d'administration](#). Note d'analyse pour le think tank The Shift Project. Janvier 2020.

Drouilleau-Gay F. et Legardez, A (sous la direction de, 2020). *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques*. Série du Centre d'étude et de recherche sur les qualifications, collection « Le travail en débats », Octares éditions, octobre 2020.

Jouzel, J. et Abadie, L. (2020). *Rapport du groupe de travail « Enseigner la transition écologique dans le supérieur »*. Rapport remis le 8 juillet 2020 à Frédérique Vidal, Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Lefebure, A. (2020). "Ecological aspirations of youth: how higher education could fall between two stools". In Standing up for a Sustainable World. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi: <https://doi.org/10.4337/9781800371781.00040>

Majou de la Debutrie, G. (2021). [Quatre familles de compétences pour la transformation écologique et sociale](#). Dans : L'enseignement et la formation dans la transition écologique et sociétale. Annales des Mines - Responsabilité et environnement 2021/1 (N° 101).

Renouard, C. et Beau, R. (coord., 2021). [L'enseignement et la formation dans la transition écologique et sociétale](#). Annales des Mines - Responsabilité et environnement 2021/1 (N° 101).

Réseau « Une fonction publique pour la transition écologique » (2020). *Synthèse de l'enquête « agents »*. Octobre 2020.

Réseau « Une fonction publique pour la transition écologique » (2020). *Synthèse de l'enquête « écoles »*. Décembre 2020.

²² La liste complète des ressources identifiées est disponible sur demande.

Réseau des écoles du service public - Groupe de travail « APC » (2019). [De l'analyse du travail à la création d'un parcours individualisé de développement des compétences. Vers une transformation de nos modèles de formation : Pourquoi ? Comment ?](#) Guide à destination des écoles du RESP, version du 18 novembre 2019.

Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco), (2017). [L'Éducation en vue des Objectifs de développement durable : objectifs d'apprentissage](#). Rapport, 62p.

Veille N., et al. (2020). [La formation des agents publics aux enjeux de la transition écologique](#). Contribution du réseau « Une fonction publique pour la transition écologique » pour le cycle de séminaire « Soutenabilités » de France Stratégie. Mai 2020.

Autres sources

Collectif (2019). [« Répondre au défi climatique nécessite de former l'ensemble des agents publics »](#). Tribune dans le journal Le Monde.

Collectif (2020). [« Urgence climatique : « L'écologie ne fait toujours pas partie du logiciel de la haute administration »](#). Tribune dans le journal Le Monde.

Gouvernement australien (2020). [Tackling wicked problems : A public policy perspective](#).

Annexe 3 – Auditions

Afin de compléter la revue bibliographique et les discussions des écoles au moment des réunions du GT, des auditions ont été conduites en suivant une grille d'entretien commune. Suite à une présentation du contexte des travaux, il s'agissait de questionner les personnes sur les compétences clés à cibler, les modalités pédagogiques à privilégier et les personnes ou références à mobiliser dans la réflexion.

La liste des auditions conduites à la date de publication de la présente note est indiquée ci-dessous. Les comptes rendus de ces entretiens sont disponibles sur demande (sous réserve du recueil de l'accord des personnes auditionnées).

- M. Loïc AGNES, sous-directeur de l'intégration des démarches de développement durable dans les politiques publiques du CGDD (MTE)
- M. Michel BADRE, vice-président du Conseil économique social et environnemental (Cese)
- M. Christian BARTHOD, membre de l'Académie d'Agriculture de France
- M. Martin BORTZMEYER, chef de la Délégation au Développement Durable du CGDD (MTE)
- M. Jean-Christophe BUREAU, professeur à AgroParistech
- M. Rudy CHOUVEL, directeur des services logistiques et du développement durable du CHU du Moulins-Yzeure
- M. Olivier FONTAN, directeur du Haut Conseil pour le Climat
- M. Jean-Michel FOURNIAU, directeur de recherche à l'Université Gustave Eiffel, observateur de la Convention citoyenne sur le climat
- M. Benjamin GREBOT, directeur de l'Agence d'urbanisme de Brest-Bretagne
- M. Arnaud JOAN-GRANGE, directeur du Pôle finances et système d'information au CHU de Toulouse
- Mme Dominique, MEDA, professeure de sociologie à l'Université Paris Dauphine et directrice de l'Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales
- Mme Bérengère MESQUI, cheffe du département développement durable et numérique chez France Stratégie
- Mme Abeline MOREAU, directrice de l'innovation des Hôpitaux Champagne Sud et Directrice de la filière gériatrique du CH de Troyes
- Mme Michèle PAPPALARDO, Spécialiste de la protection de l'environnement et du développement durable (ADEME, CGDD, Directrice de cabinet de Michel Barnier et Nicolas Hulot) et Ancienne présidente de chambre et rapporteure générale à la Cour des comptes.
- M. Bruno PAULMIER, DGS de la Ville de Niort et Président de l'association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET (ADT-INET)
- M. Gwénaél ROUDAUT, chef du département « transformation pour les Objectifs de développement durable » du CGDD (MTE)
- Mme Magali REGHEZZA-ZITT, directrice du centre de formation sur l'environnement et la société (CERES), membre du Haut conseil pour le climat
- M. Sébastien TREYER, directeur de l'Iddri, membre du conseil scientifique de la voie d'approfondissement spécialité "Energy, Environment and Sustainability" du Master d'action publique de Science po
- Mme Annick TUAL, directrice environnement territoires et transition énergétique à la Communauté urbaine de Dunkerque

Cette liste ne reflète qu'une partie des avis recueillis. D'autres avis ont été recueillis par ailleurs auprès des corps enseignants des écoles et d'universités, des tutelles des écoles et de leurs services (services déconcentrés notamment) et des réseaux de hauts fonctionnaires et d'élèves actifs sur ces questions. Elle pourra être complétée dans la suite des travaux. Les auteurs de cette note tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant pris part à cette réflexion.