

Avril 2023

POUR UN MANAGEMENT

*Écologique
de la Fonction Publique*

**UN GUIDE PRATIQUE
RÉALISÉ EN COLLABORATION**

Le Lierre, Pour un réveil écologique, Une Fonction publique pour la transition écologique et Fonction Publique du 21ème siècle

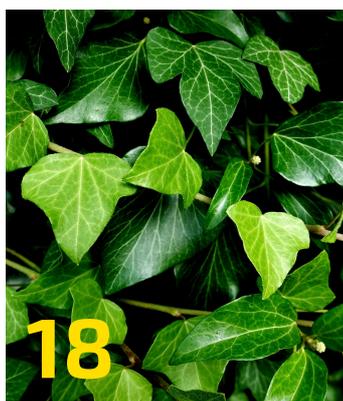
SOMMAIRE



07 LE TEMPS DE
L'ACTION



05
LE TEMPS DE LA
RÉFLEXION



18
LE TEMPS DE LA
TRANSFORMATION

04 EDITO

Pourquoi ce guide ?

05 ENJEUX DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE

*Face à l'urgence environnementale : enjeux,
idées-forces et propositions pour les managers
publics*

07 FICHES OPERATIONNELLES

10 fiches thématiques à portée de main

18 PROPOSITIONS

6 propositions pour faire avancer les choses



« Je voulais une dynamique
d'entraide collective, plus
inclusive et moins
hiérarchique, plus proche de
celle en mission populaire : tous
dans le même bateau. »

VALÉRIE MASSON-DELMOTTE

Paléoclimatologue, Directrice de
recherche au CEA et co-présidente du
groupe n°1 du GIEC

POURQUOI UN GUIDE DU MANAGER PUBLIC POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Quel agent public n'a jamais entendu parler de l'absolue nécessité d'imprimer en recto-verso pour faire face à l'urgence climatique, sans que les objectifs de sa structure, le niveau de formation des agents, ou même la part de menus carnés au restaurant administratif ne soient même évoqués ?

Au sein de la fonction publique, les débats internes, sessions de formation et conférences sur les enjeux écologiques se multiplient.

Et pourtant nous, auteurs et autrices de ce guide du manager public pour la transition écologique, constatons que les cadres dirigeants de la fonction publique sont hélas trop souvent démunis face à l'ampleur des changements à mener.

Au sein de nos administrations, nous avons collectivement tendance à minimiser nos marges d'action. Nous peinons à évaluer l'impact des actions que nous pourrions mettre en œuvre, et de ce fait à les prioriser efficacement. Les discussions reviennent trop souvent sur des mesures d'éco-responsabilité dont l'impact, bien que réel, ne constitue que l'épaisseur du trait de l'empreinte environnementale de notre périmètre professionnel.

Les cadres et managers de la fonction publique peuvent avoir une influence significative sur la définition et la conduite des politiques publiques.

Ils peuvent embarquer dans une dynamique de transformation écologique leurs agents ainsi que de nombreuses parties prenantes. De ce pouvoir de transformation découle une responsabilité toute particulière, dont celle de mobiliser les outils les plus adaptés.

Managers publics déterminés à entrer en action, ce guide est fait pour vous. Il vous fournira une grille de lecture et quelques leviers d'action, pour vous permettre d'agir rapidement et concrètement face à l'urgence écologique. Ce guide combine la vision stratégique et opérationnelle, en présentant à la fois les enjeux de transformation managériale, des fiches pratiques et propositions d'évolution de l'action publique.

Nous souhaitons ainsi donner, au plus grand nombre, les clés pour agir rapidement, sans pour autant négliger l'évolution structurelle qu'il nous faut engager sans plus tarder. Et contribuer à faire de l'administration une "arme de transformation massive".

Bonne lecture, et surtout, bon passage à l'action !



LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Face à l'urgence environnementale, quelques enjeux à garder en mémoire pour le manager public

Une question de transformation et non plus de transition

Depuis déjà cinquante ans, nous parlons de «transition», et pourtant, nos sociétés continuent leur trajectoire vers une catastrophe environnementale et humaine. La transition est toujours projetée dans l'avenir : d'ici 2030, d'ici 2050, d'ici 2100, en nous donnant l'impression que nous avons le temps avant que «cela n'arrive».

Ce concept nous endort dans un *statu quo*.

Face à l'urgence écologique, nous devons désormais parler de transformation. **Une transformation écologique qui nous invite dès maintenant à modifier radicalement nos manières de produire, de consommer, d'habiter l'espace... et de manager.**

Alors que nous avons grandi dans une culture de l'abondance matérielle, l'indispensable sobriété nous confronte à cette question sous-jacente : comment faire autant, voire mieux, avec moins ?

Ce guide est au service d'une transformation aux mains des managers publics.

Les managers ont la possibilité d'influer sur les objectifs et les politiques publiques de leur structure car c'est eux qui les déploient.

De la même manière, ils peuvent influencer et doivent accompagner chaque membre de leurs équipes.

La nécessité de proposer un futur désirable

Manager la transformation écologique, c'est mettre en mouvement des collectifs humains pour réorienter leur action vers plus de soutenabilité.

Cette mise en mouvement implique avant tout de donner du sens à l'action, d'inspirer des hommes et des femmes en leur présentant une vision positive de la cible à atteindre, ainsi que du chemin à parcourir.

La transformation écologique de l'action publique passe par une transformation systémique. Elle ne peut donc pas être seulement pilotée au moyen d'indicateurs quantitatifs et de résultats à atteindre, sous peine de la considérer comme une contrainte de plus à gérer, source de frustrations s'ajoutant à «*tout ce qu'il y a déjà à faire*», alors même que «*nous sommes déjà débordés*».

Pour un management écologique qui incarne ce futur désirable, les managers doivent savoir comment naviguer dans un écosystème professionnel aux relations d'interdépendance multiples. Ils doivent valoriser les prises d'initiatives, l'autonomie et le sens de la fierté retrouvée de chaque agent public.

A nous de démontrer que la sobriété et la raréfaction des énergies fossiles ne sont pas des contraintes mais au contraire une formidable opportunité : replacer les agents publics et les usagers citoyens au cœur du service rendu par nos administrations et de son amélioration.

LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION



Un besoin de décloisonnement et de collégialité

Responsabilité n'est pas synonyme de verticalité accrue ou de management directif.

Manager dans l'urgence écologique requiert prudence et humilité. En effet, il s'agit à la fois d'agir vite (donc avec un risque d'actions imparfaites), dans un contexte parfois dégradé (crise énergétique, sécheresse, etc.), sur des sujets profondément complexes.

Il est donc surtout question de mobiliser les compétences managériales socio-comportementales : relationnelles (comme l'empathie), cognitives (comme la pensée divergente et la flexibilité) et conatives (la persévérance, la prise de risques, etc.)^[3] pour accompagner la prise de conscience écologique des collectifs de travail.

Ces compétences sont également essentielles pour animer l'intelligence collective et la collégialité, deux éléments clefs pour répondre à des enjeux complexes et interdisciplinaires et impliquer les parties prenantes. De par la nature même des enjeux environnementaux, le décloisonnement et la collégialité deviennent ainsi cruciaux. Ces derniers impliquent souvent de réfléchir hors des périmètres de chaque service ou administration, ce qui nécessite de revoir l'organisation des institutions publiques, encore trop cloisonnées.

Il faut donc que la fonction publique puisse s'affranchir de cette bureaucratie normative et structurellement verticale.

Face à l'urgence écologique, idées forces et propositions pour les managers publics

Cependant, aller vers davantage de décloisonnement et de transversalité en matière écologique doit s'accompagner d'une dynamique d'éco-responsabilité interne structurée. Cette dynamique doit permettre à chacun de participer à la diminution de l'empreinte environnementale de son administration et de s'en apercevoir !

Il ne s'agit pas seulement de travailler sur des problèmes multifactoriels, mais également d'impliquer et de redonner du sens au travail quotidien des agents. Il s'agit aussi de les outiller et de les former pour qu'ils puissent s'impliquer dans cette transition.

Pour ce faire, des actions concrètes sont proposées aux managers en deuxième partie de ce guide.

[3] https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-dt-soft_skills-mai.pdf, mai 2022

10 FICHES THÉMATIQUES

1. Recrutement et contenu des fiches de poste

Fiche n°1 : Créer un poste dédié à la transformation écologique

2. Information et formation

Fiche n°2 : Organiser un cycle interne de conférences sur les enjeux Climat-Environnement

Fiche n°3 : Sensibiliser les agents aux enjeux du climat : l'exemple de la Fresque du Climat

Fiche n°4 : Déployer une infolettre interne sur la Transformation Ecologique

3. Projet de service, objectifs collectifs et individuels, évaluation

Fiche n°5 : Fixer des objectifs de service ou d'équipe en cohérence avec les enjeux écologiques

Fiche n°6 : Evaluer systématiquement chaque objectif de ma structure à l'aune des enjeux de transformation écologique

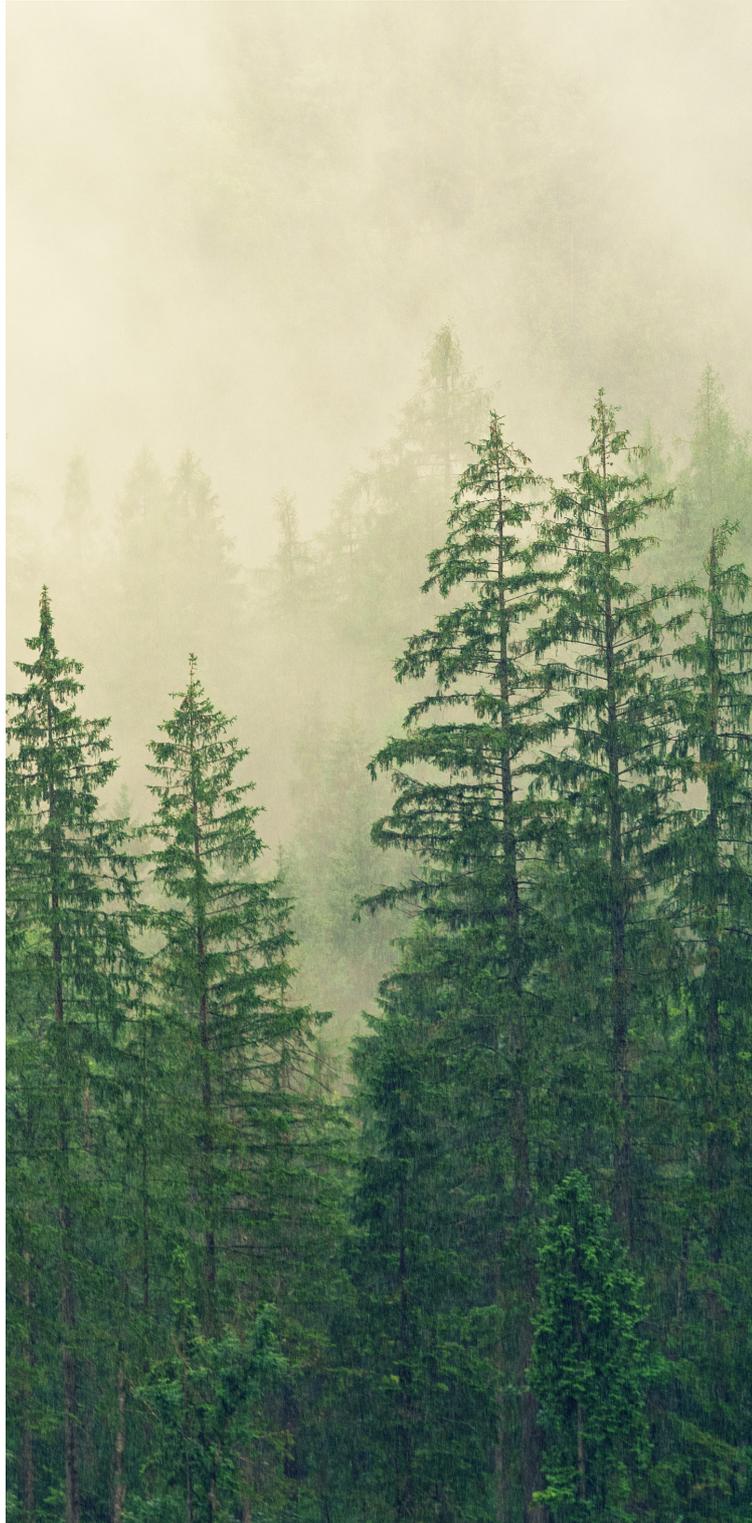
Fiche n°7 : Evaluer les agents en fonction de l'atteinte d'objectifs en matière de transformation écologique, dans le cadre de l'entretien professionnel

4. Empowerment

Fiche n°8 : Créer une communauté interne d'ambassadeurs de la transformation écologique

Fiche n°9 : Lancer un appel à projets interne

Fiche n°10 : Permettre la remontée d'alertes sur les politiques de son établissement en cas d'incohérence



FICHE 1

➔ Enjeux

- Intégration de nouvelles compétences
- Mobilisation des acteurs internes et externes
- Déclenchement ou accélération de la transformation systémique des politiques publiques

➔ Leviers à disposition

- Identifier les actions potentielles en lien avec les orientations nationales
- Réorganiser les missions de l'équipe
- Dégager du temps à un agent motivé ou en recruter et le (re)positionner sur ces nouvelles missions
- Evaluer régulièrement
- Structurer un retour d'expérience

➔ Les clés pour réussir

- Identifier collectivement les axes prioritaires de travail
- Coconstruire avec sa hiérarchie
- Prioriser les missions de l'équipe
- Identifier et créer des possibilités de reconversion
- Accompagner l'agent pour lever les freins au changement
- Diffuser le retour d'expérience



CRÉER UN POSTE DÉDIÉ À LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Angel PRIETO, chef du service économique de l'Etat à la DREETS Auvergne Rhône-Alpes

«J'ai créé un poste dans mon équipe spécifiquement dédié à la décarbonation de l'industrie.

Pour réussir la transformation écologique, nous devons absolument décarboner l'industrie. En effet, celle-ci est responsable de près de 20% des émissions de gaz à effet de serre françaises. Cette priorité est bien identifiée par le Gouvernement, qui accompagne par le biais du Ministère de l'Économie les 50 sites les plus émetteurs de gaz à effet de serre au niveau national. Afin de territorialiser cette démarche de planification, j'ai créé dans mon équipe un poste dédié à la décarbonation de l'industrie.

Pour ce faire, nous avons recruté, à la suite d'un départ en retraite, un agent particulièrement motivé par ce sujet, qui a repris une partie du portefeuille de son prédécesseur (l'autre étant repriorisée ou répartie au sein de l'équipe) et cette nouvelle mission. Appuyé pour ses premiers mois par un stagiaire lui aussi très motivé et bien formé, ce duo a lancé une dynamique à l'échelle régionale en lien avec les principaux partenaires publics concernés.

J'ai veillé à accompagner l'émergence et la structuration de ces nouvelles actions et à en assurer un portage au bon niveau, participant ainsi à leur pérennisation et inscription dans les temps longs.

Une fois le concept éprouvé, il sera temps de consolider un premier retour d'expérience et de la partager largement à mes homologues dans d'autres régions.»

FICHE 2

→ Enjeux

- Sensibilisation des agents
- Incitation aux échanges informels
- Identification des agents intéressés par ces questions

→ Leviers à disposition

- Identifier le type de conférence attendue
- Obtenir l'accord hiérarchique et les moyens matériels
- Communiquer largement
- Collecter les retours et adapter les prochaines actions

→ Les clés pour réussir

- Soutien de la direction
- Organiser les échanges sur les horaires de travail
- Accéder aux mailing-lists de la structure
- Varier les contenus et la complexité

**ORGANISER UN CYCLE INTERNE DE CONFÉRENCES**

Séverine, Direction départementale des territoires du Doubs

«A la DDT25, nous avons lancé en juin 2022 un cycle de conférences sur le changement climatique et ses conséquences sur de nombreux domaines : agriculture, gestion de l'eau, de l'énergie, adaptation des infrastructures (ex du tourisme hivernal), etc.

Ces conférences, qui se veulent éducatives sans être rébarbatives, sont proposées dans un format d'1h15 et, pour toucher le plus grand nombre, sont ouvertes à tous les agents du pôle administratif de Besançon (DREAL, DRAAF, ARS, INSEE, DDETSPP, etc.) et sont précédées d'un accueil café.

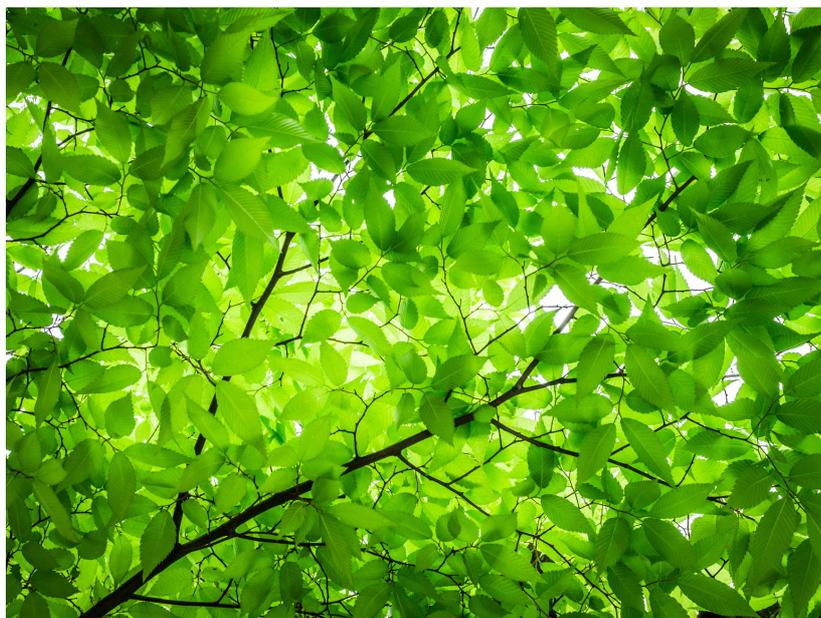
L'idée de choisir les intervenants parmi les agents de l'Etat, des collectivités territoriales ou des agences de l'État permet d'organiser des conférences gratuites tout en faisant connaître nos missions respectives.

Nous comptabilisons à chaque fois une soixantaine d'inscrits».

FICHE 3

➔ Enjeux

- Travail en intelligence collective
- Compréhension des relations de cause à effet du dérèglement climatique
- Prise de conscience des agents
- Compréhension du pourquoi des politiques publiques écologiques
- Garantie d'un langage commun



SENSIBILISER LES AGENTS AUX ENJEUX, L'EXEMPLE DE LA FRESQUE DU CLIMAT

Yann BREGEON, Directeur Général des Services, Ville de Pessac

«Aux managers : nous avons l'impérieuse nécessité de donner les clefs du pouvoir agir à nos équipes, pour qu'elles se saisissent de ces questions et comprennent pourquoi toutes nos politiques publiques sont autant irriguées par les questions de transition écologique.»

➔ Leviers à disposition

- S'appuyer sur les attentes des citoyens
- Capitaliser sur les premiers retours d'expérience
- Impliquer les agents volontaires

Aurélié LEREBOURG, Directrice Mission Accélération des transitions, Ville de Pessac

«Nous avons l'opportunité incroyable et joyeuse de tout réinterroger, y compris nos manières de collaborer et de construire notre fonction publique plus forte et plus opérationnelle. C'est aussi l'occasion d'expérimenter des nouvelles manières de faire, voire de penser et de coconstruire les politiques d'aujourd'hui.»

➔ Les clés pour réussir

- Faire sentir aux agents qu'ils peuvent agir même si les enjeux sont conséquents
- Miser sur les fresques sectorielles (ville durable, biodiversité...)
- Faire converger les attentes professionnelles et personnelles
- Garder un discours universel
- Prendre le sujet dans son entièreté : social et environnemental

François CARRIER, chef de service de la transition écologique, Ville de Meylan

«Des fresques sont organisées pour sensibiliser les agents de la collectivité. Cet outil permet une meilleure compréhension des enjeux climatiques et offre une expérience humaine forte entre collègues. C'est un outil qui peut générer un sentiment d'impuissance face à l'ampleur des constats et il est important de prévoir un temps d'échange et de mise en action à la suite de l'atelier. D'autres outils peuvent compléter la fresque pour mettre en mouvement les participants (2Tonnes, Inventons nos vies bas carbone).»

FICHE 4

➔ **Enjeux**

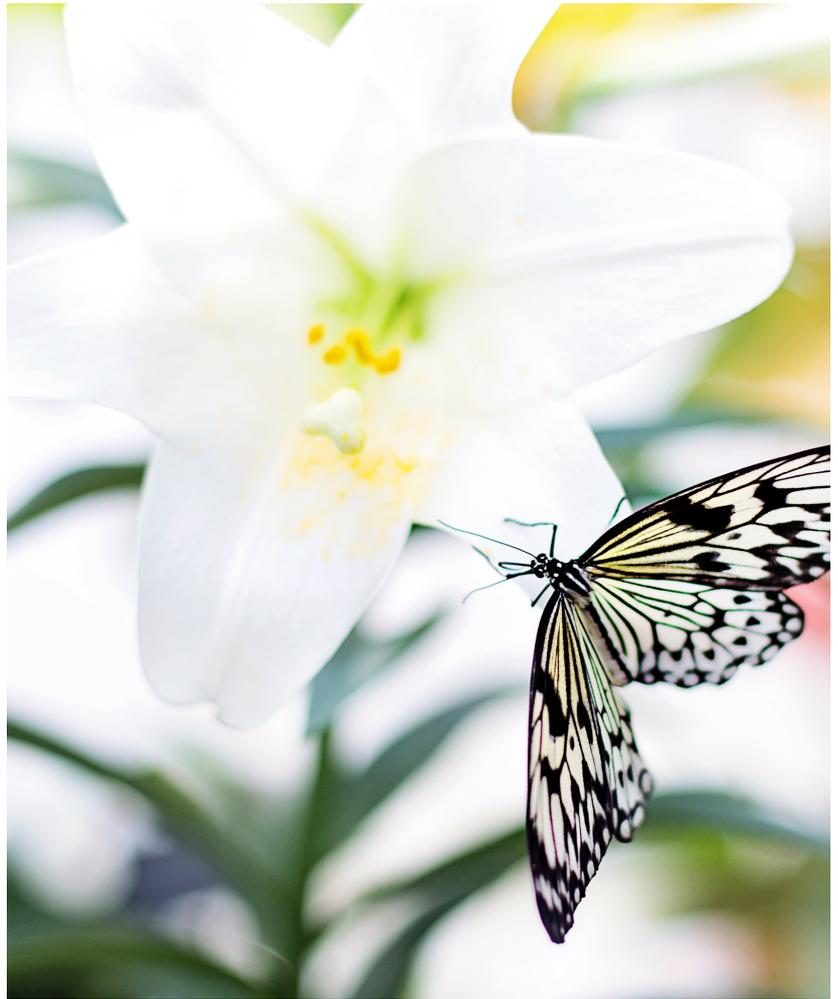
- Visibilité accrue et massification des impacts des initiatives climat-environnement d'une structure
- Sensibilisation des agents
- Valorisation de l'engagement des agents

➔ **Leviers à disposition**

- Monter une équipe avec des compétences variées (rédaction, graphisme, communication, ...)
- Définir les modalités de l'infolettre : contenu, fréquence, etc.
- Obtenir l'accord hiérarchique pour diffusion
- Soigner le premier lancement et son contenu

➔ **Les clés pour réussir**

- Réaliser une infolettre claire, soignée et percutante
- Communiquer amplement
- Ne pas multiplier les canaux
- Veiller à l'impact carbone de l'infolettre
- Utiliser les idées et initiatives des agents



DÉPLOYER UNE INFOLETTRE INTERNE SUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Jean-Baptiste TURMEL, Chef de service Economie Agricole et Rurale, DDT 25

«Au sein de la cité inter-administrative Viotte de Besançon, plusieurs administrations se côtoyaient, et développaient en silos leurs politiques d'éco responsabilité et de formation interne, sans chercher à les élargir à l'ensemble du pôle.

Avec le réseau de référent(e)s "Transition écologique" du pôle créé récemment, nous avons mis en place une infolettre courte, imprimée (de façon limitée) et diffusée numériquement aux agent(e)s de Viotte, autour d'une poignée de rubriques : chiffre du moment, témoignages, calendrier des événements à venir, appels à volontaires, etc.

L'objectif était de mettre en valeur les initiatives existantes au sein du pôle, créer du lien entre projets émergents et existants, et pousser à l'action les plus hésitant(e)s par la mise en avant d'engagements concrets de leurs pairs !»

FICHE 5

➔ Enjeux

- Meilleure appropriation individuelle grâce à une dynamique collective
- Vision partagée pour donner du sens et motiver
- Intégration d'actions concrètes dans sa pratique professionnelle
- Déclenchement d'une transformation systémique dans l'équipe

➔ Leviers à disposition

- "Start with why" : sensibiliser les agents à l'urgence écologique et la radicalité des changements nécessaires (cf fiche dédiée)
- Définir (le manager) 3 à 5 axes stratégiques en synthétisant les priorités ministérielles / de la collectivité concernée, les échanges avec l'équipe et les retours des parties prenantes
- Organiser un temps d'équipe pour décliner les axes stratégiques sous la forme d'objectifs mesurables, réalistes et inscrits dans une temporalité donnée
- Décliner les objectifs collectifs en objectifs individuels
- Evaluer les avancées pour identifier les freins
- Evaluer l'atteinte des objectifs individuels lors des entretiens d'évaluation

➔ Les clés pour réussir

- Sensibiliser en amont aux enjeux écologiques
- Se concerter dès le début
- Faire appel à des facilitateurs
- Identifier les ressources motrices de l'équipe
- Définir des objectifs collectifs liés aux missions habituelles des agents



FIXER DES OBJECTIFS D'ÉQUIPE EN COHÉRENCE AVEC LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES

Angel PRIETO, chef du service économique de l'Etat à la DREETS Auvergne Rhône-Alpes

"Au sein de mon service, nous avons défini une stratégie partagée pour contribuer à la transformation écologique du tissu économique régional.

Cette stratégie reposait sur trois axes définis à partir des contributions des agents et de nos parties prenantes, et en lien avec les priorités du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique : décarbonation de l'économie, investissement dans l'innovation durable et autonomie stratégique et résilience.

A la lumière de ces priorités, nous avons organisé un séminaire d'une demi-journée pour décliner collectivement ces axes sous la forme d'objectifs collectifs, avec l'appui d'agents de la DREETS spécifiquement formés à la facilitation. Très concrètement, nous avons une table de travail par axe, et les agents tournaient par groupes pour itérer sur les propositions précédentes afin d'aboutir à des objectifs le plus précis possibles, et en lien direct avec nos missions de service public.

Comme les propositions n'étaient pas totalement opérationnelles à la fin du temps de travail collectif, nous avons ensuite itéré en asynchrone sur des versions successives des objectifs partagés, afin d'aboutir à une version finale que moi et les managers de mon équipe avons décliné lors des entretiens individuels des agents."

PROJET DE SERVICE, OBJECTIFS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS, ÉVALUATION

FICHE 6

➔ Enjeux

- Identification, évaluation et prévention des risques liés au développement durable
- Définition d'alternatives possibles / Adaptation des objectifs
- Etablir des objectifs avec des ambitions environnementales efficaces



➔ Leviers à disposition

- Réaliser un état des lieux consultable par tous les agents
- Définir précisément l'objectif : Quoi ? Comment ? Quand ? Qui ?
- Définir les indicateurs de performance
- Collecter les données pour évaluer les objectifs
- Baser l'analyse des objectifs sur les ODD

EVALUER CHAQUE OBJECTIF DE MA STRUCTURE À L'AUNE DES ENJEUX DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Camille DEVROEDT, Responsable des services techniques des centres hospitaliers de Millau et Saint Afrique

«Dans le cadre de l'évaluation d'un projet à l'aune des enjeux du développement durable et pour mettre en exergue toutes les externalités positives qu'il peut avoir au delà des objectifs initialement visés, je fais souvent utiliser le cercle des 17 ODD.

Par exemple, dans le cadre du secteur de la santé, la mise en place d'un Plan de Mobilité contribue à assurer l'accessibilité aux soins pour des personnes ne pouvant être ou se faire véhiculer, mais aussi pour le personnel hospitalier. L'aide au report modal vers des moyens de transport alternatifs à la voiture particulière permet de répartir de façon équitable, au sein du personnel, les avantages pratiques et améliore les conditions de travail.

Le positionnement de l'ensemble des externalités sur la roue des 17 ODD permet de visualiser concrètement l'ensemble des champs couverts par le projet.»

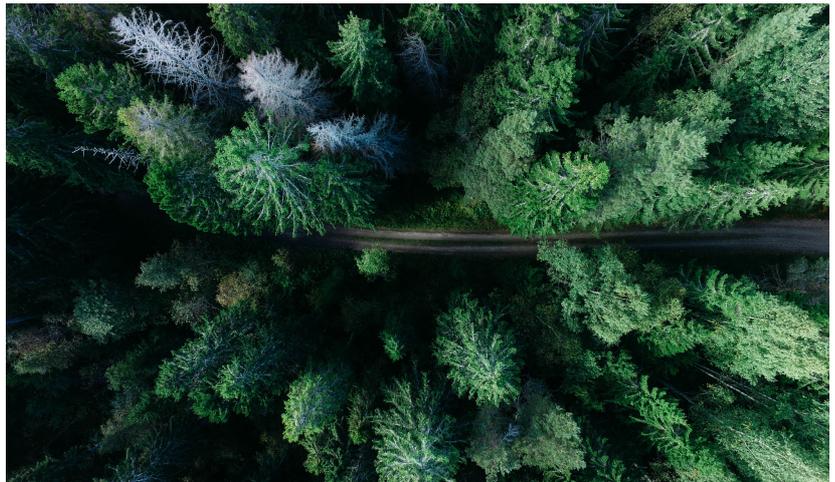
➔ Les clés pour réussir

- Sensibiliser de l'équipe aux enjeux
- Impliquer le collectif dans le suivi des objectifs
- Choisir des indicateurs quantifiables
- Définir des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis

FICHE 7

➔ Enjeux

- Intégration des enjeux écologiques dans les missions des agents
- Valorisation des actions menées en faveur de la transition écologique
- Identification des moyens et l'accompagnement nécessaires
- Intégration d'un volet transformation écologique dans le projet institutionnel



ÉVALUER MES AGENTS EN FONCTION DE L'ATTEINTE D'OBJECTIFS DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Lucila MODEBELU, Directrice adjointe au Centre hospitalier universitaire de Clermont-Ferrand

«Dans le cadre de mes fonctions entre 2020 et 2022, j'ai participé, dans l'hôpital qui m'employait, à la formalisation d'objectifs concernant la réduction, le tri et le développement des filières de déchets pour les équipes logistiques.

Tout d'abord, la validation par l'ensemble des professionnels et leurs représentants d'un plan d'actions développement durable plus global et institutionnel s'inscrivant dans le temps long est la condition *sine qua non*. Elle permet d'entamer une démarche légitime de mobilisation de ses équipes sur de nouveaux objectifs qui en découlent dont l'atteinte serait sujette à influencer le déroulé des entretiens d'évaluation annuels.

Ensuite, j'ai opté pour que ce soit les équipes ou les professionnels eux-mêmes qui choisissent les objectifs annuels à atteindre parmi les axes proposés. Il est certain qu'aller chercher ce type de participation prend plus de temps au départ et peut parfois, en tant que manager, mettre en jeu la relation avec sa propre hiérarchie qui a des attentes, tout aussi légitimes, de résultats et de délais !

Au final, je n'ai jamais autant constaté d'objectifs atteints que dans ce cas précis et pour la période durant laquelle j'étais en fonction. Je pense notamment à un agent dont on attendait beaucoup qui, à un moment clé, a osé prendre la main et contribuer à la réussite collective en remplissant les objectifs fixés - en partie par lui-même - qui étaient ceux de se former à la rudologie et de conduire une action en mode projet. Cela parce que nous avons décidé de lui faire confiance. »

➔ Leviers à disposition

- Définir des objectifs SMART [6] avec l'agent
- Demander à l'agent de s'auto-évaluer en amont de l'entretien d'évaluation
- Evaluer les points de blocage freinant la transformation écologique dans les missions de l'agent

➔ Les clés pour réussir

- Fixer des objectifs atteignables et intéressants pour l'agent et l'équipe
- Ne retenir que les objectifs sur lesquels l'agent a une marge d'action directe
- Prioriser les objectifs en équipe en fonction de leur faisabilité et leur impact sur la qualité de vie au travail
- Adopter une posture managériale facilitante

[6] pour rappel un objectif correctement fixé est spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel

FICHE 8

➔ Enjeux

- Identification des agents motivés
- Amélioration de la force de travail interne à la structure sur les initiatives climat / environnement
- Mise en commun des initiatives
- Accélération des initiatives sur le sujet

➔ Leviers à disposition

- Identifier les agents impliqués
- Définir un cadre de travail et d'échange
- Impliquer la direction dans les initiatives du groupe
- Organiser les échanges sur le temps de travail
- Définir des actions clés : conférences, infolettre, etc.

➔ Les clés pour réussir

- Obtenir un soutien de la direction : hiérarchique, matériel, éventuellement financier, voire humain
- Garder un lien régulier avec la direction (par exemple en impliquant un membre du CODIR dans le groupe)
- Fédérer le groupe créé autour de "quick wins" aux résultats visibles
- Garder le groupe souple et ouvert : encourager les entrées et sorties au gré des motivations



CRÉER UNE COMMUNAUTÉ D'AMBASSADEURS DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Juliette LEBODA, Cheffe de projet décarbonation de l'industrie lourde au Ministère de l'économie

«Au sein de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) où je travaillais précédemment, divers agents étaient désireux de participer à des actions écologiques, mais isolés.

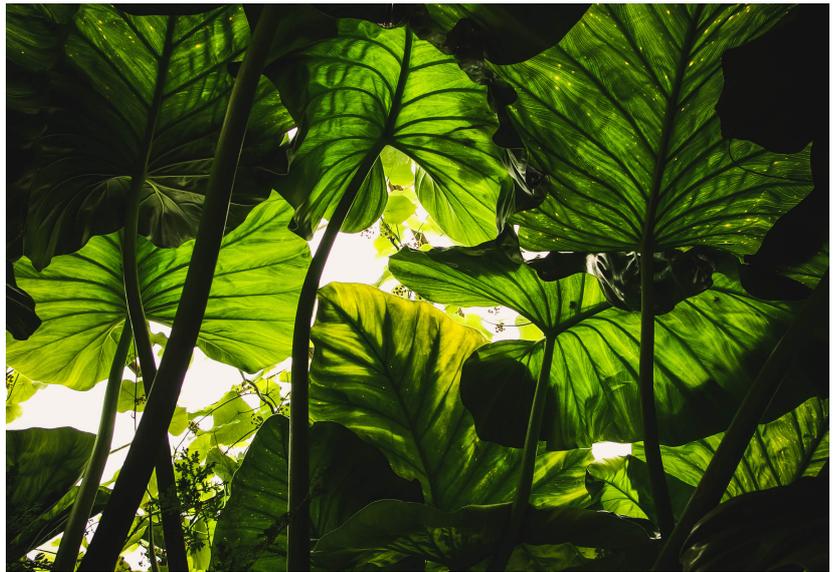
Lors de mon arrivée dans la structure, j'ai identifié une dizaine d'agents volontaires pour participer, en plus de leurs missions habituelles, à des actions communes pour la transformation écologique. Nous nous sommes réunis en collectif pour établir des projets utiles et qui répondaient également à des envies d'engagements personnels : actions de sensibilisation (conférences, fresques du climat), travail avec les gestionnaires du bâtiment sur la gestion du chauffage et des déchets, travail avec les RH sur les programmes de formation, etc.

Nous avons également lancé la première édition de la Semaine du développement durable à la CRE, qui a été une réussite ! Chacun s'est engagé selon son temps disponible et ses sujets de prédilection. Ce petit groupe a acquis une vraie légitimité et a été consulté à plusieurs reprises par la hiérarchie.»

FICHE 9

➔ Enjeux

- Intégration des enjeux environnementaux dans les pratiques professionnelles et l'offre de service
- Mise en mouvement des agents déjà sensibilisés
- Evolution des pratiques individuelles et collectives
- Utilisation et valorisation du potentiel créatif des agents



LANCER UN APPEL À PROJETS INTERNE À MA STRUCTURE

Rudy CHOUVEL, Responsable Adjoint Pôle OFFRES, Fédération hospitalière de France

«Dans le cadre de mes fonctions précédentes en établissement, j'ai pu constater le besoin d'appui et de connaissance des établissements en matière de transition écologique. Lorsque j'ai intégré la FHF fin 2021, et en bonne intelligence avec les actions menées par l'ANAP, j'ai initié différentes actions, en lien avec la gouvernance de la FHF et dans le cadre de son Comité Transition écologique en santé de la FHF.

Parmi celles-ci, l'impulsion et la valorisation de projets d'équipe ont été considérés comme des vecteurs important d'émulation et de diffusion des bonnes pratiques.

Sous l'angle de la promotion et de la diffusion, nous avons initié une série de webinaires thématiques sur des sujets divers traités sous l'angle de la transition écologique en santé (bloc, restauration, mobilités, énergie, maternités...). Dans le même registre, deux prix ont été créés : le prix Transition écologique, créé en 2022 et destiné à récompenser 3 établissements pour leurs actions exemplaires, et un prix de thèse portant sur la pertinence des soins et des parcours, créé en 2023 et destinés à récompenser de jeunes docteurs pour leurs travaux.

Enfin, de nombreuses propositions, parfois accompagnés de conseils aux établissements, ont été adressées aux pouvoirs publics : 50 propositions, propositions 8 et 9 de la plateforme Ambitionsanté2022, Livret Sobriété énergétique : 20 propositions pour les établissements sanitaires et médicosociaux publics.»

➔ Leviers à disposition

- Construire le dispositif
 - Emission des idées
 - Sélection des idées
- Définir des moyens dédiés
- Communiquer
 - En phase de mobilisation
 - En phase de valorisation
- Travailler en mode projet
- Suivre les avancées

➔ Les clés pour réussir

- Portage de la démarche à un niveau stratégique
- Accompagnement des managers
- Utiliser l'intelligence collective
- Posture managériale facilitante
- Définir un cadre d'action précis
- Mettre en place d'un accompagnement interne (ou externe selon la structure)
- Valoriser les porteurs de projet
- Négocier le temps des temps de travail dédiés

FICHE 10

➔ Enjeux

- Cohérence des actions et des engagements
- Permettre les remontées du terrain
- Expression par les agents des incohérences qu'ils pourraient constater

➔ Leviers à disposition

- S'appuyer sur les outils numériques pour mettre facilement en place un tel dispositif et à moindre coût
- Sensibiliser les agents : cet outil est fait pour eux
- Embarquer la direction générale : cet outil permet de gagner en cohérence

➔ Les clés pour réussir

- Garantir l'anonymat des lanceurs d'alerte
- Etablir un comité en charge de lire ces remontées et d'enquêter
- Rendre accessible le dispositif à tous les agents
- Capitaliser dessus pour en faire des temps de réflexion et d'animation



PERMETTRE LA REMONTÉE D'ALERTE SUR LES POLITIQUES DE SON ÉTABLISSEMENT EN CAS D'INCOHÉRENCE

Johanne FORA--PORTHAULT, Cheffe de projet Pilotage de l'Innovation, Mairie de Clamart

«A Clamart, nous avons déployé un dispositif dématérialisé anonyme permettant les remontées d'alertes, notamment en cas de manque de probité de la part d'un agent en interne.

Ce dispositif permet à tout agent d'alerter une cellule en charge d'enquêter sur les faits. Une telle chose pourrait facilement être transposée pour alerter sur les incohérences entre les politiques publiques souhaitées et les actions mises en place : cela permet aux agents de s'exprimer, notamment lorsqu'ils sentent que ces incohérences deviennent trop fortes entre ce qui est demandé, l'urgence écologique, et leur quotidien.

Il est possible de suivre les mesures données par la norme ISO 37001 en l'adaptant à cet autre contexte, et en assouplissant un peu le cadre donné pour l'adapter à la stratégie et à l'échelle de l'administration (anonymat, plateforme dématérialisée...).

«C'est un outil efficace pour les décideurs pour recueillir des remontées terrain sur les décisions qu'ils prennent»

LE TEMPS DE LA TRANSFORMATION

6 PROPOSITIONS POUR ALLER PLUS LOIN

La liste des leviers d'action précédemment évoqués se heurte cependant à certains obstacles structurels et organisationnels communs aux trois versants de la fonction publique.

Seules des modifications profondes des modes de fonctionnement de nos administrations peuvent lever ces obstacles.

Nous avons identifié certains blocages et les avons assortis de propositions à mettre en œuvre pour les contourner.

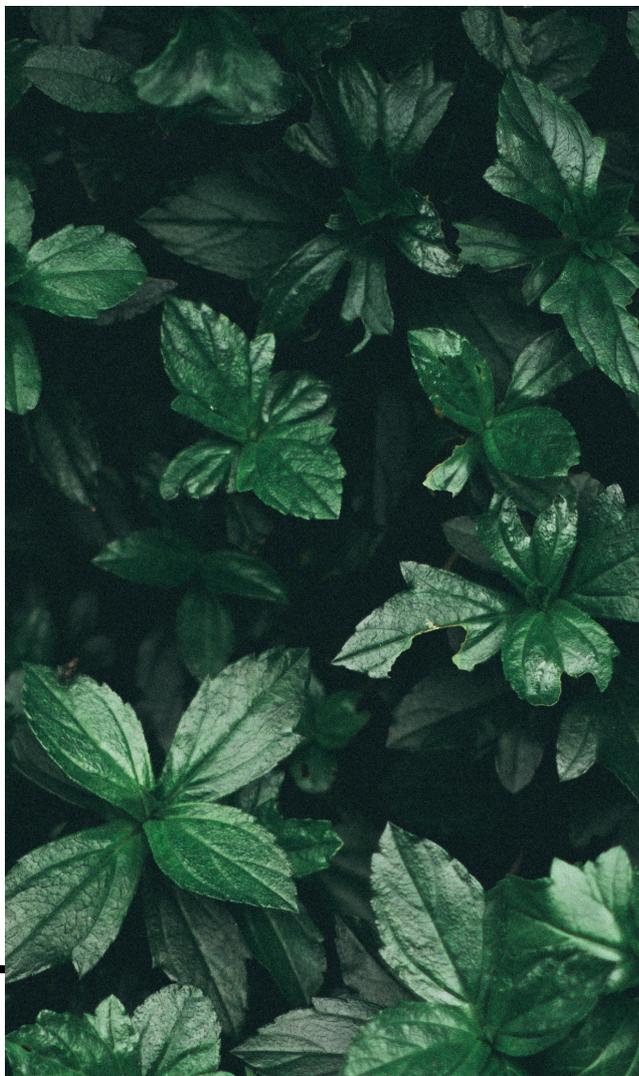
Proposition 1

Former, former et encore former

L'ensemble des agents, quel que soit leur versant de la fonction publique, doivent être formés aux enjeux écologiques. Les formations initiales et continues doivent évidemment comporter des éléments de sensibilisation aux enjeux écologiques, mais surtout fournir des outils et des méthodes pour accompagner la mise en œuvre d'une stratégie de transformation de l'administration.

«Il y a une possibilité d'avoir un impact quel que soit le métier que l'on exerce. Le pouvoir d'action n'est pas seulement réservé aux cadres supérieurs»

Ces formations doivent donc permettre la mise en mouvement, et s'inscrire dans une dynamique collective et porteuse.



Beaucoup de professionnels sont demandeurs de ce type de contenu, sans pour autant pouvoir aujourd'hui en bénéficier.

En outre, quand des formations aux enjeux existent, elles sont le plus souvent estimées comme non prioritaires par les cibles potentielles, qui n'y voient pas de lien avec leur poste et leur quotidien professionnel.

Pour garantir leur adéquation avec les fonctions exercées et parler au plus grand nombre, les formations devraient donc être conçues et diffusées selon des clés d'entrée par compétence ou expertise.

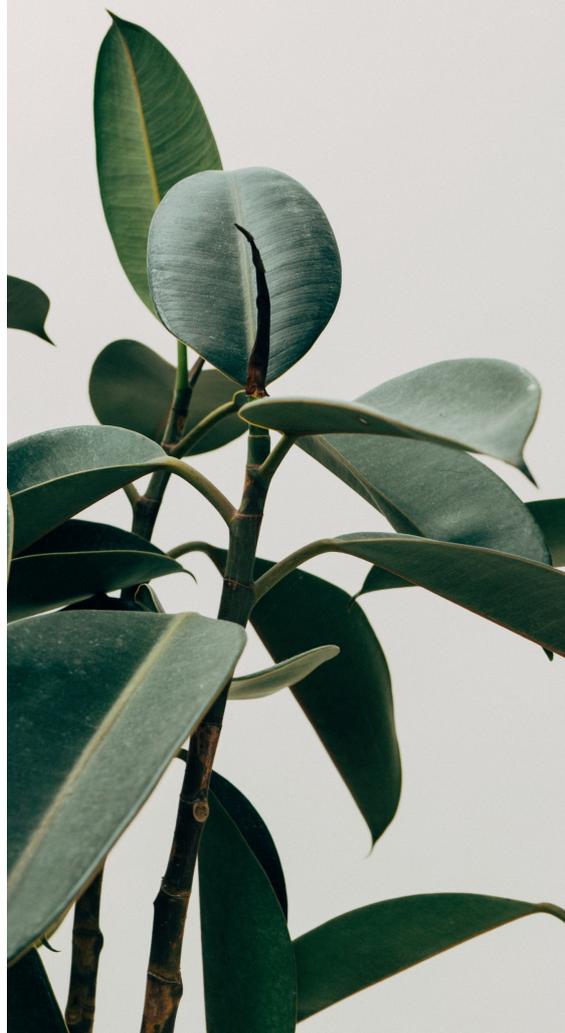
Cette approche permettrait également de rallier ceux qui se sentiraient moins concernés.

Proposition 2

Systematiser l'inclusion à la trame d'entretien d'évaluation annuelle des agents un ou plusieurs objectifs environnementaux

Il est urgent de redéfinir la priorisation des compétences et les outils de leur évaluation pour faire avancer tous les agents publics dans le même sens.

Il faudrait institutionnaliser que chaque manager évalue ses agents selon des objectifs en lien avec la transformation écologique et lui-même être évalué à l'aune de ces enjeux et de sa contribution.



Proposition 3

Inclure des objectifs en lien avec la transition écologique dans chaque fiche de poste

Avoir la possibilité d'aller au-delà de sa fiche de poste en s'impliquant dans des missions en lien avec la transition écologique.

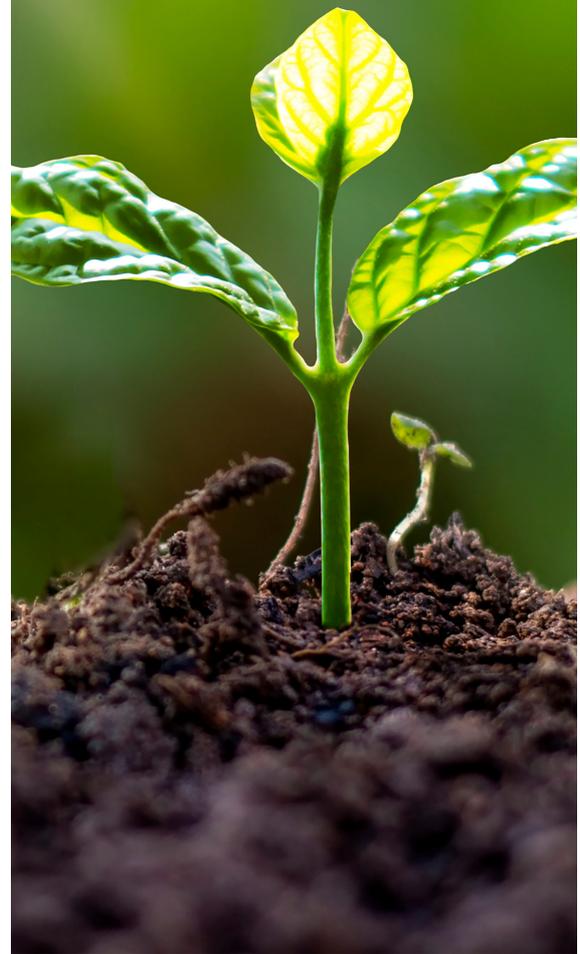
Pour ce faire, il serait également intéressant de réfléchir à des systèmes de valorisation interne et financière de l'implication de ces agents, une sorte de prime «transition écologique».

Proposition 4

Favoriser les réseaux d'ambassadeurs

Il est essentiel de favoriser dès aujourd'hui le développement de communautés d'agents référents formés aux enjeux climat et environnement de façon horizontale et *bottom-up*.

Pour ce faire, il faut fournir un **espace et un temps dédié sur les heures de travail** de ces agents. Ils pourront ainsi s'attaquer à ces sujets avec plus de sérénité, monter en compétence et lancer des initiatives en entraînant d'autres agents avec eux.



Proposition 5

Créer un critère de mobilité professionnelle environnementale

Certaines évolutions de carrière, notamment pour des corps de cadres dirigeants, sont conditionnées par des critères de mobilité géographique. De la même façon, nous pourrions inventer un critère facultatif de mobilité fonctionnelle. Ce critère impacterait les progressions et avancements de carrière dès lors qu'un agent s'oriente sur un poste ou vers une entité publique engagée pour la transition écologique. Une sorte de "bonus" pour son engagement dans la transformation écologique.

Proposition 6

Inclure systématiquement la partie prenante "planète" en management de projet

Il est temps pour les administrations de s'inscrire durablement dans les écosystèmes partenariaux qui leur permettront de répondre aux problèmes complexes et multifactoriels auxquels elles doivent faire face, parmi eux, l'urgence climatique.

Cette dynamique partenariale permet la co-production de solutions adaptées aux réalités locales tout en reconnaissant la convergence des responsabilités publiques et privées.



L'une des premières pistes est d'**inclure systématiquement la partie prenante "planète"** dans les projets entrepris.

L'introduction de cette nouvelle partie prenante permettra de mesurer et d'évaluer l'influence transformatrice du management dans la promotion d'un monde et d'une société écologiques au sein de la fonction publique.



Pour un management écologique

avril 2023

Associations contributrices



**Fonction Publique du
21e siècle**
reseau@fp21.fr



Le lierre
contact@le-lierre.fr



**Pour un réveil
écologique**
public@pour-un-
reveil-ecologique.org



**Une Fonction publique
pour la transition
écologique**
fpte@protonmail.com