

**Formation à la transition écologique des ambassadeurs et ambassadrices**  
**Discours de Stanislas GUERINI, ministre de la Transformation et de la**  
**Fonction publiques**

Madame la Secrétaire générale,  
Madame la déléguée interministérielle,  
Madame la directrice de l'INSP,  
Chère Emma HAZIZA,  
Mesdames et Messieurs les ambassadeurs de France,  
Mesdames et Messieurs,

Je voudrais d'abord vous dire le plaisir qui est le mien de vous retrouver, ce matin, un jeudi à 9h, à l'INSP. Vous dire l'honneur qui est aussi le mien de m'exprimer devant les ambassadeurs de notre pays, vous qui le servez si bien, si loyalement, tous les jours, et qui représentez si bien notre pays.

Je ne suis même pas là pour vous parler de la réforme de la haute fonction publique. Je ne commenterai donc absolument pas les chiffres, ni le fait que deux tiers des agents membres du corps des conseillers des affaires étrangères et des ministres plénipotentiaires aient fait le choix de rejoindre le corps des administrateurs de l'État.

Je ne commenterai même pas le fait que c'est certainement, en réalité, le fruit d'un travail intense et d'un dialogue intense. Certainement aussi le fruit et le résultat de la mobilisation qui a été la vôtre, Madame la secrétaire générale, de toutes les équipes à travers les états généraux de la diplomatie. Et, plus sérieusement, je ne suis pas là aujourd'hui pour m'arrêter sur cette réforme et ces chiffres, d'abord parce que je pense qu'un chiffre n'épuise absolument pas le sujet.

Je pense que, et je l'ai dit à de nombreuses reprises, tout démarre maintenant, au fond, dans ce qu'on vient de faire et des défis qu'on doit relever ensemble. Et quand on parle de réforme de la haute fonction publique, on parle de réforme de la fonction publique, on parle de transformation de l'action publique. Et je crois que le sujet qui nous réunit aujourd'hui est déjà un sujet qui est exactement celui de la transformation de l'action publique, avec le levier de transformation le plus puissant qui soit, qui est celui de la planification et de la transformation écologique.

Donc, mon propos, je voudrais vraiment le centrer sur ce qui nous réunit aujourd'hui, et vous dire que ce que nous faisons ensemble est totalement inédit. Et vous le disiez, Madame la déléguée interministérielle, c'est un jour important.

Ça l'est pour moi aussi, parce qu'il y a un an, quasiment jour pour jour, nous lançons, ici même, à l'INSP, le plan de formation à la transition écologique. On était 4 ministres pour pouvoir le faire. J'étais avec mes collègues, Christophe BÉCHU, Sylvie RETAILLEAU, Agnès PANNIER-RUNACHER pour lancer ce plan de formation qui est inédit par son ampleur et par son ambition.

25 000 cadres de la fonction publique d'État vont être formés d'ici 2024. Ça paraît toujours loin, mais en réalité, c'est très court. En un an, le travail qui a été accompli, j'en re-dirai quelques mots avec nos directeurs d'administration centrale, avec des préfets, des sous-préfets, etc, a permis déjà de faire un grand pas en avant sur cette question-là. Et donc 25 000 cadres formés, ça n'existe quasiment nulle part ailleurs.

On a beaucoup de retours d'autres pays qui sont intéressés, je le dis devant les ambassadeurs de notre pays. On me dit : « Mais comment vous faites ça ? On a rarement vu un projet qui a une telle ambition sur le contenu ». On n'est pas en train de parler de 3 visioconférences, on est en train de parler de 28 heures de formation, qui lancent un cycle de formation continue et d'appui. Je ne veux pas mettre d'un côté la formation et de l'autre côté, l'action. C'est de mise en action dont il s'agit là.

On est en train d'inventer quelque chose ensemble qui est totalement inédit. Je voudrais vous dire, comment on l'a conçu ce plan de formation. Et d'ailleurs de façon très itérative, en essayant des choses : il y a des choses qui, dans les premiers modules, étaient plus ou moins réussies.

On a eu, c'est vrai, vous le rappeliez, beaucoup de très bons retours de formation entre pairs et ces moments d'interaction en faisaient partie. On a eu des choses qu'on a ajusté aussi et qui nous ont conduites à imaginer cette formation en 3 grands temps qui répondent à 3 grands objectifs.

Aujourd'hui, ce sera le premier module, le premier temps de formation. Je pense que c'est bien d'être conscient de cela parce que cela donne aussi l'indulgence et l'exigence par rapport à ce que vous allez faire aujourd'hui.

Le premier temps, c'est un temps de compréhension des grands enjeux. Non pas qu'il y ait un débat et non pas que vous ne soyez pas vous-mêmes extrêmement engagés,

extrêmement sensibilisés dans ces enjeux-là. Mais je pense que la compréhension de l'interaction entre les grandes crises que nous vivons, qui n'est pas qu'une crise du climat : une crise de la biodiversité - vous aurez la chance d'interagir aujourd'hui avec Emma HAZIZA, qui est une des plus grandes hydrologues de notre pays - une crise aussi des ressources. L'interaction de ces crises avec nos politiques publiques, c'est vraiment cette compréhension-là, fine, qui est l'enjeu de ce premier temps de formation et qui est aussi un temps de confrontation avec les plus grands experts qui se sont engagés à nos côtés.

Le deuxième temps, c'est un temps où on commence déjà à se mettre en action, à se mettre dans une dimension de savoir quel est l'impact des décisions individuelles et collectives que nous pouvons prendre. On a construit ce marché avec un équivalent de ce qu'était l'atelier « deux tonnes » qui nous a inspiré, qui est déjà un atelier de mise en action avec un temps de projection sur le terrain.

Je crois que c'est absolument essentiel de ne pas penser ces formations de façon éthérée et de façon théorique sur des slides. Je tiens absolument à ce qu'on puisse être en interaction avec des acteurs qui font, confrontés à des enjeux de climats, de ressources, de biodiversité, de façon extrêmement concrète.

Et puis le troisième temps, je m'y arrête un instant parce que c'est pour moi le plus important, c'est celui de l'accompagnement dans l'action. C'est le temps qui est le moins théorique possible. Mon obsession, c'est de savoir comment cette formation est une part totalement centrale du plan de transformation écologique de l'Etat. Nous avons tous, dans chacun de nos périmètres, vous avez dans votre périmètre, à construire un plan d'action, à mener un plan de transformation, à mener des bilans carbone.

Ce qui me frappait, le premier jour où j'étais nommé ministre. Évidemment, ce quinquennat est celui de la planification écologique, j'ai voulu en faire une dimension centrale. J'ai rencontré des scientifiques, je vous interroge tous quand je vous croise sur le terrain, que vous soyez ambassadeurs, préfets, patrons d'administration : « est-ce que vous avez les clés, est-ce que vous savez par quoi commencer ? » Bien souvent, c'est difficile pour nous parce qu'on a des circulaires. Pour cela, il n'y a pas de problème. On a des grands objectifs macro. Et quand vient le temps de l'action projetée sur le terrain, avec une maille beaucoup plus fine, une granularité plus fine, c'est beaucoup plus difficile.

Et la deuxième question que je pose, c'est : est-ce que vous savez qui appeler ? Qui contacter ? Quel numéro de téléphone, pour reprendre une expression diplomatique ? Et là encore, souvent, la réponse n'est pas très claire. Ce n'est pas si facile. Et donc, ce plan de formation, ce n'est pas un "one shot". Je le dis avec mes mots, ce n'est pas un plan où on écoute une conférence et puis ensuite c'est fini. Ce sera un acte continu, qui est aussi le point de départ de vous donner accès à des ressources en permanence.

Pour cela, nous avons mis en place un comité d'appui et d'expertise scientifique, l'INSP, la DIESE sont des parties prenantes inhérentes de ce comité, avec des grands experts pour pouvoir mobiliser sur tout le territoire, les meilleurs experts en continu pour pouvoir vous aider.

Donc, j'insiste sur ces 3 temps-là. Et donc, aujourd'hui, c'est dans ce premier module, celui de la sensibilisation, que vous aurez à entrer dans cette formation. Je le disais, plus de 200 directeurs et directrices d'administration centrale ont été formés, sur le cycle complet. On a, avec la région Auvergne Rhône-Alpes, formé 150 préfets, sous-préfets, patrons d'administration territoriale. On a testé cette deuxième mise à l'échelle et nous voilà, aujourd'hui, dans un moment totalement déterminant qui est celui de massification.

Et, je le dis collectivement, nous avons l'honneur de lancer ce moment de passage à l'échelle. Je veux saluer le travail - vraiment inouï - qui a eu lieu depuis un an pour pouvoir cette année construire avec les différentes administrations : vous mentionnez le Secrétaire général à la planification écologique, le CGDD, l'ensemble des ministères qui sont impliqués et le rôle évidemment central de la DIESE et de l'INSP pour construire les marchés, passer les marchés.

C'est fait, ils sont prêts et on va maintenant passer à une dimension « d'industrialisation » de notre formation. A partir du mois de septembre, c'est 3 000 cadres de nos administrations qui seront formés tous les mois. Donc, c'est un défi de très grande ampleur, y compris logistique. On a fait le choix de s'appuyer, de donner des moyens, aussi, au CNRS pour nous aider à déployer ce plan de formation. Le CNRS recrute 11 employés pour pouvoir, d'un point de vue territorial, animer des conseils d'appui et d'expertise scientifique. Je reviens à la dimension qui n'est pas "one shot", mais qui est ensuite un plan d'action continu et pour nous accompagner dans le déploiement de cette formation avec des acteurs professionnels, je veux les féliciter, pour celles et ceux qui se sont engagés, qui ont remporté nos marchés, pour nous aider à le déployer. Et puis, évidemment, ça a été mentionné un engagement des agents par eux-mêmes.

Ce plan de formation, il a été conçu par des agents, pour des agents, et il sera aussi déployé par des agents publics. Et donc, nous avons eu 2 500 agents des administrations qui ont levé la main, qui ont dit : moi, je veux d'abord venir parfaire mes connaissances, me former, vous aider dans le déploiement. Et quand nous passerons à la troisième mise à l'échelle, quand on se lancera dans le plan pour former 2,5 millions d'agents publics, c'est-à-dire tous les agents de la fonction publique d'État. Croyez bien qu'on n'oublie pas la fonction publique hospitalière et territoriale, évidemment, on changera aussi d'échelle sur l'implication des agents publics par eux-mêmes, parce que c'est comme ça, je crois, que ça a du sens de déployer notre propre plan de formation.

Donc, vous êtes, au fond, la première promotion de ce passage à l'échelle. Et je le disais, je vous demande indulgence et exigence. Je dis « indulgence » parce que c'est le premier module, parce que vous êtes déjà vous-mêmes formidablement engagés.

Vous êtes engagés dans notre diplomatie environnementale. Pour certains, vous étiez déjà dans les accords de Paris. Vous êtes au plus haut niveau, je crois, de ce qu'on peut attendre. Mais ça nous mobilise extrêmement fortement et, donc, indulgence sur ces premiers niveaux de formation.

Exigence, c'est-à-dire que j'attends vos retours et je le dis très sincèrement ce projet, il est aussi inédit dans le caractère itératif, en mode agile de ce qu'on est en train d'inventer. J'arrive avec beaucoup de certitudes sur la qualité de ce qui a été préparé et je le dis en regardant Emma HAZIZA, je sais que vous aurez par nature, un moment qui sera passionnant et sur peut-être, un des enjeux les plus prégnants du moment, c'est-à-dire les enjeux autour de l'eau. Mais, nous pouvons toujours parfaire les choses et on devra continuer à avancer de cette façon-là.

Je ne veux pas être trop long, je veux dire, en conclusion, peut-être quelques mots sur le fait que tout ça fait partie d'un tout qui est le plan de transformation écologique de l'État. Dans quelques jours, le président de la République et la Première ministre présideront le Conseil de planification écologique, auront à donner la vision, les moyens, la méthode, aussi, pour déplier ce plan de transformation.

L'État prendra une part tout à fait centrale avec des moyens qui seront, vous le verrez, très à la hauteur de nos défis. Et je veux montrer que cette formation, c'est un outil supplémentaire pour nous permettre de réussir. Il y a quelques mois, nous avons lancé dans une contrainte très forte le plan de sobriété énergétique de l'État. On a réussi ça

plus rapidement que ce qu'on imaginait puisqu'on s'était donné deux ans pour diminuer de 10 % la consommation énergétique de l'État. En 6 mois, on a atteint nos objectifs. Maintenant, on a un enjeu d'effet cliquet, d'aller plus loin, de conserver cet effort-là.

Mais, on a réussi, je crois, dans le lancement de ce plan de sobriété pour plusieurs raisons. D'abord, parce que la dimension d'État exemplaire a été centrale et je pense que ça, tout le monde l'a absolument perçu. C'est notre rôle à nous. On ne demandera aucun effort à la société si on n'est pas capable de dire, voilà, très concrètement, au-delà des discours, ce que nous faisons en matière de sobriété, en matière de transformation. Cela a été absolument perçu et très mobilisateur. La raison, pour moi, le facteur clé de succès, c'est que surtout on a pensé les choses en ne les pensant pas d'en haut, et, au fond, parfois sur les dos des agents et sur le dos des administrations.

Moi, ce que je veux absolument éviter, et ce dont je voulais faire la démonstration à travers le plan de formation, c'est l'anti-effet circulaire. C'est-à-dire, un truc qui vient d'en haut, qui donne un objectif dans 5 ans, et au fond qui dit : « pour la suite, débrouillez-vous. » Je pense qu'il faut penser quelque chose totalement différent de cela ; c'est-à-dire en se donnant les moyens, en se disant : quels sont les moyens pour réussir ? On a besoin d'objectifs : quels sont les moyens financiers ? Quelles sont les mesures qu'on prend pour vous, pour vous aider, agents publics ? Et c'est exactement comme cela que je conçois le plan de formation à la transition écologique.

On doit pouvoir réussir sur l'énergie, sur l'eau. Nous avons lancé, je ne résiste pas de le dire, ce plan de sobriété, aussi, sur l'eau. Si l'État diminue de 10 % sa consommation en eau, c'est l'équivalent de la ville d'Angoulême qu'on arrivera à effacer : en matière de consommation d'eau, c'est deux piscines olympiques tous les jours qu'on rendra au pays. On voit bien que ces objectifs-là, ils sont très concrets et sont très atteignables.

Enfin, je veux dire, en m'adressant à vous, ambassadeurs de France en particulier, que c'est pour vous un outil d'influence supplémentaire. Vous le disiez très bien, Madame la Secrétaire générale. Le Président de la République a fixé ce cap d'influence. Je crois que d'avoir cette carte-là sur la diplomatie environnementale, vous qui avez à négocier, à peser, au fond, sur le cours du monde, sur cette dimension centrale, je veux que cette formation soit un atout supplémentaire.

Chacun sait - et vous plus que tous les autres - que nous ne réussirons pas la transition écologique, à relever le défi écologique avec seulement notre pays. Il se joue à une

échelle qui est évidemment bien plus large. Mais nous ne réussirons pas non plus sans la France, vu le rôle que nous menons, vu l'impact que nous avons sur les accords internationaux, sur les enjeux de diplomatie. Et je veux, au fond, vous donner un peu de moyens supplémentaires, cette formation est un des moyens qui est pensé pour vous.

Donc, vous savez que vous pouvez compter sur nous comme nous comptons sur vous pour réussir.

Merci.