

n° 005896-01

avril 2009

# Création d'un institut des hautes études de l'environnement et du développement durable (IHEEDD)

Ressources, territoires et habitats  
Énergie et climat  
Prévention des risques  
Développement durable  
Infrastructures, transports et mer

**Présent  
pour  
l'avenir**





**CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT  
ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

N° d'enregistrement CGEDD 005896-01  
(Pour mémoire affaire IGE n°08/019)

**Création d'un Institut des Hautes Études de l'Environnement  
et du Développement Durable  
(IHEEDD)**

*par*

***Bernard BRILLET***

***Thierry LAVOUX***

***Pierre ROUSSEL***

*Membres permanents du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable*

**Mars 2009**



# SOMMAIRE

Introduction.....	1
<b><u>1. LES ENJEUX : FORMER MASSIVEMENT À L'ENVIRONNEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>2. L'EXISTANT : DES ORGANISMES DIFFÉRENTS ET COMPLÉMENTAIRES.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
2.1 L'Institut de formation à l'environnement (IFORE).....	4
2.2 L'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires européens (IHEDATE).....	6
2.3 Le Collège des hautes études de l'environnement et du développement durable (CHEEDD).....	7
2.4 Autres expériences et dynamiques territoriales signalées.....	8
2.5 Synthèse de l'existant : des organismes complémentaires et qui n'empiètent pas sur les missions du futur IHEEDD .....	8
<b><u>3. VERS LA CRÉATION D'UN IHEEDD RÉFÉRENT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
3.1 Des objectifs ambitieux .....	10
3.2 L'IHEEDD, une pédagogie entre débats et doctrine.....	11
<b><u>4. STRUCTURE ET FINANCEMENT : UN STATUT JURIDIQUE ADAPTÉ POUR L'IHEEDD.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
4.1 L'IHEEDD, une ambition pour la France.....	15
4.2 Association ou fondation : avantage à la souplesse de fonctionnement et au recours à des financements privés.....	16
4.3 L'établissement public est la forme juridique la plus courante pour les instituts des hautes études.....	19
<b><u>5. QUELS MOYENS POUR LA PHASE DE DÉMARRAGE ?.....</u></b>	<b><u>21</u></b>
<b><u>6. LISTE DES 10 RECOMMANDATIONS.....</u></b>	<b><u>25</u></b>
<b><u>7. ANNEXE 1.....</u></b>	<b><u>28</u></b>
La Charte de l'environnement.....	28
Définition du développement durable.....	29
<b><u>8. ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
<b><u>9. ANNEXE 3 : DÉCRET DE L'INHESS.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>10. ANNEXE 4 : LETTRE DE COMMANDE.....</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>11. ANNEXE 5 : DE STOCKHOLM À JOHANNESBURG : LES CONFÉRENCES DES NATIONS- UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT.....</u></b>	<b><u>39</u></b>
<b><u>12. ANNEXE 6 : LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT (OMD).....</u></b>	<b><u>42</u></b>
<b><u>13. ANNEXE 7 : THÈMES DE LA STRATÉGIE EUROPÉENNE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (SEDD) .....</u></b>	<b><u>44</u></b>



## **Introduction**

Le Commissariat général au développement durable a passé commande au Service d'inspection générale de l'environnement et au Conseil général des ponts et chaussées (services fusionnés en un Conseil général de l'environnement et du développement durable depuis juillet 2008) d'un rapport destiné à l'éclairer sur la formule à retenir pour la création d'un Institut des Hautes Études de l'Environnement et du Développement Durable (IHEEDD) "dispensant des formations continues de très haut niveau en éducation au développement durable"<sup>1</sup> avant que les lois Grenelle et la réorganisation du MEEDDAT ne soient pleinement aboutis.

Cette commande s'inscrit dans les suites des propositions nées des débats du Grenelle de l'environnement parmi lesquelles figurait en bonne place la question de la formation au développement durable, qu'elle se situe dans la sphère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (formation initiale) ou qu'elle soit intégrée dans l'ensemble des corps de métiers grâce notamment à la formation continue. La mission SIGE/CGPC a commencé ses entretiens dès le mois de juin 2008 en s'attachant à mettre en lumière trois points importants : les publics potentiellement visés par ce futur institut, les contenus pédagogiques et les statuts possibles de cette entité.

---

<sup>1</sup> Lettre de commande de la mission.





## **1. Les enjeux : former massivement à l'environnement et au développement durable**

La stratégie ministérielle présentée en juin 2008 souligne, dans l'esprit du Grenelle de l'environnement la nécessité de former mais aussi de diffuser une "culture commune" en matière de développement durable à faire largement partager. Elle met également en exergue le rôle de "facilitateur" des acteurs motivés et compétents dans la nécessaire évolution d'une économie moins gourmande en matières premières, reposant sur la recherche et l'innovation ; et insiste sur la mission de promotion de l'environnement et du développement durable dans l'ensemble de la société.

Le développement durable et les approches qu'il suppose doit donc imprégner les métiers et les décideurs de demain, pas seulement au sein du ministère, mais aussi dans l'ensemble des administrations de l'Etat et des collectivités locales, de même que dans le secteur privé, et l'ensemble de la société civile.

De façon sommaire, les publics adultes de la formation à l'EDD (Environnement et Développement Durable) peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

1 Les cadres dirigeants : du secteur Etat (préfets, directeurs d'administration centrale, directeurs et cadres dirigeants des établissements publics), des collectivités locales (grands élus, directeurs des services des régions, des conseils généraux et des grandes villes) et de la société civile (responsables d'entreprises, de syndicats, de grandes ONG) sans omettre les parlementaires et le secteur de la justice.

2 Les cadres du MEEDDAT , compte tenu des missions spécifiques dévolues à ce ministère, et dont le nombre peut être évalué, en comptant les services déconcentrés et les établissements publics à environ 2 000.

3 Les cadres des autres administrations d'Etat, des collectivités locales et du secteur privé.

Ces trois catégories correspondent à des besoins différenciés : les stratèges et hauts cadres dirigeants, les professionnels du MEEDDAT chargés de la promotion du développement durable et de la régulation, et enfin les cadres opérationnels de la société civile et du secteur public.

Les besoins de formation en matière d'environnement et de développement durable sont immenses, et s'expriment de toute part ; qu'il s'agisse des cadres de la puissance publique (circulaire du Premier Ministre du 03/12/08 : annexe 18 relative à la formation), aussi bien que des représentants du MEDEF, à la recherche d'un "discours" de référence élaboré de façon prospective, leur permettant d'éclairer leurs stratégies à venir. Beaucoup sont en effet avides d'appréhender et de maîtriser la dynamique du développement durable au-delà de la simple expression du trépied économique, social et environnemental.

Pour répondre à l'article 6 de la charte de l'environnement "Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable..." et à son article 7 "Toute personne a le droit...de participer à l'élaboration des décisions publiques...", il y a nécessité de concevoir, de développer et de démultiplier fortement une offre de pédagogie pour mettre en œuvre son article 8 "L'éducation et la formation à l'environnement doivent contribuer à l'exercice des droits et devoirs définis par la présente charte".

L'offre de formation initiale et continue en environnement et développement durable croît régulièrement depuis une dizaine d'années. Il existe, à côté de cabinets de formation de statut privé aux compétences diverses et de quelques masters universitaires dont certains se démarquent (Sciences Po, Agro Paristech), trois organismes aux statuts différents auxquelles correspondent des missions et des objectifs variés, tout d'abord analysés ci après.

## 2.L'existant : des organismes différents et complémentaires

### 2.1L'Institut de formation à l'environnement (IFORE)

Après la réorganisation du ministère, l'IFORE a été désigné comme maître d'ouvrage dans le domaine de la formation interministérielle au développement durable par le projet de stratégie ministérielle du 13 juin 2008. Il a, par ailleurs conservé son statut de service à compétence nationale rattaché au secrétariat général.

L'IFORE a connu une croissance forte dès sa création puisque qu'il est passé de 213 stagiaires en 2002 à 4641 en 2007, soit 45% d'augmentation pendant cette période.

Son action peut être analysée en trois parties :

- 1 Pour les **formations thématiques à l'environnement**, qui s'adressaient et qui continuent de s'adresser à tous les agents du ministère chargé de l'environnement et à d'autres administrations, l'IFORE assume une fonction d'ensemblier et s'appuie, entre autres, sur le réseau de compétences de l'ex Ministère de l'écologie, comme par exemple l'Atelier des espaces naturels (ATEN) ou l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (ONEMA) et celui de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) qui disposent de leurs propres centres de formation dans leurs domaines pour respectivement : les gestionnaires d'espaces protégés, l'eau et la pêche, la faune et la chasse.

En 2006, les seules formations interministérielles "environnement" ont accueilli 2 356 stagiaires dont 23,5% de l'ex ministère de l'équipement, 21% du ministère de l'agriculture, 5,7% des préfectures, 5,5% des établissements publics sous tutelle de l'ex ministère de l'écologie et 13,5% des autres ministères.

Ces besoins croissent régulièrement en fonction de l'évolution très rapide, à la fois de la connaissance scientifique et des nombreux engagements pris (lois et règlements nationaux, directives européennes et conventions internationales).

- 2 Par ailleurs, l'IFORE organise des **journées d'étude** sur certaines thématiques qui connaissent un beau succès, par exemple en 2008 les journées sur les indicateurs de développement durable avec plus de 100 personnes présentes pendant deux jours, ou le cycle de huit sessions sur la biodiversité largement ouvertes aux collectivités. En 2007, l'IFORE aura organisé 53 séminaires sur le développement durable, suivis par 986 participants.<sup>2</sup>

Pour déployer ses actions en région, l'IFORE dispose, grâce à la DGAFP (direction générale de l'administration et de la fonction publique), du relais des délégués interdépartementaux à la formation (DIF) qui sont ses interlocuteurs naturels et lui allouent leurs crédits de formation pour toucher les acteurs publics territoriaux. L'objectif est de former aux enjeux dans les domaines des ressources naturelles et des risques, ainsi qu'aux politiques publiques mises en place à cet égard ; par exemple organisation d'un cycle itinérant sur les engagements en matière de directives européennes et les risques de contentieux y afférents.

La mission pense qu'une réflexion approfondie est nécessaire à l'IFORE pour répondre efficacement à ce type de demande. Il s'agira, en tout état de cause, de compléter son vivier

---

<sup>2</sup> Rapport d'activité 2007.

d'experts au moment où la demande de formation et de débats sur l'environnement et le développement durable va probablement exploser.

- 3 En 2003, la stratégie nationale du développement durable (SNDD) a adossé à l'IFORE le pôle interministériel des formations en développement durable. Sa vocation interministérielle a donc été élargie, en ce domaine, à tous les agents des structures de l'Etat. Cette interministérialité se traduit par un co-pilotage et un co-financement de ce pôle par la DGAFP. Ceci s'est traduit concrètement en 2005-2006 par la mise en place d'un **"cycle supérieur de formation au développement durable"** qui intéresse les cadres supérieurs des services du MEEDDAT et de ses établissements publics, ainsi que ceux d'autres ministères (notamment ministère de l'agriculture et ministère de l'intérieur, DRIRE, DDAF, DDE, DSV) ; soit 7 promotions de 40 personnes environ. Le pôle interministériel de développement durable est articulé sur deux partenaires principaux que sont l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie(ADEME) et l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE). L'objectif est de construire progressivement un véritable service public de l'environnement et du développement durable. Un club des anciens auditeurs de ce cycle supérieur s'est constitué qui concrétise en quelque sorte la culture commune ainsi construite.

La mission estime que ce cycle supérieur, bien que perfectible, est devenu d'autant plus indispensable que le public "cible" a singulièrement augmenté avec l'adjonction des cultures constitutives du MEEDDAT, notamment avec celle de l'ex ministère de l'équipement qui faisait appel à son propre dispositif de formation des cadres : le CSME. Ses atouts sont sérieux, en particulier dans l'identification des experts intervenants, issus de la sphère administrative et universitaire, et dans le développement de modules qui articulent le local et le global, la théorie et la pratique.

L'IFORE propose donc une grande variété de séminaires et journées d'études très appréciés de manière générale. Cependant, l'adéquation entre offre et demande de formation mériterait probablement une analyse détaillée dans le nouveau contexte. Un conseil d'orientation où seraient représentés un panel assez large d'experts des autres directions du MEEDDAT, d'établissements publics ou d'experts scientifiques qui pourraient l'aider à hiérarchiser les besoins et à tracer de nouvelles voies, pourrait venir en appui de la direction de l'IFORE. Ce conseil pourrait également être celui du futur Institut des hautes études.

**Recommandation n°1 :**

**Création d'un conseil d'orientation à l'appui de la direction de l'IFORE et de l'IHEEDD.**

Le financement de l'IFORE provient presque exclusivement du ministère chargé du développement durable puisque sur un coût total du cycle supérieur de 260 K€ <sup>3</sup>(160 k€ de sous-traitance, 100 k€ de voyages et logistique), correspondant à 21 journées de formation, la DGAFP ne contribue qu'à hauteur de 30 K€.

**Face aux nouvelles orientations du MEEDDAT, l'IFORE répond à l'attente des personnels et apporte une réponse aux besoins de diffusion de nouveaux savoirs, et à l'émergence de nouvelles compétences et d'une nouvelle culture collective. Il apparaît que la véritable plus value de l'IFORE ne se situe pas dans les formations classiques sur les**

---

<sup>3</sup>Ce cycle mobilise, par ailleurs, 1 ETP A et 1/3 de B.

thématiques "eau" ou "déchets" pour lesquelles il existe déjà des opérateurs (Ecoles, OIEau,...) mais bien sur des séminaires thématiques et sur le cycle supérieur au développement durable. Il a su créer, puis massivement démultiplier en région, grâce aux DIREN et aux DIF, de nombreuses formations, notamment sur l'éco-responsabilité. Il a développé plus récemment les problématiques "biodiversité", "changement climatique" et "bilan carbone".

### **Recommandation n°2**

**Confirmer l'IFORE comme tête pédagogique du réseau des formations du MEEDDAT pour permettre la diffusion de la culture de base dans le domaine de l'environnement et du développement durable à l'ensemble des cadres et personnels du ministère :**

- au niveau national à la fois directement comme aujourd'hui, ainsi que par l'entremise des autres écoles et institutions dépendantes du MEEDDAT qui devront s'inspirer de ses orientations pédagogiques et de la capitalisation de l'expérience rassemblée,
- au niveau régional, à travers le réseau des centres de valorisation des ressources humaines (ex-CIFP) et des DIF.

## **2.2L'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires européens (IHEDATE)**

A l'origine, un premier institut, l'IHEDAT (Institut des hautes études de développement et d'aménagement du territoire), avait été créé et financé par la DATAR de 2000 à 2002 sous la forme d'une association loi 1901. Il a accueilli chaque année une cinquantaine d'auditeurs issus majoritairement de la sphère publique avant de s'arrêter pendant deux ans. En 2004, l'IHEDATE, toujours organisé en association, prend le relais de la première version de ce programme de formation et réunit des promotions de 60 auditeurs aux origines plus diversifiées (25% Etat, 25% collectivités, 25% entreprises et 25% "société civile"). Le financement est assuré par ces 4 types d'acteurs. S'y ajoute la participation des auditeurs à hauteur de 3000 €/personne à partir de 2008.

Le budget total de l'IHEDATE s'élève à 480 K€ (dont 120 K€ de l'Etat se décomposant en 80 K€ venant de la DIACT, 20 K€ ministère de l'intérieur et 10 K€ de l'ex ministère de l'équipement et de celui de l'agriculture). Le secrétariat est assuré par 2,5 agents (mis à disposition par Sciences-Po Paris, remboursés). L'institut bénéficie du label Sciences-Po Paris, qui s'avère très utile en terme d'apports de la recherche et d'image, aux dires de Pierre Veltz, directeur (précédent) de l'IHEDATE ; le nouveau directeur devait d'ailleurs être mis à disposition par Sciences-Po Paris<sup>4</sup>. Les deux dernières promotions ont accueilli 35% d'auditeurs d'origine Etat, 31% d'origine collectivités, 26% du secteur privé et 8% d'autres, quasiment tous hauts cadres dirigeants.

Le contenu des formations de l'IHEDATE est tourné essentiellement vers l'aménagement et l'attractivité des territoires.

Il faut noter que l'IHEDATE ne diffuse pas de corps doctrinal sur l'aménagement du territoire mais organise plutôt débats et mise en perspective sur cette problématique.

---

<sup>4</sup> Information remontant à l'été 2008.

Les atouts de l'IHEDATE reposent sur : un partenariat diversifié quoique assez marqué "transports, équipement des territoires", un réseau de 400 auditeurs et un espace de dialogue entre professionnels de diverses origines et cultures, un vivier d'experts de questions territoriales de qualité et une organisation souple et efficace.

Sa réputation est désormais bien établie et son succès ne se dément pas puisqu'il est obligé de refuser une soixantaine de demandes d'auditeurs chaque année.

Le territoire est un des outils intégrateurs au regard du développement durable. Il est le lieu de la conciliation d'un développement maîtrisé dans le respect des ressources naturelles. Aussi, bien que l'Etat ne soit pas en position majoritaire au sein des instances dirigeantes de IHEDATE, il convient que ses représentants veillent à assurer les nécessaires perméabilité et cohérence permettant de faire prendre en compte dans les débats les engagements pris par la France aux niveaux national et international.

Du reste, il a récemment évolué pour tenir compte de ce type de préoccupation. Par exemple le programme 2007-2008 comportait huit séminaires de deux jours, un atelier de deux jours et un voyage d'études de quatre jours, soit 22 jours au total consacrés aux débats et à l'étude de cas, dont **huit** journées ont eu pour thème le **changement climatique et les enjeux environnementaux**.

### **2.3 Le Collège des hautes études de l'environnement et du développement durable (CHEEDD)**

Le Collège des hautes études en environnement (CHEE) a été créé en 1995 au sein de l'Université Léonard de Vinci ("fac Pasqua") avec l'objectif de sensibiliser des décideurs publics et privés à la question environnementale en organisant une vingtaine de séminaires thématiques au cours desquels devait être sollicité un réseau d'intervenants de haut niveau.

A la fin des années 1990, le responsable de la formation a accolé les **2 D** de "développement durable" au CHEE, devenant ainsi le CHEEDD, et a mis en place une collaboration avec trois grandes écoles partenaires : Ecole Centrale de Paris, Agro Paris Tech et le groupe ESCP-EAP.

C'est l'Ecole Centrale qui, depuis, assure le fonctionnement du Collège lequel, pour l'instant, n'est pas doté de forme juridique particulière.

Entre 1995 et 2005, le Collège aura accueilli 185 stagiaires<sup>5</sup>, dont les niveaux sont en général inférieurs à ceux du public concerné par l'IHEDATE. Les auditeurs du Collège viennent majoritairement du secteur privé (44%) avec 51 représentants des entreprises et une trentaine de consultants. Puis viennent, presque à égalité, les représentants de l'Etat et des collectivités (27%) et des personnes d'origines variées : étudiants, associations, enseignants, journalistes...(28%).

---

<sup>5</sup> Selon le listing des auditeurs produit lors du dixième anniversaire du Collège.

Le public visé, au total, ne correspond pas vraiment à l'ambition de "sensibiliser des responsables à une compréhension complète du développement durable et les aider à intégrer et traduire ce concept dans les politiques et stratégies de leur propre organisation". En 10 ans, le CHEEDD n'aura, en effet, réuni que quatre hauts fonctionnaires (un directeur d'administration centrale, un préfet et deux DIREN) et une dizaine de cadres dirigeants de grandes sociétés (Total, Lafarge, EDF, GDF...).

Le CHEEDD diffère donc de façon importante des profils précédemment décrits. C'est un organisme complètement privé, son budget provient exclusivement des contributions de ses auditeurs et se monte à 350 K€ pour une vingtaine de journées de formation. Sa particularité supplémentaire est qu'au plan pédagogique ce sont les auditeurs eux-mêmes qui, après une phase de cadrage préalable, suscitent l'organisation de journées débats sur des thèmes aussi différents que le changement climatique, la spiritualité, les OGM, la responsabilité sociétale des entreprises, les techniques de l'information et de la communication...

Par ailleurs, le CHEEDD envisage des collèges déconcentrés en région, destinés à fonctionner en réseau <sup>6</sup>.

Aujourd'hui, le CHEEDD semble s'interroger sur son avenir dès lors que Centrale Paris ne l'hébergera sans doute plus après l'été 2009 et qu'Agro Paris-Tech pourrait ne pas souhaiter poursuivre sa collaboration.

## **2.4 Autres expériences et dynamiques territoriales signalées**

• Dans un contexte de sensibilisation toute particulière portée par la région Nord-Pas-de-Calais, le CHEEDD de Valenciennes a été créé en 2003 par des acteurs économiques et universitaires, avec l'appui financier des collectivités. Il a formé au développement durable une quinzaine de cadres régionaux lors des sessions annuelles, chacune d'entre elles comprenant 25 journées de formation.

Sa notoriété s'étend peu à peu comme le traduisent des coopérations avec des universitaires, la Hongrie, la Méditerranée, et des pays en voie de développement.

L'émergence potentielle de 2 autres sites CHEEDD est signalée : à Marseille avec le concours de la chambre de commerce et à Toulouse, en phase de préfiguration

• Enfin une expérience malheureuse : celle de "l'Académie du développement durable", particulièrement pertinente dans son concept : l'e-learning, qui pourtant a fait l'objet d'un fort investissement mais n'a pu grandir.

## **2.5 Synthèse de l'existant : des organismes complémentaires et qui n'empiètent pas sur les missions du futur IHEEDD**

Chacun des organismes décrits plus haut joue une partition qui lui est propre en visant des publics différents avec des méthodes pédagogiques et des contenus spécifiques : plutôt scientifiques à l'IFORE, les sciences politiques appliquées à l'aménagement des territoires pour l'IHEDATE, une pédagogie plus appliquée et opérationnelle au CHEEDD.

La mission suggère que l'IFORE, qui fournit une prestation de qualité en matière d'environnement et de développement durable, puisse être renforcé dans la mesure où l'ampleur de

---

<sup>6</sup> Et les considère effectivement créés.

sa tâche, qui consiste à mettre à niveau les cadres du MEEDDAT, et plus largement ceux des autres administrations de l'Etat et possiblement des collectivités locales, s'avère immense. Il s'agit d'opérer un véritable changement d'échelle avec un objectif de formation de 100 à 150 auditeurs par an pour le cycle supérieur de formation au développement durable, afin de répondre aux besoins propres du nouveau ministère, ainsi qu'à ceux de ses partenaires publics avec lesquels il coopère au quotidien. Par ailleurs la mission estime que son positionnement sur le thème du développement durable et d'"ensembliser" sur l'environnement requiert qu'il soit placé en proximité conceptuelle et pédagogique du Commissariat général au développement durable (délégation au développement durable, recherche, observatoires...), tout en conservant sa situation de tête de réseau pour l'ensemble des outils de formations du MEEDDAT.

L'IHEDATE, quant à lui, est bien installé dans sa fonction de "metteur en scène" de débats autour des enjeux territoriaux où peuvent se croiser les visions d'acteurs venant d'horizons très variés (Etat, collectivités locales, entreprises, associations, syndicats). La mission estime que cet institut joue pleinement et efficacement ce rôle en permettant, dans son champ, l'échange de points de vue et qu'il convient de l'encourager à intégrer davantage la cinétique des engagements nationaux et les objectifs de résultats du développement durable et de l'environnement dans son approche.

Une fois l'IHEEDD créé, son curriculum construit et son réseau d'intervenants constitué, la possibilité d'une coopération avec l'IHEDATE pourrait être étudiée.

L'approche du CHEEDD apparaît complémentaire et non concurrente de celles de l'IFORE et de l'IHEDATE en ceci qu'il ne forme pas véritablement de "hauts cadres dirigeants" du secteur privé ni de hauts fonctionnaires. La cible de ce Collège est à la fois plus diverse dans sa composition et d'un niveau "intermédiaire" de cadres et cadres supérieurs des secteurs public et privé, du monde associatif ou des personnels de bureaux d'étude ou des médias. Compte tenu des besoins de formation, la mission pense que le CHEEDD pourrait à terme contribuer, dans un cadre contractuel clair et explicite, à la déclinaison, aux plans régional et local, des acquis pédagogiques à venir, ainsi que des savoirs faire qui devront s'affiner par secteur professionnel.

Pour la mission, il y a par conséquent des "postures" bien identifiables occupées par deux de ces trois organismes : le monde des "aménageurs" pour l'IHEDATE, le monde du secteur public pour l'IFORE, et par ailleurs, une clientèle variée, venant plutôt du secteur privé, prise en charge par le CHEEDD et qui mériterait d'être précisée.

**Dans tous les cas, la mission a noté que ces organismes ne sont pas dotés d'un conseil scientifique ou d'une instance d'orientation pour valider leurs programmes et qu'une pédagogie donnant de la stabilité et du sens à l'engagement de ces institutions au regard du développement durable reste à construire.**

**Tableau récapitulatif des budgets et des cibles des organismes existants (budgets 2008)**

<b>Cible</b>	<b>Organisme</b>	<b>Financement</b>
<b>Hauts dirigeants :</b> public+privé+société civile	<b>IHEDATE</b>	480 k€
<b>Hauts dirigeants</b> du service public	<b>Cycle supérieur</b> <b>de l'IFORE</b>	260 k€ non compris les conférences DD: 320 k€ (tous publics)
<b>Cadres</b> du service public	<b>IFORE</b>	590 k€
<b>Cadres</b> du secteur privé	<b>CHEEDD</b> <b>CHEEDD de Valenciennes</b>	350 k€ 177 k€



### **3. Vers la création d'un IHEEDD référent en matière de développement durable**

#### **3.1 Des objectifs ambitieux**

**Il reste donc une place de choix pour le futur IHEEDD chargé de participer, avec toute l'ambition et l'ampleur nécessaires, à la constitution d'une culture commune sur l'environnement et le développement durable pour les élites dirigeantes de notre pays institué dans la loi Grenelle I.**

En effet, malgré l'excellence des formations dispensées par les meilleures écoles, malgré l'expérience et les succès professionnels, la plupart des dirigeants semblent n'avoir pas encore compris la véritable dimension planétaire des enjeux et intégré toutes les implications et changements d'un développement durable, s'en tenant en général à leur compréhension "spontanée" du concept. Ajoutons que beaucoup parmi eux n'ont que des bribes de connaissances dans les domaines du vivant et de l'environnement. Ayant baigné depuis toujours dans la culture du progrès et de la technique, ils n'ont pas été prédisposés à investir dans ces champs de connaissance pourtant essentiels aux nécessaires équilibres.

En outre, le constat d'impasse face à la complexité des enjeux écologiques, économiques et sociaux auxquels nos sociétés font face n'est guère motivant. Il peut même conduire à des attitudes de déni, ou tout au moins de doute et de scepticisme, entretenues par des prises de position de certaines personnalités. Jusqu'à présent, force est de constater que les dirigeants des sphères économiques et financières de notre pays ont longtemps considéré le développement durable comme un sujet flou, en l'utilisant pour la communication de leurs entreprises ("greenwashing") ou en assurant que tel Monsieur Jourdain, ils "faisaient du développement durable depuis toujours... mais sans le savoir".

**En définitive après une décennie au moins d'incompréhension, les dirigeants se trouvent aujourd'hui en déficit d'information sur ce sujet pourtant majeur.**

Aujourd'hui les vrais défis d'un développement durable résident dans la capacité de la société à "**prendre connaissance des réels enjeux et de leur cinétique**" de façon à conduire les mutations et ne pas avoir à les subir. Conduire les mutations relève bien de la responsabilité des dirigeants. Il leur revient de faire les constats, d'élaborer les stratégies efficaces, d'accélérer les processus d'innovation et de mener le changement.

Mais pour constater, concevoir et agir, **il convient de clarifier un concept** que l'on résume encore grossièrement à la juxtaposition des trois dimensions économique, sociale et environnementale et qui occulte bien d'autres questions essentielles comme celles des échelles de temps et d'espace, de la prise en compte du long terme dans la décision, des solidarités avec les générations futures ou les pays du Sud, de l'intégration de la problématique des biens communs globaux dans la gestion locale, des irréversibilités, etc. En fait, chacun s'est approprié le concept en utilisant des approches existantes et donc connues "réhabillées" de la tunique de la durabilité. Aujourd'hui l'on est ainsi parvenu à une myriade de mondes qui s'ignorent. La "gouvernance globale", la "mobilité durable", l'"écologie industrielle", le "commerce équitable", la "fiscalité écologique", la "responsabilité sociale et environnementale" coexistent sans se rencontrer dans l'économie réelle, d'autant que les vocabulaires spécialisés qu'ils génèrent laissent mal augurer d'une rencontre fructueuse entre eux !

**Une des missions de base pour cet institut serait d'instituer une "grammaire minimale commune qui permette de ne pas réduire le concept à une peau de chagrin inconsistante (...). Il ne s'agit naturellement pas à travers cette grammaire commune de figer les débats dans un carcan normatif, mais bien de clarifier les enjeux du dialogue"<sup>7</sup>.**

Outre qu'elle est dans le droit fil de l'application de l'article 8 de la Charte de l'environnement : "L'éducation et la formation à l'environnement doivent contribuer à l'exercice des droits et devoirs définis par la présente Charte", la création de l'IHEEDD permettra de mettre en place un dispositif de référence dont les objectifs et la plus value résident dans les missions suivantes :

### **Recommandation N°3 : missions de l'IHEEDD**

- 1)l'apprentissage d'une "grammaire commune" du développement durable pour les hauts cadres dirigeants,**
- 2)l'ouverture nécessaire et affirmée à l'international, pour l'acquisition de la connaissance essentielle des enjeux, celle des engagements nationaux et internationaux et celle des objectifs de résultats ; puis la comparaison des stratégies, des innovations et des savoir-faire,**
- 3)le croisement des cultures et des expertises par des débats constructifs des auditeurs issus des secteurs publics et privés (groupe des cinq),**
- 4)l'émergence progressive d'une doctrine française dans la lecture et la mise en œuvre du développement durable,**
- 5)la constitution et la mobilisation d'un réseau d'experts et de formateurs de renommée internationale (français et étranger),**
- 6)l'attribution d'un diplôme aux auditeurs ayant suivi le cycle de l'IHEEDD ("exécutive MBA") et corrélativement la création d'un label certifiant des "curriculum" (programmes de formation) au développement durable,**
- 7)l'incitation à la déclinaison de cette pédagogie par des organismes publics et privés labellisés chargés de formation initiale et continue, générale et professionnelle ; et le développement de l'e-learning...**
- 8)à terme la création d'un laboratoire d'idées (think tank) issu des débats entre acteurs et chercheurs.**

### **3.2L'IHEEDD, une pédagogie entre débats et doctrine...**

Quelle que soit la formule choisie in fine pour la création de l'IHEEDD, il convient de s'interroger sur les déterminants principaux d'une offre de formation nouvelle touchant un public

---

<sup>7</sup> J.Theys : "Le développement durable : un concept sous exploité".

de haut niveau du groupe des cinq et dont le déterminant fondamental est de poser les fondations d'une culture commune permettant un plein engagement de la société française vers un développement soutenable socialement et écologiquement.

Le concept a émergé après la sortie du rapport Brundtland en 1987 (annexe 1). Il ouvre de nouveaux espaces de réflexion en introduisant notamment l'idée d'un développement qui ne compromette pas l'avenir des générations futures - soucieux de ne pas sacrifier le long terme au court terme - et en inventant de nouveaux équilibres dans le partage des ressources et des capitaux humains à l'échelle planétaire pour aujourd'hui (les besoins des plus défavorisés et ceux des pays du Sud) et pour demain.

Le devenir de nos sociétés dépend étroitement de la prise en compte dès l'amont de l'impact écologique de leurs activités économiques et du fonctionnement équitable de leurs organisations. Parmi les 27 principes arrêtés à Rio, celui de "l'intégration" est une des idées maîtresses de la notion de développement durable. Ils interpellent à la fois les entreprises qui sont désormais incitées ou contraintes à élargir les référentiels de leur activité économique (responsabilité sociale et environnementale, conséquences à long terme des décisions courantes et des investissements de moyen terme...) et les administrations publiques qui doivent gérer en permanence des priorités en apparence contradictoires (performance économique, progrès social et préservation de l'environnement), et assurer des fonctions régulatrices. En bref, il s'agit de concevoir et faire vivre des mécanismes de gouvernance à tous les niveaux par lesquels les objectifs de croissance économique doivent être confrontés à d'autres impératifs devenus vitaux : les dégradations environnementales irréversibles dont le cours est déjà engagé (changement climatique, amoindrissement de la biodiversité, consommation de ressources physiquement limitées) et les impératifs sociaux du développement (accès aux biens et services essentiels<sup>8</sup>, préservation de la santé publique, cohésion sociale et solidarité).

---

<sup>8</sup> Eau, logement, alimentation, éducation...

### Article 48 de la loi "Grenelle I"

L'éducation au développement durable est portée par toutes les disciplines et intégrée au fonctionnement quotidien des établissements scolaires. Elle contribue, à travers ses dimensions éthiques et sociales, à la formation citoyenne.

Dans les lycées agricoles, les enseignements relatifs à l'agronomie, à la diversité génétique, aux effets environnementaux des intrants, au fonctionnement des sols et aux exploitations à haute valeur environnementale seront renforcés. Les actions de ces lycées viseront particulièrement la généralisation rapide des méthodes d'exploitation respectueuses de l'environnement mises au point de façon expérimentale.

Les établissements d'enseignement supérieur élaboreront, pour la rentrée 2009, un "Plan vert" pour les campus. Les universités et grandes écoles pourront solliciter une labellisation sur le fondement de critères de développement durable.

Les formations initiales et continues des membres des professions de santé et des professionnels de l'aménagement de l'espace comprendront des enseignements, adaptés aux métiers qu'ils concernent, relatifs aux enjeux de santé liés à l'environnement, à compter de la rentrée 2009.

**Un institut dispensant des formations continues de très haut niveau en matière de développement durable aux décideurs publics et privés sera créé, qui pourra avoir des antennes régionales.**

Les outils de la formation tout au long de la vie seront mis en œuvre pour accompagner, à tout niveau de qualification, les transitions professionnelles liées à l'évolution vers un modèle de développement qui soit durable, en vue de développer les métiers et filières de l'environnement, de l'éco-conception et des analyses du cycle de vie des produits et la connaissance des écosystèmes.

L'ICHEEDD devrait donc prendre en compte dans son projet pédagogique ce qui relève des instruments économiques, des enjeux environnementaux à différentes échelles de résolution (prise en charge du long terme dans la décision, intégration de la problématique des biens communs globaux dans la gestion locale, etc.), ainsi que les questions de solidarité avec les générations futures ou les besoins essentiels des plus démunis au Nord comme au Sud. Ceci suppose de bien identifier ce qui a trait à l'"enseignement des fondamentaux" proprement dits comme l'apprentissage des concepts de base (l'évaluation intégrée au regard du développement durable par exemple), ce qui relève de la production de groupe par le biais des débats et des confrontations, et enfin ce qui relève du travail de terrain (les territoires et l'international).

1Pour la partie "enseignement" « le curriculum », on peut suggérer de parvenir à un équilibre entre l'apprentissage de bases théoriques (historique des concepts, engagements gouvernementaux, prospective, comparaisons internationales, outils et méthodes) portées par les milieux de la recherche référencés au plan international (universités, écoles, y compris intervenants étrangers et savoirs faire de : IDDRI, Science Po, Agro Paristech, Columbia University, London School of Economics...) et l'expression de grands témoins pour leurs avancées conceptuelles ou leur exemplarité.

2La "production de groupe" pourrait se décliner en travaux d'ateliers d'une dizaine d'auditeurs au plus, d'horizons divers, sur des sujets identiques pour parvenir ensuite à une mise en débats des résultats. Le choix de sujets complexes permettrait aux auditeurs de s'exercer collectivement aux approches systémiques pour rechercher les meilleures réponses aux besoins et aux évolutions de la société.

3Pour les stages de terrain au niveau international, l'institut s'attacherait à organiser des sessions dans plusieurs Etats en étudiant, pour un même sujet, les politiques mises en place et leurs répercussions économiques environnementales et sociales. Les solutions envisagées et les enseignements à tirer seraient exposés au cours de débats réunissant l'ensemble des auditeurs. L'objectif est de développer des savoirs trop peu présents en France sur les enjeux des négociations, et les savoirs faire à l'international, dans les domaines du changement climatique, de la biodiversité, de la sécurité énergétique et d'autre part de développer des formes de réflexion sur les politiques publiques dans ces domaines prévalant dans les Etats-membres de l'Union, et, au-delà, de mieux inscrire les dirigeants français dans le concert international.

**Recommandation n°4 :**

**Le cœur de cible de l'institut viserait l'émergence progressive et la diffusion d'une pédagogie française, faisant référence au plan international, et l'animation de débats de haut niveau pour initier ou conforter de nouveaux types de développement répondant aux principes du développement durable.**

**Recommandation n°5 :**

**L'Institut décernerait un diplôme aux auditeurs légitimant ensuite leur expression prospective, et des labels servant d'habilitation aux organismes chargés de diffuser les savoirs acquis et la doctrine qu'il aura permis d'élaborer.**

## 4. Structure et financement : un statut juridique adapté pour l'IHEEDD

Dans l'esprit du Grenelle de l'environnement, il est clair que l'IHEEDD doit être construit en partenariat entre les 5 collèges, et que sa structure, comme ses statuts, doivent en découler.

### 4.1 L'IHEEDD, une ambition pour la France

L'IHEEDD vise des publics de haut niveau provenant de tous les secteurs de la société, et qui ont donc des attentes différentes. Celles-ci doivent se concrétiser par un projet pédagogique partagé, dans une vision à long terme.

Plusieurs solutions se présentent pour choisir un statut adapté au futur institut : l'association de la loi 1901, la fondation, et l'établissement public.

Sur quels critères baser ce choix? Deux hypothèses :

- 1 La création ex nihilo d'une nouvelle institution maître d'ouvrage de ses formations:

Il est raisonnable de penser que son conseil d'administration doit faire la part belle à toutes les composantes de la société tant il est vrai qu'il sera un lieu de partenariat et de partage des cultures.

Puisque l'Institut est créé par le ministère en charge du développement durable dans le cadre de la loi Grenelle I (article 48) et qu'il bénéficiera de son financement, **il ne devrait pas se situer au plan institutionnel trop à distance de l'administration centrale**. Son mode d'organisation doit cependant lui permettre de recevoir des financements d'origine privée et de s'adosser, éventuellement, à une structure d'enseignement (grande école par exemple).

- 2 Deuxième hypothèse, l'institut n'est qu'une sorte d'enveloppe dotée d'un conseil d'orientation qui, en utilisant des paramètres à concevoir, conventionne avec des organismes existants dans le domaine de la formation au développement durable ou participe à la création de "parcours de connaissances" dédiés. Ainsi, des cursus mis en place à cette fin par Sciences-Po Paris, Agro Paris Tech ou l'INSEAD, obtiendraient une labellisation a priori "IHEEDD". Dans cette configuration minimaliste, l'institut pourrait s'appuyer sur l'IFORE pour prendre en charge les aspects budgétaires et administratifs.

**Il paraît à la mission que cette dernière formule ne correspond pas à l'ambition du Grenelle de l'environnement. L'attractivité d'un IHEEDD pour les entreprises et la société civile en général serait amoindrie par sa faible visibilité : il ne serait en effet qu'un simple organisme d'accréditation de formations à créer par d'autres organisations sans garantie que son aura devienne telle qu'il apparaîtrait évident pour les hauts cadres dirigeants de s'inscrire à ce type de formations. En outre, par cette construction, l'institut des hautes études deviendrait d'emblée totalement dépendant d'écoles dont la vocation première n'est pas de servir de boîte à idées d'un grand ministère, ni de la société civile...**

**Dès lors, la mission ne conseille pas de recourir à cette organisation trop peu ambitieuse.**

**Recommandation N°6 :**

**La mission recommande la création d'un institut en propre, seul en mesure de porter les orientations définies à la recommandation N°3.**

**4.2 Association ou fondation : avantage à la souplesse de fonctionnement et au recours à des financements privés**

Les formules **d'association** ou de **fondation** ont l'avantage d'une certaine souplesse de gestion.

•Le statut associatif autorise la constitution d'instances de gouvernance adaptées aux besoins (conseil d'administration, conseil scientifique, conseil d'orientation), dont on a dit plus haut l'intérêt. Le ministère peut instaurer sa vision en intervenant sur la rédaction des statuts de façon à être correctement représenté et à permettre, en général, au secteur public (autres administrations et établissements de recherche) de devenir membres fondateurs de l'association. Cette formule garantit également la possibilité de mise en place de collèges différents réunissant les collectivités, les entreprises, les associations et les syndicats. Si l'indépendance liée au statut associatif n'a pas à être démontrée et que la "gouvernance à cinq" est bien assurée au conseil d'administration, l'inconvénient éventuel serait que le MEEDDAT ne puisse intervenir dans les contenus pédagogiques autant qu'il pourrait être amené à le souhaiter. Le risque, à terme, est que ce statut rende l'institut un peu trop distant du ministère si celui-ci souhaite s'impliquer dans l'organisation des débats sur les politiques portées par la France, notamment dans le cadre de l'UE, et sur un corps de doctrine à faire émerger et décliner.

•Il en va de même pour une fondation, dont le statut relève du secteur privé, y compris dans le cas où il existe une reconnaissance d'utilité publique. Les fondations sont en effet des structures privées (voir loi du 23 juillet 1987 : "la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général et à but non lucratif") créées à l'origine par des particuliers donateurs ou des entreprises mécènes. L'Etat peut bien entendu accorder une subvention à une fondation mais ce statut est essentiellement réservé à la générosité des mécènes.

L'Institut des Hautes études relève sans nul doute d'une mission de service public, mais il ne serait pas anormal de faire appel aux entreprises mécènes puisque celles-ci seront concernées au premier chef par ce nouvel organisme : participation aux instances de gouvernance et inscription en tant qu'auditeurs de leurs hauts cadres dirigeants.

Plusieurs modèles de fondations sont disponibles (voir aussi encadré).

La "**fondation reconnue d'utilité publique**" offre une grande liberté dans la combinaison de fondateurs puisqu'elle peut être créée par une ou plusieurs personnes morales de droit privé (associations, entreprises...) ou public, quelle que soit leur forme. Il est indispensable de présenter un objet statutaire précis et des moyens d'action déterminés et adaptés aux enjeux.

Le principe d'indépendance implique que le collège des fondateurs soit minoritaire au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Le financement d'une fondation d'utilité publique (FUP) est assuré par les revenus de la dotation (en pratique jamais inférieure à 1 million

d'euros) et des ressources diverses. L'immobilisation du capital doit pouvoir dégager, sur la durée, les revenus annuels nécessaires à la poursuite de son objet. A noter que le versement de la dotation peut être fractionné sur une période de 10 ans. La fondation est habilitée à recevoir des subventions annuelles, publiques ou privées, ou des mises à disposition de personnels, de matériels ou de locaux, de recettes provenant de la vente de services ; mais ces ressources extérieures ne doivent pas pallier une insuffisance de la dotation dont les revenus représentent les recettes propres de la fondation. L'organe collégial peut être un conseil d'administration ou bien un conseil de surveillance avec directoire (statuts type du 2 avril 2003). Dans ce cas il y a découplage entre la définition de la politique et de la stratégie et la direction opérationnelle puisque le directoire rend compte au conseil de surveillance. Le conseil d'administration est généralement composé de 7 à 12 membres avec une répartition en trois tiers: un tiers nommé par les fondateurs, un tiers de représentants de l'Etat membres de droit et un tiers de personnalités qualifiées.

Pour éviter à court terme l'inconvénient d'une procédure assez longue de création d'une fondation d'utilité publique , il peut en effet être suggéré de s'orienter vers la création d'une fondation "sous égide" de (ou abritée par) l'Institut de France. Dans ce cas, il n'existe pas de personnalité juridique et morale distincte car elle est un simple fonds financier. Mais elle bénéficie par capillarité des avantages de la fondation reconnue d'utilité publique qui l'abrite : capacité à recevoir des dons et legs, etc. Pour éviter l'inconvénient d'un appel de fonds massif, la mission propose une "fondation sans dotation" (chaque donateur s'engage à verser un minimum de 200 k€ dans un délai maximum de 5 ans<sup>9</sup>). Par ailleurs, comme dans le cas d'une association, les inscriptions des auditeurs contribueront à équilibrer les charges de fonctionnement de l'Institut.

Au total, l'intérêt d'une orientation vers le statut de fondation par rapport à celui d'association est clairement lié à son inscription dans la durée et aux privilèges fiscaux et patrimoniaux des donateurs.

En outre, la fondation sous égide exerce pleinement sa politique de mécénat.

C'est la raison pour laquelle la mission suggère de retenir la formule « fondation sous égide ».

---

<sup>9</sup> Cf. loi 2003-709 sur le mécénat du 1<sup>er</sup> août 2003.



### Autres types de fondations

•La "**fondation de coopération scientifique**" est une personne morale de droit privé, à but non lucratif, soumise aux règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique, dans les conditions fixées notamment par la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, sous réserve des dispositions des articles L344-16 du code de la recherche. Le pacte pour la recherche a établi la possibilité pour la communauté scientifique de créer, avec l'aide financière de l'Etat, des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) pour conduire des projets d'excellence scientifique. Pour chaque nouveau réseau thématique de recherche avancée, une fondation de coopération scientifique est mise en place. Créer un RTRA consiste, sur le plan juridique, à créer une fondation. L'objectif est de mener en commun, entre établissements et organismes, un projet de recherche avec les avantages de la structure juridique de fondation. Cette structure permet de faire appel aux fonds privés (donateurs particuliers, entreprises mécènes).

•La "**Fondation de recherche**" ne recouvre pas un statut juridique, contrairement à la fondation de coopération scientifique. La fondation de recherche n'est rien d'autre qu'une fondation reconnue d'utilité publique. Créer une fondation de recherche revient à créer une fondation reconnue d'utilité publique. La fondation de recherche bénéficie de tous les avantages de la fondation reconnue d'utilité publique. Dans le cadre de la création d'une fondation de recherche, il est possible de créer ou non un réseau, et selon des critères établis par les fondateurs (par exemple thématique, sectoriel, géographique) énoncés clairement dans les statuts de la fondation.

•La "**Fondation partenariale**" : selon l'article 719-13 du code de l'éducation, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics à caractère scientifique et technologique et les établissements publics de coopération scientifique peuvent créer, en vue de la réalisation d'une ou plusieurs œuvres ou activités d'intérêt général conformes aux missions du service public de l'enseignement supérieur visées à l'article L. 123-3, une ou plusieurs personnes morales à but non lucratif dénommées "fondations partenariales". Ils peuvent créer ces fondations seuls ou avec toutes personnes morales et physiques, françaises ou étrangères. Les règles relatives aux fondations d'entreprise, dans les conditions fixées notamment par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 précitée, s'appliquent aux fondations partenariales sous réserve des dispositions du présent article. L'autorisation administrative prévue à l'article 19-1 de cette même loi est délivrée par le recteur de l'académie dans laquelle chacune de ces fondations partenariales a fixé son siège.

### **4.3 L'établissement public est la forme juridique la plus courante pour les instituts des hautes études**

Personnes morales de droit public, les établissements publics remplissent une mission d'intérêt général. Les principes de rattachement et de spécialité qui les caractérisent correspondent bien à ce qui est attendu d'un institut des hautes études. A titre d'exemple l'INHES (Institut national des hautes études de sécurité) est un établissement public à caractère administratif, tout comme l'IHEST (Institut des hautes études pour la science et la technologie) et l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale). Ils sont dotés d'un conseil d'administration et d'organes de conseil (comité ou conseil scientifique, comité d'orientation...). Il faut cependant noter que leurs instances de gouvernance sont relativement homogènes en ce sens qu'elles réunissent dans une très forte majorité des représentants de l'Etat. Si cette formule était retenue pour la création de l'IHEEDD, il serait nécessaire de diversifier la composition de ses instances de façon à ce qu'elles reflètent au mieux l'origine des auditeurs issus de la société civile.

Comme les établissements publics ont la possibilité de recevoir des fonds privés, ce statut n'interdit donc pas de recourir à des financements extérieurs venant par exemple d'entreprises. Toutefois le mécénat, naturel dans le cadre d'une fondation qui permet la déduction fiscale (60% des fonds versés à une fondation viennent en déduction d'impôt sur les sociétés) n'est pas possible dans le cadre d'un établissement public, ce qui renvoie sans doute l'essentiel de la charge financière sur l'État.

**Conclusion : le statut de fondation est efficace tant du point de vue de la gestion que de la participation de la société civile.**

**Si les critères de sélection du statut juridique à retenir tendent à privilégier des financements extérieurs (entreprises privées) au motif que d'une part les compléments budgétaires obtenus ainsi autoriseraient une plus grande ambition pour l'IHEEDD et que d'autre part la participation des entreprises renforcerait la rencontre entre des cultures publique et privée encore très étanches aujourd'hui, alors la mission pense que le statut optimal est la fondation abritée par l'Institut de France.**

**En revanche, si le critère déterminant est la diffusion de savoirs relevant plus de la doctrine que du débat et que l'assurance d'une grande proximité avec la tutelle du MEEDDAT est une meilleure garantie de qualité et de neutralité, alors c'est la formule "établissement public" qu'il conviendrait d'adopter.**

**En définitive, la mission estime que les avantages offerts par la fondation (souplesse de gestion, participation de la société civile, mécénat d'entreprises) surpasse ses inconvénients éventuels (distance par rapport au MEEDDAT). Au demeurant, si à terme cet institut prenait délibérément une orientation européenne voire internationale, ce statut privé lui permettrait plus facilement de se transformer en une fondation à vocation internationale.**

**Recommandation n°7 :**

**La mission retient la formule de la fondation reconnue d'utilité publique, compte tenu de ses avantages, notamment en termes de pérennité et d'autonomie. Dans un premier temps il pourrait être créé une association loi 1901 préfiguratrice de la fondation, adossée à la Fondation de France, sachant que seules les personnes morales ou physiques de droit privé peuvent créer une fondation sous égide.**

## 5. Quels moyens pour la phase de démarrage ?

La mission a déjà souligné que la réussite de l'IHEEDD dépendait de son attractivité pour un panel d'acteurs publics et privés de haut niveau. La qualité des formations oblige par ailleurs à limiter l'effectif des promotions à un niveau modéré. 60 auditeurs par an représentent, de ce point de vue, un optimum raisonnable. Le contenu de la formation et les intervenants sollicités doivent par conséquent être à la hauteur des attentes des cibles qu'entend viser l'institut des hautes études. Devant la multiplication des initiatives en rapport avec la formation au développement durable, il convient d'être à la fois prudent et ambitieux. Prudent parce que l'on est, en France, confronté au risque "d'assèchement" des compétences de très haut niveau : les universitaires, professeurs, cadres dirigeants, élus qui pourraient être recrutés par l'IHEEDD sont, par ailleurs, occupés à de multiples tâches d'enseignement, d'animation ou d'expertise. Il s'agit par conséquent de définir avec précision le contenu des séminaires projetés pour éviter à tout prix les doublons. Ambitieux parce que l'IHEEDD correspond à un engagement de la loi Grenelle I et qu'à l'évidence sa "visibilité politique" constituera un signal fort pour les entreprises, les collectivités et les administrations en général. De même, et au delà du soutien ministériel à ce projet, la mission juge nécessaire de confier la représentation de l'IHEEDD à un "ambassadeur" chargé de porter cette création. Son profil (philosophe, scientifique, élu) et sa notoriété établie en matière de vision sociétale devraient être de nature à emporter l'adhésion des différents acteurs au lancement de cet institut.

### **Recommandation n° 8 :**

**La mission estime indispensable que cette initiative soit portée au plus haut niveau ministériel auprès du groupe des cinq, et notamment des fondateurs potentiels de cet institut qui pourrait par la suite trouver écho au plan international, et qu'un "ambassadeur" soit chargé d'en assurer le rayonnement.**

Le financement de démarrage du futur institut sera assis sur une contribution du MEEDDAT budgétée à hauteur d'un million d'euros en 2009<sup>10</sup>. Ce financement permettra de mettre en place une association de préfiguration et ce, indépendamment de la forme juridique finalement retenue à l'issue de la phase de "construction" de l'institut. En régime de croisière, par comparaison avec d'autres instituts de hautes études, il paraît raisonnable de prévoir un budget annuel de l'ordre de 500 k€

« Il est indispensable de mettre en place rapidement, sous l'égide du CGDD, un groupe de travail, associant des représentants du meeddat, des établissements d'enseignement( Iddri, Sciences-po, Ifore, Enpc, Agro Paris-tech, Insead...) et des représentants du « groupe des 5 », chargé de réfléchir aux contenus (programme, pédagogie), sans omettre les nécessaires contacts avec des intervenants issus de formations ou d'organisations internationales (commission européenne, agence européenne de l'environnement, pnue, pnud, ocde, Iddri etc.).

La maîtrise d'œuvre de cette pédagogie, et de ce projet dans son ensemble, requérant par ailleurs des connaissances pointues notamment dans la création de fondations et la sollicitation des

<sup>10</sup>.Information communiquée à la mission en octobre 2008.

entreprises, **la mission recommande de déléguer cette maîtrise d'oeuvre globale à un (e) consultant(e) spécialisé(e)**; ce dernier pouvant également prendre en charge les questions touchant la logistique

Ainsi, cette maîtrise d'oeuvre déléguée de la structure support de l'institut (quel que soit son statut) garantit-elle, outre une certaine réactivité, la relation entre la définition de son contenu, et de son fonctionnement ultérieur ».

**Recommandation n°9 :**

**Confier la sous-traitance du montage du projet à un consultant spécialisé, une fois le cahier des charges arrêté par le CGDD et un groupe de travail ad hoc.**

Cette première phase devrait durer environ un semestre ( septembre 2009), puis la deuxième phase, qui s'achèvera avec l'inauguration de l'IHEEDD au dernier trimestre 2009, comprendra le recrutement des auditeurs, la mise en place du conseil d'administration et du comité d'orientation (ou du conseil scientifique si cette formule est choisie).

Les droits d'inscription devront être fixés en fonction de la contribution réelle des entreprises et des collectivités locales en tant que membres fondateurs. A titre d'exemple les droits payés par les employeurs des auditeurs ou par les auditeurs eux-mêmes sont compris dans une fourchette de 4000 € à 9000 € selon les instituts des hautes études avec des modulations dépendant de l'origine publique ou privée des candidats. Les tarifs de l'IHEEDD devront, quant à eux, être calculés en tenant compte des capacités contributives des différents publics concernés.

Enfin, en ce qui concerne les **déclinaisons régionales de l'institut**, il est trop tôt pour se prononcer formellement. Il s'agit en effet de veiller à ce que l'IHEEDD fasse ses preuves pendant au moins une année et, conforté par l'expérience acquise pendant la période initiale, qu'il soit en mesure de conventionner avec, par exemple, des entités universitaires, des sessions régionales de façon à permettre à des auditeurs n'ayant pas accès au module générique de bénéficier des travaux de l'institut.

**Recommandation n°10 :**

**Tenir le meilleur compte de l'expérience au plan national pour envisager des déclinaisons régionales pertinentes de l'IHEEDD.**



**Bernard BRILLET**



**Thierry LAVOUX**



**Pierre ROUSSEL**



## Encadré :

### Présentation de l'Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie (IHEST)

#### **\* Origine**

Rapport de l'Inspection générale de l'administration qui conduit à l'inscription dans le pacte pour la recherche d'un projet d'institut des hautes études au début 2006.

Lettre de mission à la directrice en mars, ouverture et première session en novembre 2006, avec un adossement à l'administration de la recherche.

#### **\* Statut**

Etablissement public administratif, décret n°2007-634 du 27/04/07.

Ce choix est établi par la volonté d'exercer un contrôle sur les orientations et le contenu.

Le conseil d'administration est présidé par Bertrand Collomb (ancien Président des Ciments Lafarge).

#### **\* Moyens**

10 ETP dont mises à disposition gratuites par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

#### **\* Budget**

1,7 M€ dont 1,347 de subvention d'Etat et 0,27 de droits d'inscription (6 000 € par auditeur (45)).

#### **\* Missions**

Restaurer des rapports de confiance entre la science et la société.

#### **\* Formation**

36 jours de formation : conférences, visites (équipements de recherche, voyages à l'étranger, ateliers par groupes).

**Sélection des auditeurs avec l'aide d'un comité parmi des cadres responsables ou à haut potentiel (1/4 recherche, 1/4 entreprises, 1/4 public, 1/4 élus et journalistes.**





## 6. Liste des 10 recommandations

### Recommandation n°1 :

**Création d'un conseil d'orientation à l'appui de la direction de l'IFORE.**

### Recommandation n°2

**Confirmer l'IFORE comme tête pédagogique du réseau des formations du MEEDDAT pour permettre la diffusion de la culture de base dans le domaine de l'environnement et du développement durable à l'ensemble des cadres et personnels du ministère :**

**- au niveau national à la fois directement comme aujourd'hui ainsi que par l'entremise des autres écoles et institutions dépendantes du MEEDDAT qui devront s'inspirer de ses orientations pédagogiques et de la capitalisation de l'expérience rassemblée.**

**- au niveau régional, à travers le réseau des centres de valorisation des ressources humaines (ex-CIFP) et des DIF.**

### Recommandation N°3 : missions de l'IHEEDD

- 1) l'apprentissage d'une "grammaire commune" du développement durable pour les hauts cadres dirigeants,**
- 2) l'ouverture nécessaire et affirmée à l'international, pour l'acquisition de la connaissance essentielle des enjeux, celle des engagements nationaux et internationaux et celle des objectifs de résultats ; puis la comparaison des stratégies, des innovations et des savoir-faire,**
- 3) le croisement des cultures et des expertises par des débats constructifs des auditeurs issus des secteurs publics et privés (groupe des cinq),**
- 4) l'émergence progressive d'une doctrine française dans la lecture et la mise en œuvre du développement durable,**
- 5) la constitution et la mobilisation d'un réseau d'experts et de formateurs de renommée internationale (français et étranger),**
- 6) l'attribution d'un diplôme aux auditeurs ayant suivi le cycle de l'IHEEDD ("executive MBA") et corrélativement la création d'un label certifiant des "curriculum" (programmes de formation) au développement durable,**
- 7) l'incitation à la déclinaison de cette pédagogie par des organismes publics et privés labellisés chargés de formation initiale et continue, générale et professionnelle ; et le développement de l'e-learning...**

**8) à terme la création d'un laboratoire d'idées (think tank) issus des débats entre acteurs et chercheurs.**

**Recommandation n°4 :**

**Le cœur de cible de l'institut viserait l'émergence progressive et la diffusion d'une pédagogie française, faisant référence au plan international, et l'animation de débats de haut niveau pour initier ou conforter de nouveaux types de développement répondant aux principes du développement durable.**

**Recommandation n°5 :**

**L'Institut décernerait un diplôme aux auditeurs légitimant ensuite leur expression prospective, et des labels servant d'habilitation aux organismes chargés de diffuser les savoirs acquis et la doctrine qu'il aura permis d'élaborer.**

**Recommandation N°6 :**

**La mission recommande la création d'un institut en propre, seul en mesure de porter les orientations définies à la recommandation N°3**

**Recommandation n°7 :**

**La mission retient la formule de la fondation reconnue d'utilité publique, compte tenu de ses avantages, notamment en termes de pérennité et d'autonomie. Dans un premier temps il pourrait être créé une association loi 1901 préfiguratrice de la fondation, adossée à la Fondation de France, sachant que seules les personnes morales ou physiques de droit privé peuvent créer une fondation sous égide.**

**Recommandation n°8 :**

**La mission estime indispensable que cette initiative soit portée au plus haut niveau ministériel auprès du groupe des cinq, et notamment des fondateurs potentiels de cet institut qui pourrait par la suite trouver écho au plan international, et qu'un "ambassadeur" soit chargé d'en assurer le rayonnement.**

**Recommandation n°9 :**

**Confier la sous-traitance du montage du projet à un consultant spécialisé, une fois le cahier des charges arrêté par le CGDD et un groupe de travail ad hoc.**

**Recommandation n°10 :**

**Tenir le meilleur compte de l'expérience au plan national pour envisager des déclinaisons régionales pertinentes de l'IHEEDD.**

## 7.7. ANNEXE 1

### La Charte de l'environnement

#### Article 1

Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé.

#### Article 2

Toute personne a le devoir de prendre part à la préservation et à l'amélioration de l'environnement.

#### Article 3

Toute personne doit, dans les conditions définies par la loi, prévenir les atteintes qu'elle est susceptible de porter à l'environnement ou, à défaut, en limiter les conséquences .

#### Article 4

Toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies par la loi.

#### Article 5

Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution et dans leurs domaines d'attributions, à la mise en oeuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage.

#### Article 6

Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social.

#### Article 7

Toute personne a le droit, dans les conditions et les limites définies par la loi, d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement.

#### Article 8

L'éducation et la formation à l'environnement doivent contribuer à l'exercice des droits et devoirs définis par la présente Charte.

#### Article 9

La recherche et l'innovation doivent apporter leur concours à la préservation et à la mise en valeur de l'environnement.

#### Article 10

La présente Charte inspire l'action européenne et internationale de la France.

## **Définition du développement durable**

*(Source : "Notre avenir à tous", Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Editions du Fleuve, publications du Québec, pp 51-77)*

"Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs."

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

-Le concept de "besoins" et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité.

-L'idée des limitations que l'état de nos techniques et notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

## 8. ANNEXE 2 : liste des personnes rencontrées

### •IHEDATE

M. Pierre Veltz Directeur  
M.Philippe Estèbe Chargé de mission

### •IHEST

Mme Marie-Françoise Chevallier le Guyader  
Mme Lucile Grasset

### •IFORE

M. Bruno Gastal Directeur (jusqu'en septembre 2008)

### •MEDEF

Mme Elisabeth Jakulské

### •MEEDDAT

Mme Dominique Dron (Cabinet)  
Mr Gilbert Santel (CGEDD)  
Mme Corinne Etaix (SG)  
M. André-Jean Guérin (CGDD)  
M. Dominique Legrain (CGEDD)  
Mme Michèle Pappalardo (CGDD)  
M. Jacques Theys (CGDD)  
M. Alain Vallet (SG)  
Mme Pascale Ribon (SG)

### •IDDRI

Mme Laurence Tubiana

### •CNRS

M. Olivier Godart

### •CHEEDD

M.Jacques Brégeon  
Mme Isabelle Freidel  
M. Joël de Montalier



## 9. ANNEXE 3 : décret de l'INHESS

### Décrets, arrêtés, circulaires

#### TEXTES GÉNÉRAUX

##### MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE ET DES LIBERTÉS LOCALES

Décret n° 2004-750 du 27 juillet 2004 portant création  
de l'Institut national des hautes études de sécurité

NOR : JNTC0400164D

Le Premier ministre,  
Sur le rapport du ministre de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales,  
Vu le code civil, notamment son article 2045 ;  
Vu la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;  
Vu le décret du 25 octobre 1935 instituant le contrôle financier des offices et établissements publics autonome de l'Etat ;  
Vu le décret n° 53-1227 du 10 décembre 1953 relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif ;  
Vu le décret n° 56-585 du 12 juin 1956 portant fixation du système général de rétribution des agents de l'Etat ou des personnels non fonctionnaires assurant à titre d'occupation accessoire soit une tâche d'enseignement, soit le fonctionnement de jurys d'examens ou de concours, modifié par le décret n° 60-1045 du 24 septembre 1960, le décret n° 68-912 du 15 octobre 1968 et le décret n° 93-171 du 2 février 1993 ;  
Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général de la comptabilité publique ;  
Vu le décret n° 85-1057 du 2 octobre 1985 modifié relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère de l'intérieur et de la décentralisation ;  
Vu le décret n° 92-681 du 20 juillet 1992 relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics, modifié par le décret n° 92-1368 du 23 décembre 1992, le décret n° 97-33 du 13 janvier 1997 et le décret n° 2000-424 du 19 mai 2000 ;  
Vu le décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'Etat ;  
Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel en date du 5 novembre 2003 ;  
Vu l'avis du comité technique paritaire central de l'Institut national d'études de la sécurité civile en date du 16 décembre 2003 ;  
Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu,

Décrète :

#### TITRE I<sup>er</sup>

##### DISPOSITIONS GÉNÉRALES

**Art. 1<sup>er</sup>.** - Il est créé un établissement public national à caractère administratif dénommé Institut national des hautes études de sécurité et placé sous la tutelle du ministre de l'intérieur. Le siège de l'établissement est fixé par le conseil d'administration.

**Art. 2.** - L'Institut national des hautes études de sécurité comprend deux départements :

- 1° Un département chargé de la formation, des études et de la recherche ;
- 2° Un département intitulé Observatoire national de la délinquance.

**Art. 3.** - Le département chargé de la formation, des études et de la recherche a les missions suivantes :

- 1° Evaluer l'impact des phénomènes touchant aux questions de sécurité, dégager leur évolution à court, moyen et long terme ainsi que leurs causes ;

- 2° Etudier les modes opératoires utilisés par les criminels et les moyens d'y faire face ;
- 3° Former les acteurs intéressés à la compréhension, la gestion et la solution des questions de sécurité ;
- 4° Participer à l'élaboration de normes et de modèles ;
- 5° Alerter les autorités publiques responsables sur l'émergence et les conséquences de tout phénomène susceptible d'influer la gestion publique ou privée de la sécurité ;
- 6° Conduire dans ces domaines les actions de concertation, d'échange et de coopération au niveau européen et international.

**Art. 4.** – Le département intitulé Observatoire national de la délinquance a les missions suivantes :

- 1° Recueillir les données statistiques relatives à la délinquance auprès de tous les départements ministériels et organismes publics ou privés ayant à connaître directement ou indirectement de faits ou de situations d'atteinte aux personnes ou aux biens ;
- 2° Exploiter les données recueillies en procédant notamment aux analyses globales ou spécifiques de la délinquance ;
- 3° Communiquer les conclusions qu'inspirent ces analyses aux ministres intéressés et aux partenaires de l'observatoire ;
- 4° Assurer la mise en cohérence des indicateurs, de la collecte et de l'analyse des données ;
- 5° Faciliter les échanges avec d'autres observatoires, en particulier l'Observatoire des zones urbaines sensibles ;
- 6° Animer un réseau de correspondants ;
- 7° Organiser la communication au public de ces données.

## TITRE II

### ORGANISATION ADMINISTRATIVE

**Art. 5.** – L'Institut national des hautes études de sécurité est administré par un conseil d'administration et dirigé par un directeur, assisté d'un secrétaire général.

Il dispose de deux organes d'orientation :

- pour le département chargé de la formation, des études et de la recherche, un comité scientifique tel que défini au titre III ;
- pour le département intitulé Observatoire national de la délinquance, un conseil d'orientation tel que défini au titre IV.

## CHAPITRE I<sup>er</sup>

### Le conseil d'administration

**Art. 6.** – Le conseil d'administration comprend, outre son président :

- 1° Onze membres de droit :
  - a) Le secrétaire général du ministère de l'intérieur ou son représentant ;
  - b) Le directeur général de la police nationale ou son représentant ;
  - c) Le directeur général de la gendarmerie nationale ou son représentant ;
  - d) Le directeur de la défense et de la sécurité civiles ou son représentant ;
  - e) Le directeur des affaires criminelles et des grâces ou son représentant ;
  - f) Le directeur de l'administration pénitentiaire ou son représentant ;
  - g) Le directeur général des douanes et droits indirects ou son représentant ;
  - h) Le directeur de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières ou son représentant ;
  - i) Un représentant du ministre des affaires étrangères ;
  - j) Un représentant du ministre chargé de la ville ;
  - k) Le directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale ;
- 2° Deux députés et deux sénateurs, désignés respectivement par le président de l'Assemblée nationale et par le président du Sénat ;
- 3° Le président de l'Association des maires de France et un maire désigné par cette association ou leur représentant ;
- 4° Deux présidents de conseil général ou leur représentant, désignés par une association nationale représentative ;
- 5° Six personnalités qualifiées désignées par le ministre de l'intérieur :
  - a) Un préfet ou un inspecteur général de l'administration ;



- b) Un inspecteur général de la police nationale ;
- c) Un officier général de la gendarmerie nationale ;
- d) Un officier supérieur de sapeurs-pompiers, en poste territorial ;
- e) Deux personnalités désignées pour leur compétence dans le domaine de la sécurité ;

6° Un président d'association d'anciens auditeurs du département de formation et de recherche désigné sur proposition de l'ensemble des présidents d'association ;

7° Deux représentants du personnel élus selon les modalités fixées par arrêté du ministre de l'intérieur.

**Art. 7.** – Les membres du conseil d'administration autres que les membres de droit sont nommés pour une durée de trois ans. Leur mandat est renouvelable.

En cas de vacance d'un siège pour quelque cause que ce soit, il y est immédiatement pourvu dans les mêmes conditions, pour la durée du mandat restant à courir de la personne remplacée.

Les membres du conseil d'administration sont nommés par décret pris sur proposition du ministre de l'intérieur.

**Art. 8.** – Le président du conseil d'administration est nommé par décret sur proposition du ministre de l'intérieur. Son mandat est de trois ans. Il est renouvelable une fois.

**Art. 9.** – Les fonctions de membre du conseil d'administration sont gratuites. Toutefois, ces fonctions ouvrent droit aux indemnités de déplacement et de séjour dans les conditions fixées par la réglementation applicable aux fonctionnaires de l'Etat.

**Art. 10.** – Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président, qui fixe l'ordre du jour.

Il est réuni, en outre, par le président à la demande :

- a) Du ministre de l'intérieur ;
- b) De la majorité de ses membres sur un ordre du jour déterminé.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres est présente à la séance. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué sur le même ordre du jour dans un délai de quinze jours. Il peut alors valablement délibérer quel que soit le nombre de présents.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

**Art. 11.** – Le directeur, le président du conseil d'orientation ou en cas d'empêchement son suppléant et le secrétaire général assistent aux séances du conseil d'administration avec voix consultative. Sur proposition du directeur, le président demande aux chefs de division dont la présence est nécessaire d'assister à la séance du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration peut également appeler à participer aux séances, avec voix consultative, toute personne dont la présence lui paraît utile.

**Art. 12.** – Le conseil d'administration détermine par ses délibérations les orientations générales de l'activité et de la gestion de l'établissement.

Il délibère, notamment, sur :

- 1° Le règlement intérieur ;
- 2° Le budget et ses décisions modificatives ;
- 3° Le compte financier et l'affectation des résultats ;
- 4° L'acceptation des dons et des legs ;
- 5° Les acquisitions, aliénations et échanges d'immeubles ;
- 6° Le tarif des redevances et rémunérations de toutes natures dues à l'établissement ;
- 7° Les règles générales de passation des contrats et conventions ;
- 8° La prise de participations financières, la création de filiales, la participation à des groupements d'intérêt public ou à toutes formes de groupement public ou privé ;
- 9° Le rapport annuel du directeur sur l'activité et le fonctionnement administratif et financier de l'établissement avant sa transmission au ministre de l'intérieur ;
- 10° Les programmes d'étude et de recherche ;
- 11° Les mesures à prendre en matière de propriété intellectuelle et de propriété industrielle ;
- 12° Les conditions de recrutement et d'emploi des personnels contractuels ;
- 13° Les actions en justice et mesures gracieuses ;
- 14° Le recours à la transaction.

**Art. 13.** – Les délibérations du conseil d'administration sont exécutoires dans le délai de quinze jours à compter de leur réception par le ministre de l'intérieur.

En cas d'urgence, le ministre peut en autoriser l'exécution immédiate.

Les délibérations à caractère budgétaire sont exécutoires à l'expiration d'un délai de quinze jours à compter de leur réception par le ministre de l'intérieur et le ministre chargé du budget, sauf opposition expresse de l'un ou de l'autre de ces ministres. En cas de refus d'approbation, le conseil d'administration dispose d'un délai de quinze jours pour délibérer à nouveau. A l'issue de cette nouvelle délibération, s'il n'est pas approuvé, ou à défaut d'une nouvelle délibération, le budget est arrêté conjointement par le ministre de l'intérieur et le ministre chargé du budget.

Les délibérations relatives à l'approbation du compte financier, aux acquisitions, aliénations et échanges d'immeubles, aux prises de participation financière, à la création de filiales, à la participation à un groupement d'intérêt public ou à toute autre forme de groupement public ou privé ne sont exécutoires qu'après approbation expresse du ministre de l'intérieur et du ministre chargé du budget.

## CHAPITRE II

### Les organes de direction

**Art. 14.** – Le directeur est nommé par décret sur proposition du ministre de l'intérieur. Il assiste aux séances du conseil d'administration de l'établissement, du conseil d'orientation de l'Observatoire national de la délinquance et du comité scientifique du département chargé de la formation, des études et de la recherche.

**Art. 15.** – Le directeur dirige l'établissement dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration, auquel il rend compte périodiquement de sa gestion. Il exerce les compétences qui ne sont pas attribuées à une autre autorité par le présent décret, et notamment :

- 1° Il prépare et exécute les décisions du conseil d'administration ;
- 2° Il représente l'établissement en justice et dans les actes de la vie civile ;
- 3° Il prépare et exécute le budget ;
- 4° Il est ordonnateur et prescrit à ce titre l'exécution des recettes et des dépenses ;
- 5° Il conclut les contrats et les conventions ; il en rend compte au conseil d'administration ;
- 6° Il a autorité sur l'ensemble des personnes suivant les différents cycles de formation ;
- 7° Il exerce le pouvoir hiérarchique sur les personnels affectés à l'établissement public à l'exception de l'agent comptable ;
- 8° Il pourvoit aux emplois et fonctions de l'établissement public ;
- 9° Il peut prendre toutes mesures conservatoires et, notamment, accepter à titre provisoire les dons et legs consentis à l'établissement public, sous réserve de l'acceptation définitive du conseil d'administration.

**Art. 16.** – Le directeur est assisté par un secrétaire général, choisi parmi les membres des corps recrutés par la voie de l'École nationale d'administration ou d'une école de niveau équivalent, qui est nommé par décret du Premier ministre pris sur proposition du ministre de l'intérieur.

Le directeur est également assisté par des chefs de division, nommés par arrêté du ministre de l'intérieur, sur sa proposition.

Le directeur peut déléguer sa signature au secrétaire général. Celui-ci assure son intérim en cas d'absence ou d'empêchement. Il peut également déléguer sa signature aux chefs de division pour les actes relevant de leur compétence et n'emportant pas d'engagement financier.

## CHAPITRE III

### Les personnels

**Art. 17.** – Le personnel de l'établissement comprend :

- a) Des personnels des services actifs de sécurité ;
- b) Des militaires ;
- c) Des fonctionnaires de statuts administratifs, techniques, scientifiques et de service.

Ces personnels relèvent des trois fonctions publiques ou d'un statut particulier de militaire. Ils sont détachés, hors cadre ou mis à disposition. Les conditions de mise à disposition sont précisées par des conventions conclues à cet effet.

En outre, l'établissement peut recruter des agents contractuels dans les conditions fixées par la loi du 11 janvier 1984 susvisée.

Il peut faire appel à des intervenants extérieurs à l'établissement, rémunérés à la vacation, selon les dispositions du décret du 12 juin 1956 susvisé.

## TITRE III

ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET SCIENTIFIQUE  
DU DÉPARTEMENT DE FORMATION, D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE

**Art. 18.** – Le comité scientifique du département de formation, d'études et de recherche est placé auprès du directeur de l'établissement, qui en est membre de droit. Il est composé, en outre, de personnalités issues du monde universitaire et de la recherche, nommées par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et du ministre chargé de la recherche. Il est réuni au moins deux fois par an.

Il élit, en son sein, son président.

Le comité scientifique assiste le directeur de l'établissement dans la définition des orientations générales de la politique de recherche du département de formation, d'études et de recherche.

Le conseil d'administration de l'établissement public est tenu informé des travaux du comité scientifique.

**Art. 19.** – Le département de formation, d'études et de recherche organise, selon des modalités définies par arrêté du ministre de l'intérieur, des sessions, nationales ou territoriales, de formation à la sécurité. Il peut également mettre en place des sessions thématiques ainsi que des cycles de perfectionnement d'études ou de sensibilisation.

Les auditeurs des sessions nationales sont choisis parmi :

- a) Les élus appartenant aux assemblées parlementaires ou aux assemblées territoriales ;
- b) Les personnalités civiles exerçant des responsabilités dans les différents secteurs d'activité économique, sociale, scientifique, juridique, culturelle et culturelle, ainsi que dans la presse écrite ou audiovisuelle ;
- c) Les magistrats et les fonctionnaires d'Etat, territoriaux et hospitaliers d'un rang équivalent au moins à celui d'administrateur civil ;
- d) Les membres du corps de conception et de direction de la police nationale, d'un grade au moins équivalent à celui de commissaire principal ;
- e) Les officiers de grade égal ou supérieur à celui de lieutenant-colonel, ou équivalent.

La liste des candidats agréés fait l'objet d'un arrêté du ministre de l'intérieur, après instruction des dossiers par le directeur de l'établissement public.

Les auditeurs des sessions territoriales sont désignés, sur proposition du directeur de l'établissement public, par l'autorité territorialement compétente et, pour les magistrats, par le garde des sceaux, ministre de la justice.

L'institut de formation, d'études et de recherche peut recevoir des auditeurs étrangers.

## TITRE IV

ORGANISATION ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ORIENTATION  
DE L'OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA DÉLINQUANCE

**Art. 20.** – Le conseil d'orientation de l'Observatoire national de la délinquance a pour mission de définir une stratégie garantissant la fiabilité et la pertinence des données statistiques en matière de sécurité.

**Art. 21.** – Le conseil d'orientation de l'Observatoire national de la délinquance est composé de :

1° Personnalités issues de la représentation nationale et locale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que de secteurs relevant d'activités économiques, sociales et culturelles :

- a) Deux députés et deux sénateurs, choisis par le président de l'Assemblée nationale et le président du Sénat ;
- b) Deux maires choisis par l'Association des maires de France ;
- c) Un professeur d'université désigné sur proposition de la conférence des présidents d'université ;
- d) Un chercheur désigné sur proposition du ministre chargé de la recherche ;
- e) Un membre du barreau désigné sur proposition du Conseil national des barreaux ;
- f) Un journaliste de la presse écrite et un journaliste de l'audiovisuel, spécialistes des questions de délinquance, désignés sur proposition du ministre chargé de la communication ;
- g) Une personnalité qualifiée proposée par l'Union sociale pour l'habitat ;
- h) Une personnalité qualifiée proposée alternativement par la Fédération française des sociétés d'assurances et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurances ;
- i) Une personnalité qualifiée proposée par la Fédération bancaire française ;
- j) Un représentant des entreprises de sécurité, proposé par le directeur de l'Institut national des hautes études de sécurité ;
- k) Un représentant des sociétés de conseil et d'audit en matière de sécurité, proposé par le directeur de l'Institut national des hautes études de sécurité ;
- l) Une personnalité qualifiée désignée sur proposition du ministre chargé des transports ;

*Le ministre de la culture  
et de la communication,*  
RENAUD DONNEDIEU DE VABRES

*La ministre de l'outre-mer,*  
BRIGITTE GIRARDIN

## 10. ANNEXE 4 : lettre de commande



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Commissariat général  
Au développement durable

Paris, le **2 JUIN 2008**

La commissaire générale

A

Monsieur le chef de l'Inspection générale de  
l'environnement

Objet: Institut des hautes études de l'environnement et du  
développement durable

La mise en place d'un institut de formation au développement durable figure parmi les engagements du Grenelle de l'environnement. L'article 45 du projet de loi dit « Grenelle 1 » prévoit en effet qu'il « sera créé un institut, dédié à la formation des décideurs publics et privés et dispensant des formations continues de très haut niveau en éducation au développement durable, avec déclinaison régionale ».

Dans un rapport rendu au cabinet de la ministre chargée de l'environnement en 2007, sur la faisabilité de la création d'un IHEEDD, l'IGE avait suggéré que soit lancée une étude de préfiguration qui tiendrait largement compte de l'existence des organismes de formation à l'environnement, au développement durable et à l'aménagement du territoire : IFORE, IHEDATE, CHEEDD.

Au moment où il s'agit de traduire concrètement les efforts de notre pays pour que l'ensemble de la société s'imprègne des valeurs et des savoirs constitutifs d'une politique d'environnement et de développement durable performante, la configuration d'un tel institut devient primordiale.

Je vous demande par conséquent de faire des propositions relatives à un futur IHEDD qui devront tenir compte des éléments suivants :

- le rapport doit s'attacher à déterminer le public visé par l'institut d'une part au sein de la sphère publique : le MEEDDAT ainsi que les autres ministères (intérieur, affaires sociales,...) et d'autre part au sein du secteur privé, notamment le secteur des entreprises. La cible des collectivités locales sera étudiée en concertation avec le CNFPT.

- la mission devra estimer avec une bonne précision le nombre et la qualité des auditeurs qui, chaque année, pourraient être amenés à suivre les sessions de l'institut selon leur origine.
- la création de l'institut suppose très probablement de rebattre les cartes entre les organismes de formation au sein du MEEDDAT. Certains cursus peuvent être maintenus, voire renforcés (cycle supérieur de l'IFORE). D'autres, organisés par exemple par l'IHEDATE, pourraient être, en tout ou partie, fusionnés avec ceux à élaborer, du futur institut des hautes études de l'environnement et du développement durable.

Vos propositions porteront donc sur la configuration à retenir pour cet institut (statut et positionnement au sein du MEEDDAT) en déterminant les articulations avec l'IFORE et l'IHEDATE : vous devrez indiquer les rôles respectifs à assigner à ces deux organismes une fois l'IHEDD mis en place. Vous évalueriez le budget nécessaire au financement de cette structure en veillant à mutualiser les moyens existants et en comptabilisant les recettes provenant des prestations rendues par l'institut. Dans cette évaluation, vous tiendrez compte des déclinaisons régionales qu'il conviendra d'instaurer en suggérant des pistes pour leur portage.

Enfin, vous ferez des suggestions sur le contenu pédagogique du futur institut en vous appuyant sur les retours d'expérience des organismes existants en ce domaine et n'excluant pas les écoles (Sciences-Po, Paris Tech). La mission s'interrogera sur les parts respectives relevant du corpus théorique des politiques d'environnement et de développement durable (gouvernance, instruments économiques, nouvelles institutions) et sur celles dédiées aux "bonnes pratiques" et aux "réponses des acteurs" au niveau national et territorial. Une attention particulière sera portée à la dimension européenne et internationale du contenu pédagogique dans la mesure où nombre de politiques publiques et privées s'élaborent et se concrétisent à ces niveaux.

Pour mener à bien cette mission, vous consulterez les services du MEEDDAT (SG, CGDD, IFORE, IHEDATE, CGPC, DIREN, DRIRE, DRE) sans omettre les enseignants opérant dans des formations qui traitent les domaines relevant du ministère (Sciences-Po Paris, ENGREF, mastères spécialisés, etc.).

Je souhaiterais disposer d'un rapport d'étape pour le 20 juillet 2008 et du rapport définitif pour le 15 septembre.

La Commissaire générale  
au développement durable



Michèle PAPPALARDO



Présent  
pour  
l'avenir

[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)

## **11. ANNEXE 5 : de Stockholm à Johannesburg : les conférences des Nations- Unies sur l'environnement et le développement**

*(source : www.adequations.org)*

Entre 1972 et 2002, l'ONU se mobilise autour des questions de développement, de droits humains et d'environnement. Relations entre Nord et Sud sont au centre des négociations tandis que les prémices d'une société civile transnationale commencent à émerger.

### **1972 Conférence internationale sur l'environnement humain, à Stockholm**

La convergence entre les revendications pour un partage équitable des richesses et le constat de l'érosion accélérée du capital naturel suscite le concept "d'éco-développement".

Rappelant que la croissance économique n'est qu'un outil au service du développement humain, qui doit intégrer l'impératif de viabilité écologique, cette conception est placée au centre de la Conférence internationale sur l'environnement humain en 1972. Marquant le début d'une concertation mondiale sur la crise écologique, elle réunit "pays développés" et "en développement" - en l'absence du bloc soviétique et de ses alliés - et proclame "le droit à un environnement de qualité permettant de vivre dans la dignité et le bien-être". Ses 109 recommandations constituent le premier exemple de droit international non contraignant concernant l'environnement.

### **La Conférence de Stockholm suscite une dynamique de prise en compte de l'environnement dans le développement : création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), de Ministères de l'environnement, de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED)...** **1987 La commission "Brundtland" définit le développement durable.**

La Commission mondiale sur l'environnement et le développement, composée de représentants politiques et d'experts de nombreux pays et présidée par Mme Brundtland, ministre norvégienne, soumet à l'Assemblée générale des Nations unies le rapport "Notre avenir à tous". Ce document définit le développement durable et formule un ensemble de recommandations visant à préserver les ressources naturelles et à partager la croissance mondiale pour réduire les inégalités.

*"Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs".*

"Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir". "Le développement soutenable vise à favoriser un état d'harmonie entre les humains et entre les humains et la nature".

### **1992 Conférence internationale sur l'environnement et le développement (CNUED), à Rio**

Réunissant 172 Etats, 40 000 personnes, de nombreuses ONG, entreprises, collectivités, ce "Sommet de la Terre" à l'ampleur considérable pour l'époque, marque un tournant dans la prise de conscience, au niveau du public et des décideurs politiques et économiques, des risques pesant sur l'avenir de l'humanité et de la nécessité d'une gouvernance mondiale du développement humain et des ressources naturelles.

La CNUED\* produit la "Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement" et des propositions, juridiquement non contraignantes, rassemblées dans le Programme pour le 21ème siècle ou Agenda 21. Deux Conventions internationales sont adoptées, sur la Biodiversité et sur les Changements Climatiques, et deux Déclarations, sur la Désertification, devenue Convention en 1994 et sur les Forêts. Les États sont invités à réaliser des "Agendas 21 nationaux", stratégies de développement durable "à caractère hautement participatif", "ayant pour objet d'assurer le progrès économique, équitable sur le plan social, tout en préservant les ressources et l'environnement pour les générations futures". De la même façon, toutes les collectivités locales "devraient instaurer un dialogue avec les habitants, les organisations locales et les entreprises privées afin d'adopter un Agenda 21 à leur échelon".

Ce programme global vise à concilier les aspects sociaux, environnementaux, économiques du développement. Il doit être mis en œuvre par les gouvernements, les institutions du développement, les organismes des Nations Unies et les groupes de la société civile. Fondés sur les 27 principes de la Déclaration de Rio, ses 40 chapitres formulent 2 500 recommandations, décrivant les moyens nécessaires, notamment financiers et institutionnels, pour agir dans quatre domaines :

- le champ économique et social du développement ;
- la conservation et la préservation des ressources aux fins de développement ;
- la participation des groupes de la société civile à l'élaboration et la mise en œuvre du développement, dans une dynamique de partenariats, de coopération, de mise en réseaux et d'implication de tous ;
- la mise en œuvre de moyens pour réaliser des actions transversales en vue d'infléchir le développement vers plus de durabilité.



## **2002, Sommet Mondial du développement durable, Johannesburg**

L'objectif de ce Sommet est la relance et la concrétisation de l'Agenda 21, notamment dans les domaines de l'inclusion sociale, de la régulation des marchés mondiaux, des transferts de technologies propres, des changements des modes de production et de consommation...

Après les attentats du 11 septembre et dans un contexte de divergences entre les États-Unis, l'Union Européenne, le G77 - groupe des pays en développement et Chine - les principes de base de Rio sont réaffirmés, mais les avancées opérationnelles restent minces. Le Plan de mise en œuvre s'inscrit dans les engagements précédents des Objectifs du Millénaire pour le développement (2000) et de la Conférence de Monterrey sur le financement du développement (2002).

Le sommet mondial du développement durable insiste sur la prise en compte de la composante culturelle du DD et de l'éducation. Cette dynamique se concrétisera par l'adoption de la Convention internationale sur la diversité culturelle (2005) et par la décennie mondiale de l'éducation au DD (2005-2015). Le Sommet est marqué par la montée en puissance de groupes de la société civile, ainsi que des collectivités locales et des entreprises très présentes. Il encourage les initiatives dites "de type II" ou partenariats multi-acteurs, invités à faire effet de levier avec l'aide publique au développement, notamment en matière d'investissements lourds, comme l'eau et l'assainissement, l'électrification, etc.



## 12. ANNEXE 6 : les objectifs du millénaire pour le développement (OMD)

**Objectif 1**

**Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim**

**Cible 1.** Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour

**Cible 2.** Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim

**Objectif 2**

**Assurer l'éducation primaire pour tous**

**Cible 3.** D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires

**Objectif 3**

**Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

**Cible 4.** Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard

**Objectif 4**

**Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans**

**Cible 5.** Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans

**Objectif 5**

**Améliorer la santé maternelle**

**Cible 6.** Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle

**Objectif 6**

**Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies**

**Cible 7.** D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle

**Cible 8.** D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies, et avoir commencé à inverser la tendance actuelle

**Objectif 7**

**Assurer un environnement durable**

**Cible 9.** Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales

**Cible 10.** Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau de boisson salubre

**Cible 11.** Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis

**Objectif 8**

**Mettre en place un partenariat mondial pour le développement**

**Cible 12.** Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire. Cela suppose un engagement en faveur d'une bonne gouvernance, du développement et de la lutte contre la pauvreté, aux niveaux tant national qu'international

**Cible 13.** S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins avancés. La réalisation de cet objectif suppose l'admission en franchise et hors contingents des produits exportés par les pays les moins avancés; l'application du programme renforcé d'allègement de la dette des PPT et l'annulation des dettes bilatérales envers les créanciers officiels; et l'octroi d'une APD plus généreuse aux pays qui démontrent leur volonté de lutter contre la pauvreté

**Cible 14.** Répondre aux besoins particuliers des petits États insulaires en développement (en appliquant le Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement et les conclusions de la vingt-deuxième session extraordinaire de l'Assemblée générale)

**Cible 15.** Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme

### **13. Annexe 7 : thèmes de la Stratégie européenne de développement durable (SEDD) <sup>11</sup>**

- Limiter le changement climatique et utiliser les énergies propres.
- Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.
- Limiter les risques pour la santé publique.
- Gérer les ressources naturelles de façon plus responsable.
- Améliorer le système de transport et l'aménagement du territoire.
- Faire face aux conséquences économiques et sociales du vieillissement de la population.
- Promouvoir des modes de production et de consommation durables.

---

<sup>11</sup> Stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable (COM 2001/0264).



Ressources, territoires et habitats  
Énergie et climat  
Prévention des risques  
Développement durable  
Infrastructures, transports et mer

**Présent  
pour  
l'avenir**

---

Conseil général de l'Environnement  
et du Développement durable

7<sup>e</sup> section – secrétariat général

bureau Rapports et Documentation  
Tour Pascal B - 92055 La Défense cedex  
Tél. (33)01 40 81 68 12/45