

**À quoi former les dirigeants
de l'action publique ?**

CONTRIBUTION DU LIERRE

**A LA REFLEXION SUR LA FORMATION
DES FONCTIONNAIRES ET DIRIGEANTS
DE L'ACTION PUBLIQUE – Février 2023**

Contribution de Véronique Balbo Bonneval

Association des Dirigeants Territoriaux ADT INET

Membre du réseau Le Lierre



À quoi former les dirigeants de l'action publique ?

Nous assistons depuis quelques mois à l'apparition historique des notions de « transition », de « fin de l'ère industrielle » et de « société » dans le débat politique, et à la décision non moins historique de former aux enjeux environnementaux les cadres dirigeants des administrations centrales, 25 000 hauts fonctionnaires, les dirigeants territoriaux, hospitaliers et les élus en fonction. Quelque chose se passe. Une conscience s'éveille, enfin. C'est une bonne nouvelle qu'il s'agit de saluer à sa juste valeur.

Mais de quoi cela témoigne-t-il ?

Les déclarations des décideurs publics renvoient à une triple prise de conscience. Celle de la complète dépendance de notre modèle de société à une consommation exponentielle des énergies. Celle du caractère limité des ressources énergétiques existantes et des ressources que de nouveaux développements énergétiques réclament. Celle du risque que l'utilisation des énergies fossiles fait courir à l'humanité du fait de son impact sur le réchauffement climatique. La perplexité, le choc qui résultent de ce carambolage d'injonctions contradictoires, irréconciliables, expliquent l'expression du besoin de formation. Elle revient à dire « mais nous n'avons pas été formés à cela ! ».

Pour autant, il est à craindre que malgré sa sincérité, les démarches engagées passent à côté de l'essentiel et renforcent une erreur historique, celle qui consiste à placer au centre des réflexions et des politiques publiques la question de l'énergie et du carbone en lieu et place du choix du niveau de vie souhaité au regard de la capacité de charge de la planète.

I. Comprendre la complexité des enjeux

Malgré la sincérité les démarches engagées, le risque est réel qu'elles passent à côté de l'essentiel et renforcent une erreur historique, celle qui consiste à placer au centre des réflexions et des politiques publiques la question de l'énergie et du carbone en lieu et place du choix du niveau de vie souhaité au regard de la capacité de charge de la planète. A ce stade, les sujets autres que climatiques ont une place marginale dans les formations prévues.

Or, le choix est clair :

- soit nous tardons à ouvrir ce débat et chaque année qui passe verra se réduire la capacité naturelle de notre pays (et de la planète) à régénérer l'eau, l'alimentation et les matières indispensables à notre existence,
- soit nous nous interrogeons sur ce que nous devons réorienter aujourd'hui pour garantir l'essentiel de demain et le répartir équitablement socialement et géographiquement.

La primauté donnée à la question du réchauffement climatique s'explique historiquement.

La création par les Nations Unies du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) en 1988 a popularisé les questions de dérèglement climatique avec 24 ans d'avance sur la prise de conscience de la centralité de la question que représente l'effondrement du vivant, et la création de l'IPBES (plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques) en 2012. Il est donc logique que celle-ci soit mieux assimilée. Pour autant, au vu de l'urgence de la situation, pour ne pas risquer de passer à côté de l'essentiel, il est important de faire évoluer cette perception vers une approche plus systémique.

Qui accepterait de cimenter des terres nourricières constituées au cours de millénaires pour construire un entrepôt éphémère s'il savait que ces terres viennent à manquer, que la maîtrise foncière est en passe de devenir un des principaux enjeux politique, géopolitique et social face à la concurrence entre ses différents usages agricole, forestier, énergétique, urbain et paysager ?

Qui ne chercherait pas des alternatives aux intrants s'il savait que ces derniers sont à l'origine de l'effondrement de la microbiologie sans laquelle les sols perdent à la fois leur fertilité naturelle, leur capacité d'absorption de la pluie et leur rôle déterminant dans la reconstitution des nappes phréatiques ?

Qui continuerait à produire ou acheter des objets sans importance contenant du cuivre ou du lithium s'il savait que ces minerais existent sur terre en quantité limitée, génèrent des conséquences environnementales désastreuses en termes d'extraction alors même qu'ils sont indispensables pour réaliser les réseaux de production solaire et éolien permettant de sortir des énergies fossiles qui nous mènent à la catastrophe ?

Qui ne protégerait pas les océans, les fleuves, les forêts et les prairies naturelles s'ils savaient que ceux-ci sont les indispensables puits de carbone permettant de lutter contre le réchauffement climatique ? Ou couperait une forêt côtière s'il savait que sa disparition empêchera l'évaporation de la mer de pénétrer dans les terres et donc leur accès à la pluie ?

Enfin, qui continuerait à orienter les énergies vers la production et la consommation de biens accessoires, voire futiles, s'il savait que le seul moyen de conformer notre standard de vie à la capacité de charge de la planète est de consommer moins de matières, moins d'énergie et de faire moins circuler biens et personnes ?

Si la question climatique est bien entendu majeure et doit évidemment être traitée, elle ne saurait être présentée qu'enchâssée à l'intérieur de la question du vivant qui la précède et la dépasse. Le réchauffement climatique ne fait que renforcer la sixième extinction du vivant et l'effondrement de sa capacité de régénérescence. Il n'en est pas à l'origine. L'oublier, ne pas mettre ce facteur au centre de toutes les politiques publiques, ce n'est rien moins que retarder les réflexions sur comment continuer à assurer nos besoins primaires. **Or, il n'existe qu'un moyen d'assurer nos besoins vitaux d'eau et de nourriture : c'est d'assurer les besoins vitaux de l'ensemble de la chaîne trophique dont nous dépendons sans alternative.** Notre modèle de société et notre niveau de vie dépendent in fine de la microbiologie des sols et des eaux. La plupart des espèces animales, végétales, bactériennes et mycorhiziennes exercent une fonction indispensable à notre standard de vie, comme l'indiquent les évaluations scientifiques de l'IPBES.

Se pose alors la question du contenu d'une formation qui permettrait de saisir ces enjeux vitaux pour libérer la puissance d'agir de chaque agent public, de chaque élu. Une formation dont l'objectif central serait de faire prendre conscience que

« Nos existences, nos modes de vie et nos systèmes économiques dépendent entièrement et sans alternative possible de la capacité de régénérescence du vivant et de la bonne utilisation de la quantité de minerais finis dont nous disposons. »

La disponibilité des quantités des minerais et énergies nécessaires à la transformation des systèmes de production (d'énergie, d'infrastructures, de biens de consommation) vers une production décarbonée d'ici 2050 est la troisième dimension indispensable à prendre en compte pour orienter les politiques publiques. Au fur et à mesure, les nouveaux gisements sont moins denses et moins accessibles et nécessitent une part croissante d'énergie pour une production moindre. Par ailleurs, les besoins globaux de matières issues de l'industrie extractive identifiés pour 2035 nécessiteraient de retourner la même quantité de terre que depuis l'Antiquité avec les destructions de forêts, zones humides et écosystèmes encore préservés que cela implique. Cette question qui se traduira par des tensions géopolitiques d'approvisionnement est également documentée dans le cadre des institutions internationales d'expertise les plus légitimes (notamment l'AIE). Elle doit impérativement être abordée dans toute formation, même express, à destination des dirigeants publics pour mettre l'accent sur l'enjeu de sobriété. Car entreprendre des politiques publiques qu'il serait matériellement impossible de mener à bien, et élaborer des planifications irréalisables –notamment pour une production d'énergies renouvelables- nous mèneraient non seulement à l'impossibilité de continuer d'assurer de façon continue et homogène sur le territoire national les services de base (accès à l'eau, à l'alimentation, à l'énergie) mais mettraient dans l'impasse nos systèmes démocratiques, nos économies et nos sociétés.

On pense au lithium nécessaire pour électrifier le parc automobile mondial à son niveau actuel voire supérieur, au cuivre pour réaliser la production d'électricité renouvelable, aux métaux rares nécessaires aux technologies numériques. Ces exemples soulèvent la question de la priorisation de l'utilisation de ces matières aux caractéristiques précieuses et celle d'une planification de la gestion de la rareté par une véritable réflexion sur l'articulation entre *high tech* et *low-tech*

Face à l'urgence d'infléchir la trajectoire mortifère que nous suivons, il est important de ne pas gâcher cette formidable opportunité de former les dirigeants publics en passant à côté des enjeux. Car ce sont sans aucun doute des personnes de bonne volonté, qui ont souvent choisi de mettre leurs vies au service du bien commun. Conscientisés à la réalité des enjeux, dégagés voire « décolonisés » des anciennes représentations et surtout autorisés à imaginer d'autres trajectoires, les cadres dirigeants des administrations publiques et du gouvernement sont évidemment une partie de la solution. A l'inverse, en restant défenseurs de représentations désormais obsolètes et en les perpétuant, ils sont aujourd'hui trop souvent les verrous qui ne font que retarder l'avènement de nouveaux récits et de nouveaux systèmes.

II. Proposer une formation multidisciplinaire

Au vu de l'ensemble de ces éléments, une formation pertinente des dirigeants publics devrait suivre le cheminement suivant, quelle qu'en soit la durée :

1. Trajectoire des pressions exercées par notre modèle de développement sur la planète, boucles de rétroaction et conséquences systémiques.

Cet état des lieux devrait présenter le caractère systémique et interdépendant de l'ensemble des dimensions (écologique, climatique, agricole, énergétique, pollution, démographique, etc.) :

- a. Les "courbes Meadows" qui ont prévalu à la création des Sommets de la terre et des COP en 1972, unanimement reconnues par les scientifiques et régulièrement actualisées semblent la ressource incontournable et légitime sur laquelle s'appuyer.
- b. La présentation des limites planétaires de Rockström viendrait heureusement compléter la compréhension des enjeux

2. Trajectoire des pressions exercées sur le vivant (des origines aux projections pour 2050) et sujétion des humains à la santé des écosystèmes, abordée au travers les sujets suivants :

- a. Présentation du concept de biodiversité (en nombre d'espèces, en population par espèces et en diversité génétique intra-espèces), du niveau et de la rapidité inédite de l'effondrement actuel au vu des 5 effondrements précédents, et des projections au vu des boucles de rétroaction en cours
- b. Explication de la chaîne du vivant et de l'importance des sols et des habitats dans cette chaîne
Illustration de l'irréfragable dépendance de l'homme à cette chaîne du vivant.
- c. Explication qu'il ne peut y avoir ni alimentation, ni eau dans les robinets sans la microbiologie des sols et des eaux qui est à la base de l'ensemble des vies sur lesquelles sont adossées toutes les activités et économies humaines.

3. Trajectoire du climat (des origines aux projections pour 2050) et dépendance des ressources vitales à cette trajectoire (eau, alimentation) explicitées au travers des thèmes suivants :

- a. L'anthropocène et ses conséquences en termes de cycle du carbone (libération en 150 ans du carbone stocké durant les millions d'années du carbonifère et destruction des puits à carbone que sont les espaces naturels terrestres et océaniques). Les conséquences que cela entraîne en termes de dérèglement climatique (et pas seulement réchauffement).
- b. L'importance de donner la mesure de l'échelle des conséquences en illustrant par les 5°C qui séparent les 10 000 ans de stabilité de l'Holocène qui a vu apparaître les civilisations, de l'ère glaciaire.
- c. Explication des conséquences du dérèglement climatique sur la régénérescence du vivant dont dépendent notre alimentation et nos ressources en eau.
- d. Importance de faire comprendre que le dérèglement climatique relève autant de l'utilisation des énergies fossiles (émission de carbone) que de la surexploitation des sols et des océans (baisse de matière organique) et de la déforestation en explorant l'interdépendance et le caractère systémique de ces dimensions.

4. Trajectoire de la disponibilité des matières (des origines aux projections pour 2050) et subordination à celle-ci de notre capacité à réaliser la Transition, notamment énergétique, en s'intéressant :

- a. Aux données scientifiques et officiellement reconnues par les institutions internationales du caractère limité des minerais et des énergies indispensables à la continuation de notre standard de vie et à la transformation de nos modes de production d'énergie et de mobilité aux enjeux écologiques.
- b. À leur raréfaction, difficulté d'accès, renchérissement consécutif au coût de leur extraction, et à l'impasse que représente la perspective d'un coût énergétique d'extraction supérieur à la valeur de la ressource énergétique extraite.
- c. À la dépendance de nos productions et consommations aux aléas géopolitiques d'un approvisionnement mondialisé exerçant une forte pression sur les droits sociaux des pays producteurs.
- d. Aux injonctions contradictoires entre besoins en matières issues des industries extractives et destructions des habitats et écosystèmes.
- e. À la nécessité et aux limites du recyclage.

5. Trajectoire des « grands récits » (du Néolithique aux nouveaux horizons désirables) et de l'évolution du rapport à la nature et à l'économie dont ils témoignent

- a. Par une mise en perspective historique des grands paradigmes qui déterminent aujourd'hui inconsciemment nos analyses et nos décisions afin de s'en libérer (l'idée de l'Humain indépendant et maître de la nature, la Nature comme ressource infinie, croissance perpétuelle, compétition, épanouissement par la consommation, prédominance de la légitimité de la propriété privée, etc.).
- b. Par l'étude des nouveaux récits émergents (l'Humain comme simple maillon d'une chaîne du vivant dont il dépend pour toutes choses, ressources limitées à consommer avec modération et à bon escient, coopération, épanouissement par la qualité des liens, prédominance de la légitimité des communs, etc.).
- c. Par la découverte du processus d'évolution des paradigmes et des valeurs de toute société pour s'adapter à l'évolution du contexte dans lequel elle se situe et de la disparition de celles qui n'ont pas réussi cette évolution.
- d. Par le décryptage des biais cognitifs identifiés par les neurosciences et les moyens de les contourner.

6. L'enjeu de sobriété globale

- a. Par l'explicitation de la nécessaire sobriété en énergie, minerais, flux, matières, sobriété de consommation, sobriété des pratiques et sobriété démographique.
- b. Par la conscientisation que cela signifie d'ouvrir une réflexion sur le standard de vie désirable au vu de la capacité de charge de la planète afin d'opérer aujourd'hui les choix qui permettront de construire une sobriété choisie (passage en France de 9 tonnes à 2 tonnes de CO₂ par habitant –ce que le Shift Project énonce par cette formule : « passer de 600 à 120 esclaves énergétiques par Français » et éviter de la subir).
- c. Par une réflexion sur une nécessaire doctrine de répartition des choix technologiques entre Low-tech et High-tech au vu des choix qui seront opérés.
- d. Par l'insistance mise sur les effets rebonds qui anéantissent régulièrement les avancées réalisées en matière de sobriété, et l'enjeu de travailler sur une évolution, dans la durée des usages.

7. L'enjeu d'une transition juste et socialement équitable

- a. Par l'explicitation de l'importance d'une transition juste en termes de cohésion sociale et de conséquence sur la légitimité du modèle démocratique.
- b. Par la prise en compte d'une justice sociale pensée tant du point de vue des efforts à consentir, que de la répartition des bénéfices des avancées.

III. Proposer une formation transformante

Au-delà de ce « cahier des charges » des connaissances minimum à transmettre, qui suppose déjà un accroissement significatif du volume horaire consacré à cette formation, l'expérience montre que certaines modalités pédagogiques maximisent l'impact et la fonction transformante de la formation.

La structuration d'une formation aux enjeux écologique et sociaux gagne à s'articuler autour d'une combinaison entre :

- **interventions magistrales,**
- **ateliers d'intériorisation de ce que signifient les données et de libération de l'imagination,**
- **travaux sur des projets de collectivités ou d'entreprises cherchant à répondre à des enjeux écologiques et sociaux.**

Si la transmission de connaissances est indispensable, l'expérience montre que ces connaissances n'ont un effet transformant que si elles sont intériorisées. **Aussi, en termes de modalité pédagogique, pour un effet transformant, 3 étapes semblent indispensables :**

1. Un atelier de conscientisation de ce que sera l'environnement dans lequel nous évoluerons dans 30 ans quelle que soit la réalisation par les différents pays des engagements pris lors de l'Accord de Paris. Cette étape de visualisation du « futur le plus probable » à partir des données scientifiques en termes de paysages, de réduction du nombre d'espèces et de l'effectif de populations par espèce, de disponibilité alimentaire, en matières et en eau, d'évolution des traits de côtes, de tensions géopolitiques sur les ressources et les flux migratoires, est indispensable pour constituer le référentiel à partir duquel organiser ensuite ses analyses et ses réflexions. Sans ce travail, les analyses et propositions continuent à être faites « toutes choses étant égales par ailleurs » au lieu d'être prises en fonction de ce que nous savons d'ores et déjà de ce que sera notre environnement dans 30 ans.

2. Un atelier d'imagination de ce qui pourrait idéalement être fait pour relever les enjeux écologiques et sociaux. Cette étape permet de libérer les imaginaires, d'engager une dynamique d'action différente. Cette étape a vocation à constituer une boussole en termes d'horizon désirable à partir duquel orienter ses décisions et ses actions.

3. Un atelier « En quoi je fais partie du problème, en quoi je peux faire partie de la solution ? ». Cette étape permet de prendre conscience à la fois de sa responsabilité et de son pouvoir d'agir.

En termes de compétences, toute formation aux enjeux écologiques et sociaux devrait permettre de développer :

- une pensée systémique et une aptitude à identifier les interdépendances
- une capacité à savoir identifier les activités, produits et pratiques les plus écologiquement et socialement responsables au vu des principes de la chaîne du vivant, du cycle carbone, de la sobriété, de l'équité sociale et savoir réaliser les choix afférents
- une capacité à analyser, instruire, piloter et arbitrer par l'impact écologique et social
- une capacité à mettre en perspective les critères de choix et d'évaluation traditionnels au regard de ceux émergents (rentabilité économique de court terme *versus* impact sur l'habitabilité de la terre à moyen terme)
- une capacité à libérer son imagination et sa créativité pour être pleinement acteur des évolutions nécessaires au vu de ses compétences et appétences.

Formés aux interdépendances des enjeux, chacun saura mesurer les potentialités et de prendre ses responsabilités car aujourd'hui l'enjeu n'est rien moins que de faire autrement tout ce que nous faisons déjà : il faut un aggiornamento des politiques publiques.



CONTACT PRESSE :

Adam Forrai, Responsable des Affaires générales, 06. 79. 28. 75. 02,
adam.forrai@le-lierre.fr

Fondé en 2019, le Lierre rassemble plus de 1 300 fonctionnaires, hauts fonctionnaires, experts, consultants, acteurs des politiques publiques, convaincus que la transformation de l'action et des politiques publiques est indispensable pour répondre aux urgences écologiques et sociales.

Plus d'informations sur le site <https://le-lierre.fr/>

