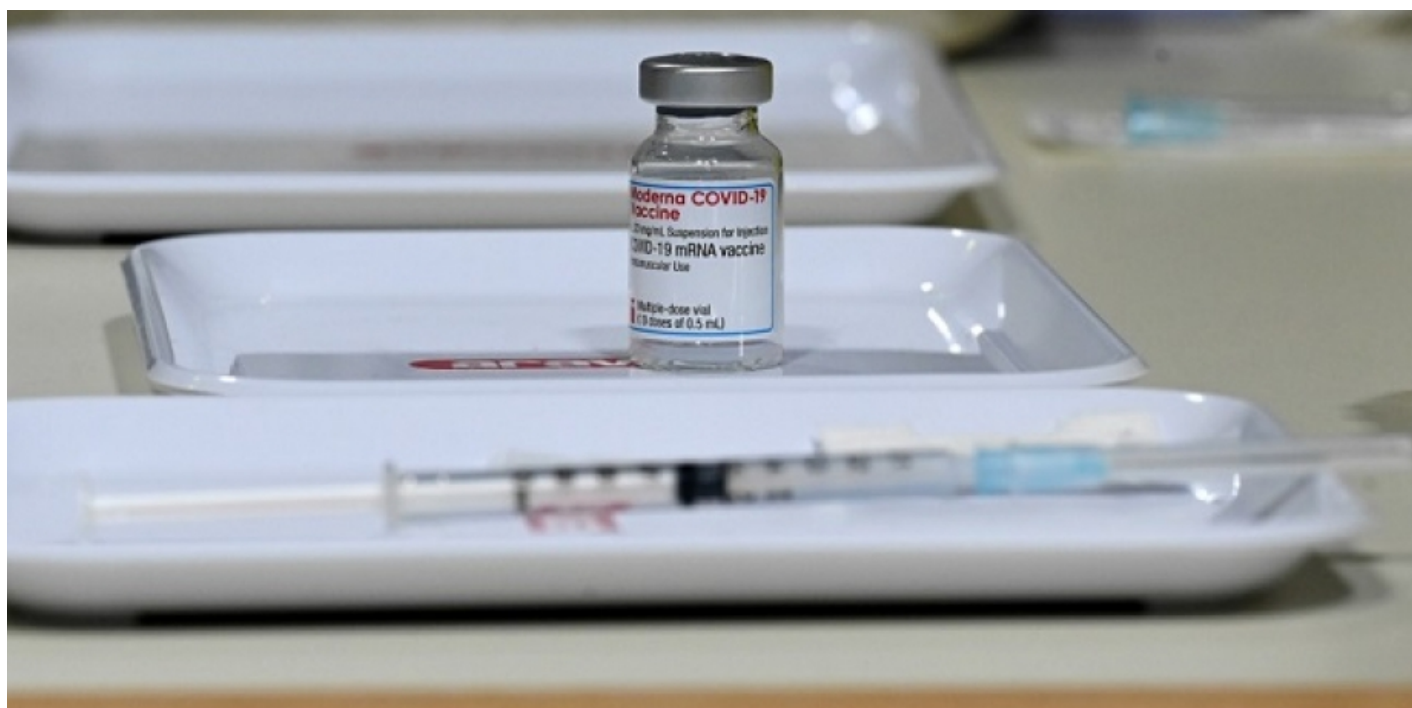


PAR BASTIEN SCORDIA

21 janvier 2021, 12:36, mis à jour le 21 janvier 2021, 18:13

Face au "temps des crises", des hauts fonctionnaires appellent l'État à se réformer

Dans une note, le Cercle de la réforme de l'État appelle à "revisiter des points nodaux" de la gouvernance publique "à l'aune des risques de crise" et à la lumière des enseignements de la gestion de l'épidémie. La crise du Covid-19 a "mis en exergue des handicaps opérationnels auxquels l'État devra remédier", estime en effet ce think tank.



L'organisation de l'État doit être urgemment repensée pour affronter le "temps des crises" dans lequel nous sommes entrés. "L'État ne sortira pas forcément affaibli de la pandémie, dès lors qu'il en tirera - dès maintenant et dans la durée - une réelle détermination à changer,

mais cette fois bien différemment des changements auxquels il a procédé dans le passé", affirme le Cercle de la réforme de l'État dans une note publiée jeudi 21 janvier. Une note [\[cliquez ici pour la consulter\]](#) où ce think tank composé de hauts fonctionnaires et universitaires dresse une liste fournie de "principes" et "lignes d'action" sur lesquels "devrait se (re)construire la gouvernance publique".

"Une telle ambition doit s'appuyer sur une vision transversale des problèmes comme des solutions et ce a fortiori lorsque la préparation rigoureuse aux crises devient une condition de la crédibilité des États, souligne le Cercle. Les déclinaisons par ministère, institution ou opérateur de l'État doivent s'inscrire dans une réflexion stratégique d'ensemble, seule à même d'éviter dispersion des volontés, résistances dans la mise en œuvre des réformes, hétérogénéité des résultats obtenus."

Le think tank le concède néanmoins : cette nouvelle approche n'est "guère naturelle pour l'État", mais la "probabilité d'autres crises (la)rend impérative". Une question de volonté politique.

"Handicaps opérationnels", action "entravée"

Le bilan tiré par le Cercle de la gestion de la crise est en effet peu reluisant pour l'État. Un État qui, à la veille de la pandémie, "se présentait encore comme réformateur dans une France déjà inquiète et de plus en plus pessimiste", rappellent les auteurs de la note.

Le think tank ne nie pas pour autant la capacité de résilience de l'État : il "a assuré la continuité de fonctions prioritaires et surmonté vaille que vaille une bonne part de ses fragilités par l'adaptabilité, l'agilité, les initiatives de certains de ses services et de beaucoup d'agents". Mais, ajoute le Cercle, cette crise a aussi "mis en exergue des handicaps

opérationnels auxquels l'État devra remédier". Et de citer la problématique de "l'hétérogénéité de ses réponses", celle de "la lourdeur de son pilotage" ou encore de "son incapacité à prévoir".

Pour ces hauts fonctionnaires et universitaires, ainsi, l'action de l'État *"a été entravée ou perçue comme telle"*, alors que son pilotage national *"devait apparaître comme un gage d'efficacité méthodologique, de rapidité et de sécurité"*. Ils pointent notamment le cumul de 3 caractéristiques, que sont la *"pesanteur"*, la *"complexité"* et le *"cloisonnement"* de l'appareil d'État. Cette crise, ajoutent les membres du Cercle, *"a renforcé la perception d'un État peu collaboratif et tourné vers lui-même"*. L'occasion pour ces derniers de souligner que la gestion de la crise *"confirme que le centralisme contrarie les pratiques de coopération"*.

Preuve en sont les nombreuses difficultés d'articulation entre l'État et les collectivités territoriales qui ont pu se faire jour au cours des derniers mois. D'où l'appel du Cercle à se saisir de l'occasion du projet de loi "4D" (Décentralisation, Différenciation, Déconcentration et Décomplexification) pour désenchevêtrer un certain nombre de compétences et revoir l'organisation des relations entre l'État et les collectivités. Un texte dont le sort est aujourd'hui en suspens [[cliquez ici pour consulter notre article sur le sujet](#)].

Repenser la gouvernance et la gestion publique

Fort de l'ensemble de ces constats, le Cercle appelle donc à *"revisiter"* un certain nombre de *"points nodaux de la gouvernance publique à l'aune des risques de crise"* et notamment la gouvernance, inadaptée, des sujets sanitaires [[cliquez ici pour lire notre interview, sur ce sujet, du président du Cercle, Christian Babusiaux](#)].

Il faut aussi, selon le *think tank*, "repenser des concepts clés de la gestion publique". Et ce, en particulier, en plaçant "les risques cruciaux au cœur du fonctionnement de l'État". De manière à faire "des crises potentiellement vitales l'élément clé du référentiel de la décision publique (prévoir, prévenir, sécuriser, affronter, protéger)". La refondation de la culture de l'État est également nécessaire, affirme aussi le Cercle, en soulignant la nécessité d'une "vraie culture de la concertation et de la coopération" et en outre d'une nouvelle culture du temps décisionnel.

"La pratique répandue de décider dans l'urgence ou dans l'injonction de court terme reflète l'incapacité apparente de l'État, au sens large, décideurs compris, à adopter une culture de l'adaptation et de l'amélioration permanentes, a fortiori à prévoir", juge-t-il ainsi. Ce qui, au-delà, concerne la gestion des ressources humaines, la crise ayant "mis en lumière, souvent de manière impitoyable, les insuffisances cachées du management de l'État", "en termes de considération des personnes" particulièrement.