Bénéficiant d'un positionnement privilégié au sein de l'Etat, je l'ai vu fonctionner au moment où il a été percuté par une succession de crises majeures.
Enseignement principal : pour gérer les crises, une bonne articulation entre les différents niveaux de l'appareil d'Etat est indispensable.

TITRE I : LE NIVEAU POLITIQUE STRATÉGIQUE : PRÉSIDER EN TEMPS DE CRISE

Dans une crise majeure, le Chef de l'Etat concentre de nombreux pouvoirs et responsabilités :

- C'est conforme à l'organisation et au fonctionnement de nos institutions,
- C'est logique compte tenu des attentes du corps social,
- Mais cette concentration et cette personnalisation des pouvoirs n'exclut pas une gestion collégiale de la crise, comme en témoigne le pilotage des crises qui ont percuté le premier mandat d'Emmanuel Macron.
- Cette collégialité s'est exprimée à l'occasion des débats qui ont animé l'exécutif lorsqu'il s'agissait de définir une stratégie face à chacune des crises.

1) Faut-il poursuivre les réformes engagées depuis 2017 malgré les crises, ou faut-il arrêter le mouvement ?

- En 2017, le Président Macron avait été élu pour moderniser et transformer la France,
- Les crises ont généré la demande d'un Etat plus protecteur que réformateur,
- Il a été décidé d'apporter des réponses d'urgence pour atténuer les effets de la crise et, en même temps, d'utiliser la crise pour mener les réformes permettant de s'attaquer aux faiblesses structurelles du pays (effet levier de la crise).

2) Comment sortir de la crise des gilets jaunes ?

- Ce mouvement social inédit, qui a versé dans la violence, était l'expression d'une double crise : crise de la représentation et crise de l'efficacité des politiques publiques,
- Pour répondre à la crise de la représentation : le grand débat national, le projet de loi introduisant la proportionnelle, développement de la démocratie participative...
- Pour répondre à la crise de l'efficacité des politiques publiques : renforcement de la présence de l'Etat sur le terrain, programmes de revitalisation des territoires, renforcement de la cohérence dans l'action de l'Etat (pilotage des services de l'Etat par les préfets).

3) Comment piloter une crise sanitaire majeure ?

- La pandémie due au COVID 19 est une crise sanitaire inédite.

- En France, cette crise a vu les tenants de mesures fortes et contraignantes pour enrayer la diffusion du virus s'opposer aux partisans de mesures proportionnées et territorialisées évitant de mettre le pays à l'arrêt et sous cloche.

- La ligne de conduite a été :
  - Sauver des vies par des mesures socialement acceptables, et faisant d'abord appel à la responsabilité individuelle,
  - Protéger l'économie et l'emploi, et sortir plus forts de la crise en préparant le rebond.

- Le « quoi qu'il en coûte » a soutenu massivement l'économie, l'emploi et les territoires.

- Le Plan France-Relance (100 milliards €, dont 40 % de crédits européens) a permis de financer le rebond.

4) Comment organiser la résilience de la société en raison de la crise ukrainienne ?

- Pour absorber le choc économique et social provoqué par cette crise, l'exécutif a arrêté un plan de résilience pour :
  - Protéger les ménages et les entreprises des impacts négatifs de court terme de la crise,
  - Transformer des filières économiques pour réduire notre dépendance et rétablir une forme de souveraineté.

- La mise en œuvre de ce plan s'est rapidement déployée sur le territoire sous le pilotage des préfets de région.

TITRE II : LE NIVEAU GOUVERNENEMTAL ET OPÉRATIONNEL : GOUVERNER ET ADMINISTRER EN TEMPS DE CRISE

L'exécution des décisions prises au niveau stratégique nécessite :

- Une bonne articulation politico-administrative.

- Une conduite interministérielle de la crise : il faut « embarquer » tous les ministères de manière coordonnée.

- Un niveau opérationnel réactif sur tout le territoire.

1) L'articulation politico-administrative et la conduite interministérielle de la gestion de crise relèvent directement du Premier ministre qui exerce ces missions :

- En présidant les **CIC** (Cellule Interministérielle de Crise) : CIC centrales, CIC territoriales...permettant de s'assurer que les orientations de l'exécutif sont bien mises en œuvre, et de préparer les décisions soumises au CDSN.

- En animant les **RIM** (Réunions Interministérielles) pour les questions nécessitant des modifications législatives, réglementaires, ou des arbitrages budgétaires.

2) **La gestion opérationnelle des crises dans les territoires est placée sous l'autorité des préfets (de zone, de régions et de départements) :**

- Il leur appartient de mobiliser toutes les ressources et tous les services à cet effet, et d'adapter les mesures nationales aux contextes locaux.

- Mis sous tension, les préfets ont dû/ont su développer un nouveau modèle d'action publique en promouvant un Etat plus unitaire, plus collégial, plus partenarial, plus proche du terrain, plus solidaire et plus créatif.

CONCLUSION

~~TITRE III~~ : L'ETAT A-T-IL REPONDU AUX ATTENTES DES FRANÇAIS ?

1) **La succession des crises et la multiplication des chocs ont entraîné un retour en force de l'Etat :**

- Par le renforcement de son rôle et l'extension de son périmètre d'intervention, l'Etat a montré qu'il a non seulement tenu, mais qu'il a su faire face dans une période de fortes turbulences.

- Ce retour en force de l'Etat a généré une demande de « Plus d'Etat ».

2) **L'Etat est-il bien préparé pour répondre à cette demande de « Plus d'Etat » ?**

L'expansion de l'Etat se heurte à deux obstacles au moins :

- Un obstacle financier : la soutenabilité de notre dette publique :

  La maîtrise de la dette publique (42 000 € pour chacun des 67 millions de Français) va devenir une priorité dans la stratégie économique de la France.

- Un obstacle opérationnel et démocratique : l'objectif de l'efficacité des politiques publiques pour changer concrètement la vie quotidienne des gens (et ainsi conserver leur confiance dans l'Etat) exige une réforme de l'action publique (Etat / collectivités / opérateurs).