

# Décarboner l'Administration publique

15 avril 2021

## - Atelier 4 -

### Penser la résilience, assurer la continuité du service, garantir l'accès universel

*Ce compte rendu est établi par The Shift Project et n'engage pas les participants.*

**Pilote** : Laura Jouvart, directrice ressources et innovation, Département du Loir et Cher, et membre du réseau FPTE

**Co-pilote** : Jean-Noël Geist, coordinateur du projet « Administration publique » au *Shift Project*

**Scribe** : Corentin Riet, chargé de projet « Stratégie de résilience des territoires » au *Shift Project*

## Contexte

L'administration publique devra faire face aux impacts croissants du changement climatique et des contraintes sur l'approvisionnement en énergie fossile sur son fonctionnement interne et vis-à-vis des usagers. Dans ce contexte, assurer la continuité des services publics impliquera une révision de l'organisation des administrations pour minimiser les effets de ces différentes perturbations. Elles devront également reconsidérer leurs différentes missions pour arbitrer les potentielles contradictions entre principe d'accès universel et nécessaire hiérarchisation des services en période de crise.

## Des écueils en matière de résilience

- **Un manque d'anticipation des crises** : Beaucoup de services n'avaient pas envisagé la survenue d'une crise sanitaire comme celle du Covid-19, et n'avaient pas les outils pour assurer la continuité du service au moment du premier confinement. De même, les événements climatiques extrêmes sont mal anticipés : des blocs opératoires ont pu être fermés dans les hôpitaux de Paris pour cause de canicule lors des étés 2018 et 2019. De manière générale, les plans de continuité d'activité sont beaucoup moins développés dans les services qui ne sont pas en contact avec le public que dans ceux assurant des fonctions régaliennes. Un grand travail reste à faire pour identifier les potentiels facteurs de crise, mais aussi les effets dramatiques de leur conjugaison dans certains scénarios.
- **L'immobilisme face à l'inévitable** : Alors que l'on sait déjà certains événements inévitables, tel la submersion de certaines zones côtières à horizon 2100 qui réclame un déplacement des habitants ou des infrastructures, les pouvoirs publics ne parviennent pas à engager d'action. Seules les crises, à l'image de l'épisode caniculaire de 2003, semblent changer durablement les organisations.

- **Le risque de la mal-adaptation :** Les solutions énergivores mais nécessitant peu de réorganisation, telles que la mise en place de climatiseurs, sont encore trop souvent privilégiées pour faire face au changement climatique. Un autre enjeu est celui d'éviter que la réduction du risque ne se traduise en réalité par la déportation de la pression sur d'autres populations ou acteurs. Ainsi, si le numérique est souvent envisagé comme une solution pour assurer la continuité du service tout en décarbonant l'administration, il produit un effet d'éviction des personnes pour qui le numérique n'est pas simple d'usage, et qui sont souvent déjà les populations les plus fragiles.

## Leviers et facteurs de succès

- **La montée en capacité d'adaptation :** Plutôt que de s'adapter spécifiquement à des problématiques, l'administration publique doit favoriser la montée en compétence des agents à travers de la formation et des processus d'évaluation réflexifs pour améliorer les pratiques. Pour mettre à profit cette capacité d'adaptation, l'organisation doit évoluer pour donner plus de souplesse aux agents et soutenir leurs initiatives. Dans le cadre de la crise sanitaire, ils ont démontré leur capacité à mettre en place des solutions *ad hoc*, quitte à prendre un rôle beaucoup plus opérationnel. Il faut rechercher un système de gouvernance qui favorise l'intelligence collective et l'agilité pour répondre à tout type de problématique.
- **Apprendre à prioriser :** En cas de crise, on ne doit pas envisager une dégradation homogène des différents services aux populations. Cela suppose une réflexion sur ce qui constitue le socle vital et désirable de services pour les populations. Il faut mettre à profit la distance d'une prochaine crise pour commencer à introduire dans la conversation démocratique la question des besoins essentiels, tout en développant des outils permettant d'objectiver en partie ces besoins. Dans une logique préventive, il faut en priorité s'atteler à réduire ces besoins.
- **Sortir des sentiers battus :** L'administration doit être envisagée dans ses interactions avec l'ensemble du territoire et dans sa contribution à la résilience de celui-ci. Elle peut elle-même en tirer profit en s'appuyant sur les initiatives d'acteurs privés qui contribuent à pallier ses défaillances. Il faut donc se poser la question de la mobilisation d'autres acteurs et de leur participation à la réflexion sur la résilience de l'administration. Cela implique aussi d'être en mesure de sortir de son champ de compétences en période de crise.