



**HAL**  
open science

## Quels sont les impacts du COVID19 sur le pilotage des collectivités locales ?

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Quels sont les impacts du COVID19 sur le pilotage des collectivités locales ?. Revue du Gestionnaire Public, 2021. hal-03046699

**HAL Id: hal-03046699**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-03046699>**

Submitted on 8 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

### Quel sont les impact du COVID19 sur le pilotage des collectivités locales ?<sup>1</sup>

David Carassus, Professeur des universités en sciences de gestion, Directeur de la chaire OPTIMA, Université de Pau et des Pays de l'Adour, E2S, CREG

La crise sanitaire que nous traversons actuellement met en évidence à la fois l'importance des structures publiques pour l'organisation de la vie sociale et économique de nos pays et de leurs habitants, mais aussi les limites et insuffisances dans leurs modes actuels de fonctionnement. Ainsi, le Covid 19 illustre plusieurs types de problématiques, d'un point de vue du management public, auxquelles des modes adaptés de pilotage des politiques locales pourraient répondre.

- D'abord, des problématiques stratégiques. En effet, cette crise sanitaire révèle des limites dans les capacités des organisations publiques, à prévenir, à planifier, ou à prioriser. Ainsi, les pratiques du management stratégique, d'analyse des besoins sociétaux, ou encore de gestion des risques semblent trop peu développées pour s'adapter, par anticipation, aux évolutions contextuelles et conjoncturelles, en particulier sanitaires ou environnementales.
- Ensuite, des problématiques organisationnelles. En effet, cette crise sanitaire met aussi en évidence des limites dans la coordination et la coopération des différents acteurs de la sphère publique, qu'ils soient Étatiques, institutionnels ou locaux, dans une logique curative ou préventive.
- Aussi, des problématiques informationnelles. En effet, cette crise sanitaire met en exergue les difficultés de communication des informations entre les acteurs publics, en particulier avec la population. De nombreuses informations passent ainsi par des acteurs indirects, comme les groupes d'intérêts ou les médias, sans qu'elles ne soient réellement maîtrisées par les pouvoirs publics. De plus, au-delà de cette communication descendante, la remontée d'information entre la population et les acteurs trouve aussi des limites, le fonctionnement des acteurs publics étant souvent endogène.
- Enfin, des problématiques dans la gestion des ressources. En effet, le COVID19 éclaire d'abord des choix publics souvent réalisés via le seul prisme financier, avec une faible intégration des questions stratégiques sur les politiques publiques menées. La logique temporelle est ainsi souvent court-termiste, au lieu d'intégrer les évolutions à venir. Cette crise sanitaire illustre aussi la relative prise en compte des ressources environnementales, dont celles sanitaires, pour organiser la décision publique.

Ces problématiques, déjà existantes, sont ainsi plus manifestes dans ce contexte de crise sanitaire. Elles appellent ainsi, de manière plus générale, un changement de paradigme au sein du management public. Très influencées par un paradigme du contrôle, dans le continuum d'une administration publique bureaucratique, le management public semble devoir se réformer pour intégrer un paradigme du pilotage, dans une logique développée par le *Post New-Public Management*<sup>2</sup>. Ce changement de paradigme semble déjà engagé dans certaines collectivités locales, de nombreuses pratiques innovantes existant. Pourtant, au regard de la transversalité des politiques publiques et de l'interdépendance entre acteurs publics, cette vision volontariste et

<sup>1</sup> Cet édito fera l'objet d'une publication plus développée dans le prochain numéro de la Revue du Gestionnaire Public.

<sup>2</sup> Guenoun M., Matyjasyk N. (2020), « *En finir avec le New Public Management* », IGPDE.

innovante de l'évolution du pilotage public semble trouver ses limites, appelant de ce fait des évolutions réglementaires applicables à toutes les collectivités. Il apparaît alors nécessaire que les pratiques informationnelles, organisationnelles ou encore stratégiques soient modifiées de manière légale dans le contexte public actuel. Différentes évolutions sont possibles à ce propos, par exemple, l'obligation de production d'un rapport annuel d'activité ou de performance par chaque collectivité (en écartant les communes de petite taille), dont la fiabilité serait vérifiée par un auditeur indépendant. Les politiques publiques engagées y seraient détaillées et évaluées, au regard des objectifs sous-tendus, comme cela est déjà les cas dans d'autres pays sous influence anglo-saxonne (Carassus, 2003)<sup>3</sup>.

Au final, au regard des changements actuels, il apparaît que les effets sur le management public local sont nombreux. En effet, force est de constater que les collectivités locales ne peuvent plus se contenter d'une gestion fondée sur le seul contrôle de leurs ressources, notamment financières, sur une gouvernance fermée et passive, sur des outils de gestion court-termistes, ainsi que sur des logiques de changement top-down et peu préventive. Elles semblent devoir au contraire se tourner vers un paradigme de fonctionnement intégrant le pilotage de leurs politiques et services publics, vers des modes de gouvernance ouvert et pro-actif, vers des outils de gestion mobilisant aussi des dimensions stratégiques, organisationnelles et individuelles, ainsi que des logiques de changement participative et anticipatrice.

Le Covid 19 ne représente ainsi qu'une illustration supplémentaire de la nécessité du changement des organisations publiques. Le pilotage des politiques locales y apparaît comme prépondérant en permettant de développer des pratiques à la fois plus ouvertes sur le territoire, transparentes et collaboratives, priorisées et objectivées, évaluées et apprenantes, responsabilisantes et transversales, mais aussi anticipés et pluriannuelles. En un mot, innovons !!!

---

<sup>3</sup> Carassus D. (2003), « *Le contrôle externe légal des collectivités locales : les voies d'évolution* », Revue Française de Comptabilité.