



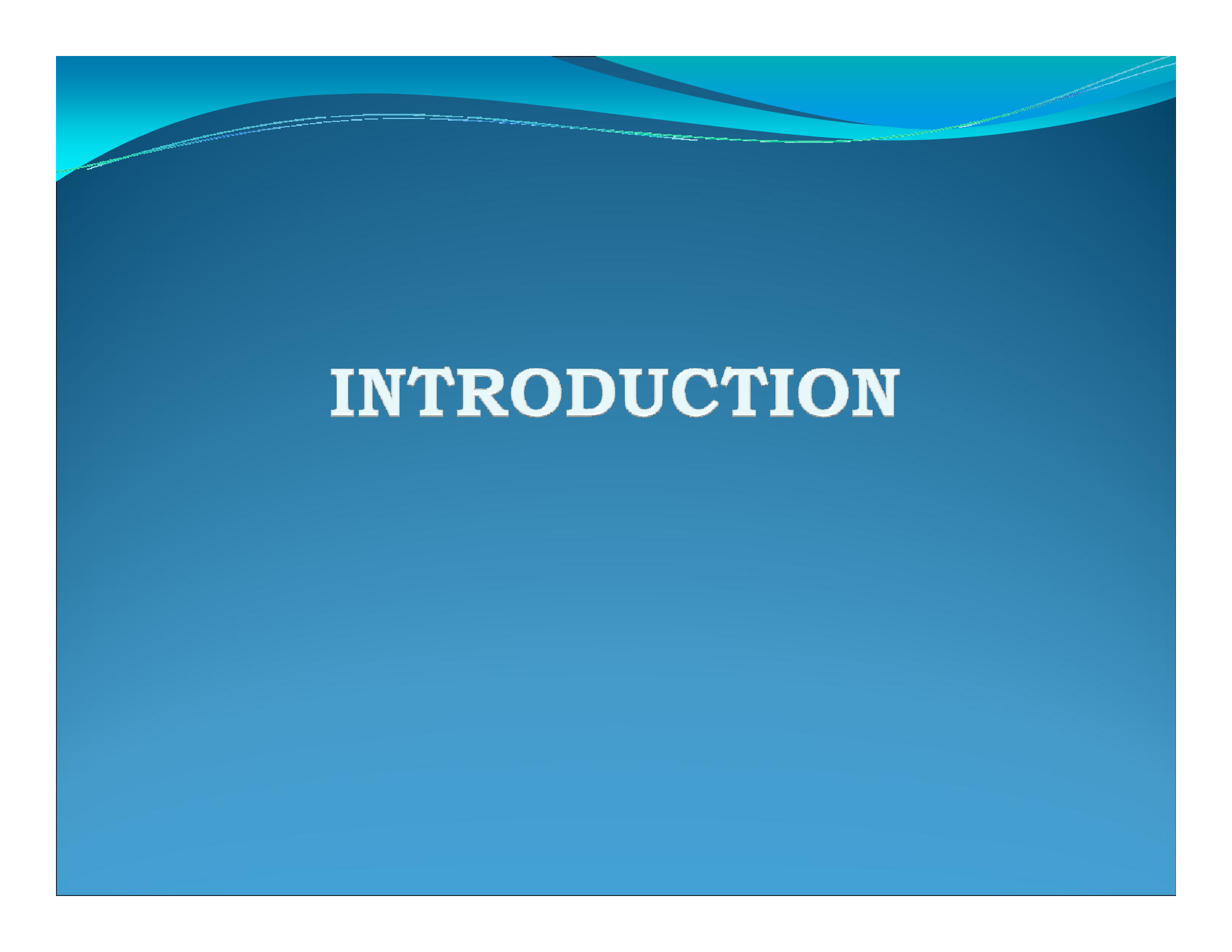
Organisation des Nations Unies
Conseil Economique et Social
IX^e Session du Comité des Experts de l'Administration Publique
New York
19-23 Avril 2010

**Renforcement des capacités en
matière de Leadership au niveau du
Secteur Public dans le contexte de
la crise financière et économique**

Par Dr. Najat ZARROUK

AXES DE LA PRESENTATION

- Introduction
- Quels défis pour l'Administration Publique face à la crise ?
- Crise et leadership : quelles relations ?
- Quels défis pour les dirigeants ?
- Questions à débattre



INTRODUCTION

1- Causes directes de la crise

- Le retrait de l'Etat (Néolibéralisme des années 80)
- La déréglementation ou dérégulation
- Le rôle et la responsabilité du secteur financier américain et le marché du prêt immobilier à haut risque
- L'émergence d'un système financier «fantôme», « opaque » et « spéculatif », dépassant les frontières américaines

2- Causes profondes de la crise : la Mondialisation

- La libéralisation
- Naissance de l'OMC et libéralisation des échanges commerciaux internationaux
- Progrès techniques et technologiques (Naissance de l'Internet)
- Internationalisation de la production
- Déréglementation du secteur financier
- Développement spectaculaire des flux financiers internationaux

- 
- Absence de systèmes régulateurs et de Gouvernance efficace et efficiente,
 - au niveau mondial
 - au niveau étatique
 - et au niveau de certains dirigeants ou chefs de direction

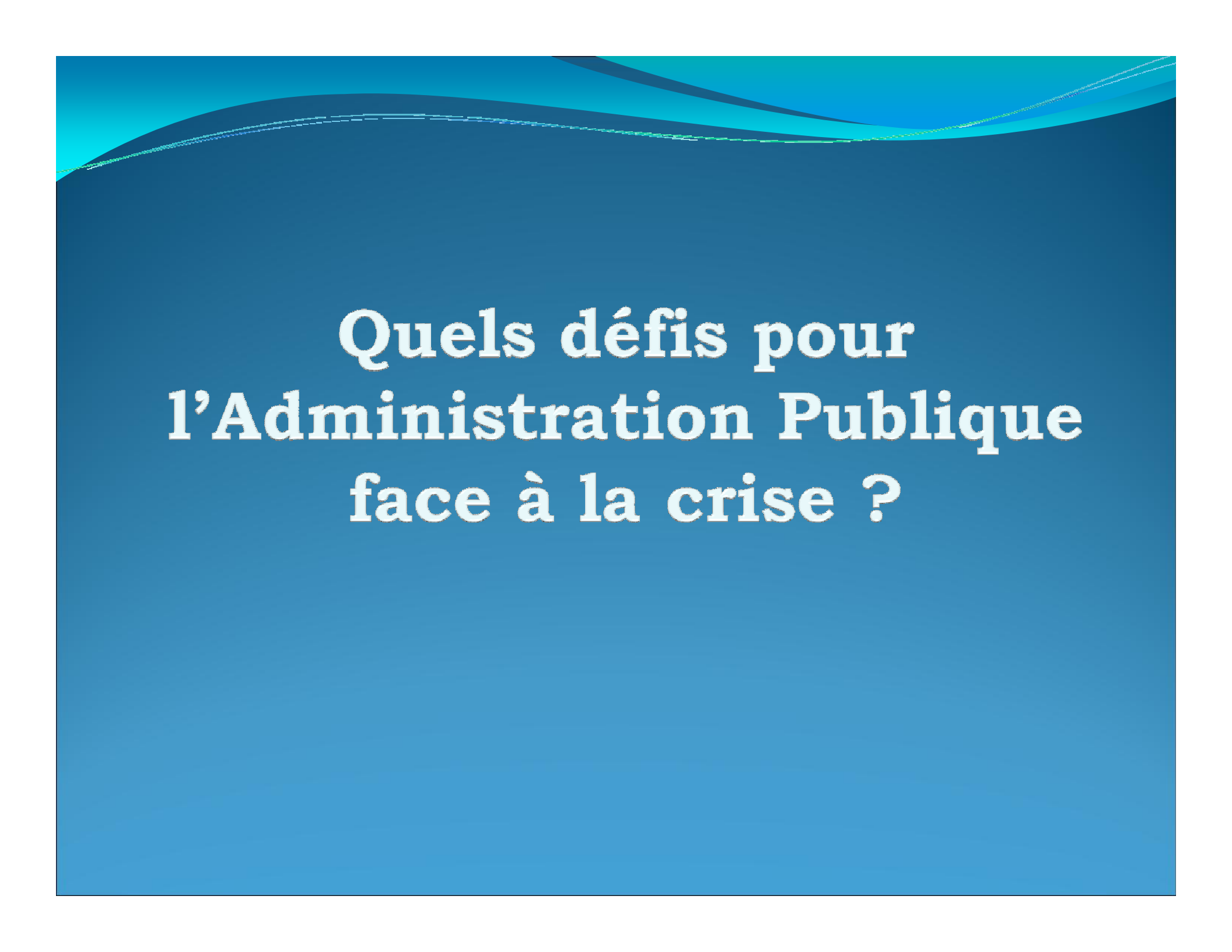
«Un monde sans système efficace de régulation et de contrôle est certainement voué aux conséquences que l'on connaît aujourd'hui » - CAFRAD- 2009

3- Les effets multidimensionnels de la crise : la récession mondiale

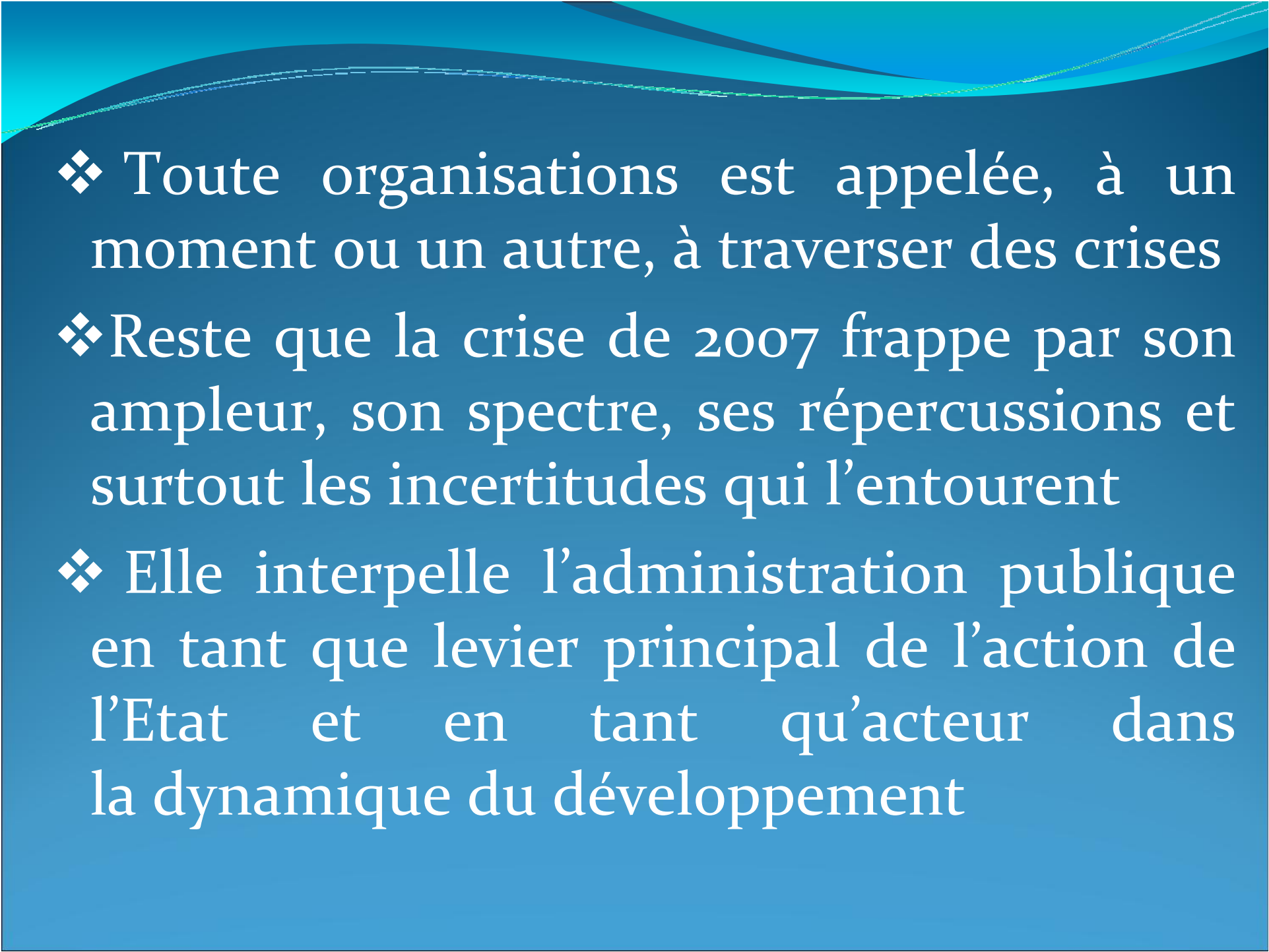
- Une crise d'une ampleur inégalée depuis les années 30
- Une récession touchant, à des degrés divers, d'abord les pays développés, et ensuite les pays en développement et les pays en transition
- Répercussions préjudiciables sur le revenu, la richesse, l'emploi et les conditions de vie
- Sur le commerce mondial
- Sur la dynamique visant l'atteinte des Objectifs de Développement du Millénaire

Car «...une décision ou un incident concernant une économie aura dans la foulée des répercussions sur d'autres ou sur l'ensemble des autres économies».

**M. Joseph Stiglitz, Président de la Commission d'Experts du
Président de l'Assemblée Générale de l'ONU sur les Réformes
du Système Monétaire et Financier International
(Communiqué de Presse de l'ONU en date du 10/9/2009)**

The background is a solid blue color with a decorative header at the top. The header features several wavy, horizontal lines in shades of blue and cyan, creating a sense of movement and depth.

Quels défis pour l'Administration Publique face à la crise ?

- 
- ❖ Toute organisations est appelée, à un moment ou un autre, à traverser des crises
 - ❖ Reste que la crise de 2007 frappe par son ampleur, son spectre, ses répercussions et surtout les incertitudes qui l'entourent
 - ❖ Elle interpelle l'administration publique en tant que levier principal de l'action de l'Etat et en tant qu'acteur dans la dynamique du développement

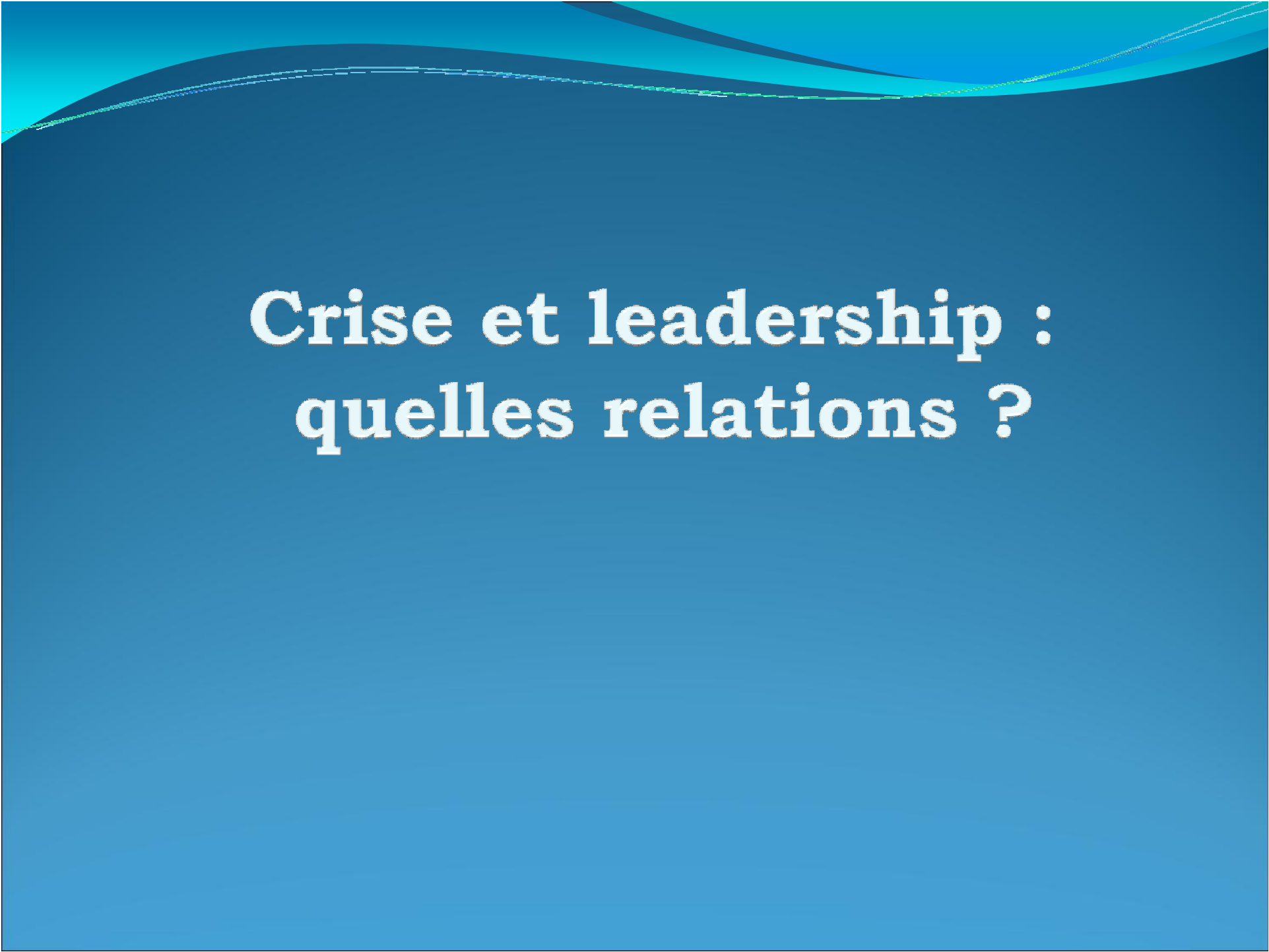
1- Plusieurs défis et autant d'interrogations

- Quelle est la place de l'Administration publique aujourd'hui dans la dynamique du développement ?
- Quel rôle et quelles fonctions doit-elle assumer dans un contexte de crise interne, régional et mondial ?
- Comment se définissent ses rapports avec les autres acteurs du développement, en particulier le Secteur Privé ?
- Comment doit-elle élaborer et mettre en œuvre les politiques publiques, notamment d'ordre social, économique ou écologique ou liées à la réforme de l'administration ?
- De quels pré-requis, potentialités et moyens doit-elle disposer pour faire face à ces défis ?

2- Comment transformer ces défis en autant d'opportunités ?

Dans un contexte de crise et post-crise, l'Administration publique du XXIème siècle doit :

- ❖ Prendre des mesures pour enrayer la crise et pour contrer ses effets
- ❖ Etre capable de dissuader la récurrence de ce genre de crise
- ❖ Rester vigilante et prudente, malgré les indices de relance
- ❖ Se remettre en cause dans sa façon d'être et de faire
- ❖ Se restructurer, se mettre à niveau, se transformer ou se réformer
- ❖ Compter et composer avec plusieurs défis interdépendants nécessitant une approche systémique pour les résoudre de manière globale
- ❖ Repenser ou recréer son leadership



Crise et leadership : quelles relations ?

1- Quel sens pour le mot crise en rapport avec le leadership ?

- ❖ Faire des choix, souvent difficiles
- ❖ Fixer et tracer les orientations vers une vision commune et coordonnée
- ❖ Jugement
- ❖ Manière de voir
- ❖ Décisions
- ❖ Moment décisif
- ❖ Débats
- ❖ Disputes, conflits, résistances ou rejets

« Etre en crise, c'est être dans une situation qui appelle des décisions importantes et stratégiques devant un point tournant »

(Source Chaire de Leadership Pierre-Péladeau – HEC Montréal)

2- Crise et leadership sont intimement liés

- ❖ Dans toute situation de crise, alors que les sentiments d'impuissance deviennent envahissants, on espère qu'un leader saura prendre les choses en main, minimiser les dégâts, si ce n'est rétablir rapidement la situation.
- ❖ Les leaders sont ceux qui savent et qui sauront agir, qui peuvent prendre en charge de changer le cours des événements.
- ❖ Ils y arrivent parfois à l'aide de leur charisme, de leur talent ou dons, d'un bon jugement, d'une capacité de créer l'engagement, la mobilisation et l'adhésion, de dissiper la confusion et de convaincre les différents acteurs concernés ou impliqués

3- Il arrive que le leadership soit à l'origine de la crise

Quelques cas de figure :

- ❖ Le leader, en poste de pouvoir, provoque volontairement ou inconsciemment une crise. L'histoire regorge d'exemples.
- ❖ Une crise peut être le résultat d'une entropie naturelle : passivité, immobilisme, inertie, non-intervention du leader, parce qu'il ne sait pas ce qu'il faut faire, en quelles circonstances et à quel moment doit-il le faire, avec quels moyens, ou pour quelles raisons.
- ❖ La crise (comme celle que nous vivons) peut tenir à l'accumulation de facteurs externes et imprévisibles devant lesquels des leaders peuvent s'avouer impuissants pour prévenir, parer ou réparer
- ❖ Le recours à l'explication des événements par «une conjoncture externe défavorable » vient parfois masquer l'impuissance de leaders pour agir

4- La crise de 2007 s'apparente, par plusieurs de ses aspects, à une crise de leadership

❖ Au niveau mondial et régional

- Absence de leadership et d'une Gouvernance efficiente.

-« L'ère de la mondialisation que nous vivons a fait de notre planète un village où toute nouvelle se propage instantanément et où les décisions prises dans un pays, une région ou sur un continent se répercutent sur les autres et les affectent (...) Or, le village planétaire «n'est pas gouverné, ou l'est très mal » (Jeune Afrique).

4- La crise de 2007 s'apparente, par plusieurs de ses aspects, à une crise de leadership

❖ Au niveau des Dirigeants

- Abandon des principes et des valeurs du Système Capitaliste libéral
- Abandon des systèmes régulateurs, des règles prudentielles et des systèmes de contrôle et de veille stratégique.
- Les autorités ont fait montre d'une confiance générale dans la réglementation légère (voire la déréglementation) **«fondée sur la double hypothèse que la discipline des marchés financiers aurait raison des comportements à risque et que l'innovation financière avait pour effet de disperser les risques et non de les concentrer »** (Source FMI).
- Déficits d'information et de prospective
- Défaillances des autorités (surtout de contrôle) et des responsables qui n'ont pas pu prendre du recul pour voir arriver la menace et la crise



Quels Défis pour les Dirigeants ?

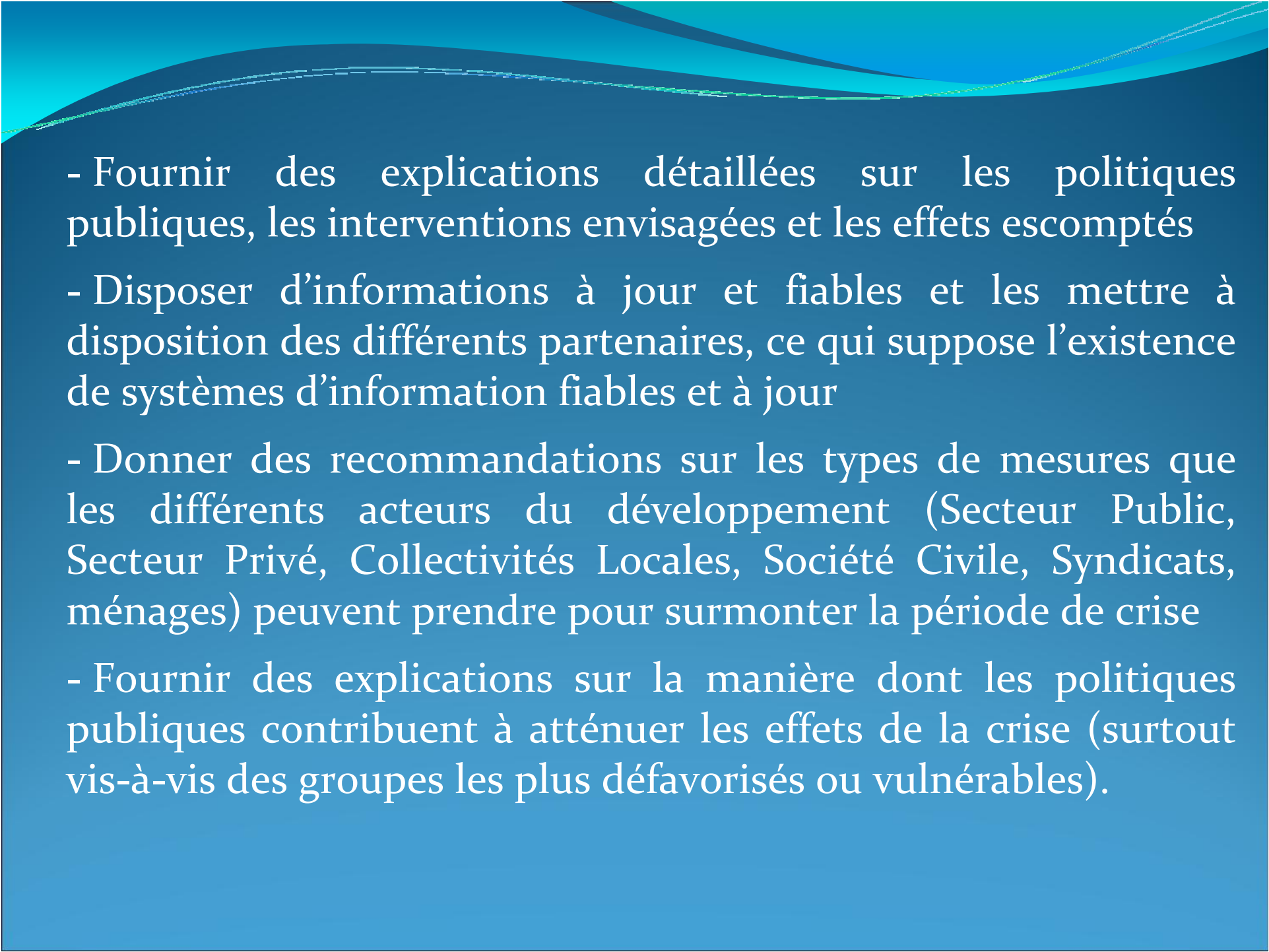
Parmi les mesures que peuvent entreprendre les dirigeants pour mettre un terme à la crise et créer les conditions nécessaires à la relance

1- Le devoir (voire l'obligation) d'information

- Etablir des diagnostics précis et objectifs sur la crise (risques, causes, ampleur, secteurs concernés, contraintes, effets)

«Que ce soit avant, pendant ou même après une crise, il est essentiel que les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité d'agir en tant que Chef soient objectives. En termes précis, il est important de reconnaître que la situation est critique et de communiquer ce constat de la façon la plus honnête possible» (Source : www.alcera.com).

-

- 
- Fournir des explications détaillées sur les politiques publiques, les interventions envisagées et les effets escomptés
 - Disposer d'informations à jour et fiables et les mettre à disposition des différents partenaires, ce qui suppose l'existence de systèmes d'information fiables et à jour
 - Donner des recommandations sur les types de mesures que les différents acteurs du développement (Secteur Public, Secteur Privé, Collectivités Locales, Société Civile, Syndicats, ménages) peuvent prendre pour surmonter la période de crise
 - Fournir des explications sur la manière dont les politiques publiques contribuent à atténuer les effets de la crise (surtout vis-à-vis des groupes les plus défavorisés ou vulnérables).

2- Communiquer de manière efficace en temps de crise

- Disposer d'une stratégie de communication claire, transparente et coordonnée pour rassurer, convaincre efficacement, rétablir la confiance et susciter l'adhésion
- Recevoir et donner les informations
- Inviter, encourager et sensibiliser les acteurs du développement pour se comporter de manière rationnelle et éviter des mesures susceptibles d'aggraver ou de prolonger la crise (réduction des dépenses, fermeture d'usines ou leur délocalisation, licenciements, spéculation sur les devises...)
- Difficultés prévisibles en cas de politiques publiques considérées coûteuses ou inéquitables

3- Privilégier des décisions équitables et des politiques Publiques équilibrées

- Comprendre les besoins et les caractéristiques des différents groupes en présence (différents acteurs, groupes vulnérables ou défavorisés, zones géographiques, ampleur des effets de la crise...) en gérant la diversité
- Donner la primauté de l'intérêt général
- Prévoir des dosages savants face aux spécificités des groupes ou des situations
- Opérer des choix et des négociations empêchant toute entrave à la mise en œuvre de ces politiques.

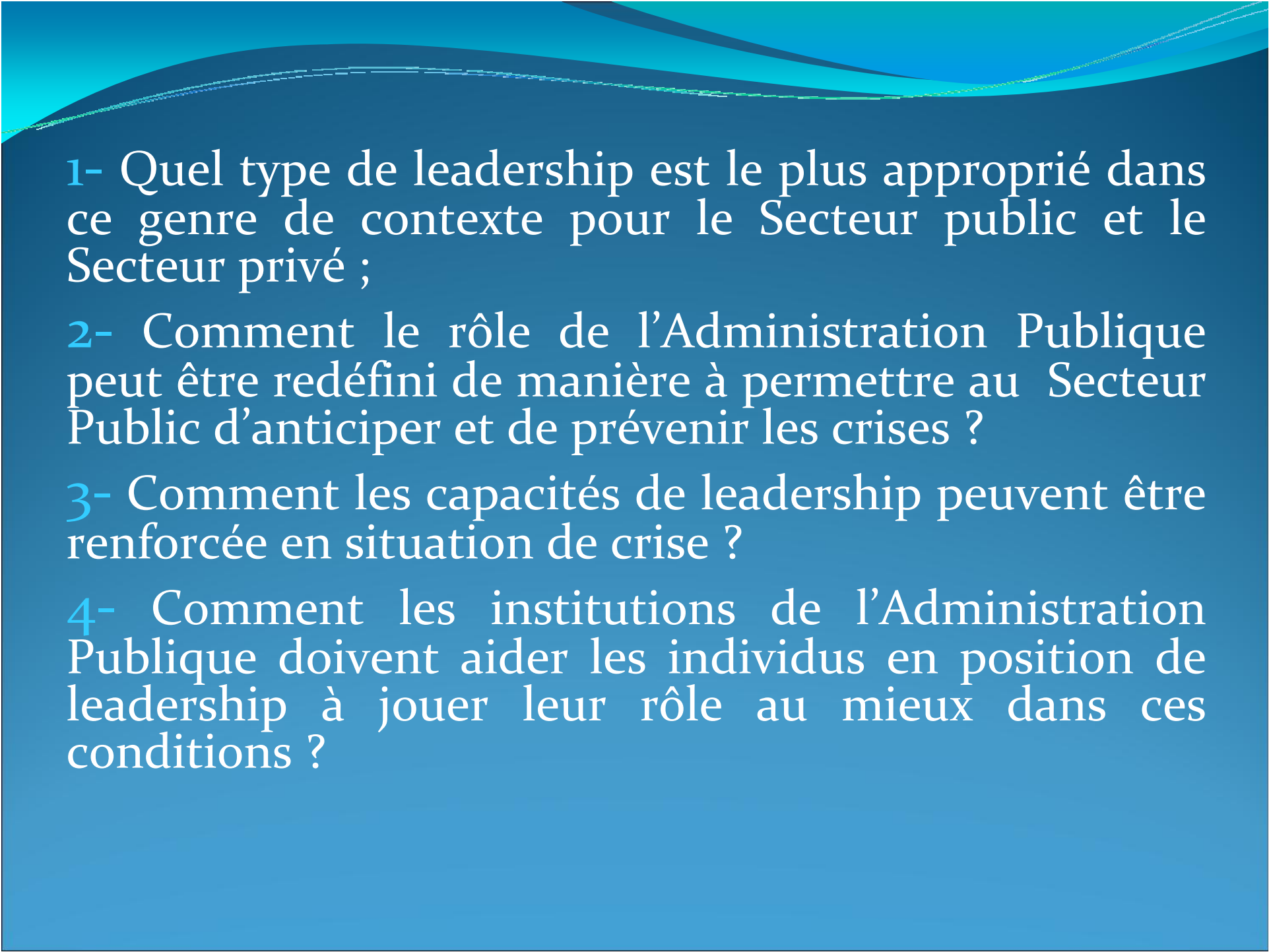
4- Quelle position adopter face aux multiples enjeux et intérêts en présence ?

- Les dirigeants doivent prendre en compte, gérer et négocier l'impact des enjeux et des intérêts sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques
- Ils auront, certainement, à faire face à :
 - des positions radicales
 - des positions intermédiaires
 - des positions essentiellement passives

5- De quelles capacités de leadership ont besoin les dirigeants ?

- Pour devenir des champions de réforme
- Pour conduire le changement dans un contexte difficile (montée des revendications de la part des fonctionnaires et de la population, contraintes de performances, mondialisation...)
- Pour faire face à la crise et la surmonter
- Pour inspirer confiance et faire adhérer les équipes au projet de l'Administration
- Pour établir son plan d'attaque et son plan de communication
- Pour prévenir ce genre de crises dans le futur
- Pour conduire ses projets et ses hommes avec efficience
- Pour s'intégrer dans la mondialisation libérale
- Pour réussir le pari du développement, particulièrement dans le cadre des engagements internationaux (ODM)

Questions à débattre

- 
- 1- Quel type de leadership est le plus approprié dans ce genre de contexte pour le Secteur public et le Secteur privé ;
 - 2- Comment le rôle de l'Administration Publique peut être redéfini de manière à permettre au Secteur Public d'anticiper et de prévenir les crises ?
 - 3- Comment les capacités de leadership peuvent être renforcée en situation de crise ?
 - 4- Comment les institutions de l'Administration Publique doivent aider les individus en position de leadership à jouer leur rôle au mieux dans ces conditions ?



JE VOUS REMERCIE POUR VOTRE
ATTENTION