



ROYAUME DU MAROC

CHEF DU GOUVERNEMENT

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE L'ADMINISTRATION



CENTRE AFRICAIN DE FORMATION
ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES
POUR LE DEVELOPPEMENT (CAFRAD)

L'importance du leadership dans l'accompagnement de la transformation des stratégies de gouvernance publique en Afrique

Par M. Abdelhaq El Hayani

Directeur de la stratégie des statistiques et de la planification

Ministère de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

29-31 Janvier – ENSA – Rabat - Maroc

Points abordés

1. Contexte et défis
2. Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace
3. Le leadership : moteur d'accompagnement à la mise en place d'une gouvernance publique effective
4. En guise de conclusion

Contexte et défis

- Pression de l'environnement international sur les Etats
- Exigences de plus en plus accentuées des populations pour une qualité plus améliorée des services publics
- Rareté des ressources face à des défis importants de développement social et économique
- Déficit des capacités des acteurs et des responsables publics

Contexte et défis

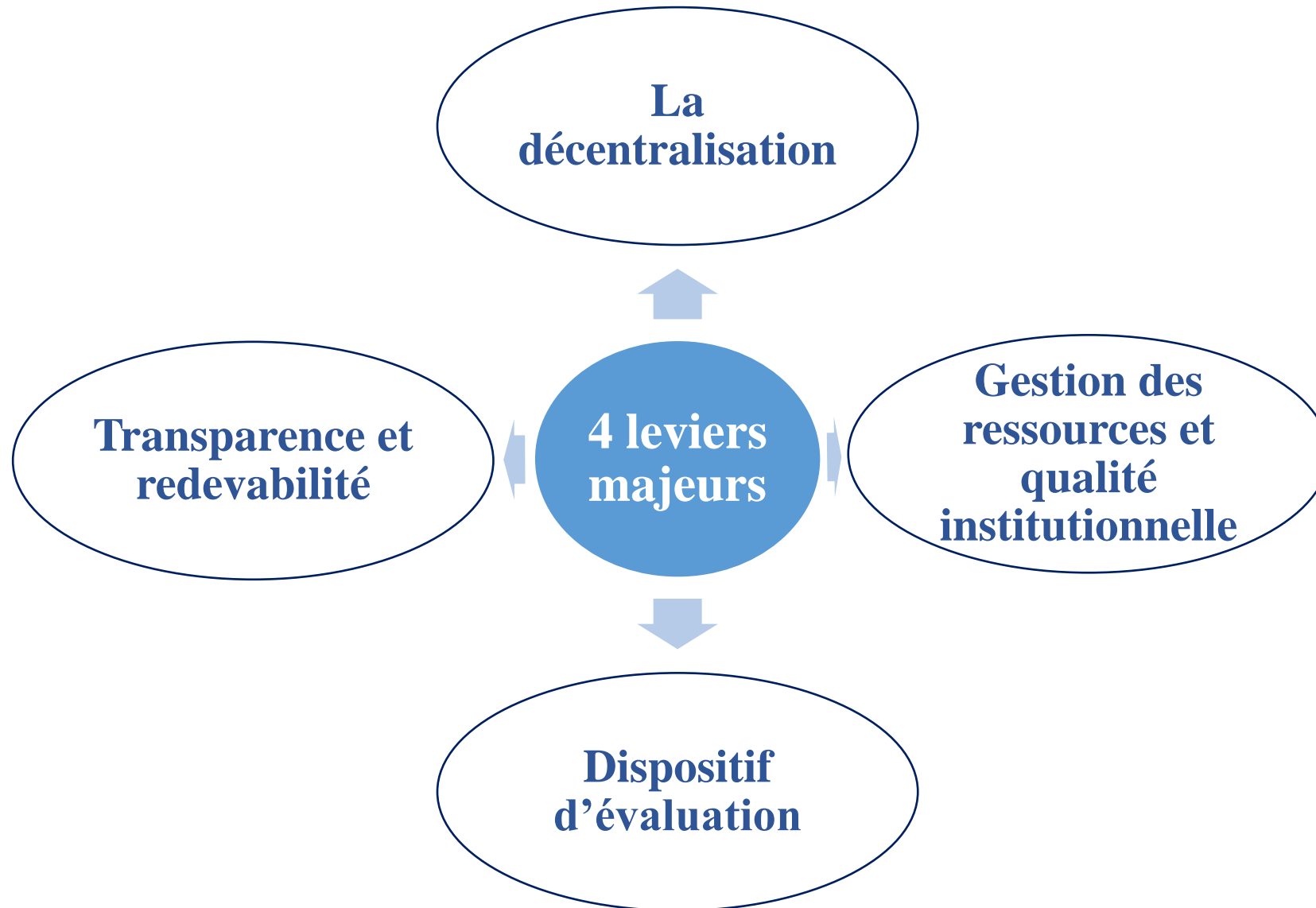
- L'ampleur des disparités et des inégalités entre les différents groupes de personnes et des milieux
- D'énormes difficultés dans la mise en œuvre des politiques de réforme et la gestion des ressources de financement
- Les défis sont sérieusement posés beaucoup plus dans la mise en œuvre des réformes que dans leur conception
- Les résultats sont encore loin des objectifs fixés
- Gap entre les indicateurs nationaux et les normes internationales

Contexte et défis

- Deux questions importantes :

1. Quels sont les leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace ?
2. Comment le leadership pourrait accompagner de manière efficace la mise en place d'une gouvernance publique responsable

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace



Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

1. Levier de la **décentralisation** :

- **Double mouvement** : globalisation et territorialisation
- Le **repositionnement** du processus de la **décentralisation** par rapport au mouvement de la **centralisation**
- Cette **mutation** se justifie par **trois éléments** clés :
 - Tout développement est par nature territorialisé
 - Les procédures de reproduction du système et les pratiques socio-culturelles se concrétisent au niveau du territoire
 - Le rôle des ressources humaines locales en tant que catalyseur de la performance territoriale

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

1. Levier de la **décentralisation** :

- La pertinence d'une gouvernance à **double régulation** : nationale et territoriale
- Régulation **nationale** : cohérence de politique publique, normalisation et suivi
- Régulation **territoriale** : autonomie et marge de manœuvre des régions
- Paradoxe à gérer : le **dosage cohérent** entre centralisation et décentralisation
- **Etat stratège** et **régulateur** et **institutions régionales** autonomes et dotées des capacités suffisantes d'intervention, de mise en œuvre et de suivi

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

1. Levier de la **décentralisation** :

➤ Une **décentralisation réussie** reste finalement **conditionnée** par :

- Un **Etat stratège** ayant les capacités de faire émerger une gouvernance décentralisée et de développer les **capacités des communautés** locales et de faire face aux **résistances des groupes d'intérêts** qui se trouvent menacés par la décentralisation
- Une **nette collaboration** des **partis politiques** sur la réforme de la gouvernance décentralisée avec une vision partagée
- Une **collaboration effective** entre les **institutions gouvernementales**
- Une adhésion des **partenaires sociaux**
- Une **préparation des communautés locales** en vue d'assurer leur appui

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

2. Levier de la **gestion des ressources** et de la **qualité institutionnelle** :

➤ Levier important qui se décline en **3 composantes** :

- Gouvernance budgétaire
- Gestion et capacités des ressources humaines
- Qualité institutionnelle face au phénomène de la corruption

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

2. Levier de la **gestion des ressources** et **qualité institutionnelle** :

➤ **Gouvernance budgétaire** : 4 défis majeurs

- **Maitrise des flux** de ressources sur tous les échelons administratifs face au défi de minimiser les **fuites de ressources** sur toute la chaîne de la gouvernance décentralisée
- **Optimiser les écarts** entre les ressources budgétaires **approuvées** par les institutions parlementaires et celles **réellement engagées**
- **Avoir accès continu** et solide aux informations sur les ressources effectivement perçues par les unités prestataires au niveau local face aux besoins réels des citoyens
- **Maitrise du processus d'achat public**

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

2. Levier de la **gestion des ressources** et **qualité institutionnelle** :

- **Gestion et capacités des ressources humaines** : question centrale portant sur le management et la performance des ressources humaines assurant des prestations des services / épine dorsale du système de la gouvernance / **3 défis** majeurs à relever :
 - Processus de **recrutement** et de **déploiement** / défis de transparence, de formation et d'équité quantitative et qualitative
 - Maîtrise du phénomène de **l'absentéisme** dans son sens global
 - Mise en place effective de **mécanismes d'incitation** (motivation et niveau de performance)

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

2. Levier de la **gestion des ressources** et **qualité institutionnelle** :

- **Qualité institutionnelle** face au **phénomène de la corruption** : question cruciale portant sur l'impact fortement négatif sur la performance de la gouvernance publique
 - Difficultés sérieuses pour son repérage et sa traçabilité
 - On se limite en général aux instruments de mesure de la perception des citoyens et des acteurs impliqués dans les prestations
 - La place et l'efficacité des institutions restent ainsi tranchantes dans la lutte contre ce fléau néfaste à la gouvernance publique et à sa performance

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

3. Levier du **dispositif d'évaluation** :

- Levier important pour une gouvernance publique effective et efficace
- Surtout dans un **contexte de décentralisation**
- Missions de l'Etat **stratège et régulateur**
- Préalable stratégique : **fixation des objectifs de qualité, d'efficacité, d'efficience, d'équité et de performance**
- Sur **tous les échelons** de la gouvernance décentralisée selon une **approche bottom-up**
- Place du **système d'information**, son efficacité, sa pérennité et son intégration multi-échelons

Leviers majeurs d'une gouvernance publique responsable et efficace

4. Levier de la **transparence** et de la **redevabilité** :

- **Importance** de la mise en place des mécanismes de redevabilité des acteurs et responsables clés sur **chaque échelon administratif**
- Place cruciale du **mécanisme** de la **contractualisation**
- Mise en place d'un **contrat de performance** pour **tous les paliers** de la gouvernance décentralisée
- Contrat basé sur un **programme pluriannuel** par **niveau de gouvernance**
- Effet inévitable de la **transparence** / accès continu et systématique aux informations par tous les acteurs et partenaires / place du **système d'information**

Le leadership : levier central d'accompagnement à la mise en place d'une gouvernance publique effective

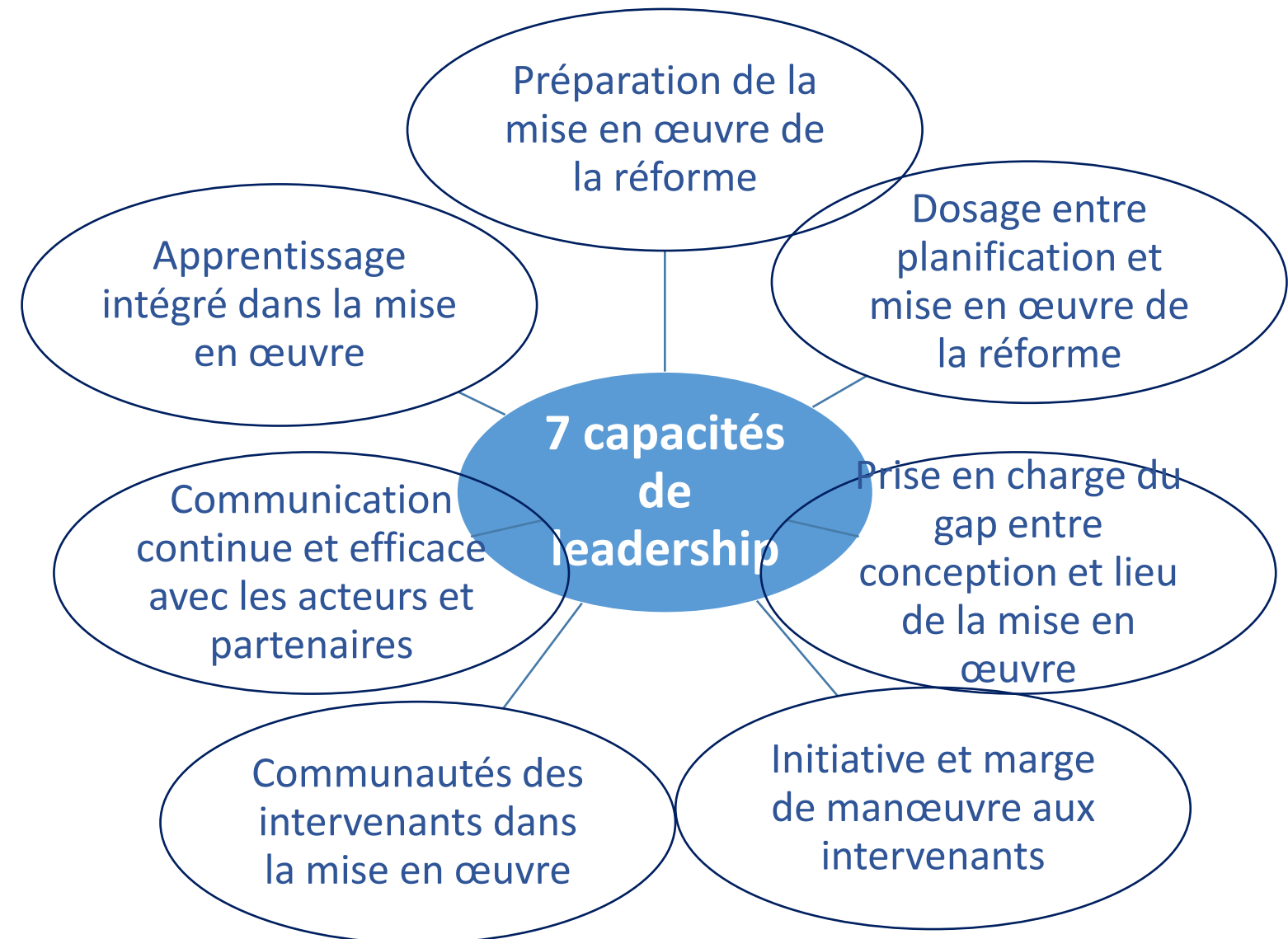
- La **gouvernance** publique responsable **implique** des **défis** dont la relève reste **complexe**
- il y a besoin **impératif** de nommer des **leaders compétents** et **mobilisateurs** sur les différents paliers administratifs : central, régional, provincial et local
- En vue d'encadrer et d'optimiser la bonne gouvernance et réussir les changements imprimés par les différentes réformes publiques
- **Les défis** de la gouvernance publique responsable exigent véritablement **un leadership effectif, efficace et pérenne** sur **chaque échelon** administratif par rapport aux dimensions **politique, décisionnelle et managériale**
 - Décentralisation, autonomie et approche participative
 - L'optimisation et la sécurisation des ressources financières
 - La gestion et le renforcement des capacités des ressources humaines
 - Les mécanismes d'évaluation et de redevabilité

Le leadership : levier central d'accompagnement à la mise en place d'une gouvernance publique effective

Question cruciale

Quelles sont **les capacités** requises du **leadership** en **accompagnement** à la mise en place d'une gouvernance publique effective **sur les 4 échelons administratifs** ?

Le leadership : levier central d'accompagnement à la mise en place d'une gouvernance publique effective



En guise de conclusion

- Le **leadership** se trouve véritablement **primordial** face à **3** niveaux de **complexité** :
 - Complexité de l'environnement international et national
 - Complexité de la mise en œuvre efficace des politiques publiques
 - Complexité de la mise en place effective d'une gouvernance publique responsable
- **Toutefois**, est-il **accessible** et **à la portée** de nos **contextes nationaux** de **réussir** la mise en place d'un **leadership** prenant en compte les **impératifs** qu'exigent les **défis** de la **gouvernance publique responsable** ?

Grand merci pour votre attention



ROYAUME DU MAROC

CHEF DU GOUVERNEMENT

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE L'ADMINISTRATION



CENTRE AFRICAIN DE FORMATION
ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES
POUR LE DEVELOPPEMENT (CAFRAD)

L'importance du leadership dans l'accompagnement de la transformation des stratégies de gouvernance publique en Afrique

Par M. Abdelhaq El Hayani

Directeur de la stratégie des statistiques et de la planification

Ministère de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

29-31 Janvier – ENSA – Rabat - Maroc