

INVESTIR DANS LE LEADERSHIP ET LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

RAPPORT PRÉPARÉ PAR

leadmanagedevelop.org



HIGH-LEVEL COUNCIL ON
LEADERSHIP & MANAGEMENT
FOR DEVELOPMENT

 aspen institute

© 2022 Conseil de haut niveau sur le leadership et la gestion pour le développement.

Tous droits réservés.

Citation

High-Council on Leadership and Management for Development. 2022. Dans le leadership et la gestion du secteur public pour accélérer le développement durable. Johannesburg: High-Council on Leadership and Management for Development.

Le Conseil de haut niveau sur le leadership et la gestion pour le développement est convoqué par l'AMP Health, une initiative de l'Aspen Institute. AMP Health qui s'efforce d'aider les gouvernements à constituer des équipes visionnaires et efficaces passant par la collaboration pour renforcer les capacités de leadership et de gestion à travers un partenariat public-privé.

www.amphealth.org

www.leadmanagedevelop.org



HIGH-LEVEL COUNCIL ON
LEADERSHIP & MANAGEMENT
FOR DEVELOPMENT

THE ASPEN INSTITUTE

Avant-propos

La pandémie de la COVID-19 a démontré de manière évidente qu'un leadership réfléchi, responsable et fondé sur des données a été un facteur déterminant de l'évolution de cette urgence (aux niveaux local, national et mondial). La crise actuelle a également mis en évidence l'importance d'équipes efficaces et d'une gestion méticuleuse pour relever des défis complexes.

Il est clair que nous sommes au cœur d'une urgence de longue durée et que les défis auxquels les sociétés du monde entier sont confrontées sont sans précédent. Bien que nous craignons que cette crise ne retarde la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, nous pensons qu'elle représente une occasion exceptionnelle de réimaginer un monde meilleur après la pandémie, un monde offrant un accès universel aux soins de santé primaires, une réduction des inégalités, un renforcement des droits des travailleurs partout dans le monde, des produits alimentaires plus durables, des systèmes éducatifs transformés et une plus grande importance accordée à la santé à long terme de notre planète.

Le monde semble apprendre que la lutte contre un ennemi commun (tel que la COVID-19) nécessite une approche collective et multisectorielle, allant du développement et de la production de vaccins à la fabrication et à la distribution d'équipements de protection individuelle (EPI) et au partage des données. En outre, la COVID-19 nous oblige à réexaminer nos priorités, ce qui nous pousse aussi bien à une appréciation renouvelée de nos espaces ouverts communs qu'à une remise en question totale du consumérisme effréné.

Nous sommes un groupe d'anciens chefs d'État, d'anciens ministres de divers secteurs, de PDG et de personnalités. Nous reconnaissons tous le lien étroit qui existe entre un leadership fondé sur des valeurs et des vertus, et la réussite dans la lutte contre les menaces importantes pour la santé, l'économie, la sécurité alimentaire, l'éducation et l'environnement. Nous reconnaissons que nous traversons une époque de profonde incertitude et d'insécurité. Pourtant, il pourrait s'agir d'une ère de leadership collectif exceptionnel : une occasion, non seulement, de surmonter ce qui se révèle être la crise économique et de santé publique la plus importante de ces cent dernières années, mais aussi de la transformer en l'une de nos plus grandes avancées.

Nous savons que la formation de leaders et de gestionnaires ne relève pas de la magie, mais d'une action collective, d'une hiérarchisation des priorités et d'un investissement continu. Il y a un besoin urgent d'un méta-leadership, de dirigeants qui comprennent l'importance du leadership et peuvent plaider pour l'obtention des ressources nécessaires au développement des capacités de leadership et de gestion, à tous les niveaux et dans tous les secteurs. Nous pensons qu'un investissement massif dans ces compétences est, tout d'abord, le seul moyen de vaincre la COVID-19, et ensuite, la meilleure chance pour nous d'atteindre les ODD et de garantir un avenir radieux pour nous, pour nos enfants et pour les générations à venir.

Pourquoi le leadership et la gestion sont importants pour le développement durable

Les bonnes pratiques de leadership et de gestion sont essentielles à la prospérité des organisations et des systèmes. Maintenant, plus que jamais, nous avons besoin d'un leadership visionnaire pour guider les institutions gouvernementales et leurs partenaires, qui doivent faire face à des changements constants dans un monde de plus en plus complexe, interconnecté et incertain. Ce leadership doit être associé aux compétences de gestion nécessaires pour obtenir des résultats rapides dans un environnement opérationnel complexe. Un investissement dans le développement de ces deux ensembles de compétences (un leadership inspirant et une gestion efficace) est essentiel au bon fonctionnement des institutions publiques et devrait être considéré comme un bien public.

Un rapport récent du Panel indépendant pour la préparation et la réponse aux pandémies (IPPPR) indique que « Le leadership et la compétence ont compté plus que l'argent dans les réponses aux pandémies. Une bonne partie des meilleurs exemples de leadership décisif sont venus des gouvernements et des communautés dans des contextes où les ressources sont plus limitées. Il existe une opportunité évidente de construire un avenir au-delà de la pandémie, qui s'appuie sur les sources de sagesse de toutes les régions du monde ».¹

Les dirigeants d'aujourd'hui doivent avoir accès à des informations de qualité sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour prendre des décisions fondées sur des preuves. Ils doivent avoir le courage de prendre des décisions, même lorsque ces informations sont incomplètes, l'humilité de reconnaître leurs propres limites, et savoir quand faire appel à d'autres personnes pour les aider à briller. Ils doivent respecter les autres et leurs opinions, avoir la patience d'écouter et d'apprendre des autres, et la compassion nécessaire pour comprendre les gens et créer les liens qui leur permettent d'inspirer. Ils doivent être prêts à partager une vision collective pour relever des défis complexes. Ces types de leadership aident les organisations à innover, donnent aux gens les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes et mobilisent tout le monde autour d'un objectif et d'une mission communs.

Trop souvent, l'on confond « leadership » et poste de responsabilité. Nous considérons, au contraire, le leadership comme une mentalité, un ensemble de compétences et de comportements qui s'apprennent et qui, comme un muscle, se renforcent avec la pratique. Nous pensons que ces compétences peuvent être enseignées et que n'importe qui (quel que soit son poste ou sa condition sociale) peut devenir un leader plus efficace.

Les défis que la communauté du développement cherche à relever sont de nature systémique et multisectorielle, nécessitant des dirigeants compétents pour créer une vision partagée de l'avenir, ainsi que des gestionnaires et des équipes capables de réaliser des projets dans les délais et les budgets impartis. Malgré cela, et à notre détriment, le rôle du leadership et de la gestion dans le développement est souvent négligé.

¹ Panel indépendant pour la préparation et la réponse aux pandémies (2021) COVID-19 : Make it the Last Pandemic. Consulté en ligne à l'adresse : https://theindependentpanel.org/wp-content/uploads/2021/05/COVID-19-Make-it-the-Last-Pandemic_final.pdf

Les projets de développement à grande échelle ont tendance à encourager les investissements dans les infrastructures et les matières premières, des choses plus facilement quantifiables et mesurables et dont les résultats sont plus immédiatement apparents que les investissements réalisés dans le capital humain. Cependant, le développement durable et à long terme exige que nous investissions dans les personnes et que nous veillions à ce qu'elles puissent s'épanouir dans un environnement qui évolue rapidement.² Les ODD constituent une tactique audacieuse pour s'attaquer aux problèmes les plus importants du monde et visent à fournir « un plan commun pour la paix et la prospérité des peuples et de la planète ».³ Ils ont pour but de mettre fin à la pauvreté, à la faim et à l'inégalité, d'agir sur le changement climatique et sur l'environnement, d'améliorer l'accès à la santé et à l'éducation, de mettre en place des institutions et des partenariats solides, etc. Dans une large mesure, la réalisation de ces objectifs dépendra du leadership. Comme le souligne l'Institut international du développement durable :

Un leadership efficace se traduit par une formulation et une mise en œuvre prudentes des politiques publiques, ainsi qu'une bonne prestation des services publics, afin de répondre aux besoins et aux aspirations des citoyens. La réalisation des ODD nécessitera des efforts concertés de la part des États, du monde des affaires, de la société et des citoyens. Les organisations de tous les secteurs devront faire preuve d'un leadership et d'une gestion novateurs pour intégrer ces objectifs de développement durable dans leurs plans stratégiques et leurs activités opérationnelles au service de la réalisation des aspirations de 2030.⁴

Le déficit public-privé et le risque de sous-investissement

Le secteur privé reconnaît l'importance de former des dirigeants et des gestionnaires compétents. Au niveau mondial, les programmes de commerce et de sciences de la gestion figurent régulièrement parmi les diplômés de licence les plus populaires. Les entreprises se font concurrence pour attirer les meilleurs talents diplômés des écoles de commerce et des programmes de MBA. Le secteur privé investit environ 30 à 40 milliards de dollars par an^{5,6} dans le développement du leadership, et des milliards supplémentaires sont consacrés au renforcement des capacités de gestion.

En revanche, le secteur public n'a généralement pas accordé le même niveau d'attention aux compétences en matière de leadership et de gestion. En général, les programmes d'études du développement sont moins axés sur le leadership et la gestion que leurs homologues des écoles de commerce, et pour les organisations de service public, le temps consacré au développement de ces compétences est souvent considéré comme une fantaisie.

² Groupe de la Banque mondiale (2018). "Investing in People to Build Human Capital". Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2018/08/03/investing-in-people-to-build-human-capital>

³ The United Nations Sustainable Development Goals. Consulté en ligne à l'adresse : <https://sdgs.un.org/goals>

⁴ International Institute for Sustainable Development (2018) "The Essence of Leadership for Achieving the Sustainable Development Goals". Consulté en ligne à l'adresse :

<https://sdg.iisd.org/commentary/generation-2030/the-essence-of-leadership-for-achieving-the-sustainable-development-goals/>

⁵ Wakefield, N. and Pastakia, K. (2016) "Leadership Awakened : Generations, Teams, Science". Consulté en ligne à l'adresse

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/identifying-future-business-leaders-leadership.html>

⁶ Boston Consulting Group. "Driving diversity through culture change". Consulté en ligne à l'adresse :

<https://www.bcg.com/en-us/capabilities/diversity-inclusion/driving-diversity-through-cultural-change.aspx>

C'est une occasion manquée, car le secteur public représente une part considérable de l'économie mondiale. Dans les économies développées et en voie de développement, ce secteur emploie un grand nombre de personnes et est chargé de garantir la disponibilité de services de base tels que les soins de santé, l'assainissement et l'éducation.

Le secteur public joue également un rôle crucial dans la résolution des problèmes les plus difficiles et les plus persistants : le changement climatique, les inégalités, la crise des réfugiés, la désinformation et la menace de nouvelles pandémies. Ces problèmes et d'autres problèmes mondiaux nécessiteront tous un leadership audacieux de la part du secteur public, ainsi que la mise en place de partenariats complexes et d'une coopération multisectorielle.

Les dirigeants de la fonction publique, quant à eux, sont généralement des technocrates, ayant accédé à leur poste par le biais de carrières spécialisées et techniques. Nous attendons d'eux qu'ils se tiennent au courant des évolutions dans leur domaine et qu'ils maîtrisent les processus politiques d'adoption des lois et de leur traduction en politiques. En outre, nous attendons d'eux qu'ils soient d'habiles gestionnaires de projets capables de produire des résultats. Tout cela doit être réalisé dans un environnement de plus en plus complexe et interconnecté.

Pour répondre à ces attentes multiples, il faut disposer d'un ensemble de compétences plus large, comprenant des capacités plus traditionnellement associées au secteur privé. Il s'agit notamment de la définition d'une vision, de la planification stratégique, de la gestion de projet, de la gestion des parties prenantes, d'un sens aigu des finances, de la gestion des risques, de l'innovation, de la gestion du changement, de la définition des priorités et de la délégation. Mais la plupart des fonctionnaires et agents du service public n'ont reçu qu'une petite, sinon aucune, formation dans ces domaines.

Dans une enquête récente, la plupart des organisations (publiques et privées) identifient le leadership comme l'un des principaux problèmes à résoudre, mais moins de la moitié d'entre elles estiment que l'on investit suffisamment dans le développement de bons dirigeants.⁷

Au lieu de cela, on pense généralement que ces compétences s'acquièrent comme par magie sur le tas. En réalité, cela ne se produit pas sans un investissement dédié et ciblé. Cette situation doit changer si nous voulons renforcer les capacités de ceux qui travaillent déjà dans le service public et veiller à ce que les institutions publiques disposent d'une solide réserve de dirigeants et de gestionnaires qualifiés. En sous-investissant dans le développement des dirigeants et des gestionnaires du secteur public (ceux-là mêmes sur lesquels nous comptons pour relever nos défis les plus urgents), nous risquons de limiter les progrès collectifs dans l'atteinte des ODD.

Limites des approches actuelles

De nombreuses approches actuelles du développement de ces compétences essentielles reposent sur des modèles et des mentalités dépassés. Le leadership est encore souvent considéré comme

⁷ Rapport Deloitte Global Human Capital Trends (2019).

inhérent : des qualités que quelques personnes choisies possèdent à la naissance, ou comme quelque chose de conféré aux personnes nommées à des postes de responsabilité. Nous pensons au contraire que le leadership est un ensemble de comportements que chacun peut apprendre et, avec de la pratique, améliorer.

Pour être efficaces au XXI^e siècle, les dirigeants doivent développer de nouvelles approches pour relever les défis auxquels ils sont confrontés et saisir les opportunités qui se présentent. Ils doivent tenir compte du nouveau contexte dans lequel ils se trouvent et s'appuyer sur les compétences acquises, notamment la gestion du changement, faire face à l'ambiguïté et à l'incertitude, innover constamment et dialoguer avec de multiples acteurs. Ces compétences sont rarement enseignées dans les programmes traditionnels de leadership et de gestion, et, lorsqu'elles le sont, l'approche est souvent théorique et abstraite.

Bien qu'il existe des initiatives actuelles conçues pour répondre au besoin d'un meilleur leadership et d'une meilleure gestion du développement, nous pensons que nombre d'entre elles sont limitées dans un certain nombre de domaines clés.

Tout d'abord, lorsqu'une formation au leadership et à la gestion est dispensée dans le secteur public, elle a tendance à reposer sur des méthodes d'enseignement qui mettent l'accent sur le transfert de connaissances plutôt que sur le changement de comportement. Ces approches théoriques négligent souvent les compétences dont les futurs dirigeants auront besoin.

Deuxièmement, ces programmes ne sont généralement proposés qu'aux cadres supérieurs et se concentrent sur les individus plutôt que sur les équipes et les organisations. Pour que des changements se produisent au niveau institutionnel, nous devons aller au-delà de ces approches individualistes.

Troisièmement, de nombreux programmes existants se caractérisent par le fait que des organisations internationales dispensent des formations au leadership dans des pays à revenu faible ou intermédiaire, au lieu de renforcer les capacités institutionnelles locales et régionales à offrir des programmes adaptés au contexte. Il existe cependant un certain nombre d'initiatives locales et régionales de leadership et de gestion bien établies et axées sur le secteur public dans les pays à revenu faible et intermédiaire, ainsi que des programmes de gestion et d'administration du secteur public dans les universités. Le partenariat avec de telles initiatives et le renforcement de la capacité de ces institutions est un moyen plus durable de créer un vivier de talents pour le secteur public et d'encourager la recherche, l'enseignement et le débat sur le rôle du leadership et de la gestion dans le développement. Les organisations internationales qui souhaitent soutenir le renforcement des compétences de leadership et de gestion du secteur public dans ces pays doivent rechercher des opportunités de partenariat avec des initiatives pertinentes pour renforcer les capacités à long terme.

Quatrièmement, la recherche, le suivi et l'évaluation limités des programmes de leadership et de management (en particulier dans les pays à revenu faible ou intermédiaire) génèrent des preuves inadéquates concernant l'adoption de ces programmes, notamment les approches de changement de comportement. Dans certains cas, nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour savoir

si, par exemple, la formation des cadres supérieurs a été associée à des programmes pour les équipes du secteur public.

Enfin, les programmes de leadership ont souvent renforcé l'inégalité entre les sexes sur le lieu de travail en profitant de manière disproportionnée aux hommes. La sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilité dans tous les secteurs a été largement démontrée. En raison de normes sexistes et de préjugés profondément ancrés dans les mentalités, les femmes ont moins de chances d'accéder à des postes de direction ou de participer à des programmes de développement du leadership. Cependant, il est amplement démontré que les hommes et les femmes ont la même capacité de diriger efficacement les institutions du secteur public. En outre, de plus en plus d'études ont montré que l'intégration du genre dans le leadership tend à contribuer à améliorer les performances des entreprises.

Une exhortation à une nouvelle approche

Il est évident que nous devons repenser notre approche de la recherche, du développement et de la formation des leaders à tous les niveaux. Dans le cadre de cet effort, nous devons nous concentrer sur les compétences nécessaires pour relever les défis modernes et impliquer un large éventail de parties prenantes. Nous devons également nous assurer que nous travaillons à un changement durable de comportement et à la création de cultures qui soutiennent les investissements dans le développement du leadership et de la gestion.

Ces efforts doivent concilier la nécessité de constituer un vivier de futurs dirigeants entrant dans la fonction publique et la nécessité de renforcer les capacités des fonctionnaires actuels. La formation de la prochaine génération de leaders est cruciale, mais face à l'urgence et à l'ampleur des défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre que les générations futures élaborent des solutions, nous devons également investir dans les compétences des personnes qui occupent déjà des postes dans la fonction publique.

Développer les dirigeants de la prochaine génération

En gardant à l'esprit les défis de demain, nous devons favoriser un vivier diversifié de talents désireux d'entrer dans la fonction publique. Les jeunes dirigeants apportent de nouvelles idées et des approches novatrices à la vie publique, et ils ont tout intérêt à créer un avenir plus juste et plus équitable. Investir dans les jeunes leaders permet de s'assurer que la prochaine génération possède les compétences nécessaires pour diriger et gérer efficacement et cela améliorera leur compréhension de la manière d'être des gestionnaires responsables et des mentors inspirants.

Nous devons adopter une approche systémique pour cultiver le leadership. Au sein des organisations et des institutions étatiques, le leadership devrait être considéré comme une pratique à tous les niveaux, les postes subalternes et supérieurs devant bénéficier d'un soutien au développement du leadership, ainsi que d'occasions d'appliquer et d'améliorer leurs capacités.

Nous devrions également trouver des moyens de collaborer avec le système éducatif pour développer ces compétences. Les programmes de préparation au travail dans les établissements d'enseignement devraient se concentrer sur les compétences en matière de leadership et de gestion, parallèlement aux compétences techniques qu'ils enseignent.

Exemples d'approches différentes dans le développement d'un vivier de leaders :

African Leadership Academy : L'African Leadership Academy (ALA) est un programme pré-universitaire destiné à identifier et à développer un réseau de jeunes leaders africains afin de relever les plus grands défis du continent. Son programme de deux ans vise à accélérer la trajectoire de croissance de l'Afrique en offrant un développement pratique du leadership en plus des matières académiques habituelles. Les jeunes leaders sont ensuite guidés par un réseau de partenaires et d'anciens élèves tout au long de leur parcours vers un impact transformateur en Afrique.

Emerging Public Leaders s'efforce de bâtir une fonction publique plus forte en partant de la base. Grâce à leur bourse de service public, ils recrutent les futurs dirigeants les plus prometteurs d'Afrique et les placent à des postes intéressants dans la fonction publique. Sur une période de deux ans, les boursiers bénéficient de l'encadrement, de la formation rigoureuse et du mentorat dont ils ont besoin pour lancer et bâtir une carrière réussie dans la fonction publique.

Global Health Corps (GHC) gère un programme de bourses qui permet de construire un réseau diversifié de leaders efficaces, collaboratifs et soucieux de l'équité pour renforcer les systèmes de santé. Le programme de bourses recrute et forme de jeunes leaders talentueux possédant un large éventail de compétences et d'antécédents et les place à des postes non cliniques pour qu'ils occupent pendant 13 mois des fonctions à fort impact dans des organisations internationales du domaine de la santé. Les boursiers bénéficient également d'un encadrement et d'une formation pour cadres, et, grâce au financement du GHC, mettent en commun leurs compétences et leurs réseaux pour mettre en œuvre des projets de santé dans leurs communautés. Ils poursuivent également un projet individuel et puisent dans un fonds de développement professionnel pour avoir un plus grand impact.

Teach for All est présent dans soixante pays et s'attache à lutter contre les inégalités croissantes entre les systèmes éducatifs dans le monde. Il recrute des leaders prometteurs qui s'engagent à suivre un programme d'enseignement de deux ans dans les écoles et les communautés sous-équipées de leur pays, tout en participant à une formation continue et au développement du leadership. Plutôt que de s'attaquer aux inégalités dans l'éducation par le biais d'interventions ou de produits spécifiques, l'approche de Teach For All encourage l'ingéniosité des leaders à travailler ensemble pour résoudre les problèmes les plus pertinents pour leurs communautés, en s'appuyant sur ce qu'ils apprennent en faisant partie d'un réseau mondial.

Compétences adéquates

Le lieu de travail moderne exige des employés qu'ils soient adaptables et résilients : capables de gérer l'ambiguïté et le changement constants, et disposés à maintenir la curiosité et à adopter un état d'esprit d'apprenant dans leur approche des nouvelles situations. Les dirigeants d'aujourd'hui doivent être à l'aise pour naviguer dans la complexité : travailler en collaboration avec d'autres secteurs et disciplines, adopter la technologie et l'innovation, utiliser une quantité croissante de données pour prendre des décisions, penser de manière systémique et holistique, et trouver des solutions créatives aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

Dans ce contexte, les dirigeants doivent se concentrer sur les relations (la manière dont nous nous comprenons et dont nous entrons en relation les uns avec les autres, dont nous faisons preuve d'empathie et dont nous responsabilisons ceux qui nous entourent) et gérer un ensemble plus large d'acteurs internes et externes. Ils doivent instaurer la confiance au-delà des frontières culturelles et politiques et donner aux autres les moyens d'assumer aussi des rôles de coordination et de direction.

Ces compétences - adaptabilité, résilience, capacité à synthétiser des informations, esprit critique et résolution de problèmes - sont souvent qualifiées de compétences « douces », par opposition aux compétences techniques « dures » requises pour accomplir une tâche. Nous pensons que cette caractérisation sous-estime ces compétences et leur importance sur le lieu de travail moderne. En effet, étant donné la rapidité avec laquelle la technologie et les exigences techniques d'une tâche peuvent évoluer, il est de plus en plus important que les individus cultivent leur capacité d'apprentissage et d'adaptation. Nous préférons donc l'expression « compétences de base » et pensons que leur développement est aussi important que la formation technique, tant dans l'éducation que dans le développement professionnel.

Exemples de styles de leadership permettant de relever les défis actuels :

Le leadership au service des autres : diriger par l'arrière et se concentrer sur le travail des personnes en les aidant à contribuer à leur plus haut niveau. Il requiert des compétences interpersonnelles telles que l'humilité, l'empathie et la capacité d'écouter et de respecter les autres. Ce style aide les gens à apprendre et à grandir, à se sentir utiles, à être motivés et stimulés, et à inciter les individus et les équipes à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Le leadership fondé sur des valeurs : diriger une équipe et une organisation sur la base d'un ensemble de valeurs partagées, plutôt que de règles et de paramètres spécifiques. Ce style exige des dirigeants qu'ils identifient et communiquent ces valeurs communes afin d'établir la base sur laquelle les membres de l'équipe fonderont leurs décisions. On attend des dirigeants qu'ils fassent preuve d'un leadership fondé sur des valeurs dans leur propre prise de décision.

Approches contextuelles, collectives et systémiques

Les méthodes d'enseignement traditionnelles sont souvent limitées dans leur capacité à induire un changement de comportement parce qu'elles se concentrent principalement sur le transfert de connaissances (par le biais de cours magistraux) et sur l'individu (plutôt que sur l'équipe élargie et la culture organisationnelle).

Les approches individualistes du développement du leadership ont peu de chances d'aboutir à un changement au niveau institutionnel. L'environnement façonne le comportement et, par conséquent, pour provoquer un changement au niveau des systèmes, une approche collective du leadership est nécessaire pour que l'environnement global encourage et célèbre les bonnes pratiques de leadership et de gestion. Lorsqu'une équipe, et l'organisation plus large dans laquelle elle est intégrée, ont un langage et une compréhension communs de ce que signifie un bon leadership et une bonne gestion, ils créent une culture de responsabilité conjointe et de leadership collectif qui fait ressortir le meilleur de chacun.⁸

Les dernières réflexions sur le développement des dirigeants mettent davantage l'accent sur le coaching, l'apprentissage par l'expérience, l'apprentissage contextualisé (in situ et personnalisé) et l'apprentissage par les pairs.⁹ L'enseignement sort ainsi de la salle de classe et offre aux individus la possibilité de mettre en pratique leurs compétences naissantes en matière de leadership et de gestion dans un environnement où ils peuvent recevoir un retour constructif, réfléchir et s'adapter pour affiner leurs compétences et développer une culture de l'apprentissage tout au long de la vie.

Exemples de différentes approches du développement des dirigeants :

AMP Health aide les gouvernements à renforcer les capacités de leadership et de gestion des équipes de santé publique. En collaborant étroitement avec ces équipes, AMP Health adapte son approche pour développer les capacités de leadership et de gestion qui sont les plus indispensables à leurs priorités stratégiques. L'approche comprend : le mentorat intégré et le développement des capacités ; l'apprentissage expérientiel par le biais de formations interactives en personne et en ligne ; le coaching exécutif ; l'apprentissage autodirigé et l'échange de pairs entre les pays.

Harvard Ministerial Leadership Program : Chaque année, une trentaine de ministres en exercice de l'éducation, de la santé et des finances de pays à faible revenu se rendent à Harvard pour suivre une formation d'une semaine sur l'efficacité du leadership, la définition des priorités, la mise en œuvre des politiques, etc. Le forum est dirigé et animé

⁸ Fitzsimons, D. (2016). "How Shared Leadership Changes Our Relationships at Work". *Harvard Business Review*. Consulté en ligne à l'adresse : <https://hbr.org/2016/05/how-shared-leadership-changes-our-relationships-at-work>.

⁹ Moldoveanu, M, & Narayandas, D. (2019). "The Future of Leadership Development". *Harvard Business Review*.

par des membres du corps enseignant de Harvard, des experts externes et un panel d'anciens ministres et de ministres en exercice. Le programme permet de créer un réseau de ministres qui partagent continuellement les meilleures pratiques et se soutiennent mutuellement dans leur parcours de leadership.

The International Program in Public Health Leadership (IPPHL) : le Programme international de leadership en santé publique rassemble (virtuellement) des professionnels africains de la santé publique en milieu de carrière pour affiner leurs compétences en matière de leadership et de gestion. Il se concentre sur le coaching et le mentorat individuels, ainsi que sur le développement d'une communauté de pratique permettant aux participants de poursuivre leur apprentissage et de bénéficier du soutien de leurs pairs après le programme.

Renforcer les capacités locales pour améliorer les compétences de leadership et de gestion

Les institutions locales qui travaillent avec l'État à l'élaboration de contenus et d'approches pédagogiques adaptés au contexte seront essentielles pour soutenir les efforts de leadership et de gestion aux niveaux national et sous-national. Outre les institutions universitaires, les organisations de la société civile et le secteur privé peuvent également jouer un rôle important dans le développement et la diffusion de contenus d'apprentissage par l'expérience. Le regroupement de communautés de pratique multisectorielles dynamiques en matière de leadership et de gestion permet à un large éventail de partenaires de s'engager (et de rester) dans les efforts locaux de développement de ces capacités.

L'opportunité : ce qui peut être réalisé par un meilleur leadership et une meilleure gestion dans le secteur public

Au-delà des ODD, l'amélioration du leadership et de la gestion pour le développement conduira également à de meilleures approches pour faire face aux crises et aux défis complexes auxquels les gouvernements sont confrontés.

Un exemple récent est la manière exemplaire dont la Nouvelle-Zélande a géré la crise du COVID-19, avec un leadership fort au sommet, une compétence exceptionnelle dans la gestion de la crise par les organismes étatiques, et la confiance établie par les autorités avec le public.

Autres exemples soulignant l'effet de meilleures compétences de direction et de gestion dans le secteur public :

ÉDUCATION : SINGAPOUR¹⁰

Situation : Les directeurs d'école et les responsables du système éducatif à Singapour n'étaient pas dotés des compétences élargies nécessaires pour réussir dans leur travail (par exemple, gestion de la diversité, adaptabilité au changement, etc.).

Solution : Singapour a conçu le Leaders in Education Programme (LEP) comme un programme à temps plein de six mois destiné aux aspirants dirigeants du secteur de l'éducation. Grâce à ce programme, les participants ont été exposés à des leçons interactives en matière de leadership et de gestion stratégique afin de guider la réforme organisationnelle. L'accent a été mis sur des scénarios du monde réel basés sur le contexte individuel de chaque participant. Les directeurs d'école ont été invités à servir de mentors à d'autres personnes de leur établissement tout au long du programme dans le but de créer un méta-leadership, de sorte que les leaders en poste investissent dans le développement du leadership chez les autres.

Résultat : Singapour reste un leader mondial dans le domaine de l'éducation, se classant en tête de presque tous les indicateurs d'éducation pertinents. Le taux d'alphabétisation a, par exemple, grimpé à 97 % (contre 92 % au début du LEP). Depuis le lancement du LEP, le système éducatif de Singapour est considéré comme le système éducatif le mieux équipé pour répondre aux besoins d'une économie compétitive.¹¹ Le programme lui-même a été bien accueilli par les responsables de l'éducation dans tout le pays et a remporté un certain nombre de récompenses au niveau international.

¹⁰ Jayapragas, P. (2016). "Leaders in Education Program : The Singapore Model for Developing Effective Principal-ship Capability". *Current Issues in Comparative Education*, 19(1), pp 92-108. Consulté en ligne à l'adresse : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1128409.pdf>

¹¹ OECD. (2010). "Singapore : Rapid Improvement Followed by Strong Performance". Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.oecd.org/countries/singapore/46581101.pdf>

ENVIRONNEMENT : FIDJI¹²

Situation : Les objectifs des Fidji en matière de lutte contre le changement climatique par la réduction des émissions de carbone sont restés au point mort en raison du manque de capacités locales et de l'absence de systèmes ou d'outils permettant de hiérarchiser et de mettre en œuvre efficacement les priorités de développement durable liées à l'environnement.

Solution : Le Programme des Nations unies pour l'environnement s'est associé à l'Université technique du Danemark pour organiser des ateliers de renforcement des capacités à l'intention des représentants locaux du ministère de l'environnement à Fidji, ainsi que des personnalités associées des secteurs bancaire et privé. Les ateliers ont porté sur la création d'outils de soutien et sur la formation à la gestion de projets, ainsi que sur la création d'une culture permettant une coopération multilatérale et des méthodes de travail plus efficaces.

Résultat : Plusieurs priorités de développement ont été sélectionnées et exécutées avec succès, et un portefeuille de projets prospectifs a été développé pour les opportunités futures. On estime que ces projets ont permis une réduction annuelle d'environ 170 000 tonnes de CO2 aux Fidji.

¹² United Nations Environmental Programme. (2017). "Environmental change through capacity building : Africa, the Caribbean, and the Pacific – capacity building related to multilateral environmental agreements (MEAs) in African, Caribbean and Pacific (ACP) countries". Consulté en ligne à l'adresse : <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20477/environmental-change-capacity-building-2017.pdf>

SANTÉ : RWANDA^{13,14}

Situation : À la suite du génocide rwandais, les systèmes de santé du pays étaient insuffisants et incapables de gérer efficacement les besoins du pays en matière de soins de santé.

Solution : Le gouvernement rwandais a lancé la « Vision 2020 », axée sur l'amélioration de la gouvernance, la valorisation du capital humain dans de multiples secteurs de développement et une coordination plus efficace avec la communauté des donateurs pour atteindre ses objectifs de développement. Leurs efforts ont mis l'accent sur la décentralisation de l'administration de la santé en vue de renforcer les capacités locales et de créer des cultures de leadership et de responsabilité au niveau des districts, tout en encourageant une collaboration intersectorielle efficace.

Résultat : Le système de santé du Rwanda est reconnu comme un modèle régional en matière de soins de santé efficaces, et c'est le seul pays subsaharien en voie d'atteindre ses objectifs de développement durable liés à la santé. Il a enregistré des améliorations substantielles dans divers domaines, notamment une baisse de 60 % des décès maternels, de 80 % des décès dus au paludisme et une couverture sanitaire étendue à 90 % de la population.

Un appel à l'action pour investir dans le leadership et la gestion du secteur public

Pour atteindre les ODD et les objectifs de développement de chaque pays, nous devons agir maintenant pour permettre aux institutions publiques de relever les défis complexes auxquels elles sont confrontées et leur donner les moyens de le faire. L'investissement dans les capacités de leadership et de gestion est essentiel, et nous aurons également besoin de l'engagement et de la contribution d'un large éventail de parties prenantes, notamment les États, le secteur privé, les universitaires, les ONG, les institutions multilatérales, les bailleurs de fonds, les agences de mise en œuvre et la société dans son ensemble.

Dans chaque cas, la meilleure option au niveau local pour développer les capacités de leadership et de gestion nécessaires dépendra du contexte, des ressources disponibles et des besoins spécifiques de chaque institution. Il existe cependant un certain nombre de facteurs qui augmentent les chances de succès, quelle que soit l'approche ou le lieu d'intervention.

Collaboration multisectorielle accrue : Le développement de meilleurs dirigeants et managers doit être une priorité collective dans le secteur public, une priorité que toutes les parties du système gouvernemental adoptent et dans laquelle

¹³ Quick, J.D. (2013). "Leadership at all Levels: the Backbone of Rwanda's Health System Successes". Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.msh.org/blog/2013/03/27/leadership-at-all-levels-the-backbone-of-rwandas-health-system-successes>

¹⁴ Emery, N. (2013). "Rwanda's Historic Health Recovery : What the U.S. Might Learn". *The Atlantic*, 20 février 2013. Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.theatlantic.com/health/archive/2013/02/rwandas-historic-health-recovery-what-the-us-might-learn/273226/>

elles investissent. Travailler en vase clos est restrictif, d'autant plus que certains des apprentissages les plus précieux et le partage des meilleures pratiques proviennent de pairs confrontés à des défis similaires dans d'autres secteurs et régions géographiques.

Partenariat avec le secteur privé : En agissant seul, le secteur public ne dispose pas des compétences ou des ressources nécessaires pour surmonter les obstacles (ou pour saisir les opportunités importantes) à la réalisation des ODD. Des partenariats avec le secteur privé sont nécessaires pour mobiliser les compétences techniques, l'innovation et le financement nécessaires. Le secteur privé peut également jouer un rôle important en soutenant le développement des compétences de leadership et de gestion dans le secteur public. Des partenariats public-privé bien structurés peuvent être utilisés pour fournir des biens publics d'une manière mutuellement bénéfique. L'accent mis sur le concept de service public (en tant que moyen de fournir des biens publics) peut contribuer à combler le fossé actuellement inutile entre les secteurs public et privé.

Adoption de modèles de développement de leadership et de gestion locaux, sur le lieu de travail : Les ressources consacrées à des événements de formation ponctuels (ou au déplacement de certaines personnes pour des interventions de formation à court terme) pourraient être réorientées vers une formation sur le tas plus inclusive et locale. Les programmes qui permettent au personnel de développer ses compétences en leadership et en gestion sur le lieu de travail permettent des apprentissages plus contextualisés, pertinents et opportuns qui peuvent ensuite être directement appliqués aux opportunités qui se présentent et aux défis à relever. Cela permet un renforcement plus durable des compétences et un changement durable des comportements.

Possibilités de leadership à tous les niveaux : Parce qu'un bon leadership et une bonne gestion sont nécessaires dans l'ensemble du secteur public, des programmes de formation et un soutien continu devraient être proposés à tous les niveaux, y compris national, périphérique et communautaire. Une attention particulière devrait être accordée aux individus et aux groupes qui sont généralement négligés pour de telles opportunités de développement, notamment les femmes, les filles, les jeunes, les handicapés, les communautés autochtones, les minorités culturelles et linguistiques, ainsi que les personnes vivant dans des régions éloignées et sous-développées. Il convient également de s'efforcer de répartir équitablement les opportunités entre les fonctionnaires et les agents publics, et d'éviter que les opportunités de formation soient offertes de manière répétée au même groupe d'individus.

Une culture de la solidarité : Pour que cet effort soit durable, les dirigeants eux-mêmes devront défendre et démontrer l'importance du renforcement des capacités de leadership et de gestion. Pour instaurer une culture du leadership, il faut que les hauts dirigeants s'érigent en coachs, en modèles et en défenseurs, et soutiennent ceux qui les entourent dans cette entreprise. Il est essentiel de permettre aux dirigeants et aux cadres des ministères de ne pas se contenter de faire, mais d'enseigner, et de faire en sorte que cela soit adopté et institutionnalisé à tous les niveaux.

Transparence et reddition de compte : Il doit y avoir une surveillance et une évaluation de la progression vers les objectifs de leadership et de gestion au niveau local (au niveau du pays) pour que les équipes restent responsables et sachent où elles en sont dans leur parcours. Cela aidera également les gouvernements eux-mêmes et les autres partenaires financiers à comprendre comment leur investissement fait la différence et devrait promouvoir la durabilité des efforts de renforcement des capacités du leadership et de la gestion.

Pour tenir la promesse d'une fonction publique qualifiée, il faut s'engager et investir dans le renforcement des capacités de direction et de gestion. C'est ainsi que nous promovons un service public de qualité qui répond aux ambitions sociétales dans tous les secteurs et qui attire les meilleurs talents dans le secteur.

Nous proposons donc que les gouvernements envisagent de s'engager à dépenser 500 dollars US par employé du secteur public et par an, conformément aux pratiques du secteur privé, pour des initiatives de renforcement des capacités de leadership et de gestion afin de réaliser des changements au niveau institutionnel. Dans la plupart des pays où les capacités de leadership et de gestion du secteur public peuvent être améliorées de manière significative, cela se traduirait par une dépense annuelle d'environ 0,4 % du revenu national brut (RNB) pour de tels efforts. Les pays qui se situent déjà dans le premier quartile supérieur de l'indice du capital humain, tel que défini par la Banque mondiale¹⁵ (par exemple, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande) devraient envisager de dépenser 0,1 % de leur RNB pour maintenir la capacité de leadership et de gestion du secteur public qui s'est construite au fil du temps.¹⁶

Il est important de préciser que nous ne demandons pas aux pays d'investir un montant prescrit pour chaque individu, mais que le montant global de 500 dollars US par personne est un objectif raisonnable pour assurer la stabilité et le bon fonctionnement du secteur public. Nous reconnaissons également qu'il existe de nombreuses initiatives appelant à une augmentation des dépenses publiques dans des secteurs spécifiques. Cependant, nous ne demandons pas aux États de modifier les schémas de dépenses entre les secteurs, mais d'augmenter la proportion des dépenses consacrées au leadership et à la gestion dans tous les secteurs afin d'accroître l'efficacité des dépenses et, en fin de compte, de créer une plus grande marge de manœuvre budgétaire pour atteindre les objectifs sociétaux.

Bien que nous comprenions que cet engagement financier puisse être intimidant, nos analyses suggèrent que ce niveau d'investissement serait rapidement rentabilisé si l'amélioration des capacités de la fonction publique conduit à une efficacité programmatique et une efficience des dépenses accrues dans l'ensemble de l'appareil étatique. Si l'on prend l'exemple du secteur de la santé au Ghana, les dépenses annuelles (en 2016) s'élevaient à environ 1,9 milliard de dollars US.

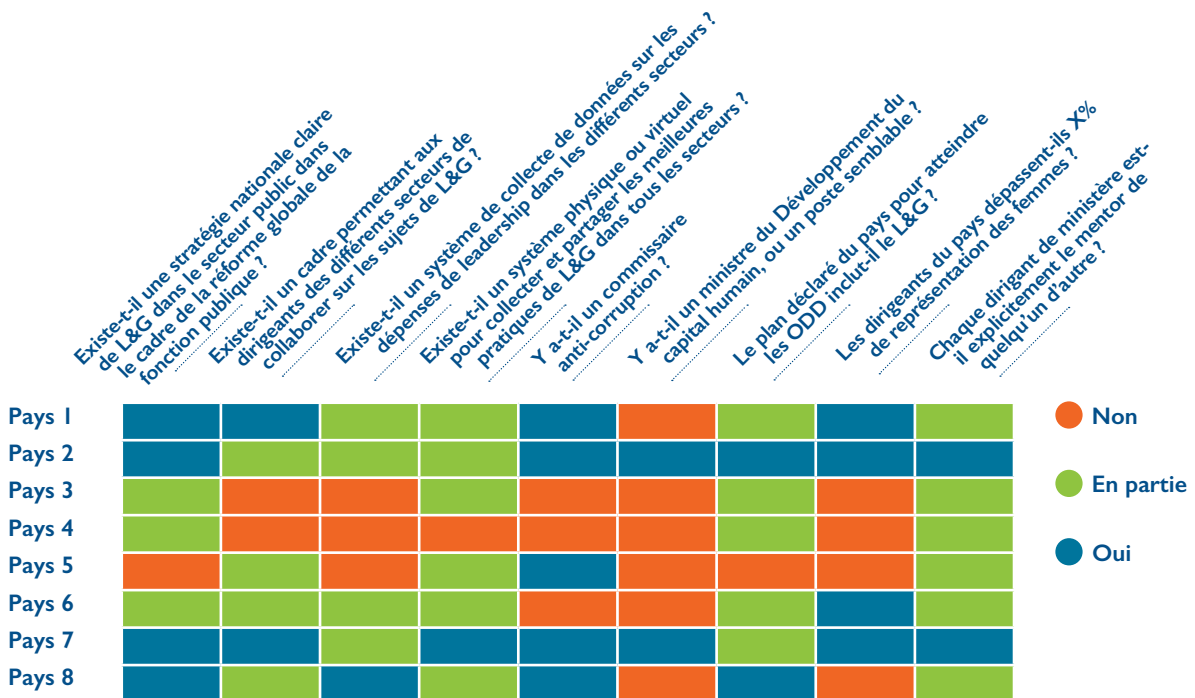
¹⁵ Projet pour le capital humain du Groupe de la Banque mondiale. Consulté en ligne à l'adresse : www.worldbank.org/en/publication/human-capital.

¹⁶ Basé sur l'identification des dépenses annuelles par employé du secteur privé aux États-Unis et au Royaume-Uni, extrapolé à 10 pays de référence, et triangulé en utilisant la taille de la population active du secteur public et les RNB pour identifier des fourchettes raisonnables.

Investir 21 millions de dollars US supplémentaires par an dans la formation au leadership et à la gestion (ce qui représente environ 500 dollars US par personne pour tous les employés de la santé du secteur public) serait rentable s'il y avait un gain d'efficacité des dépenses de seulement 1,2 %. Dans la pratique, nous pensons que ce retour sur investissement pourrait être plus important et que les résultats pourraient conduire à des économies significatives pour de nombreux États, voire la plupart d'entre eux.

Un tableau de bord pourrait également être un outil efficace, non seulement pour permettre aux pays de s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs, mais aussi pour mesurer l'impact de leurs efforts d'investissement. Le tableau de bord pour la responsabilité et l'action de l'Alliance des dirigeants africains contre le paludisme (ALMA) est un exemple de tableau de bord efficace.

Les paramètres ou questions spécifiques peuvent varier d'un pays à l'autre, mais peuvent inclure les éléments suivants :



Nous devons également revoir notre façon d'envisager les efforts de développement, afin de penser de manière plus audacieuse et à plus long terme. Les efforts de développement ne peuvent plus être traités comme des projets distincts, et le développement de compétences en matière de leadership et de gestion n'est pas simplement un « plus ». De nombreux acteurs

de l'écosystème du développement devront s'impliquer pour relever ces défis complexes et défendre la cause pour qu'elle atteigne son plein potentiel. Leurs efforts pourraient comprendre :

Les États

- Évaluer les compétences actuelles des fonctionnaires en matière de leadership et de gestion, ainsi que leurs lacunes.
- Mettre en évidence et s'appuyer sur des programmes antérieurs de leadership et de gestion qui ont donné des résultats positifs tangibles.
- Surmonter l'inégalité entre les sexes dans le secteur public en offrant des possibilités de coaching, de mentorat et de développement de carrière pour attirer, recruter, former, retenir et promouvoir les femmes dirigeantes.
- Renforcer les institutions locales afin qu'elles puissent mieux diriger la recherche, l'enseignement et le discours public sur le leadership et la gestion.
- Recueillir des mesures continues et prendre des décisions fondées sur des données pour savoir où et comment investir dans les efforts de renforcement des capacités de leadership et de gestion, afin de s'assurer que les investissements ciblent les interventions qui ont le plus d'impact.
- Consacrer un pourcentage du RNB au renforcement des capacités de direction et de gestion dans le secteur public, et travailler avec des partenaires financiers externes (y compris le secteur privé) pour combler tout déficit de financement.
- Rassembler des communautés de pratique sur le leadership et la gestion qui réunissent des organisations privées et publiques ayant un intérêt commun pour le service public. Identifier les talents et les institutions locales qui peuvent contribuer à la conception et à la mise en œuvre d'initiatives de renforcement des capacités de leadership et de gestion pour les employés du secteur public.

Les partenaires de l'aide au développement

- Intégrer, en étroite collaboration avec les États, l'aide au renforcement des capacités de direction et de gestion dans tous les projets de développement en cours et futurs.
- Privilégier les efforts à long terme plutôt que les projets ponctuels pour promouvoir un changement de comportement et un état d'esprit plus durable chez les partenaires étatiques. En outre, allouer des fonds et des ressources dédiés à ces efforts.

- Suivre et rendre compte des dépenses et de l'impact des initiatives de leadership et de gestion afin de mieux comprendre les dépenses nécessaires pour obtenir des résultats à long terme.
- Mobiliser et convoquer d'autres membres de la communauté de l'aide au développement sur ce sujet.

Le secteur privé

- Fournir des ressources et un appui (y compris le mentorat et l'accompagnement) aux organisations qui font preuve d'un engagement envers le renforcement des capacités de leadership et de gestion et aux équipes de la fonction publique étatique.
- Identifier les moyens d'adapter au contexte du secteur public l'expertise et l'infrastructure du secteur privé en matière de renforcement des capacités de leadership et de gestion.
- Participer à des communautés de pratique en matière de leadership et de gestion qui réunissent les secteurs public et privé.

Le monde universitaire

- Revoir les programmes existants de développement du leadership et de la gestion pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins du secteur public et aux défis de plus en plus complexes auxquels il est confronté.
- Collaborer avec d'autres acteurs pour intégrer les enseignements et les idées tirés des programmes non universitaires et des efforts de développement dans les offres universitaires existantes et nouvelles (pour une amélioration et une pertinence continues).
- Intégrer les dernières réflexions sur les meilleures pratiques en matière d'apprentissage des adultes dans la conception des programmes afin de créer des programmes plus pratiques, plus accessibles et plus appliqués, axés sur le changement de comportement, tout en restant fondés sur la rigueur scientifique.
- Collaborer à la création et à l'examen de preuves sur les approches de renforcement des capacités de leadership et de gestion les plus efficaces et les plus solides dans le contexte local.
- Contribuer à la lutte contre les inégalités entre les sexes en collectant et en analysant des données ventilées par sexe concernant les efforts de leadership et de gestion du secteur public.

Les communautés locales

- Identifier les opportunités au niveau communautaire où le renforcement des capacités de leadership et de gestion est nécessaire.
- Plaider en faveur d'un investissement accru dans le leadership et la gestion en soutenant les candidats qui adhèrent aux principes du renforcement des capacités de leadership et de gestion.
- Partager les enseignements tirés des programmes de renforcement des capacités avec d'autres membres de la communauté, en instaurant une culture de méta-leadership.
- Tenir les États responsables de la mise à disposition de services de haute qualité pour tous, ce qui entraînera la nécessité d'investir dans les capacités de leadership et de gestion des équipes du secteur public.

Conclusion

Nous croyons qu'un monde meilleur est possible. Un monde avec un accès universel aux soins de santé essentiels, une réduction des inégalités, un renforcement des droits des travailleurs, un approvisionnement alimentaire plus durable, des systèmes éducatifs transformés et une plus grande attention portée à la santé à long terme de notre planète. Pour y parvenir, nous avons besoin d'équipes visionnaires et efficaces qui guident les institutions étatiques et leurs partenaires dans leurs efforts pour faire face aux changements constants.

Nous avons plaidé pour une nouvelle approche de l'investissement dans le leadership et la gestion, une approche qui s'attaque à l'inégalité entre les sexes, qui accorde la priorité au coaching, à l'apprentissage par l'expérience, à l'apprentissage contextualisé (in situ et personnalisé) et à l'apprentissage par les pairs plutôt qu'aux approches traditionnelles qui se concentrent sur le transfert de connaissances par le biais de conférences. Nous pensons également qu'il convient de privilégier une approche plus inclusive visant à provoquer des changements au niveau institutionnel plutôt que des approches axées sur les personnes nommées à des postes de responsabilité. En outre, la mise en place d'institutions locales et régionales pour mener des débats sur le leadership et la gestion devrait être prioritaire par rapport à l'importation d'interventions à court terme des organisations internationales.

Nous pensons qu'investir dans le développement de la prochaine génération de dirigeants et de gestionnaires du secteur public rapportera d'énormes dividendes, car les équipes de fonctionnaires deviendront plus efficaces et efficientes, ce qui attirera à son tour de nouveaux talents dans le service public. Avec le bon investissement et les bons partenaires, nous pouvons développer les équipes de fonctionnaires qui nous aideront à relever les défis d'aujourd'hui à saisir les nouvelles opportunités et à construire un avenir meilleur.

À propos du Conseil

Le Conseil de haut niveau sur le leadership et la gestion pour le développement réunit d'éminentes personnalités provenant de diverses régions du monde, et issues des secteurs public et privé, afin de catalyser les efforts collectifs visant à changer le discours sur le développement pour qu'il soit davantage axé sur les personnes, en plus des produits de base et du financement. Le Conseil de haut niveau a pour objectif de définir un cap visionnaire pour investir dans le capital humain pour le développement.



Barbara Bush

Barbara Bush est cofondatrice et présidente du Conseil d'administration de Global Health Corps, une organisation qui mobilise une communauté mondiale de jeunes leaders pour construire un mouvement pour l'équité en matière de santé. Barbara a récemment terminé son Master en administration publique à la Harvard Kennedy School. Elle est actuellement cadre en résidence à Schmidt Futures.

Helen Clark

Helen Clark est une ancienne première ministre de la Nouvelle-Zélande et une ancienne administratrice du PNUD. Elle préside actuellement les conseils d'administration de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives et du Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant.



Jamie Cooper

Jamie Cooper est présidente fondatrice et présidente de Big Win Philanthropy. Elle a plus de 20 ans d'expérience dans la mise en relation de dirigeants du secteur privé, des États et d'organisations à but non lucratif afin de mettre en œuvre des politiques innovantes sur des questions économiques et sociales. Elle a cofondé la Children's Investment Fund Foundation (CIFF) et en a été la présidente et la directrice générale.

Julio Frenk

Depuis 2015, Julio Frenk est président de l'Université de Miami. Avant de rejoindre l'Université de Miami, il était le doyen de l'école de santé publique T.H. Chan de Harvard et professeur titulaire de la chaire T&G Angelopoulos de santé publique et de développement international. Il a occupé le poste de ministre de la Santé du Mexique de 2000 à 2006. Il a été le directeur général fondateur de l'Institut national de la santé publique au Mexique, l'une des principales institutions de ce type dans le monde en développement.





Dan Glickman

Dan Glickman est conseiller principal et président du Conseil consultatif international d'APCO Worldwide, membre du conseil d'administration et aujourd'hui administrateur principal du Chicago Mercantile Exchange et conseiller principal de la U.S. Global Leadership Coalition. Il était auparavant vice-président de l'Institut Aspen et directeur exécutif du Programme du Congrès de l'Institut Aspen. Avant de rejoindre l'Institut Aspen, il a été secrétaire américain à l'Agriculture dans l'administration Clinton. Il a précédemment représenté le 4ème district du Kansas pendant 18 ans à la Chambre des représentants des États-Unis.

Wendy Kopp

Wendy Kopp est directrice générale et cofondatrice de Teach For All, un réseau mondial d'organisations indépendantes qui développent un leadership collectif pour garantir que tous les enfants atteignent leur potentiel. Wendy a fondé Teach For America en 1989 afin de mobiliser l'énergie de sa génération en vue d'étendre les possibilités d'éducation aux États-Unis. Depuis 2007, Wendy dirige le développement de Teach For All pour répondre à l'initiative d'entrepreneurs sociaux du monde entier qui étaient déterminés à adapter cette approche dans leurs propres pays.



Ngozi Okonjo-Iweala

Ngozi Okonjo-Iweala siège au Conseil à titre personnel. Elle est actuellement directrice générale de l'Organisation mondiale du commerce. Elle a été deux fois ministre des Finances du Nigeria (la dernière fois entre 2011 et 2015), un rôle qui englobait le portefeuille élargi de ministre coordonnateur de l'Économie. Elle a également été présidente du conseil d'administration de GAVI, l'alliance pour les vaccins.

Muhammad Ali Pate

Muhammad Ali Pate est professeur titulaire de la chaire Julio Frenk de Pratique du leadership en santé publique au département de la Santé mondiale et de la population à l'école de santé publique T.H. Chan de Harvard. Il était auparavant directeur mondial de la santé, de la nutrition et de la population (HNP) à la Banque mondiale et directeur du Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents (GFF). Le docteur Pate, de nationalité américaine et nigérienne, est également l'ancien ministre délégué à la Santé de la République fédérale du Nigeria.





Joy Phumaphi

Joy Phumaphi est la secrétaire exécutive de l'African Leaders Malaria Alliance. Elle est l'ancienne ministre de la Santé du Botswana. Avant d'être ministre de la Santé, elle a débuté dans la fonction publique du Botswana en tant qu'inspectrice des finances du gouvernement local, puis a été membre du Parlement et représentante auprès de la Communauté de développement de l'Afrique australe. Madame Phumaphi était auparavant sous-directrice générale chargée de la santé familiale et communautaire à l'Organisation mondiale de la santé, et a également été vice-présidente pour le développement humain à la Banque mondiale.

Manuel Pulgar Vidal

Manuel Pulgar Vidal est le responsable de la pratique mondiale Climat et énergie au WWF. Il a été ministre de l'Environnement du Pérou (de 2011 à 2016) et président de la vingtième Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique en 2014. Il siège aux conseils d'administration de F20, Forest Trends, Amazon Conservation Association et Peruvian Society of Environmental Law. Manuel est le président du Conseil d'évaluation des obligations vertes souveraines françaises et est membre du Groupe consultatif du Center for Multilateral Negotiations et de l'Assemblée du WWF - Colombie. Il a récemment été nommé ambassadeur principal de la Coalition pour les transitions urbaines et membre du Groupe consultatif sur la gestion et le leadership de l'Institut Aspen.



Jaime Saavedra

Jaime Saavedra dirige le Pole d'expertise en éducation au sein du Groupe de la Banque mondiale. Il a réintégré le Groupe de la Banque mondiale après avoir quitté le gouvernement du Pérou où il a occupé le poste de ministre de l'Éducation de 2013 à 2016. Avant de prendre ses fonctions de ministre de l'Éducation du Pérou, il a eu une carrière de dix ans à la Banque mondiale où, plus récemment, il a occupé le poste de directeur pour la réduction de la pauvreté et l'équité ainsi que celui de vice-président par intérim du Réseau de réduction de la pauvreté et de gestion économique.

Ellen Johnson Sirleaf

La lauréate du prix Nobel Ellen Johnson Sirleaf est une grande promotrice de la liberté, de la paix, de la justice et de la démocratie. Première femme chef d'État démocratiquement élue en Afrique, elle a mené le Liberia à la réconciliation et au redressement après la guerre civile qui a duré dix ans et la crise d'Ebola. La présidente Sirleaf a reçu le prestigieux prix Nobel de la paix en 2011. Elle a reçu la Médaille présidentielle de la liberté (la plus haute distinction civile des États-Unis) pour son courage personnel et son engagement inébranlable en faveur de la liberté pour les Africains.



Ernesto Zedillo

Ernesto Zedillo est le directeur du Yale Center for the Study of Globalization. Après avoir passé près de dix ans à la Banque centrale du Mexique, il a été sous-secrétaire au Budget, secrétaire à la Programmation économique et au Budget et secrétaire à l'Éducation avant d'être président du Mexique de 1994 à 2000. Il est membre de The Elders et président du conseil d'administration du Natural Resource Governance Institute et du Conseil économique de la Fondation Rockefeller sur la santé planétaire.

Secrétaire du Conseil

Robert Newman

Robert Newman est pédiatre et a plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la santé mondiale et du développement en tant que dirigeant, gestionnaire, décideur, épidémiologiste, responsable de la mise en œuvre de programmes, chercheur et clinicien. Il est actuellement directeur d'AMP Health. Il a auparavant occupé les postes de directeur pays pour les CDC américains au Cambodge, de directeur général des politiques et de la performance chez Gavi, de directeur du programme mondial de lutte contre le paludisme de l'Organisation mondiale de la santé, de chef d'équipe des CDC pour l'Initiative présidentielle contre le paludisme et de coordinateur national pour Health Alliance International au Mozambique.



Remerciements

Le Conseil de haut niveau tient à remercier Peggy Clark pour son rôle dans la mise en place du Conseil et pour avoir assuré son co-secrétariat jusqu'en septembre 2021. Peggy est actuellement directrice générale de l'International Center for Research on Women. Elle était auparavant vice-présidente des programmes politiques et directrice exécutive de l'Aspen Global Innovators Group. Elle a servi avant cela comme vice-présidente exécutive de l'Institut Aspen, cofondatrice et directrice générale de Realizing Rights, présidente du Women's Program Forum au sein de la Fondation Ford, et a été la première directrice des petites entreprises et du crédit à la Fédération Save the Children.

Le Conseil tient à remercier les membres de l'équipe d'AMP Health, Eve Allen, Dylan Edwards, Klara Michal, et Jordan Morrisey pour leur soutien. Nous sommes également reconnaissants envers Vignesh Rao et Logan Stroburg pour leurs recherches sur les thèmes abordés dans le présent rapport, et envers Katelyn McEvoy pour son soutien dans la mise en place initiale du Conseil de haut niveau. Enfin, nous sommes redevables à Sir George Alleyne pour sa participation initiale au Conseil.



HIGH-LEVEL COUNCIL ON
**LEADERSHIP & MANAGEMENT
FOR DEVELOPMENT**

 aspen institute