



CONFERENCE GIFT-MENA (12-14 OCTOBRE 2016)

9:30 – 10:15

CEREMONIE D'OUVERTURE

Discours de Mme Lamia MOUBAYED BISSAT, Présidente du réseau GIFT-MENA

Monsieur le Secrétaire d'État chargé du Développement et de la Francophonie, Mesdames et Messieurs les Ministres, Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux, Chers membres et partenaires du Réseau GIFT-MENA, Chers collègues,

C'est pour moi un grand motif de fierté et un insigne honneur que de prononcer devant vous, au nom du réseau des écoles du service public membres du GIFT-MENA et de son Secrétariat siégeant à l'Institut des Finances Basil Fuleihan du Liban, les premiers mots d'ouverture de ce colloque.

Ce partenariat pour le renforcement des capacités célèbre ici à Paris, sur invitation du gouvernement français, ses dix ans d'existence.

Je me rappelle encore Beyrouth, le 16 mars 2006, cette première réunion, lorsque nous étions 9 institutions à croire en la portée de ce projet, et qui se retrouvent aujourd'hui, 10 ans après, une soixantaine d'institutions de plus de 22 pays des 2 mondes, arabe et européen, parmi lesquelles les écoles d'administration publique, les instituts des finances, les départements ministériels, ainsi que les organismes gouvernementaux. En plus de 20 organisations régionales et internationales associées, tous convaincus que les écoles du service public sont des acteurs majeurs de la modernisation de l'action publique, tous engagés à porter haut et fort les couleurs de nos échanges autour des questions difficiles et essentielles de la réforme de l'État et de la valorisation de son capital compétence.

Dix ans après, malgré contraintes et difficultés, endogènes et exogènes, le réseau GIFTMENA – on nous dit – était pionnier, précurseur dans notre région pour les thématiques de gouvernance.

Dix ans après, il peut être considéré comme un exemple de coopération réussie bien que perfectible.



Alors son bilan ?

- 13 accords de coopération bilatérale signés entre membres et partenaires. Tout à l'heure, nous témoignerons de la signature de 2 accords supplémentaires, signes du grand besoin de rapprochement.
- De nouveaux Instituts ont vu le jour en Palestine, et en Jordanie.
- 7 colloques, une douzaine de séminaires régionaux, des modules de formation en langue arabe, des visites d'études pour consolider la coopération bilatérale entre les membres.
- Une multitude de beaux projets pilotés par les membres eux-mêmes et qui ont permis de découvrir les expériences réussies du monde arabe et dont on parle peu, et, à partir de ce partage, s'inventer des solutions à nos problèmes communs.

C'est ainsi que l'Institut du Yémen a pu profiter de l'expérience de la Tunisie, du Maroc, du Liban mais aussi de la Slovénie, de l'Espagne et de la France. Les écoles tunisiennes ont créé des échanges avec la Jordanie et le Liban. Le Maroc est depuis 2013 membre de l'Arab Planning Institute du Koweït, le Bahreïn a lancé un réseau de chercheurs en administrations publiques et a créé des programmes avec l'ENA-France.

GIFT a été pendant ces 10 ans l'artisan d'un espace d'échanges inédit, générateur de liaisons. Tout cela, c'est du tangible, du réel. C'est de la vraie coopération sud-sud, sud-nord, tridimensionnelle. un atout majeur pour le rapprochement, pour le développement, pour la paix.

Mais dix ans plus tard, nous nous retrouvons dans un monde fragilisé. Le travail que l'on fait ensemble est autant un privilège qu'une grande responsabilité puisque en ce dixième anniversaire, nous parlons de gouvernance alors que le monde autour de nous vit sous le choc de la plus grande crise de réfugiés de l'histoire de l'humanité, causée principalement, par la défaillance des systèmes de gouvernance. Des systèmes, incapables dans beaucoup de cas, d'apporter à leurs populations les services de base qu'elles attendent : de la sécurité à la santé, de l'éducation à un système routier qui fonctionne, des emplois décents des jeunes au respect des droits et de la dignité.

La vision moderne de l'État que nous portons, que porte le réseau GIFT-MENA, s'oppose à une conception clanique ou factieuse.



Hier encore, l'AG l'a confirmé dans sa déclaration qu'on a appelé la Déclaration de Paris, une meilleure administration passe nécessairement par une bonne gestion du capital humain, donc une bonne gestion des recrutements, des processus de carrière et une valorisation de capital humain de l'État. Plus le processus est évolué, incorruptible, plus les standards de services au citoyen sont meilleurs ; et le contrat social est un contrat de confiance. Et c'est aux écoles du service public de veiller à ce processus et d'ancrer leur rôle dans une logique d'anticipation des mutations qui se profilent.

Mais pour que leur action – notre action – puisse avoir du sens, il faudrait que nous tous, avec vous décideurs et citoyens ici présents, soyons engagés à remettre l'administration au centre de l'attention, en s'ouvrant à des perspectives nouvelles, en faisant le meilleur usage possible des potentialités du numérique et des données ouvertes, en donnant la priorité au mérite, et en valorisant diversité et capital humain.

Face à ces défis d'avenir, nous sommes tous appelés à redoubler d'efforts, à nous réinventer, à penser autrement, à guider autrement.

Hier on a posé une première pierre angulaire pour la régénération de notre réseau, le réseau des écoles de service public de la région. Il n'en demeure pas moins que toutes les initiatives porteuses auront besoin de partenaires d'espoir.

La France a beaucoup soutenu le réseau GIFT-MENA, a partagé ses valeurs et ses ambitions. Toutefois, et dès lors que cette notion de partenariat tient compte des finalités, elle s'inscrit dans une dimension qui peut être partagée par tous. Et je voudrais insister sur l'importance d'évoluer aujourd'hui vers de nouveaux modèles de coopération internationale basés sur la co-construction, des modèles qui respectent les institutions, même fragilisées, et qui excluent toute substitution. Des nouveaux modèles qui reconnaîtront le rôle-clé des écoles du service public ainsi que le rôle des réseaux sud-sud qui offrent une enceinte de coproduction novatrice.

Notre rendez-vous aujourd'hui en cette 7^{ème} conférence du GIFT est donc un rendez-vous de réflexion et de dialogue. Il ne nous appartient pas, cela va sans dire, de répondre à toutes les questions, à tous les espoirs. Mais nous pouvons proposer des pistes et nous y engager, à notre hauteur.

Je voudrais vous dire combien ces dix ans pour le Secrétariat du réseau GIFT-MENA ont été une expérience riche et apprenante. Nous avons découvert, dans notre monde arabe, des institutions exceptionnelles, résilientes, militantes et méritantes. Nous les avons recensées, fidélisées, découvertes en maîtres-d'œuvre, sommes devenus ensemble des



partenaires du développement.

Je les remercie pour ce beau chemin et je remercie tous ceux qui ont rendu possible notre réunion hier et notre colloque aujourd'hui.

Je citerais notamment, Madame Annick Girardin, Ministre de la Fonction Publique, et l'équipe exceptionnelle de son Cabinet et de la Direction Générale de l'Administration Publique,

Monsieur le Secrétaire d'État chargé du Développement et de la Francophonie, qui nous accueille,

Un grand merci pour toutes les institutions partenaires : françaises, arabes et internationales : *le ministère français des Affaires Etrangères et du Développement International, Expertise France, et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, l'ENA, l'Institut Arabe de Planification et la Commission Economique et Sociale de l'Asie de l'Ouest.*

Je ne pourrais conclure sans remercier Sabine Hatem, secrétaire du réseau et l'équipe formidable de l'Institut des Finances Basil Fuleihan qui ont veillé sur les travaux du secrétariat, malgré les conditions forts contraignantes que vit le Liban depuis quelques années et que vous connaissez très bien.

Et je salue à cette occasion la présence et le soutien infailible du Ministre libanais Nabil de Freige, ministre d'État à la Réforme administrative.

« Allier le pessimisme de l'intelligence à l'optimisme de la volonté », nous conseillait Antonio Gramsci. En 2006, notre projet de réseau était ambitieux mais incertain... Mais nous y avons cru, nous nous sommes lancés et nous avons réalisé ensemble une tracée de chemin. Je pense qu'aujourd'hui, plus que jamais, nous avons tous le devoir de rester aussi inspirés, aussi exigeants qu'au premier jour.

Alors commençons notre conférence sur cette note très volontaire.

Lecture du discours de M. Mohamed MOUBDI, ministre délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de la fonction publique et de la modernisation de l'administration au Maroc et Hôte de la dernière conférence annuelle du réseau (2015).

Après avoir salué les travaux accomplis par le réseau GIFT-MENA par le passé et remercié la France pour accueillir la conférence, il souligne l'importance de continuer à travailler ensemble pour parvenir à relever des défis communs. Il voit dans le réseau un véritable levier de développement économique, social et environnemental. Il importe de renforcer la coopération et les partenariats pour une bonne gouvernance et un développement durable.



Il expose ensuite quelles ont été les mesures gouvernementales que le Maroc a adoptées depuis 2011 afin de promouvoir une meilleure gouvernance, une bonne gestion des deniers publics et lutter contre la corruption. Les efforts se sont concentrés sur une meilleure formation dispensée aux fonctionnaires afin qu'ils puissent mieux assurer la gestion de l'administration publique.

Discours de M. André VALLINI, Secrétaire d'État chargé du Développement et de la Francophonie, France (extrait)

Les « printemps arabes » reflètent une demande de justice sociale, d'accès à des opportunités économiques et d'une plus grande participation à la vie publique.

Pour relever ces défis, une vision et une volonté politiques sont nécessaires. Elles supposent des gouvernements engagés, capables de prendre des décisions de long terme, de renforcer la cohésion sociale et de réduire les incertitudes pour les acteurs économiques.

Mais sur tous ces sujets, ce sont bel et bien les administrations qui sont en première ligne : en étant au plus près du citoyen, de ses besoins et de ses exigences et en créant un environnement favorable aux entreprises qui contribuent à la création d'emplois.

Votre rôle est donc crucial car je suis convaincu que sans une administration solide avec -des agents publics bien recrutés, bien formés et valorisés ; -des agents publics respectueux des règles de déontologie, œuvrant au service de l'intérêt général ; -des agents publics tournés vers l'innovation et le numérique il n'est de développement possible, ni de stabilité.

Et c'est bien le sens de l'objectif 16 de l'Agenda pour un développement durable à l'horizon 2030 : « *promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes* ».

C'est dans cet esprit que la France accompagne ses partenaires. L'appui de la France repose sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs du secteur de la coopération administrative : ministères, opérateurs, centres de formation mais aussi notre réseau de coopération à l'étranger qui est le premier de vos interlocuteurs.

La France consacre en outre des moyens conséquents :

- plus de 6 millions d'euros pour financer des bourses qui permettent à des fonctionnaires étrangers de venir en France se former auprès des écoles du service public, tels que l'Ecole nationale d'administration ou le Centre national de la fonction



publique territoriale;

- des projets bilatéraux de renforcement des capacités du secteur public. Je pense notamment à l'action de nos opérateurs, Expertise France et l'Agence française de développement qui opèrent dans de nombreux pays membres du GIFT-MENA ;

- enfin, la mission de stabilisation du Centre de crise et de soutien accompagne le relèvement des pays en crise ou en sortie de crise comme c'est le cas du programme de formation des cadres territoriaux libyens que nous organisons depuis la Tunisie.

Nous veillons aussi à ce que des moyens bénéficient aux administrations nationales et locales pour répondre à la crise migratoire.

Je veux m'arrêter un instant sur la gestion des flux migratoires et des déplacements de population. Pays d'origine, de transit et de destination, nous sommes tous concernés. Les migrations appellent une réponse humaniste, responsable et coordonnée. Je veux saluer ici la générosité du Liban et de la Jordanie qui accueillent des millions de réfugiés sur leur territoire. La gestion des migrations illustre encore une fois l'importance de disposer d'une administration solide, bien organisée et ayant des agents bien formés.

Répondre aux demandes d'appui en matière de gouvernance de nos partenaires est donc l'une de nos priorités.

C'est pourquoi nous avons confié depuis le 1^{er} janvier 2016 à l'Agence française de développement la mission de financer des projets de développement en matière de gouvernance. Par cette réforme, la France portera ses financements en faveur de la gouvernance de 25 millions d'euros par an à 500 millions d'euros par an d'ici 2018.

Nous explorons également la voie des coopérations triangulaires associant la France, les pays du pourtour méditerranéen et les pays du Golfe. Je crois que c'est l'une des pistes à approfondir dans le cadre de notre partenariat avec le GIFT MENA.

Le multilinguisme du GIFT-MENA est un atout. Je suis attaché à la promotion du français, pas seulement parce que la Francophonie fait partie de mon portefeuille, mais parce que je considère que parler français, c'est une manière de penser le monde, de parler autrement au monde. Or l'une des spécificités de votre réseau et sa force est son multilinguisme et la langue française que de nombreux pays-membres ont en partage. Je sais que vous êtes attachés à cette francophonie et je salue les efforts du GIFT-MENA pour promouvoir l'usage du français, aux côtés de l'arabe et de l'anglais.

Dans un monde globalisé, une administration capable de s'adresser au monde dans trois langues est mieux connectée, mieux comprise, plus à même de développer des coopérations avec ses partenaires. La France est à vos côtés pour préserver cet atout.



10:15 – 11:15

PANEL MINISTERIEL

Les ministres de la fonction publique et de la réforme administrative des pays de la zone ANMO et de la France discuteront des grands enjeux politiques, économiques et sociaux auxquels la région fait face, ainsi que des risques et perspectives d'avenir.

Intervenants :

- 1 M. André VALLINI, Secrétaire d'État chargé du Développement et de la Francophonie (France)
- 2 M. Nabil de Freige, Ministre en charge de la réforme administrative (Liban)
- 3 M. Abdoulaye Diouf Sarr, Ministre de la gouvernance locale (Sénégal)
- 4 M. Ashraf El Araby, Ministre de la planification et de la réforme administrative (Égypte)
- 5 M. Kouakou Pascal Abinan, Ministre de la Fonction publique et de la modernisation de l'Administration (Côte d'Ivoire)

Modérateur : M. Karim BITAR, Directeur de Recherche à l'IRIS, spécialiste du Moyen-Orient et de la politique étrangère des États-Unis

Introduction / Karim Bitar

En 1999, le Premier ministre Lionel Jospin déclenchait une polémique en France en avouant, dans une interview télévisée, à propos d'une suppression d'effectifs chez Michelin : « L'État ne peut pas tout ». Ce constat, en apparence bénin, qu'il y a des limites à ce que l'État peut faire pour sauvegarder des emplois, pour redresser l'économie, lui avait valu alors un certain nombre de critiques qui l'accusaient de s'être résigné, d'avoir lâché prise face aux marchés et de s'être éloigné d'une certaine conception française qui voit dans l'État un garant de l'intérêt général qui se doit de toujours « pouvoir beaucoup » à défaut de « pouvoir tout ». Depuis cette époque, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts. Aujourd'hui, d'un côté, tout le monde semble avoir pris acte, au nord comme au sud de la Méditerranée, du fait que « l'État ne peut pas tout ». D'un autre côté, face à l'affaiblissement des autorités centrales et à l'émergence de redoutables acteurs non étatiques, on va également poindre un besoin d'État, un désir d'État. On perçoit même la nostalgie d'une époque où la fonction publique était plus respectée, plus influente, une époque où le prestige de l'État n'avait pas été écorné. Cette problématique se pose particulièrement dans les pays arabes après les révolutions de l'année 2011 et les tensions qui les ont suivies. Des personnalités politiques des deux bords de l'échiquier évoquent le « *haibat al dawla* » (prestige de l'État) et plaident pour un regain de ce magistère moral qui était celui des autorités publiques, de l'État, des hauts fonctionnaires.



Questions adressées à l'ensemble des intervenants :

Que peut encore l'État ?

Comment prendre acte des nouvelles réalités sans pour autant se résigner à voir l'État se réduire, devenir forcément plus modeste ? Comment réaffirmer la vocation de la fonction publique et éviter que l'intérêt général ne soit que la somme des intérêts particuliers ? Comment la fonction publique peut-elle jouer le rôle d'aiguillon et aider les politiques à avancer vers des solutions susceptibles d'avoir des retombées économiques et culturelles positives ?

André VALLINI (France)

Heureusement, l'État ne peut pas tout ! L'inverse serait inquiétant pour la démocratie. L'État de droit est borné par le droit, les normes, la Constitution et la législation. Plus précisément, nous sommes dans une période de mutation du rôle de l'État, entamée il y a 20-30 ans. Il y a à cela plusieurs facteurs : d'une part, la globalisation (qui rend paradoxalement l'État plus utile encore) et d'autre part, la montée de l'individualisme (moins de structures collectives à même d'encadrer la société et qui seraient des interlocuteurs). L'État est toujours aussi utile dans ses fonctions régaliennes. L'État n'est pas en crise, il est en mutation.

Nabil de Freige (Liban)

Jospin n'a fait que dire tout haut ce que tout le monde pense tout bas.

Le rôle de l'État, au Liban, semble une question insoluble. Il doit protéger les minorités, ce qui est bien en soi, mais dans la fonction publique, le problème de la représentation se heurte au mode de recrutement. L'État doit jouer un rôle de régulateur.

Ashraf El Araby (Égypte)

L'Égypte vit actuellement une réédification de son État avec la Constitution de 2014.

L'État doit :

- préserver la sécurité du pays dans une région fragilisée
- protéger les catégories de la population les plus démunies
- tracer un cadre institutionnel favorable au développement durable
- installer un cadre législatif pour libérer les marchés et créer un partenariat avec le secteur privé (suivant en cela les



recommandations de l'ONU)

Abdoulaye Diouf Sarr (Sénégal)

Des années 1960 jusqu'en 2000, le Sénégal, dans un mouvement de yoyo, a oscillé du « Tout-État » au libéralisme exacerbé. Depuis 2012, l'État entend jouer un rôle utilitaire par le biais de la planification. L'État a une préoccupation économique. Le développement économique est adossé au développement du capital humain (formation). Parallèlement, est menée une territorialisation des politiques publiques, avec une gestion des projets par les collectivités elles-mêmes. Le Sénégal aurait-il inventé l'État utilitaire ?

Kouakou Pascal Abinan (Côte d'Ivoire)

En Côte-d'Ivoire, l'État a encore de beaux jours devant lui, notamment en termes de régulation. Il doit garantir la sécurité des investisseurs.

C'est le plus gros employeur du pays, quand bien même il y a une tendance au dégraissage. L'État ne pourra résorber cette masse énorme qui sort des universités. La tendance est à un retrait de l'État, mais ce sera très progressif.

Question à M. Vallini :

Avant d'exercer vos fonctions actuelles, vous avez été, pendant près de deux ans, Secrétaire d'État à la Réforme territoriale auprès de la ministre de la Décentralisation, de la Réforme de l'État et de la Fonction publique. Vous êtes donc bien placé pour porter une réflexion globale sur la façon dont la réforme territoriale peut s'articuler avec les problématiques du développement et celles de la fonction publique. Beaucoup de politologues estiment que l'une des causes structurelles ayant contribué à l'éclosion des révolutions arabes de 2011 était le mauvais aménagement du territoire, et le fait que dans de nombreux pays de la zone ANMO, des régions reculées ont trop longtemps été laissées à l'abandon. Dans quelle mesure pensez-vous que la réflexion aujourd'hui entamée dans plusieurs pays autour de la décentralisation, de la réforme territoriale et des compétences locales peut être fructueuse et permettre une amélioration de la gouvernance ?

Comment les responsables de la fonction publique peuvent-ils accompagner ces processus ? Comment les pays de la rive sud de la Méditerranée pourraient-ils tirer les bénéfices des processus d'aménagement du territoire tout en évitant que l'autorité de l'État central se trouve remise en cause et que le lien social et la cohésion nationale soient affaiblis ?



Réponse de M. Vallini :

Edgar Faure disait : « En France, lorsqu'une grande réforme est annoncée, l'immobilisme se met en marche et plus rien ne peut l'arrêter. » J'ai expérimenté cette leçon donnée par Edgar Faure. La réforme territoriale lancée en 2014, qui venait approfondir la décentralisation et répartir différemment les niveaux de compétences des collectivités, s'est heurtée à un mur de conservatismes. Malgré les résistances des élus, les régions ont été renforcées, ainsi que les intercommunalités.

Ce genre de réformes rencontre l'hostilité : des conservatismes.

Il faut faire preuve de pédagogie, avoir une réforme structurée et cohérente et ensuite tenir le cap qu'on a fixé au départ et le dire d'emblée. L'opinion publique est moins conservatrice que les élus.

Nous avons tous intérêt à décentraliser les lieux de décision ; et à l'État de conserver ses fonctions régaliennes ainsi qu'un rôle régulateur entre les territoires.

Question à M. Nabil de Freige :

La mission d'information parlementaire pilotée par Messieurs Axel Poniatowski et Benoît Hamon a récemment publié un rapport sur le Liban, après avoir auditionné les principaux acteurs politiques libanais et plusieurs chercheurs et personnalités indépendantes. Ce rapport relève que le mot qui revient le plus souvent dans la bouche de leurs interlocuteurs libanais est celui de « résilience ». On parle en effet beaucoup de résilience de la société civile libanaise. On parle aussi de la résilience du système politique libanais, de la résilience des élites politiques traditionnelles qui parviennent à se reproduire, à assurer leur maintien au pouvoir et à déjouer toutes les tentatives de renouveau. A côté de ces deux résiliences, celle de la société civile et celle du système politique, qu'en est-il de l'État et de la fonction publique au Liban ? Dans quelle mesure peut-on également parler de résilience ? La persistance des blocages politiques et institutionnels ne risquent-ils pas d'entraîner une déliquescence de l'État ? Touchons-nous les limites de cette résilience libanaise dont tout le monde parle ?

Réponse de M. Nabil de Freige :

La résilience est le problème éternel du Liban. La République du Grand Liban est née pour vivre et surtout pour survivre. Le Liban est un pays de coexistence, de modération. Le pays a été fort économiquement, mais jamais militairement. C'est un État résilient : il est né comme ça et le restera.

Question à M. Pascal Abinan :

Quelles sont les perspectives en matière de gouvernance publique ?



Réponse de M. Pascal Abinan :

La Côte-d'Ivoire ambitionne d'être un pays émergent à l'horizon 2020. Pour atteindre cet objectif, l'administration constitue le levier le plus important. La modernisation de notre administration est un défi que nous devons relever. Comment ?

- les RH : mettre l'accent sur la formation des fonctionnaires afin qu'ils soient compétents, et même compétitifs.
- l'organisation administrative
- l'utilisation des TIC

Question à M. Abdoulaye Diouf Sarr

Une coopération arabo-africaine pourrait-elle voir le jour autour de ces thématiques ?

Réponse de M. Abdoulaye Diouf Sarr

Le Sénégal est le pays de Léopold Sédar Senghor, le père du « rendez-vous du donner et du recevoir », donc le lieu idéal pour l'échange de pratiques réussies. Le Sénégal est un pays résilient.

Aujourd'hui, au Sénégal, on s'occupe de l'aménagement du territoire en utilisant les spécificités locales. La décentralisation est avancée, il n'y a plus que des communes au niveau décentralisé. Autre élément : l'organisation de pôles territoires.

On ne se tient pas à l'écart du concert des nations.

SEANCE PLENIERE- Fragilités et résilience des États

Instabilité, conflits et volatilité caractérisent le contexte de développement de la région ANMO.

Cette séance réfléchira à la portée et aux formes de l'action publique dans un contexte mouvant, à la redéfinition du rôle de l'État et à sa capacité à agir en tenant compte des nouvelles contraintes. Elle ouvrira des pistes de réflexion à une question principale : Quelle sortie des contextes de fragilité chronique ?

Les panélistes seront appelés à apporter des éclairages sur les meilleures pratiques en matière de consolidation des institutions publiques et de résilience et à offrir une vision prospective du rôle des États.

Intervenants :

1 Valentina CALDERON MEJIA, Responsable des Affaires Economiques (Nations Unies-Commission Economique et



Sociale pour l'Asie de l'Ouest)

2 Elisabeth CLAVERIE DE SAINT MARTIN, Directrice adjointe du Développement Durable, Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (France)

3 Dlawer ALA'ALDEEN, Président du Middle East Research Institute

4 Sébastien MOSNERON-DUPIN, Directeur Général d'Expertise France

Président de séance : Mme Sonia BEN CHEIKH, Directrice Générale du Centre National de la Formation Pédagogique des Cadres de la Santé (Tunisie)

Le terme de résilience est emprunté à la psychologie. Il est aujourd'hui appliqué à la fonction publique, à la gouvernance publique. Comment rebondir après un trauma ?

Le trauma ici, ce sont les révolutions, les découpages territoriaux, les crises économiques, les guerres.

Quels types de rebondissement peut-on envisager ? Sachant qu'il est impossible de revenir au point de départ et qu'il faut s'élancer vers quelque chose de nouveau.

Introduction / Sonia BEN CHEIKH

La Tunisie est un pays où se conjuguent fragilités sociales et économiques. Le pays connaît les secousses politiques et sociales, la menace terroriste, un fort taux de chômage des jeunes. La crédibilité de l'État est mise en cause et l'autorité est mise à rude épreuve par des revendications sociales pressantes. En face, le pays, hérite de plus de 200 nouveaux partis politiques sans aucune expérience de la chose publique, d'où la méfiance accrue des investisseurs. A cela s'ajoute l'inadéquation croissante entre la formation et l'emploi. Fort heureusement, les structures de l'État ne se sont pas totalement effondrées et l'administration a résisté, permettant à 7 gouvernements successifs pendant 5 ans de pallier l'urgence : la sécurité, la mise en place d'une réforme du système éducatif, d'un nouveau code d'investissement qui tente de ramener la confiance dans le pays, d'une ébauche pour démarrer (dans le cadre de la coopération avec la France) une réforme de l'administration pour l'adapter au nouveau contexte du pays.

Face à cette fragilité de nos États, quel rôle à redéfinir pour l'État et ses institutions pour sortir du contexte de fragilité chronique ?

Comment consolider les institutions publiques pour renforcer leurs capacités d'anticipation et de vision prospective ?

Valentina CALDERON MEJIA (Nations Unies)

Des études sont menées pour comprendre les impacts des conflits sur les individus et les ménages tout au long de la vie, notamment au Yémen et en Irak. Les impacts se manifestent à plusieurs niveaux :



- La malnutrition, qui induit :
- Des problèmes de croissance chez les enfants, lesquels affectent :
- La productivité future de ces enfants, une fois qu'ils sont parvenus à l'âge adulte
- Des retards dans la scolarisation

Cette fragilité première perdure à tous les stades de la vie.

Les situations de fragilité ne concernent pas seulement les pays en guerre, mais aussi les pays limitrophes, avec le flux des migrants.

Il faut comprendre le conflit comme une question transversale.

Elisabeth CLAVERIE DE SAINT MARTIN, MAEDI (France)

Il y a des mécanismes d'irréversibilité dans la fragilité. On ne peut revenir à l'endroit où on était. Ce qui est vrai en psychologie se vérifie dans les relations internationales. Cela signifie qu'il nous faut changer d'outils. Quand on aide un pays fragile ou en sortie de crise, on ne peut pas le remettre où il était. Il faut le conduire vers un chemin qui lui sera propre et qui dépendra aussi des résolutions politiques.

Le développement ne peut pas tout, il y a un chemin politique à faire, qui sera fondamentalement nouveau. La nécessité s'est imposée de repenser les outils analytiques (les nôtres nous semblaient inopérants en 2007) pour appréhender la fragilité, qui est multiple. Ce n'est pas seulement les chocs macro-économiques (comme dans les pays producteurs de pétrole) ou des vulnérabilités sociales (par exemple, le passage non maîtrisé du rural à l'urbain), mais un ensemble de facteurs.

Il faut donc disposer d'indicateurs nouveaux : le facteur climatique est à cet égard très important (trop longtemps négligé) car il induit des vulnérabilités.

Autre résolution : tous les acteurs (le politique, l'humanitaire, le militaire) doivent travailler ensemble et de façon concomitante.

Il faut en outre développer des outils flexibles sur le plan national et international :

L'un des plus importants est le financement. La France s'est engagée auprès de la région MENA à travers des trust funds à hauteur de 500 millions d'euros, par exemple, et la création d'une facilité « fragilité » très flexible à l'AFD (100 million d'euros) pour répondre aux besoins de ces pays fragiles et pour apporter un soutien par secteur.

La mise en place de partenariats avec les pays fragiles et leurs voisins sont importants pour définir leurs besoins prioritaires.

L'action internationale soit avoir deux objectifs : prévenir les crises et participer à la reconstruction. Des facilités de financements immédiats pour des pays (pas forcément les plus pauvres) qui accueillent des réfugiés (ex. du Liban)

Autre mesure : la formation de ses équipes pour pouvoir réagir avec les nouveaux interlocuteurs dans la région.



Dlamer ALA'ALDEEN – MERI

Pendant cent ans, toute la région a subi l'influence de deux superpuissances. Ces pays étaient en fait des États clients pour la sécurité, l'influence politique et économique, mais les dictatures et régimes autocratiques ont été livrés à eux-mêmes sur le plan des institutions. Ils avaient le choix. La Realpolitik était telle que ces choix n'intéressaient pas la communauté internationale. Le commerce était la priorité numéro un. Il fallait que ces gouvernements assurent la sécurité militaire, mais ce qui se passait à l'intérieur des pays en question n'intéressait personne.

Pendant cent ans, il y a eu incubation de conflits, de fragmentations, de malheurs, d'absence de prospérité, absence de justice sociale. Tout ceci explique la situation actuelle. Quand on a levé le couvercle, quand l'Union soviétique s'est effondrée, voilà ce qui s'est passé. A présent, on a non seulement de nouvelles puissances régionales, de nouveaux États qui ont leurs propres moteurs et facteurs de changement, mais à l'intérieur on a des sous-États ou des acteurs non-étatiques, qui déterminent l'avenir.

La fragilité, c'est l'absence de gouvernance. La plupart des dirigeants, décideurs, politiciens, de ces pays, n'ont pas vraiment fait de cela leur priorité. Seul l'État de droit permet de résoudre les conflits et d'investir dans la prospérité économique. Il faut aider ces pays et leurs dirigeants de cette manière.

Il faut que cet engagement soit constructif. Vous pouvez être critique et partenaire, donner une aide conditionnelle. Quand les prix du pétrole ont baissé, ce fut une opportunité, l'occasion de dire qu'il faut diversifier l'économie, faire en sorte de raviver le secteur privé, investir dans l'éducation. Il faut enfin définir des indicateurs pour suivre les progrès du développement et transmettre les notions de transparence et de responsabilité (apprendre à rendre des comptes).

Sébastien MOSNERON-DUPIN, Expertise France

Le réseau GIFT-MENA est une réflexion de l'intelligence collective qui existe dans la région et un exemple de ce que la coopération Nord-Sud et Sud-Sud peut accomplir collectivement.

Expertise France est une agence de coopération technique française qui accompagne les États dans des réformes techniques, avec de l'expertise publique. Elle travaille sur 400 projets dans 80 pays du monde où elle fournit des enseignements divers : chaque pays a ses spécificités, sa composition, son génie national, ses valeurs. Mais le constat partagé est le suivant: Il y a une crise du contrat social et une crise des politiques publiques qui ne répondent pas aux attentes des citoyens.

Les priorités des agences de coopération doivent être celles de nos partenaires. Les enjeux de la coopération sont divers et touchent à des secteurs différents : par exemple, la décentralisation en Tunisie, la politique agricole au Liban, la crise des réfugiés au Liban.

Il s'agit principalement de :

- Prévenir les crises (il est moins coûteux de prévenir que de guérir)



- Renforcer l'État et les services publics, notamment en matière de contrat social, de sécurité, de santé et d'éducation et de fiscalité (gestion rigoureuse des deniers publics)
- Trouver le bon acteur pour s'y associer (l'État, les autorités locales, les administrations publiques, etc.)
- Concilier objectifs de court terme (humanitaire) et ceux de long terme
- Apporter des réponses concrètes aux besoins de la population
- Travailler avec l'expertise locale, puisque les solutions se trouvent d'abord dans les pays bénéficiaires ; il faudrait donc les interpellier et leur transmettre les bonnes pratiques.

Aujourd'hui, l'UE fait de la stabilisation de son voisinage sud une priorité stratégique. Elle peut donc devenir l'acteur principal de la coordination des coopérations nationales. De plus, la Méditerranée fait face à de plus en plus d'États fragiles à faible capacité d'absorption, ce qui demande une meilleure mutualisation des moyens et méthodes d'action au niveau européen.

Les principales contraintes aujourd'hui tournent autour de la sécurité, du degré d'agilité et de la confiance qui s'établit entre le bailleur et son partenaire.

Conclusion / Sonia BEN CHEIKH

- Notion d'irréversibilité de la fragilité
- Emprunter un chemin propre à chaque pays et tenir compte des spécificités de chacun
- Avoir de nouveaux indicateurs de mesure, qui manquaient auparavant
- Prévenir les crises
- Renforcer l'État et les institutions politiques
- Promouvoir la décentralisation avec une expertise locale et une assistance technique étrangère quand il le faut
- Concilier les résultats à court terme et ceux à long terme.

Table ronde 1 : Répondre aux défis de transparence et de gouvernance financière

L'une des préoccupations majeures des citoyens concerne la bonne gouvernance des finances publiques. Aujourd'hui plus que jamais, l'avenir des finances privées et publiques s'imbrique et impose une refonte du cadre de gouvernance financière comme un incontournable précurseur à la stabilité financière, au financement des entreprises sur le marché, à la résilience macroéconomique et au bien-être économique en général. L'État se doit d'être à l'avant de ce mouvement de consolidation de la gouvernance financière et de piloter la tendance.



Intervenants :

- 1 Jean-François VERDIER, Inspecteur Général des Finances, France
- 2 Muthanna JAWAD, Directeur Général du Centre de Formation en Comptabilité et Finances du Ministère des Finances, Iraq
- 3 Alan EDWARDS, Président, CIPFA Development, CIPFA.

Président de séance: Hakim FIRADI, Adjoint au Directeur des Affaires Administratives et Générales – Directeur de l’Institut des Finances, Ministère de l’Economie et des Finances, Maroc

Jean-Francois Verdier – IGF (France)

Dans le contexte économique actuel, tous les États, mais aussi les collectivités locales ont intérêt à avoir une bonne gestion de leurs deniers publics.

Comment procéder ? En France, pour les années 2000, un nouveau dispositif a été mis en place, qui visait à rapprocher les méthodes du secteur privé (celles qui fonctionnent bien) de celles du secteur public en matière de gestion budgétaire, comptable et financière.

- L’adoption de la loi LOLF en 2006 au plan budgétaire, suivie en 2012 par sa version comptable et financière : le décret de gestion budgétaire nommé GBCP.
- Autre particularité de la France tendant à la bonne gestion et à la transparence : la France est le seul pays de la zone Euro qui fait certifier ses comptes depuis 10 ans par un organisme indépendant du pouvoir politique : la Cour des comptes.

Pour autant, la gestion des deniers publics est-elle mieux assurée en France ?

- Sur le plan technique, oui. Même si, au plan de l’application, les outils peuvent être améliorés.
- En revanche, la mise en place de cet instrument n’a pas permis de réduire la dette publique de notre pays, qui continue d’augmenter. Au moins cerne-t-on mieux, grâce à ces outils, son montant exact.

L’**apport de la LOLF** est considérable en France :

- Elle a d’abord introduit la notion de performance, nouveauté dans le domaine public français.
- Elle a permis, malgré ses imperfections, de responsabiliser davantage les échelons chargés de mettre en œuvre la politique budgétaire et aussi de leur donner plus de souplesse.
- Elle offre une meilleure lisibilité.
- Elle dit l’obligation de rendre compte.

La question de la transparence des comptes publics

Les comptes publics sont à la fois **accessibles** et **lisibles**.



- Des comptes **accessibles** : Il s'agit de les mettre à la disposition de tous les citoyens en mobilisant les moyens numériques. Pour ce faire, plusieurs outils : les outils numériques, les débats au parlement et le débat d'orientation budgétaire ; mais aussi un organisme : Etalab, qui met à la disposition des citoyens toutes les données publiques. Autant d'outils qui assurent la transparence afin de conserver la confiance du citoyen et son corollaire : son consentement à l'impôt.
 - La lecture de ces données n'est pas aisée : ce flux de chiffres et d'acronymes compliquent encore l'accès à l'information.
- Pour répondre aux objectifs de bonne gestion et de transparence, il faut une **formation à la transparence** :
- En direction des techniciens du budget et des agents publics, car le culte du secret et de l'infailibilité technocratique subsiste. Il faut convaincre les fonctionnaires de motiver leurs actions. On peut avoir confiance en la génération future, dite génération Y, qui spontanément donne l'information. Avec elle, un travail inverse devra peut-être être mené, en expliquant que le secret protège parfois le citoyen.
 - En direction des citoyens (par l'enseignement, l'éducation) et des nouveaux élus (afin qu'ils sachent lire un budget).

Alain Edwards – CIPFA

Notre organisme propose divers programmes de qualification à la fois locale et à distance, avec des formations en ligne accessibles dans le monde entier. Il forme à la comptabilité et aux finances publiques. L'enseignement n'est pas seulement dispensé en anglais, mais aussi dans les langues locales.

Tous les programmes sont assortis d'un module spécifique concernant la gestion financière dans le pays concerné. La formation en ligne est suivie d'une formation en face à face (dernier stade au Royaume-Uni). Un module est aussi proposé tous les 6 mois dans l'environnement d'étude des étudiants concernés.

Muthanna Jawad – CFCF / MF (Irak)

La bonne gouvernance, c'est d'abord le respect de la loi. Le problème concerne tous les pays en développement. Les fonctionnaires sont très peu conscients des questions relatives à la gouvernance, notamment dans le cadre des services des impôts. Certains fonctionnaires connaissent mal toute la réglementation relative au système des impôts, et le citoyen aussi est dans l'ignorance. Nous avons donc organisé de nombreux cycles de formations à l'intention de ces fonctionnaires et formé les citoyens à la compréhension de cette question des impôts.

De même, l'aide accordée par le FMI était assortie de nombreuses instructions à respecter. Le FMI a émis beaucoup de conditions et de recommandations pour que le pays ait le droit d'emprunter. Parmi elles, il y avait l'exigence de données plus transparentes.

Autre recommandation : prendre des mesures à l'échelle nationale pour renforcer la transparence vers l'appareil législatif et les autorités de contrôle financier, et également auprès du conseil chargé du budget (de la loi de finance). Un effort considérable a été fourni. Il y a eu un



renforcement du contrôle international pour s'assurer du bon suivi de ces recommandations.

Lutter contre la mauvaise gouvernance est assez difficile. Il n'existe pas d'organisme supranational qui viendrait délivrer des sanctions. La sanction est donnée par les milieux économiques, par une dégradation de l'image et donc de la notation en termes de refinancement de la dette donnée par les agences de notation.

Recommandations:

1 Les nouvelles contraintes et les nouveaux paradigmes impliquent une nouvelle gouvernance financière et donc l'émergence de nouvelles pratiques. Cette nouvelle gouvernance est un processus long de superposition de bonnes pratiques, qui va dépendre fortement de la maturité de tous les acteurs : les responsables politiques, les gouvernants, les élus, les citoyens, la société civile. Il est aussi peut-être temps d'adosser les dispositifs de gouvernance à des indices qui permettent de la mesurer.

2 L'évolution du cadre législatif (à travers l'adoption de lois organiques des finances par exemple) est à même de faire évoluer la gouvernance financière publique vers les standards souhaités de transparence. Toutefois, cette évolution ne peut résoudre tous les problèmes ni tous les défis de la bonne gestion des deniers publics.

3 Il est essentiel de rapprocher les formations et les réflexions débattues dans les séminaires et les colloques avec les réalités opérationnelles pour pouvoir avoir un impact sur la réalité des citoyens ; cela passera par l'élaboration de boîtes à outils (ce service pourrait être offert par le réseau GIFT-MENA).

4 Le succès des actions de formations offertes est tributaire d'une bonne identification des besoins en amont (par la réalisation de bilans des compétences) et surtout de l'adaptation des dispositifs de formation au contexte, aux contraintes, aux fragilités de chaque pays. Cela peut être facilité par la mise en place de dispositifs e-learning mais aussi de formation de formateurs/tuteurs.



Table ronde 2 : L'aide au développement et l'appui aux administrations publiques dans des contextes de résilience

Les crises et conflits qui ont éclaté ces dix dernières années dans plusieurs pays de la région ANMO ont contribué à affaiblir la capacité institutionnelle des États. Les partenaires de l'aide au développement partagent la conviction que cette aide doit être en priorité centrée sur des actions de renforcement de l'État, pour garantir sa pérennité et sa résilience face aux crises, notamment dans une optique de long terme de réhabilitation de la confiance vis-à-vis de l'État.

Intervenants :

- 1 Marie-Hélène LOISON, Directrice du Département Méditerranée et Moyen Orient, Agence Française de Développement, France
- 2 Inma PEREZ ROCHA, Centre d'Expertise Thématique spécialisé en Administration Publique, Direction Générale pour la Politique européenne de voisinage et négociations d'élargissement (DG NEAR), Commission de l'Union Européenne
- 3 Taghreed BADAWOUD, Directrice des Relations Internationales, Organisation Arabe pour le Développement Administratif.
- 4 Nathalie PILHES, Adjointe à l'Ambassadeur délégué interministériel à la Méditerranée, Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International, France

Président de séance : Tarik ALAMI, Directeur, Emerging and Conflict related Issues, Commission Economique et Sociale pour l'Asie de l'Ouest

Tarik Alami, CESAO

L'Agenda de développement 2030 met l'accent, comme il est stipulé dans l'Objectif 16, sur l'importance de la paix, de la justice et d'institutions fortes. Il promeut également une approche intégrée du développement.

Dans la région MENA, les défis sont multiples :

- Sur 22 pays, 7 sont dans une situation de conflit et d'instabilité et 7 autres voisinent avec des régions en conflit.
- 38% de la population de la région MENA vit dans un pays fragmenté par la guerre civile.
- 25 millions d'Arabes sont des personnes déplacées.
- 1/5 des enfants en Irak est en danger, selon l'UNICEF.
- 4/5 des Syriens vivent dans une extrême pauvreté (situation guère meilleure au Yémen, en Irak et en Libye)
- La fourniture de services publics (éducation, santé...) est défaillante.

La région est confrontée au risque de voir naître une génération perdue et de voir disparaître les acquis du développement passé.

Comment les agences multilatérales de développement appréhendent-elles cette situation? Sont-elles capables de créer et de renforcer les synergies entre une assistance humanitaire immédiate et des objectifs de développement à long terme ?



Marie-Hélène Loison – AFD (France)

L'AFD a identifié 4 éléments d'adaptation à des environnements de vulnérabilité :

- Analyser et comprendre le contexte : identifier les causes et les dynamiques de la crise, les obstacles ou les adjuvants pour les projets menés.
- Concevoir et mettre en œuvre des opérations à double dividende (bailleur et bénéficiaire) pour réduire un des facteurs de vulnérabilité.
- Etablir et renforcer le lien entre assistance humanitaire et développement, notamment dans la mesure où les conflits voient leur durée croître dans le temps.
- Traiter des thématiques de gouvernance.

Inma Perez Rocha – DG NEAR (UE)

L'aide de l'UE dans la région repose désormais sur deux grands principes qui visent à créer des *partnerships* véritablement concrets et efficaces afin d'asseoir les bases d'une sécurité commune. La **différenciation** et l'**ownership** sont devenus les 2 piliers de notre action.

Pour atteindre la stabilisation dans ces pays, la réforme de l'administration publique doit être **lisible**, **inclusive** (*open government* et participation des citoyens) et **transversale** (qualité nécessaire pour l'aide financière).

Nathalie Pilhes – DIMED (France)

La bonne gouvernance est par nature inclusive. Elle met l'État en relation avec sa société. Or une gouvernance qui exclut la moitié de sa population, les femmes, n'est pas une bonne gouvernance. Les pays MENA accusent le taux le plus bas de participation de la femme dans la vie publique. Il est donc important de soutenir leur intégration aux postes clés de décision. C'est l'objectif d'initiatives comme le Réseau « Mixité et Gouvernance » (consiste à créer un réseau de femmes hauts fonctionnaires) dans les pays autour de la Méditerranée. Ce projet a un coût dérisoire et un impact considérable.

Taghreed Badawoud – ARADO

Il existe, dans le monde arabe, des barrières internes à la coopération intra-arabe. Or il est aujourd'hui urgent de donner de l'envergure et des moyens à cette dynamique de coopération régionale car, à des besoins collectifs et communs, les pays de la région se doivent de répondre par des solutions collectives.

Il existe aussi un besoin de rapprochement et d'échange d'expertise entre les pays de la région. Par exemple, l'Égypte a acquis de l'expertise dans le domaine de l'ouverture des données. Elle pourrait partager son expérience avec les autres pays, surtout quand dans ce domaine, la région arabe fournit encore de la « data » controversée.



Dans des pays fragiles ou en situation de post-conflit, il faut mettre l'accent sur :

- La capacité des États à fournir des services publics de manière efficiente et à assurer ses fonctions principales en termes de gouvernance.
- La situation politique : la distribution du pouvoir, particulièrement entre le centre et les échelons périphériques.
- Les attentes de la société et des citoyens vis-à-vis de l'État.

Recommandations:

- 5 L'aide doit être accordée de façon rapide et durable en utilisant les institutions étatiques autant que possible, les structures de gouvernance locale, la société civile et le secteur privé, si cela est admis.
- 6 Comme l'ODA est limité, il est important de l'utiliser comme un catalyseur qui construit des capacités et peut avoir un effet de levier sur d'autres ressources.
- 7 Pour réduire la dépendance à l'aide, il faut promouvoir une réforme structurelle et un capacity-building de l'administration publique à travers :
 - a Des subventions spéciales allouées aux projets de capacity-building à un double niveau, national et local, sur des questions telles que le management de la finance publique, le management fiscal, les partnerships public-privé...
 - b Une politique publique accordant des prêts pour mener des réformes structurelles endogènes dans le secteur public.
- 8 Les institutions doivent s'engager dans des réformes de leur administration publique, réformes qui sont les moyens pour chacun de ces pays d'atteindre le développement économique et de garantir la paix et la stabilité.
- 9 L'identification ou le processus d'estimation des besoins est la clef pour mieux cibler les ODA destinés aux pays en conflit.
- 10 La gouvernance doit être abordée à travers des projets concrets tels ceux qui ont pour objectif d'augmenter la participation des femmes à la vie publique.

Table ronde 3 : L'État à l'heure du numérique et des données ouvertes

La révolution numérique est en train de transformer le monde, facilitant les flux d'information et la montée en puissance des pays en développement désormais en mesure de tirer profit de ces nouvelles opportunités. Elle est un facteur d'inclusion et d'innovation et une véritable mise en capacité des citoyens d'apprendre, de comprendre et de créer.

Les possibilités économiques de l'open data sont estimées à 13 000 milliards d'euros d'ici 2020 dans les pays du G20. Mais l'ouverture des données n'est pas uniquement un levier de développement économique : elle permet de lutter plus efficacement contre l'évasion fiscale et le financement du terrorisme; ou de réussir une mondialisation démocratique en associant plus étroitement les citoyens à la prise de décision.



Intervenants :

- 1 Amélie BENZET, Etalab, Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, France.
- 2 Barbara-Chiara UBALDI, Chef de projet “Gouvernement numérique et données ouvertes », Direction de la Gouvernance et du Développement Territorial, OCDE.
- 3 Ahmad Kamal CHAABAN, Directeur Exécutif, Institut National de Management, Egypte.

Président de séance : Awatif ABDEL RAHIM OTHMAN, Directrice de la Gestion des Risques au Ministère de l'Economie Nationale et des Finances, Soudan.

Amélie Benzet- ETALAB / SGMAP (France)

Open government : il s'agit de l'ouverture de l'action publique et des administrations publiques, et d'un véritable renouvellement des relations entre administration et citoyens.

Open data : des ressources mises à disposition pour l'innovation économique et sociale: l'administration produit beaucoup de données à partir desquelles des projets et des services seront développés.

En France, Etalab travaille sur des initiatives d'open data. Il est chargé de l'ouverture des données dans le but de placer l'administration au plus près des usagers, et de s'appuyer sur ces usagers pour alimenter les données et donc servir l'action publique. L'utilisateur de son côté utilise ces données pour développer des services et améliorer leur utilisation donc bénéficier d'un service plus efficace.

Etalab organise des “data camps”, rencontres entre décideurs et administrations publiques dans le but d'améliorer l'usage de ces données ouvertes.

Barbara-Chiara Ubaldi- OCDE

Toutes les politiques et initiatives pour un gouvernement ouvert s'inscrivent dans une logique de gouvernance inclusive et durable. Il s'agit de mettre à disposition des décideurs publics des données fiables pour une meilleure conception des politiques publiques; on parle d'“evidence-based public policy making”.

Quelle est la valeur ajoutée de l'open data dans le secteur public ?

- 1) des acteurs ouverts à des informations et données liées à des besoins réels et aptes à mesurer le niveau de satisfaction des citoyens des services publics ;
- 2) un engagement des usagers pour produire eux-mêmes des services ;
- 3) une meilleure utilisation des données par les entreprises privées, notamment les PME et start-ups, qui produisent biens et services ;



- 4) une meilleure compréhension par la société civile des besoins et sa capacité à développer des solutions qui répondent à des problèmes réels.

Cette valeur ajoutée de l'open data se manifeste :

- au niveau **économique**: efficace pour l'économie en général, la pratique de l'open data permet d'améliorer l'efficacité économique du gouvernement.
- au niveau **social**: mieux comprendre et s'adapter aux besoins des citoyens, favoriser la reddition de comptes, assurer une gouvernance plus inclusive avec un engagement de tous les groupes d'utilisateurs.

Plusieurs exemples de bonnes pratiques :

- Dans la région MENA, il existe un contexte de mise en place d'open government. L'OCDE a travaillé avec certains pays et a mené des études régionales pour comparer les pratiques entre les pays de la région. Des rapports comparatifs sur la stratégie de l'Open data sont réalisés en 2016 pour les Emirats Arabes Unis, l'Égypte, le Liban, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie.
- Au Mexique: Le gouvernement est très engagé dans ce processus bien que le système économique n'est pas très développé, surtout au niveau des acteurs.
- En Norvège: Le système est très mature mais il n'existe pas la même intention de pousser les initiatives de données publiques ouvertes.
- En France: Engagée depuis 2012 dans le projet de gouvernement ouvert comme volet clef de la modernisation de l'action publique, il existe en France un portail de données ouvertes. Le programme "Aid data", établi pour comparer l'efficacité des programmes et politiques publiques, est devenu un outil et non un but en lui-même.

Ahmed Kamal Chaaban, INM (Égypte)

Le gouvernement ouvert suppose une volonté politique forte. Avec pour résultats : la transparence, l'efficacité et la coopération. Les données ouvertes sont bénéfiques au gouvernement et aux citoyens. Elles sont la condition *sine qua non* d'une véritable interaction au niveau sociétal.

Les enseignements essentiels :

- La décision politique est clé pour que le gouvernement d'un pays donné s'investisse dans des initiatives de gouvernement ouvert.
- Le gouvernement ouvert implique la provision et la collection de données durables (sustainable data).
- Le renforcement des capacités des fonctionnaires est une composante clé du processus.
- Le maintien du dialogue avec les citoyens est essentiel ; en ayant le droit d'accès aux données du gouvernement, ils deviennent partenaires de la décision publique.



- L'évaluation des projets permet un ajustement, une mise à niveau et un développement.

Recommandations :

- 1 Pousser le pouvoir décisionnel (politique) à s'engager à travers des politiques publiques, projets et mécanismes nouveaux, à appuyer la mise en place d'un gouvernement ouvert et transparent favorisant la bonne gouvernance.
 - 2 Mettre en place un cadre juridique et institutionnel adéquat, et définir des standards de recueil et de publication des données gouvernementales.
 - 3 Sensibiliser la société civile et les médias à l'importance de ces mesures dans la définition d'une nouvelle dimension de la relation administration - citoyen.
 - 4 Ouvrir des données publiques précises et prêtes à être utilisées comme base pour les décisions publiques.
 - 5 Protéger les données publiques afin de ne pas nuire aux intérêts économiques et sécuritaires du pays concerné.
 - 6 Renforcer les capacités institutionnelles et humaines au sein du secteur public afin d'améliorer le savoir et le savoir-faire dans le domaine du gouvernement ouvert et de minimiser la résistance au changement.
 - 7 Encourager des initiatives de recherche pour améliorer les bases de données et maximiser leur utilisation au profit des administrations publiques.
 - 8 Mobiliser l'Aide Publique au Développement en faveur d'un investissement dans les nouvelles technologies pour promouvoir l'ouverture des données dans les pays MENA.
 - 9 Capitaliser sur le rôle des écoles et instituts de formation du secteur public afin d'aligner et adapter leur offre de formation pour mieux servir les orientations du gouvernement ouvert et former à ces nouvelles tendances.
- Il faut inclure ces orientations en matière de formation et de coopération internationale dans le plan d'action du réseau GIFT-MENA, pour favoriser l'échange d'expertise nord-sud et sud-sud sur cette thématique, et éclairer sur les bonnes pratiques.

SEANCE PLENIERE – L'État sera-t-il au rendez-vous des jeunes et de leurs attentes ?

Soixante pour cent des bacheliers marocains veulent postuler pour un poste de fonctionnaire contre 19,3% à avoir décidé de trouver leur voie professionnelle dans le secteur privé. De même, en Jordanie, en période de croissance économique entre 2004 et 2008, près de 42% des emplois créés se situaient dans le secteur public. Toutefois, quel que soit leur choix de carrière, l'employabilité des jeunes dans les pays arabes se heurte



à de nombreux défis qui l'ont hissé en priorité de l'agenda politique. Mais, dans une situation très volatile, compromettant les perspectives d'avenir, à quelles réponses à la fois structurelles et conjoncturelles l'État doit-il réfléchir ?

Intervenants :

- 1 Samir AITA, Président du Cercle des Economistes Arabes, Ancien Directeur des Editions Arabes du Monde Diplomatique.
- 2 Robert BLOTEVOGEL, Résident Coordinateur du Fonds Monétaire International en Tunisie.
- 3 Abdel Moneim Mohamad AL TAYEB, Président de l'Académie des Etudes Economiques et Financières, Soudan.
- 4 Delphine BORIONE, Secrétaire Générale adjointe principale, Union pour la Méditerranée
- 5 Caroline KRYKWINSKY, Sous-directrice de l'Animation Interministérielle des Politiques RH, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, France.

Président de séance : Mousa HASAN, Président du Conseil de la Fonction Publique, Palestine

Samir Aita –CEA

Quelle situation de la jeunesse dans notre région ?

Il y a une hausse du nombre de jeunes qui accèdent au marché du travail ; dans les villes, ce phénomène prend une ampleur considérable.

- En Syrie, 250.000 à 300.000 jeunes pour 8.000 emplois, dont 2.000 dans le secteur public.
- Au Maroc, 300.000 jeunes tentent d'accéder chaque année au marché du travail et 60.000 partent à l'étranger, vers l'Europe principalement.

Du Golfe au Yémen, le même phénomène se vérifie.

Dans de nombreux pays arabes, 60 à 70% des actifs travaillent dans le secteur dit informel, salariés ou à leur propre compte.

- Pour ce qui concerne la participation des femmes, les résultats sont catastrophiques. Dans les pays arabes, contribution la plus faible des femmes dans la vie active. Les chiffres sont d'autant plus inquiétants que cette participation, déjà faible, diminue encore. Les femmes éduquées, avec un diplôme, n'ont facilement accès qu'au secteur public.
- En même temps et avec les réformes structurelles, l'âge des personnes qui accèdent au secteur public dans les pays arabes est en moyenne de 45 ans. Il n'y a pas de renouvellement des cadres dans la fonction publique. C'est pourquoi la qualité des services est aussi en baisse, alors que nous traversons justement une période où la population a de plus en plus besoin de services de bonne qualité.
- Il existe seulement 2 possibilités : le secteur public ou le secteur complètement informel. Voilà la raison pour laquelle le secteur public est perçu comme un secteur sûr, quand bien même les salaires sont en baisse.
- Il y a alors le cumul des emplois. Parfois les ministres eux-mêmes ont des salaires très faibles et ont besoin de toucher des revenus



supplémentaires de la part de telle ou telle institution ou société. Il n'y a pas eu jusqu'ici de politique pour inciter le secteur privé à attirer les jeunes actifs.

Quelles solutions ? A moyen terme, il y a une nécessité d'établir un programme de relance économique sur le modèle keynésien. Il faut lancer des grands projets dans les infrastructures. L'obstacle majeur est que les pays arabes sont très endettés.

Caroline Krikwinski- DGAFP (France)

La situation est inverse en France de celle qui prévaut dans la région MENA. La fonction publique n'est pas très attractive et certains métiers connaissent des difficultés de recrutement. Se pose donc le raisonnement inverse : comment valoriser l'attractivité de la fonction publique ? L'argumentaire de la sécurité de l'emploi ne suffit plus à séduire les jeunes. L'enjeu est d'une part de rendre les emplois publics accessibles à tous les jeunes, d'où qu'ils viennent, par la mise en place de dispositifs d'insertion et d'autre part, de mettre en valeur la diversité des métiers que recouvre la fonction publique.

Comment l'État peut-il encourager les jeunes dans les pays arabes à entreprendre ?

Abdel Moneim Al Tayeb – AEEF (Soudan)

Les jeunes ont peur de l'incertitude qui règne dans le secteur privé. Ils craignent de se lancer et veulent des rendements rapides.

Il faut soutenir les projets d'entrepreneuriat, multiplier les conseils, les aides techniques et financières et proposer des programmes de formation adaptés.

Delphine Borione – SGAP / UPM

Il s'agit là d'une problématique véritablement régionale et pour l'appréhender, 2 principaux facteurs sont à considérer :

- Le facteur démographique : 2,8 millions de jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail dans la région MENA.
- Le manque de croissance, de stimulation économique

Il existe des pistes d'action :

- renforcement des capacités, et notamment la formation initiale permet de faire face aux défaillances structurelles de la fonction publique dans la région.
- Il est nécessaire de revoir les mécanismes de recrutement et de les relier aux parcours de formation continue.

L'UPM a ainsi lancé l'initiative "Med for jobs" pour améliorer l'employabilité des jeunes et des femmes, combler le fossé existant entre l'offre et la demande d'emplois et pour promouvoir une culture de l'entrepreneuriat ainsi que le développement du secteur privé. Elle vise



essentiellement à promouvoir et à reproduire un certain nombre de projets de création d'emplois dans le secteur privé, dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Cette initiative privilégie 3 pistes d'action :

- L'employabilité des jeunes, qui consiste à renforcer la formation professionnelle pour réduire le décalage entre les compétences des jeunes et les besoins du marché du travail. Cet axe a mis en avant le rôle de l'éducation dès le plus jeune âge, dès la scolarité pour lutter contre les stéréotypes notamment vis-à-vis des femmes et promouvoir l'entrepreneuriat.
- L'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi et l'échange de bonnes pratiques.
- La stimulation des secteurs économiques et le soutien aux nouveaux secteurs à potentiel de création d'emplois comme le numérique et les économies vertes.

Pour avancer sur ce sujet, quelques mesures-clés semblent nécessaires:

- briser le *mismatch* entre les écoles (monde universitaire et celui de la formation) et l'emploi.
- encourager la formation pour les nouveaux secteurs à haut potentiel qui émergent tels que les nouvelles technologies ou l'économie solidaire.
- promouvoir la participation des femmes, actuellement estimée à 25% du marché du travail dans la région MENA et en baisse, alors que les femmes sont majoritaires dans les universités.
- accompagner les femmes entrepreneures sous forme de *mentoring* pour élaborer et mettre en place leurs projets professionnels et d'entrepreneuriat.

En matière de gouvernance publique, 3 dimensions sont à prendre en considération:

- La dimension du genre
- La dimension générationnelle
- Les différences sociales

Il existe dans la région MENA de bonnes pratiques en matière de promotion et d'intégration des femmes sur le marché du travail. Exemple : Algérie et Tunisie. Toutefois, des mesures plus globales doivent être mises en place pour faciliter le processus d'intégration des femmes comme par exemple :

- Réviser les salaires dans le public et le privé
- Assurer un meilleur équilibre famille / emploi à travers la mise en place par l'État de systèmes socio-économiques (Garderies, transports, etc.)



Robert Blotevogel -FMI Tunisie

Pour accroître la concurrence, il existe **3 grands obstacles** dans la région :

- L’empreinte omniprésente du gouvernement : l’État est présent non seulement dans le secteur public, mais aussi dans les grandes entreprises et des monopoles bloquent l’entrée de nouvelles entreprises. De plus, l’État intervient pour fixer les prix de nombreux produits, ce qui dissuade de nouvelles entreprises d’entrer sur le marché.
- La difficulté d’accès au financement : les banques rechignent à financer les jeunes sociétés et il n’existe pas de ressources pour ces entreprises qui croissent rapidement.
- Le manqué de flexibilité sur marché de l’emploi : il faut reformer les règles et règlements qui définissent les modes de recrutement pour obtenir plus de flexibilité, et pour engager des jeunes inexpérimentés.

Pour remédier à cette situation, **3 réformes** sont envisageables :

- Réformer le marché des produits, accroître la concurrence en ne fixant pas les prix dans les secteurs essentiels de façon à inciter les jeunes entrepreneurs à être plus actifs dans ces secteurs. Cette réforme peut être envisagée indépendamment du cycle économique.

Pour ce qui est des 2 autres réformes, il convient de se montrer plus prudent, car elles sont fonction de la force de votre économie actuelle. Il faut les mener quand l’économie se porte bien.

- Réformer du secteur financier et du secteur bancaire : nécessité du respect des règles et règlements en place. Il faut aussi ouvrir le système bancaire aux banques étrangères et aux investisseurs étrangers.
- Réformer le marché privé, le marché du travail et réformer les cursus éducatifs : il faut que les entreprises puissent engager du personnel en fonction des besoins de l’économie. Ce qui implique une réforme de l’éducation. L’État doit encourager les jeunes à étudier dans des domaines qui répondent aux besoins du marché. En Tunisie, 140 000 postes sont proposés sur le marché privé et restent sans réponse, car la majorité des jeunes ont une formation littéraire, quand ces emplois requièrent des compétences autres.

Samir Aita – CEA

Le rôle du gouvernement est de s’occuper de ses citoyens. La vision qu’a le citoyen de l’État et de ses services doit évoluer. Quand vous travaillez dans le secteur informel, le sentiment de citoyenneté se perd. Les États subissent des pressions pour réduire le budget de l’enseignement et la bataille, lancée il y a dix ans par les gouvernements et les économistes, est loin d’être gagnée.

Des pistes d’avenir pour traiter du chômage des jeunes dans la région et assurer une meilleure coordination entre emploi public et privé passeraient par :



- Il existe dans le secteur public des pays de la région MENA, une orientation à transférer la provision de certains services publics au privé. Il est primordial, dans ces cas de figure, de s'assurer des conditions de ce transfert et de revisiter le concept de gouvernance publique.
- Réformer les cursus éducatifs malgré la diminution des budgets d'éducation : pour une concordance entre enseignement académique et formations professionnelles d'une part et besoins du marché d'autre part.
- Résoudre les conflits d'intérêt qui existent pour les nombreux agents qui cumulent en même temps un emploi dans le public et dans le privé.
- Consolider des services publics décentralisés.
- Réduire l'informalité.

Bref, il faut avant tout combler le fossé entre ce qui est structurel et ce qui ne l'est pas, entre le secteur formel et le secteur informel, entre le gouvernemental et le non-gouvernemental.

Caroline Krikwinski- DGAFP (France)

Une gouvernance publique ne peut laisser de côté la moitié de sa population, à savoir les femmes.

Depuis 2012, une expérience est menée en France qui entend favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilités. Un dispositif certes contraignant (de par la loi) a été mis en place ; il est destiné à assurer la parité homme/femme aux postes de direction de la fonction publique. L'employeur public est obligé de respecter des proportions dans le recrutement au niveau des emplois de responsabilité et d'encadrement. Les résultats sont positifs : on observe une augmentation de la candidature des femmes et un changement dans certaines pratiques. Il s'est produit un effet d'entraînement. C'est là un puissant levier pour changer les choses.

Abdel Moneim Al Tayeb – AEEF (Soudan)

Plusieurs axes se dégagent :

- établir des programmes de développement humain
- appliquer la formation spécialisée
- moderniser les méthodes de recrutement afin de répondre aux attentes du marché et aux mutations très rapides de ce marché
- mettre l'accent sur la formation continue
- mettre en pratique tout ce qui concerne le numérique

Delphine Borione – SGAP / UPM

Sur la question des femmes, 4 grandes questions émergent :



- La participation économique (en lien avec la participation politique)
- La question des salaires
- La protection sociale
- L'équilibre travail/famille : mettre en place d'un système de garderies, d'accompagnement et de transports

La participation des femmes sera bénéfique à l'ensemble de la société, pas seulement pour les femmes. Il s'agit là d'une priorité d'action pour faire décoller les économies du MENA. C'est un grand potentiel à développer.

SEANCE PLENIERE DE CLOTURE – L'administration publique à l'heure des Objectifs du Développement Durable (ODD) 2030 – Préparer le GIFT-MENA de demain dès aujourd'hui

Cette séance examine les mécanismes de contribution du secteur public dans les pays ANMO à la dynamique mondiale de développement et aux Objectifs du Développement Durable à l'horizon 2030. Comment mobiliser l'administration publique pour être un pilier du changement transformatif au service de ces ODD, notamment dans les États fragiles et les environnements post-conflits ? Comment faire que la fonction publique réponde mieux aux besoins de sociétés et d'économies en mutation ? Quel rôle et quel agenda pour un réseau des écoles du service public comme le réseau GIFT-MENA, dans un environnement en mutation permanente et dont les nouveaux contours restent incertains ?

Intervenants :

- 1 Carine SOULAY, Directrice adjointe de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, France.
- 2 Badr MALALLAH, Directeur Général de l'Institut Arabe de Planification, Koweït.
- 3 Nathalie LOISEAU, Directrice Générale de l'Ecole Nationale d'Administration, France.
- 4 Vincent POTIER, Directeur Général du Centre National de la Fonction Publique Territoriale et initiateur et animateur du Forum Méditerranéen du Service Public.

Présidente de séance : Lamia MOUBAYED BISSAT, Directrice de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, Liban

Nathalie Loiseau – ENA (France)

La fonction publique actuelle est transformée par la montée des demandes citoyennes, la mondialisation et la montée du terrorisme. Les attentes des citoyens face aux administrations ne sont plus aujourd'hui telles qu'elles étaient il y a vingt ans. Les États font face à la montée de nouvelles classes moyennes plus éduquées et plus exigeantes: jadis, on parlait d'"administrés" qui subissaient l'action publique ; aujourd'hui, on parle de citoyens qui prennent part au dialogue et entendent participer à la prise de décision, vers une gouvernance plus participative.



Aujourd'hui, les concitoyens veulent un autre État : un État plus efficace et plus présent dans certains secteurs et dans certains territoires ; moins coûteux et moins paperassier.

Il est donc essentiel d'introduire de nouveaux concepts dans les formations proposées par les écoles d'administration. A l'ENA, on a ainsi introduit des notions jusqu'alors absentes :

- Le design des services publics
- La co-construction avec d'autres partenaires nationaux ou transnationaux (notamment les collectivités territoriales, le secteur privé, les associations).
- L'enseignement de l'expérimentation (avec possibilité d'incrémentation)
- Des notions renvoyant renvoyant à la problématique du comportement

Badr Malallah – IAP (Koweït)

Le rôle de l'État diffère fortement dans les pays arabes de ce qu'il est dans les pays d'Europe de l'ouest et aux États-Unis. Aujourd'hui, un tiers des pays arabes n'ont pas de gouvernement. Un autre tiers des pays arabes a un gouvernement, mais connaît des problèmes si graves – dette énorme, taux de chômage très élevé, infrastructure d'éducation en lambeaux – que l'avenir est incertain.

L'État, c'est la fonction publique dans le monde arabe. L'État a un rôle historique : il influence l'économie, la politique. Il gère la société. Or les administrations publiques ont échoué à jouer un rôle social.

Même dans les pays riches, les administrations publiques sont complexes, bureaucratiques, inefficaces, improductives. Toute initiative de réforme échoue. Il faut former le personnel et revoir le règlement.

Dans les pays évolués, l'économie de marché a obligé l'administration publique à s'adapter, à harmoniser son travail avec celui du marché.

Il est impossible de ne pas suivre l'économie de marché. Le secteur privé doit être la locomotive qui tire vers le développement. Le problème n'est pas une question de formation, mais de restructuration. A ce titre, la fonction publique doit passer par 3 étapes :

- Stabiliser l'administration à un niveau précis
- Réduire le personnel
- Avoir une bonne gouvernance

Il faut établir des programmes de réforme économiques et financiers en profondeur qui permettent à l'administration publique de transformer l'économie de marché. Il faut que la fonction publique soit accompagnatrice, et non qu'elle soit le premier employeur.



Carine Soulay – DGAFF (France)

L'attente est forte des concitoyens envers les agents publics qui traduisent une implication de l'État dans le lien social comme dans le développement économique.

Un double mouvement se dessine :

- D'une part, une globalisation/mondialisation : elle oblige les agents publics à avoir des compétences sur des métiers, mais également des savoir-être. Il y a le souhait d'une administration publique plus proche des territoires.
- D'autre part, la révolution numérique exige de repenser nos modes de travail et les compétences à acquérir. Elle commande un effort d'adaptation dans le mode de fonctionnement de l'administration, mais aussi dans les formations dispensées aux agents publics.

3 types de compétences sont à distinguer :

- Les compétences montantes liées aux nouvelles technologies : construction de systèmes d'information, sécurité informatique, capacité à animer des réseaux collectifs, exploitation de l'open data.
- Les compétences relatives au savoir-être : il faut préconiser une logique d'exemplarité des managers, des chefs d'administration, développer des capacités de leadership, des modes de management plus participatifs, les compétences interculturelles et accroître la capacité de dialogue.
- Les compétences en matière de RH : il faut des professionnels des RH, formés au recrutement, à l'accompagnement de carrière, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les politiques publiques et les employeurs publics sont de plus en plus engagés dans des politiques de responsabilité sociale et environnementale, d'ouverture de la fonction publique à la diversité des sociétés, de développement durable des actions publiques.

Cela implique de nouvelles compétences qui permettent d'éviter de développer dans sa pratique professionnelle des biais de discrimination et de garantir l'égalité dans tous ses aspects, notamment l'égalité entre hommes et femmes.

Vincent Potier – CNFPT (France)

Il y a nécessité d'un État de droit fort, structuré, avec une articulation avec les pouvoirs locaux et une articulation entre secteur public et secteur privé. C'est là le levier essentiel pour trouver un équilibre.

Pour que l'action publique soit dynamique, il faut qu'elle y ait :

- Du sens
- Une gouvernance équilibrée



- Des compétences qui soient cultivées
- Une intelligence de l'action publique

Il est essentiel d'inscrire l'argumentaire des ODD (et notamment de l'Objectif 16, dit GPS : Gouvernance, Paix et Sécurité) dans l'action du réseau GIFT-MENA.

Il faut que le GIFT-MENA s'approprie les différentes notions de l'agenda des Nations unies et les décline dans l'administration publique. C'est ce qu'on appelle la « responsabilité sociétale » des acteurs publics, des administrations publiques. Elle s'articule par rapport aux principes déontologiques et aux valeurs fondamentales de l'agent public. Ces 3 éléments forment la source du sens de l'action publique.

Synthèse et conclusions de la conférence / Karim BITAR, Directeur de Recherche à l'IRIS, spécialiste du Moyen-Orient et de la politique étrangère des États-Unis.

Il m'incombe une tâche très délicate puisqu'il s'agit de conclure, je ne dirai pas de synthétiser, car il serait présomptueux de prétendre résumer en une dizaine de minutes des débats qui ont été d'une très grande richesse, d'une très grande fécondité. Je me contenterai donc de partager avec vous quelques impressions, tirées de ces dernières quarante-huit heures et également des six derniers mois, car j'ai été témoin des préparatifs de cette conférence, notamment à travers le travail remarquable de l'Institut des finances à Beyrouth. Et je voudrais encore, en votre nom, remercier chaleureusement et féliciter toute l'équipe de l'Institut, sa directrice Lamia Moubayed, Sabine Hatem, la Secrétaire générale du réseau, toutes nos camarades ici présentes, qui ont véritablement montré qu'il pouvait y avoir, dans cette période de pessimisme généralisé, des expériences de coopération sud-sud à travers ce réseau GIFT-MENA qui en effet réussissent.

Je ne m'attendais pas en arrivant ici hier à trouver, à la sortie de cette conférence, quelque motif d'espoir. En tant que professeur de relations internationales, j'ai participé ces dernières années à beaucoup des conférences et j'en ressors toujours plein de pessimisme. On a toujours un panorama assez apocalyptique de la région. Les perspectives géopolitiques en effet ne sont pas très gaies, tout le monde le sait. Ce qui m'a frappé ici, c'est que personne n'a essayé de cacher cette réalité.

On a évoqué des chiffres particulièrement accablants. On a rappelé que :

- Dans ces régions, 38% des gens vivent dans des zones fragmentées.
- Chaque année, 2 millions de jeunes arrivent sur le marché du travail sans trouver d'emploi à la hauteur de leurs qualifications.
- Même des pays non directement touchés par des guerres civiles sont indirectement affectés par la situation de leurs voisins.



C'est un peu comme dans *Les Animaux malades de la peste* : « ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés ». Il n'y a pas un seul pays dans la région aujourd'hui qui ne soit pas directement affecté par ces bouleversements géopolitiques en cours.

Il y a donc un décalage entre un panorama stratégique désastreux et pourtant la nécessité de continuer une action collective face à l'immensité des défis communs, qui sont à la fois sécuritaires, économiques, migratoires bien évidemment.

Lamia, dans son discours introductif, a cité la belle phrase d'Antonio Gramsci qui disait qu'il faut toujours essayer de concilier le pessimisme de la raison et l'optimisme de la volonté. C'est précisément – je crois – ce qui a été fait pendant ces deux derniers jours. Oui, on a vu un panorama assez triste, on a rappelé des réalités structurelles qui n'ont pas de solutions aisées ; et pourtant, on a également entendu des pistes d'avenir qui sont très fructueuses.

On parlait d'euro-pessimisme il y a un instant et en effet, en Europe, aussi bien des financiers comme George Soros que des sociologues comme Habermas vous disent qu'on est en train d'assister à l'essoufflement du rêve européen. Tout le monde parle plutôt de déconstruction. On est dans un pessimisme généralisé, et moi, ces deux derniers jours, j'ai entendu parler de co-construction, de volonté de créer des synergies, de poursuite de la recherche d'espoirs en Méditerranée.

On a vu que de nombreuses initiatives, outre qu'elles avaient des effets bénéfiques immédiats dans le pays concerné, offraient des sources d'inspiration pour d'autres parties du monde. Comme l'a dit le ministre Vallini dans son discours introductif et comme l'ont confirmé les ministres sénégalais et les représentants de la Côte d'Ivoire, le réseau GIFT-MENA commence peut-être à inspirer certains pays africains, également confrontés à ces mêmes problématiques de résilience et de gouvernance.

Le besoin d'État, à l'ère de la mondialisation, est plus présent que jamais. Il ne faut pas souscrire à cette idée que l'ère de l'État est derrière nous. Même Margaret Thatcher, que personne ne peut accuser d'être une étatiste, avait écrit que c'est précisément en période de mondialisation qu'on a besoin des leviers de la fonction publique. Le grand défi sera de rendre l'État plus efficace, moins coûteux et moins bureaucratique, mais cet État demeure absolument indispensable.

A l'heure où la coopération euro-méditerranéenne cherche un nouveau souffle, nous avons vu plusieurs choses lors de cette conférence :

- Il n'est pas de développement durable sans administration publique compétente, comme le rappelait hier le ministre Vallini.



- La notion-clef de capital humain : la nécessité d'investir dans ce potentiel et de transformer radicalement la formation des hauts fonctionnaires tout en introduisant le droit à l'échec (il faut expérimenter, on ne peut pas arriver avec des solutions clefs en main).

C'est aussi ce qui fait une des forces du réseau GIFT-MENA et un point de convergence avec nos partenaires, puisque j'ai entendu les représentants d'Expertise France dire également :

- La nécessité de s'adapter aux spécificités nationales, au tempérament national, et même au génie national de chaque pays, et éviter de plaquer des solutions préconçues ; il faut faire en quelque sorte du sur-mesure.

C'est la philosophie qui a animé le réseau GIFT-MENA pendant les dix dernières années. Les réussites de ce réseau sont d'autant plus impressionnantes quand on songe au drame qu'a traversé la région depuis dix ans.

La première conférence s'était tenue à Beyrouth, quelques mois à peine avant la guerre de juillet 2006, qui avait été dévastatrice pour le Liban. Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis : avec les révolutions arabes, la descente aux enfers de plusieurs pays de la région dans la guerre civile.

Plus que jamais, le réseau GIFT-MENA doit porter 4 grands axes :

- Le renforcement des capacités : le capacity building : également un moyen de rendre les États de la région moins tributaires de l'aide internationale, au moment où survient parfois une crise de confiance entre les donateurs et les États du sud, comme le rappelait notre collègue soudanais.
- Le rôle de la formation pour optimiser le capital humain.
- La modernisation des processus de recrutement dans la fonction publique.
- La coopération, les échanges, aussi bien sud-sud que nord-sud ou MED-MENA.

Bien sûr, ce qui fait le supplément d'âme de ce réseau, c'est précisément les partenariats qui se créent, ces mises en réseau, l'exceptionnelle diversité des talents présents parmi nous aujourd'hui, le nombre de disciplines académiques représentées, le nombre d'instituts, le nombre de pays.

Par ailleurs, la dimension recherches et publications m'interpelle également en tant qu'universitaire. J'ai lu cette nuit l'ouvrage qu'ont publié Lamia, Vincent Potier et Adel Ben Yakhlef sur l'avenir de la fonction publique : les « Regards croisés sur la Méditerranée » et j'ai été agréablement surpris. On a des parallèles stimulants entre la Tunisie et d'autres pays de la région. Je connaissais des *policy papers* plus



académiques que publie l'Institut des finances, mais cette dimension recherches et publications est porteuse de pistes d'avenir pour le réseau GIFT-MENA.

Parmi les nombreuses autres pistes à retenir de ces deux derniers jours, la participation des femmes dans la vie économique a été soulevée : moins de 25 % dans les pays de la région. Ce doit être l'une des pistes principales quand il s'agit de réfléchir à la valorisation du capital-compétence de l'État. Il n'y a de richesse que d'hommes, dit-on. Il n'y a de richesse que d'hommes et de femmes, évidemment. Quand on pense à l'employabilité, à l'intermédiation, la nécessité de rapprocher les formations des emplois, point sur lequel plusieurs intervenants ont insisté, cela passe par la formation et par la mise en réseau.

Que peut l'État dans le monde d'aujourd'hui ? C'était la question du panel ministériel. L'État ne peut peut-être pas tout, mais il y a toujours un désir d'État, un besoin d'État, d'autant plus qu'il y a peut-être moins d'interlocuteurs dans la société civile face à l'État. C'est aussi un point que le ministre Vallini a soulevé. Il y a une trentaine-quarantaine d'années, il y avait ce qu'on appelle les économies sociales de marché, les partenaires sociaux, les syndicats dans de nombreux pays, qui jouaient un rôle plus important qu'aujourd'hui. C'est également vrai au sud de la Méditerranée.

Je retiens également le message qu'ont fait passer les représentants du Quai d'Orsay : précédemment, on essayait de distinguer entre la coordination humanitaire, qui était un peu l'urgence, et les perspectives de plus long terme, qui étaient celles du développement. Aujourd'hui, la situation rend cette distinction plus complexe puisqu'il faut agir simultanément sur l'humanitaire et sur le développement. On ne peut plus se focaliser uniquement sur l'un ou l'autre de ces aspects : humanitaire, diplomatique ou militaire.

Il s'agit par ailleurs, à travers ce réseau, de promouvoir la décentralisation, avec une expertise très souvent locale, mais avec une aide étrangère ponctuelle si nécessaire.

Les défis seront nombreux.

Comment identifier les bons acteurs ?

Sébastien Mosneron-Dupin nous disait que l'art de la coopération consiste à s'adapter au génie national de chaque pays. C'est important car cela vise à rompre avec l'état d'esprit qui a longtemps prévalu en Occident, qui cherchait un peu à suggérer ou à imposer des évolutions sans faire de sur-mesure, sans tenir compte des situations locales. Il faut en effet aujourd'hui essayer de rompre avec les vieux réflexes, de répondre certes aux besoins immédiats des pays, notamment des besoins humanitaires, tout en permettant à ces pays de développer eux-mêmes, par eux-mêmes, pour eux-mêmes des solutions durables. Le décalage entre les urgences humanitaires et les perspectives de développement à plus long terme est donc



une distinction qui ne tient plus vraiment.

Au-delà de ces quelques remarques générales, je retiendrai que cette conférence a été l'occasion, pour de très nombreux participants avec lesquels j'ai eu l'occasion de discuter, de réaffirmer leur engagement à travailler ensemble sur la durée afin d'améliorer les politiques publiques, de privilégier la résilience de la fonction publique et les valeurs qui nous rassemblent de neutralité, de performance, de diversité, ce qui est aujourd'hui nécessaire pour permettre aux pays arabes d'atteindre à l'horizon 2030 les nouveaux Objectifs de Développement Durable, notamment l'Objectif 16, qui engage à promouvoir l'avènement de « sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable ».

Donc la fonction publique demeure un puissant levier leur permettant d'atteindre ces objectifs, un vecteur de développement économique et de cohésion sociale, mais l'efficacité de cette approche reste – il faut l'avouer – tributaire d'une volonté politique claire et c'est peut-être là que le bât blesse. On a très souvent tendance, aussi bien en France que dans les pays du sud de la Méditerranée, à faire assumer à l'administration, à la fonction publique des problèmes dont la source vient souvent du côté velléitaire de la classe politique. Il ne faut pas se défaire sur la fonction publique quand on ne porte pas de projet ambitieux pour la nation.

Parmi les autres idées évoquées, je rappelle :

- le rôle de la gouvernance publique pour donner à la stabilité, à la paix toutes les chances de se maintenir sur la durée ;
- l'utilisation des potentialités du numérique et de l'ouverture des données (cela a fait l'objet d'un atelier hier) : il y a un véritable besoin, il y a aussi un manque de capacités à ce stade pour profiter de toutes les possibilités qu'ouvre le numérique ;
- l'importance de capitaliser sur la formation, sur une gestion très moderne du capital humain dans la fonction publique, aussi bien étatique que territoriale, en œuvrant à l'adoption de critères méritocratiques et transparents de recrutement. Ce point a été soulevé très souvent dans les questions de la salle et dans les ateliers : comment faire en sorte que la gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences soit optimisée, notamment dans les pays du sud de la Méditerranée ? Aussi bien la communauté internationale que les bailleurs de fonds et les principaux acteurs au sud de la Méditerranée sont aujourd'hui conscients de la nécessité absolue de privilégier la valorisation du capital-compétence dans la fonction publique, d'en faire l'une des priorités de bonne gouvernance et de se donner les moyens de réaliser le potentiel de coopération sud-sud et triangulaire dans ce domaine, en priorité, de l'agenda international et de mettre en place des modèles de coopération au sein desquels chaque partenaire (dont les opérateurs locaux) a son apport reconnu en savoir-faire.

Là aussi, le GIFT-MENA rompt avec les pratiques du passé : chaque institution peut donner le meilleur d'elle-même, peut partager son savoir-faire sans paternalisme ni condescendance, pour échanger les meilleures pratiques et réfléchir ensemble à des pistes d'avenir.



Les trois tables rondes qui ont eu lieu hier sous forme d'ateliers – aussi bien celle sur la gouvernance et la transparence financière, que celle sur la résilience de l'administration et celle sur l'open data – ont montré que nous sommes aujourd'hui à une croisée des chemins et que les synergies à utiliser sont importantes. Tout est question aujourd'hui de volontarisme politique. Cela nous ramène à l'ouverture : à la nécessité de se focaliser sur cet optimisme de la volonté.

Comme disait Fitzgerald, je conclus là-dessus : « *On devrait pouvoir comprendre que les choses sont sans espoir, et cependant être décidé à les changer.* »

C'est – je crois – la philosophie du réseau GIFT-MENA dans une situation apocalyptique, aussi bien politiquement qu'à l'échelle régionale.

Il y a encore des motifs d'espoir, il y a des pratiques que nous sommes en train de mettre en réseau. et la pérennisation de ce réseau fera beaucoup pour un apaisement de la situation aujourd'hui particulièrement tendue au sud de la Méditerranée.

Merci à tous.