

Non classifié

GOV/PGC/MPM(2006)3

Organisation de Coopération et de Développement Economiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

13-Sep-2006

Français - Or. Anglais

**DIRECTION DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL
COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE**

**GOV/PGC/MPM(2006)3
Non classifié**

LE LEADERSHIP EN TEMPS DE CRISE

Réunion des hauts responsables des centres de gouvernement : le leadership dans la gestion des risques

Vienne, 28 et 29 septembre 2006

Ce document vient à l'appui de la Séance 4, le jeudi 28 septembre de 16h30 à 18h00.

TRADUCTION PROVISOIRE

Pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec Christian VERGEZ, courriel:
christian.vergez@oecd.org ; tél: + 33 1 45 24 90 44.

JT03213559

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

Français - Or. Anglais

Séance 4

Le leadership en temps de crise

Mot clé de la Séance 4

Objectif	Évaluer l'importance relative de l'autorité émanant du centre de gouvernement lors de la gestion des crises.
Résultats	Définir les principales caractéristiques d'une autorité efficace en temps de crise.



Enjeux principaux	Eléments	Questions à débattre
1. Principaux objectifs du leadership en temps de crise	<p>Conduire la sortie de crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership, attentes et confiance du public • Cinq tâches essentielles des autorités : orientation, prise de décision, mobilisation, conclusion et enseignements 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les centres de gouvernement assurent-ils le leadership en temps de crise ? Comment veillent-ils à ce que tous les intervenants, les interlocuteurs du secteur privé et les administrations se fassent une idée précise de leur tâche en temps de crise ?
2. Reconnaître et gérer une crise	<p>L'histoire jugera la capacité d'anticipation, ingéniosité et intégrité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise ? Quelle crise ? Obstacles institutionnels et cognitifs s'opposant au diagnostic d'une crise • Décision d'agir : excès d'informations et paralysie de la décision • Qui est responsable ? La coordination de la réponse à une crise (pouvoirs publics, entreprises, société civile) • Assurer la flexibilité sans nuire à la responsabilité ni à la transparence 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont, au centre du gouvernement, les caractéristiques et les composantes d'une équipe capable de gérer une crise ? • Quels sont les rôles respectifs des responsables politiques et des hauts fonctionnaires dans la gestion des crises ? • Comment les centres de gouvernement assurent-ils l'efficacité de la communication des autorités avec le public en temps de crise ?
3. Efficacité du leadership et de la communication	<p>Entretenir la confiance du public</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que se passe-t-il ? Le rôle des autorités dans la définition d'une crise • La crédibilité de la communication sur une crise : importance de la réputation, du professionnalisme, de la clarté, de la rapidité • À qui s'en prendre ? Mettre un terme à une crise et assurer la responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les centres de gouvernement veillent-ils à la coordination internationale pour déceler les crises qui dégénèrent rapidement, assurer la proportionnalité de la réponse et limiter les retombées sur les autres pays ? • Comment renforcer la coordination internationale en temps de crise ?

Cinq tâches essentielles du leadership en temps de crise	
orientation	Veiller à ce que les responsables comprennent ce qui se passé et ce qui pourrait suivre
prise de décision	Définir la direction générale et la cohérence des efforts collectifs en réponse à la crise
mobilisation	Encadrer activement l'idée que se fait le public de la crise pour que les efforts collectifs visant à la gérer en sortent renforcés
conclusion	Justifier les mesures prises et mettre un terme à la crise
enseignement	Tirer des enseignements et saisir les occasions de réparer ou de réformer






Préserver la primauté du droit en temps de crise : équilibrer les pouvoirs

- Fixer des délais
- Contrôle interne
- Contrôle hiérarchique
- Contrôle indépendant immédiat
- Approbation
- Information du public
- Analyse
- Documentation
- Mise en examen

Source: d'après *Swedish Emergency Management Agency (SEMA) (2005), p. 37*

Dans une démocratie libérale, les dirigeants doivent gérer les crises en fonction d'un contexte politique, juridique et moral délicat qui les oblige à mettre en balance les considérations d'efficacité et d'efficience avec d'autres valeurs bien ancrées, contrainte dont les dirigeants des pays non démocratiques n'ont pas à se soucier.

« Ce qu'il nous faut en temps de crise, c'est la coordination des autorités publiques et non pas leur blocage réciproque »
Professeur Bengt Sundelius, Directeur de la recherche, SEMA

Les paradoxes de la communication sur les crises		
Le paradoxe de rassurer en alertant		Convaincre la population que les risques sont réduits, tout en les préparant au pire
Le paradoxe de l'adaptation aux groupes cibles		Le plus efficace serait peut-être d'adapter l'information à chaque groupe, mais la crédibilité peut en pâtir si les messages apparaissent contradictoires
Le paradoxe de la culture de l'information		La nécessité de coopérer et de communiquer avec des organisations décentralisées et ouvertes remet en cause la tradition administrative du secret.
Le paradoxe de la demande d'informations		A l'indifférence la plus complète peut succéder, du jour au lendemain, une demande massive d'informations
Le paradoxe de la crédibilité et de la vigilance		A trop tabler sur la crédibilité des autorités, on risque d'affaiblir la préparation du public

Source: d'après *Swedish Emergency Management Agency (SEMA) (2003), p. 13*

Source principale : Boin A., Hart P., Stern E. et B. Sundelius (2005) *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*, Cambridge: Cambridge University Press (sauf cas de référence différente).