

Le rôle de la fonction publique et des fonctionnaires pendant la pandémie de COVID-19

Le déclenchement de la pandémie de COVID-19 a touché plus de 180 pays, infecté plus de 6,5 millions de personnes et tué plus de 383 000 personnes (au 3 juin 2020). En plus des implications pour la santé et des pertes de vie, la pandémie a mis à rude épreuve les systèmes de santé, perturbé le système éducatif, fait des ravages dans les entreprises et les économies, entraîné des pertes d'emplois et perturbé la vie sociale avec des fermetures, des couvre-feux et d'autres mesures strictes visant à contenir le virus étant mis en œuvre dans le monde. Tout cela s'est produit dans le contexte de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable, où la fonction publique et les fonctionnaires sont essentiels.

Voici les rôles que jouent les fonctionnaires dans la mise en œuvre du Programme 2030 : (i) planification de la politique et de la stratégie ; (ii) la prestation de services ; (iii) le développement des infrastructures ; (iv) la mobilisation et l'utilisation des ressources ; (v) le suivi et l'évaluation ; et (vi) le développement des capacités institutionnelles et humaines.

La perturbation brutale et brutale de la pandémie de COVID-19 a plongé la fonction publique et les fonctionnaires dans une frénésie, les obligeant non seulement à lutter contre sa propagation, mais aussi à essayer de gérer les retombées socio-économiques qui l'accompagnent. Il a catapulté les fonctionnaires en première ligne de la réponse à la crise sans feuille de route claire, les obligeant à faire face à une situation rapide et en constante évolution et à improviser en cours de route.

LE RÔLE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES FONCTIONNAIRES DANS LA LUTTE CONTRE LA PANDÉMIE COVID-19

Des agents de santé de première ligne aux responsables de la santé publique en passant par les enseignants, les agents d'assainissement, les agents de l'aide sociale et plus encore, l'humble fonctionnaire a été mis sous les projecteurs, aidant à mieux faire connaître et comprendre le rôle essentiel que les fonctionnaires jouent dans la vie quotidienne, et en particulier pendant les périodes de crises graves, telles que la pandémie de COVID-19.

Cependant, dans le cadre de la pandémie de COVID-19 en cours, les fonctionnaires travaillent dans des circonstances mettant leur vie en danger.

¹ Institut international des sciences administratives (2016).

Résumé

Pour que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 soit atteint, une prestation efficace de services publics est nécessaire, y compris en réponse à la pandémie de COVID-19. Si elle n'est pas contenue, la pandémie mettra en péril le respect de l'échéance de 2030, en détournant les ressources des efforts de développement vers la réponse à la crise. Le fonctionnaire est au cœur d'une réponse efficace à la crise, que ce soit en tant que travailleur de première ligne dans le domaine de la santé, ou dans l'élaboration de stratégies et de plans pour atténuer son impact.

Ce document d'orientation décrit neuf rôles clés que les fonctionnaires ont joué et doivent continuer à jouer pour assurer une réponse efficace à la pandémie : (i) assurer la continuité des services publics ; (ii) rendre service avant soi : courage et humanité dans la pratique ; (iii) réflexion rapide, créativité et innovation ; (iv) l'information et la sensibilisation ; (v) la réflexion et la planification stratégiques dans le chaos ; (vi) pérenniser la résilience et construire un service public plus efficace et plus réactif ; (vii) construire et renforcer la légitimité de l'État, la crédibilité du gouvernement et la confiance de la population ; (viii) l'allocation des ressources et la responsabilité distributive ; et (ix) leadership collaboratif et en réseau.

Afin de jouer efficacement ces rôles, un fonctionnaire doit avoir un profil caractérisé par les éléments suivants : sacrifice de soi, fiabilité, prise de risque, polyvalence, adaptabilité, créativité, transparence et responsabilité, et il doit être bien informé et compétent, persévérant, empathique, collaboratif et compétent dans l'utilisation de la technologie, tous motivés par l'humain dans leur personnalité.

Les recommandations politiques suivantes sont formulées :

- (i) le développement global des capacités de la fonction publique ;
- (ii) l'institutionnalisation de l'alerte précoce, de la planification d'urgence, de la préparation et de la réponse rapide dans le service public ;
- (iii) la mise en réseau, la collaboration, le partage et l'apprentissage des pratiques réussies et des erreurs pour créer des services publics meilleurs et plus efficaces pour les futures pandémies et crises ;
- (iv) le développement durable d'un leadership responsable, réactif, responsable et axé sur les personnes dans les institutions du secteur public ; et
- (v) fournir des ressources financières pour les pandémies et les crises avant qu'elles ne surviennent.

positions. Dans tous les pays touchés par la pandémie de COVID-19, ils devraient tous deux fournir des services malgré la pandémie tout en subissant son impact, soit en étant directement infectés, soit en ayant des membres de leur famille qui le sont. De plus, la pandémie a frappé le monde à un moment où, selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le monde a besoin de six millions d'infirmières et de sages-femmes supplémentaires pour atteindre les objectifs de santé mondiale dans le cadre des ODD. Ces travailleurs critiques sont confrontés à un virus hautement infectieux dangereux mais en nombre insuffisant. Voici quelques-uns des rôles que les fonctionnaires ont joué, jouent et doivent continuer de jouer dans la riposte à la pandémie :

ASSURER LA CONTINUITÉ DE SERVICES PUBLICS

En menaçant de perturber la prestation des services publics, la pandémie de COVID-19 a touché un principe cardinal du service public, celui de la continuité. Dans une démonstration de réponse courageuse cependant, dans de nombreux pays, les fonctionnaires ont rapidement adapté et réajusté la manière dont les services sont fournis afin de minimiser l'impact négatif de la pandémie sur les individus et les communautés. Par exemple, alors que de nombreuses écoles, y compris des collèges et des universités, ont été soudainement fermées à la suite de fermetures à l'échelle nationale, les enseignants et les professionnels de l'éducation se sont précipités pour fournir des solutions d'apprentissage à domicile via des plateformes en ligne et des supports électroniques, où il y avait une infrastructure pour soutenir de telles approches. De même, dans de nombreux endroits où les établissements médicaux ont été submergés par un nombre élevé de patients COVID-19, des outils en ligne, tels que la télémédecine et la télésanté, ont été mis en place ou améliorés pour fournir des services médicaux non urgents afin de ne pas perturber la prestation des services de santé aux personnes souffrant d'autres affections. Les tribunaux entendent et jugent les affaires par vidéoconférence, tandis que dans certains endroits, les mariages virtuels ont été légalisés. Dans ces cas, et d'autres, les fonctionnaires ont fait preuve d'une polyvalence dans la prestation de services qui a profité aux utilisateurs de services au milieu des défis causés par la pandémie.

SERVICE AVANT SOI : COURAGE ET HUMANITÉ DANS LA PRATIQUE

De nombreux fonctionnaires ont risqué leur vie pour continuer à servir le public tout au long de la pandémie. Malheureusement, beaucoup ont par la suite été infectés et un nombre alarmant de personnes ont perdu la vie. Par exemple, au Royaume-Uni, au moins 100 travailleurs médicaux et de santé sont décédés des suites de COVID-19. En Chine, il a été signalé qu'au cours des 3 premiers mois de lutte contre le virus, certains

3000 personnels de santé ont été contaminés. Aux États-Unis, bien que le chiffre exact soit inconnu, on estime que 5 000 travailleurs de la santé ont été infectés, tandis qu'à New York, 1 000 policiers de la ville représentaient une partie des 40 000 personnes de cette ville qui ont été testées positives pour l'infection par Avril 2020. Les chiffres sont probablement beaucoup plus élevés, étant donné que tous les fonctionnaires n'ont pas été testés pour COVID-19 et que beaucoup peuvent être des porteurs asymptomatiques du virus.

L'une des raisons de ces taux d'infection élevés parmi les fonctionnaires, en particulier les fonctionnaires de première ligne comme les travailleurs de la santé, est la pénurie d'équipements de protection individuelle (EPI). La plupart des pays ont eu du mal à garantir suffisamment de masques médicaux, de respirateurs N-95, de blouses chirurgicales et d'autres équipements de protection, obligeant beaucoup à improviser, notamment en utilisant des sacs poubelles pour les blouses et des masques faits maison. Il est tragique et regrettable que de nombreux fonctionnaires aient travaillé dans des conditions aussi dangereuses. Leur abnégation héroïque et leur humanité extraordinaire ont sauvé de nombreuses vies. En reconnaissance de cela, les gouvernements devraient travailler à l'élaboration et/ou à l'amélioration des plans de préparation et d'urgence pour de telles crises futures afin que les fonctionnaires aient toujours accès à l'équipement de protection qu'exigent à la fois leur profession et leur sécurité.

RÉFLEXION RAPIDE, CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

En réponse à la pandémie de COVID-19, la fonction publique et les fonctionnaires, beaucoup de ceux qui étaient habitués à fonctionner dans des systèmes routiniers, prévisibles et réglementés ont dû déployer une réflexion rapide, une créativité et une innovation instantanées pour contrer la destruction causée par la pandémie dans la prestation de services, en particulier dans des domaines critiques tels que les soins de santé. Par exemple, au début de l'épidémie du virus à Wuhan, l'armée chinoise n'a mis que 10 jours pour construire un hôpital de fortune à deux étages pouvant accueillir jusqu'à 1 000 patients et comprenant plusieurs salles d'isolement et 30 unités de soins intensifs. Les réponses à la COVID-19 ont vu fleurir l'innovation dans la fonction publique. Depuis le développement de sites de test au volant et d'applications de recherche de contacts en République de Corée,

INFORMATION FIABLE ET SENSIBILISATION COMME SERVICE CRITIQUE

L'un des services les plus nécessaires et les plus salvateurs pendant la pandémie a été des informations précises et fiables sur le virus, y compris sur sa propagation, sa prévention, la reconnaissance des symptômes et, surtout, sur la démystification des mythes et de la désinformation qui l'entourent.

Au début de sa propagation, une connaissance et une sensibilisation insuffisantes ou insuffisantes au virus l'ont aidé à pénétrer dans les communautés avant que les autorités gouvernementales ne réalisent sa gravité. Les fonctionnaires du secteur de la santé, y compris les médecins et les infirmières de première ligne, les virologues, les épidémiologistes et d'autres experts de la santé, ont été parmi les premiers à documenter cette nouvelle infection, faisant savoir qu'un nouveau virus hautement contagieux gagnait du terrain. Alors que les informations sur le virus commençaient à filtrer, les responsables de la santé publique, les médias et les instituts de recherche ont commencé à donner des informations à la fois au public et aux autorités, qui se sont progressivement révélées vitales dans la lutte contre la propagation du virus.

Cependant, les informations fausses ou trompeuses sur le virus, y compris les théories du complot entourant ses origines et les remèdes non prouvés, ont considérablement entravé les efforts visant à assurer la circulation d'informations fiables. Le secrétaire général de l'ONU, António Guterres, note que «Alors que le monde lutte contre la pandémie mortelle de COVID-19 – la crise la plus difficile à laquelle nous ayons été confrontés depuis la Seconde Guerre mondiale – nous assistons également à une autre épidémie, une dangereuse épidémie de désinformation. »

PENSÉE STRATÉGIQUE ET PLANIFICATION AU MILIEU DU CHAOS

De nombreux fonctionnaires ont élaboré des stratégies et planifié au milieu du chaos comment vaincre la pandémie, sauver des vies, assurer la protection sociale et soutenir les économies. Des groupes de travail nationaux ont été formés, incorporant des représentants d'un échantillon représentatif de la fonction publique pour planifier et coordonner les efforts de lutte contre la propagation et l'impact de la pandémie. Dans une approche pangouvernementale et pansociétale, ils ont fait appel à des scientifiques et des experts en santé publique, pour assurer l'efficacité, la coordination, la cohérence et l'intégration des stratégies et des plans visant à stopper la propagation du virus et à gérer les impacts plus larges de la pandémie.

Ces groupes de travail et les enseignements tirés de leur travail développeront ou renforceront des mécanismes institutionnels dotés des capacités nécessaires pour faire face plus efficacement à de telles crises à l'avenir. S'ils étaient mis à profit, ces groupes de travail pourraient fournir

un élément de base pour améliorer la préparation du gouvernement et la réponse aux crises.

SOUTENIR LA RÉSILIENCE ET CONSTRUIRE UNE FONCTION PUBLIQUE PLUS EFFICACE ET PLUS RÉACTIVE

Le monde a déjà connu des pandémies mondiales et COVID-19 ne sera pas le dernier. Par conséquent, l'un des rôles essentiels que la fonction publique doit jouer est de préparer le service à être plus résilient à toute crise future. Les fonctionnaires doivent transformer les défis posés par la pandémie de COVID-19 en une opportunité de concevoir des stratégies pour renforcer la résilience, l'efficacité et la réactivité de la fonction publique et des services qu'elle fournit, afin d'être mieux préparés à l'avenir. La stratégie de chaque gouvernement devrait être de mettre en place des arrangements institutionnels, des politiques, des systèmes, des infrastructures, des plans, y compris des plans d'urgence, et des ressources pour prévoir, identifier et réagir rapidement aux pandémies et autres crises.

RENFORCER ET AMÉLIORER LA LÉGITIMITÉ DE L'ÉTAT, LA CRÉDIBILITÉ DU GOUVERNEMENT ET LA CONFIANCE DES POPULATIONS

Les fonctionnaires qui fournissent des services de manière adaptée, équitable et humaine contribuent à renforcer la crédibilité du gouvernement et, par conséquent, à favoriser la confiance parmi la population. La détermination des fonctionnaires à continuer de fournir des services face aux dangers que la pandémie de COVID-19 a fait peser sur leur propre vie a grandement contribué à ce que le gouvernement soit considéré comme essentiel et soucieux de la vie de la population. Le travail continu des fonctionnaires a donc, dans de nombreux endroits, élevé un sentiment de confiance dans le gouvernement. La pérennité de cette confiance dépendra toutefois fortement du succès de la lutte contre la pandémie.

ALLOCATION DES RESSOURCES ET RESPONSABILITÉ DISTRIBUTIVE

Les crises qui surviennent brutalement, comme la pandémie de COVID-19, surprennent les budgets des gouvernements, présentant un grand défi pour les fonctionnaires qui sont chargés de les préparer et de les mettre en œuvre. La manière dont les ressources sont allouées et utilisées détermine si les systèmes, les dispositifs institutionnels pratiques destinés à protéger les sociétés contre les pandémies de cette nature, se mettent en place et deviennent opérationnels ou non. Dans de nombreux pays, les fonctionnaires ont dû rapidement

visualiser les ressources disponibles, en mobiliser d'autres et les déployer rapidement pour faire face à la pandémie et à tous les défis qu'elle a provoqués. Environ 130 milliards de dollars d'aide budgétaire ont été promis, ou est à l'étude par les gouvernements du monde entier à la suite de la pandémie de COVID-19.

L'allocation des ressources et la responsabilité distributive sont un rôle essentiel que les fonctionnaires ont joué pendant la pandémie et qui a eu une grande influence sur la confiance dans le gouvernement, la prestation de services essentiels, la minimisation des inégalités et le sauvetage de vies.

LEADERSHIP COLLABORATIF ET EN RÉSEAU

Dans de nombreux pays, la pandémie de COVID-19 a révélé que le leadership collaboratif et en réseau est essentiel lorsqu'il s'agit de faire face à des défis et à des problèmes complexes. Le besoin d'un leadership résolu, axé sur les personnes, calme, crédible et digne de confiance est essentiel en temps de crise. Les fonctionnaires ont joué leur rôle de manière collaborative pour assurer une réponse coordonnée et réussie pour contenir la propagation du virus et atténuer l'impact de la pandémie.

Au niveau mondial également, le leadership collaboratif est essentiel. La pandémie de COVID-19 a permis aux services publics de différents pays d'apprendre des succès et des échecs des uns et des autres dans leur capacité à identifier et à réagir aux pandémies. Les institutions multilatérales, telles que l'OMS, fournissent une plateforme essentielle pour ce type de collaboration et pour le partage de données et d'informations sur la santé publique. Les fonctionnaires doivent être encouragés à créer des réseaux, à collaborer et à partager afin d'améliorer le co-apprentissage aux niveaux local, national et international.

PROFIL D'UN FONCTIONNAIRE QUI PEUT TRAVAILLER EFFICACEMENT EN CAS DE CRISE

Compte tenu de tous les rôles ci-dessus que les fonctionnaires ont joués, nous pouvons déduire qu'un fonctionnaire efficace a le profil suivant : abnégation, digne de confiance, prenant des risques, transparent, responsable polyvalent, adaptable, créatif, innovateur, bien informé et compétent, persistant, empathique, collaboratif et compétent dans l'utilisation de la technologie. Surtout, ils ont une forte dose d'humanité dans leur personnalité qui les fait travailler pour les autres même au péril de leur propre vie. Ce profil devrait faire partie du guide de formation des fonctionnaires pour leur permettre de servir en situation de crise.

² Bloomberg (2020), « Covid-19 : voici combien d'argent les pays ont promis pour la lutte contre le virus », 13 mars.

MESSAGES CLÉ

- 1. Développement global des capacités de la fonction publique :** Les gouvernements doivent veiller au développement des capacités de la fonction publique et des fonctionnaires ; que ce soit par leur nombre, leurs compétences, leurs valeurs, les équipements de protection dont ils ont besoin, les incitations à leur productivité, les outils et installations ainsi que la technologie dont ils ont besoin pour faire leur travail efficacement. Les gouvernements doivent investir dans des services publics qui fonctionnent très bien et des fonctionnaires efficaces.
- 2. Institutionnaliser l'alerte précoce, la planification d'urgence, la préparation et la réponse rapide dans la fonction publique :** Les gouvernements doivent mettre en place et fonctionner efficacement, des cadres institutionnels permanents du secteur public et bien coordonnés qui peuvent aider les fonctionnaires à anticiper et à se préparer, à rechercher les signes de crise, tels que les pandémies, à trouver des solutions rapidement et à réagir de manière appropriée à temps pour éviter impact sévère.
- 3. Réseauter, collaborer, partager et apprendre des pratiques réussies et des erreurs pour créer des services publics meilleurs et plus efficaces pour les futures pandémies et crises :** Les fonctionnaires doivent être encouragés à créer des réseaux, à collaborer et à partager pour améliorer le co-apprentissage ; quelque chose qui a de meilleures chances d'amélioration dans la recherche de solutions rapides non seulement aux pandémies et aux crises, mais dans le travail de prestation de services publics en général.
- 4. Soutenir le développement d'un leadership responsable, réactif, responsable et axé sur les personnes dans les institutions du secteur public :** La pandémie de COVID-19 a montré qu'en période d'incertitude et de fluidité, un leadership résolu, centré sur les personnes, calme, crédible et de confiance est nécessaire. Le développement de ce type de leadership dans la fonction publique doit être soutenu.
- 5. Prévoir des ressources financières pour les pandémies et les crises avant qu'elles ne surviennent :** Les gouvernements doivent toujours fournir des ressources budgétaires pour faire face aux urgences et aux crises telles que cette pandémie. L'excuse souvent citée selon laquelle les gouvernements n'ont pas de fonds pour des problèmes qui ne se sont pas produits a été démentie par la pandémie de COVID-19. De nombreux gouvernements ont dû dépenser beaucoup d'argent soudainement et de manière imprévue ; probablement plus que ce qu'ils auraient dépensé s'ils l'avaient déjà prévu dans leur mission de service public. très budgets.