

ADMINISTRATION

## Pour un changement planifié

Par le Prof. Hassan RAHMOUNI — Faculté de droit, Rabat

**L**e changement peut donner lieu à un progrès réel s'il est mis en œuvre selon une séquence ordonnée, planifiée et soigneusement exécutée (1). À ce titre, les actions transformatrices relèvent, à des degrés divers, de différentes sources d'impulsion. Un tronc commun de savoir et de prise de conscience s'impose alors aussi bien à l'administration supérieure qu'au subordonné dont les idées innovatrices cherchent à percer l'hermétisme des sphères intermédiaires en vue de faire entendre la voix du changement.

Dans les deux positions, l'agent du changement doit réunir en sa personne certaines qualités fondamentales dont

notamment :  
— la connaissance du processus de changement et des obstacles.  
(Suite en page 3 — 1ère col.)

### Consensus sur le changement, reste à savoir comment

**D**EPUIS jeudi sont réunis à Rabat des experts et chercheurs spécialisés en droit administratif, en sciences administratives et en gestion publique, de différents pays, mais surtout du Maghreb.

Le thème retenu est « l'administration publique et le changement ».

D. C.

(Suite en page 3 — 3<sup>e</sup> col.)

## ADMINISTRATION

(Suite de la 1ère page)

tales que le milieu peut offrir pour l'enlever.

— la maîtrise des différentes composantes de l'organisation, de manière à y déceler les facteurs de puissance et de sources de faiblesses,

— la tolérance des divergences et l'ouverture au changement et

— une vision globale du système, intégrant les différentes composantes du milieu dans leurs rôles de sous-systèmes complémentaires.

Ainsi qualifié, il pourra valablement procéder à l'entreprise des actions dont la nécessité s'imposerait comme préalable à l'introduction d'un processus de changement stabilisé. Différentes stratégies d'écoles s'orientent alors à son choix en vue de la détermination d'une approche méthodique de l'innovation (2). Sans vouloir se ranger dans leur sillage, ces approches pragmatiques peuvent s'inspirer de leurs enseignements et forger un style local adapté aux réalités nationales. Il demeure évident que chaque stratégie d'espèce doit s'inscrire dans le contexte spécifique auquel elle se propose d'apporter des solutions et répondre aux préoccupations que dicte le contexte.

Une telle approche, la source même du changement doit résulter de solides liens de collaboration avec les éventuels piliers du changement qu'elle aura préalablement identifiés (3). Elle procédera ensuite et surtout à un diagnostic rigoureux des maux dont souffre le milieu en vue de l'identification des problèmes réels. A cette fin, elle cherchera à exposer sous-jacente aux difficultés et arduités à la localisation des points forts du système en vue de l'exploitation de leur potentiel au moment opportun. Elle peut également adopter une approche systématique pour la localisation des dysfonctions dans la dynamique interne du système ainsi que dans ses rapports avec son environnement.

Une bonne identification des problèmes permettra alors d'indiquer les actions de localisation des ressources nécessaires à l'introduction des changements désirables (4). L'éventail des problèmes étant connu et les instruments de solution définies, la phase cruciale du processus peut alors

être abordée : elle passera par le choix des options optimales et l'aménagement des conditions d'acceptation en vue d'une meilleure chance de stabilisation de l'innovation ainsi introduite.

Les recherches et études préliminaires mettent la décision en présence d'un éventail de solutions. Le choix pourra alors être opéré sur la base de l'efficacité et des bénéfices escomptés de la formule retenue. Un test de faisabilité permettra au choix d'être finalisé, sur la base de son caractère opérationnel et durable (5). Facilitant ainsi son acceptation par le milieu d'accueil. Sur ce plan, les techniques de communication jouent un rôle de premier ordre pour l'acceptation ou le rejet de l'innovation; les médias et autres moyens de communication de masse complèteront à cet effet, les autres styles de vulgarisation écrits et oraux dont discute l'administration publique. L'effet de changement sera accru par l'intériorisation de nouvelles pratiques et l'apparition de signes révélateurs d'une normalité institutionnelle à l'innovation (6).

Ainsi, pourra être inauguré un processus de renouveau constant, de nature à préparer la rupture avec les pratiques palliatives dans la recherche de l'efficacité administrative.

Vue à la lumière de ces considérations, l'administration marocaine présente des signes apparents de rigidité. Les changements qui y interviennent semblent s'effectuer sous forme de réajustements sans qu'un fil conducteur n'y indique une continuité évidente. La recherche des démarches alternatives a déjà permis d'appréhender la proposition improvisatrice de l'administration face aux maux structurels fonctionnels qui entravent son efficacité.

Est-ce à dire que telle est la seule forme de recherche des moyens d'optimisation de l'action consacrée par la pratique administrative marocaine ? Il n'est guère possible de défendre une telle position sans courir les risques de vilipende à l'égard d'un milieu que l'observation objective accablait par ailleurs d'un sort non négligeable.

En outre, l'examen du processus de formation des cadres de l'administration ne peut donner lieu à l'ébauche d'une démarche rationalisante. Il serait dès lors opportun d'évoquer à présent vers l'esquisse d'une plateforme

inspirée des enseignements managériaux présent un cadre scientifique de gestion. Aussi s'avèrera-t-il opportun de déceler les contours d'un processus opérant au cadre humain d'intervention de l'administration publique marocaine à travers ses entités s'y emploient ardemment. Osons espérer que les résultats ne tarderont pas à se faire sentir.

M Hassan RAHMOUNI

(1) Point de vue d'acceptation de changement, M. P. G. DEWULF in « La gestion des affaires publiques », op. cit., pp. 105-106. (2) « L'innovation est un état, une méthode visant à stabiliser l'état d'innovation », J. Korte, in « Innovation in Public Administration », op. cit., pp. 105-106. (3) Les progrès dans le processus de développement sont graduellement perceptibles, quoique des approches alternatives ne se sont pas encore imposées, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation.

(4) A cause de la rigidité de l'administration marocaine, les changements sont souvent de nature à être introduits au sein d'abord au niveau de la gestion interne de l'administration. Cette stratégie permet de réduire la propagation de tels effets.

(5) Il faut compter à cet effet l'impact de l'innovation sur la possibilité d'acquiescer ou de résister à l'innovation, ce qui est possible dans les cas suivants. Dans des situations où la possibilité d'acquiescer est plus élevée que celle de résister, une approche pragmatique peut être adoptée pour l'innovation. Dans des situations où la possibilité de résister est plus élevée que celle d'acquiescer, une approche plus rigoureuse est recommandée.

(6) La recherche de nouvelles pratiques peut être menée en parallèle avec la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Cette approche peut être adoptée pour l'innovation.

(7) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (8) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (9) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (10) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

(11) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (12) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

(13) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (14) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

(15) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (16) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

(17) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (18) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

(19) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (20) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

(21) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. » (22) « L'innovation est un processus de développement qui se caractérise par la mise en œuvre de nouvelles pratiques, ce qui a permis de stabiliser le processus à la nation. »

## Consensus

(Suite de la 1ère page)

en effet, le changement au sein de l'administration est une évolution naturelle et donc inévitable puisque comme le précise un intervenant, l'administration ne peut échapper à l'évolution de la société.

Que peut-on attendre par changement ? C'est là la principale question qui a alimenté les débats au cours des deux premières journées du colloque.

Le changement pour l'administration signifie le recours à des techniques et technologies nouvelles ce qui fait dire à certains observateurs que l'administration est malade et qu'il lui faut une nouvelle thérapie, cette affirmation est sûrement à souligner, néanmoins un consensus général a été formé pour lutter pour la simplification et contre la complexité.

C'est dans cet ordre d'idées qu'est intervenu l'exposé sur la décentralisation plus précisément « les ressources financières de la gestion décentralisée », qui permet une efficacité et une efficacité des services.

Dependant explique un intervenant, les changements s'ils ne sont pas bien conçus, sont très souvent générateurs d'instabilité et donc aboutissent à une vulnérabilité au niveau des services.

De que l'on peut d'ores et déjà retenir c'est qu'il y a une pléthore de méthodes pour entraîner le changement et que dans ce sens, comme le remarque un participant, le « droit pourrait devenir l'école de l'imagination ».

D.C.