

La Volonté de Changement Et La Gestion du Changement



ضمير
الوطن

**Premier Sous-secrétaire/
Dr. Mohamed Salama**
■ Rédacteur en chef

Différents pays s'efforcent de lutter contre la corruption, que ce soit par une confrontation directe, en activant des procédures d'application de la loi à l'encontre des corrompus pour faire face aux formes et aux actes de corruption, ou par des mesures de prévention et de protection contre la corruption, en identifiant ses risques, en les gérant et en adoptant des mesures préventives pour tarir ses sources et empêcher son évolution vers de nouvelles formes. Pour atteindre ces objectifs stratégiques à l'aide de mécanismes spécifiques et pour évaluer leurs résultats à l'aide d'indicateurs de performance, il est indispensable de s'appuyer sur des «Fondements», notamment la présence d'une «Volonté de Changement» et des outils pour assurer «la Gestion du Changement».



Journée de l'Intégrité – 10 Décembre 2024

Le Concept de la «Volonté de Changement»

Le concept général de la «Volonté de Changement» indique que la volonté est en elle-même l'action qui permet d'atteindre un objectif et de surmonter les obstacles qui s'y opposent. La volonté, en soi, est un acte positif visant à réaliser un but spécifique. Il suffit parfois d'évoquer le mot «volonté» pour supposer l'existence d'une action nécessaire à entreprendre. Que dire alors lorsque cette action vise spécifiquement à provoquer un «changement» ?

Quant au concept de changement, il s'agit du fruit des efforts continus, efficaces et ciblés, visant à transformer une situation actuelle en une autre, ou encore à l'améliorer, la renouveler et l'adapter aux exigences d'une époque ou aux évolutions en cours.

Ainsi, la «Volonté de Changement» signifie l'existence d'un désir affirmé et d'une détermination sincère à opérer une transformation réelle, qu'elle soit immédiate ou progressive, englobant les politiques et les procédures afin de réaliser des objectifs à court ou à long terme.

Pour que la volonté de changement se concrétise, il est nécessaire de disposer de plusieurs fondements pour la renforcer et créer les conditions propices à sa réalisation, ces fondements peuvent être résumés comme suit :

- Clarté de la vision : La présence d'un objectif clair et bien précis encourage les individus à adhérer à l'idée de changement, en réduisant les résistances et les hésitations susceptibles de s'y opposer.
- Leadership inspirant et influent : Un leader expérimenté, capable de motiver les individus, de cultiver l'esprit de persévérance et de susciter le désir d'atteindre l'objectif, constitue un facteur clé dans la dynamisation de la capacité au changement.
- Développement et raffinement des cultures : La volonté de changement exige une reconfiguration et une orientation des cultures à différents niveaux.
 - - Au niveau collectif : Pour réaliser un changement à l'échelle des différentes catégories de citoyens en vue d'atteindre un objectif national, tel que le développement



La Volonté de Changement et la Gestion du changement représentent des concepts clés, non seulement dans la lutte contre la corruption, mais aussi dans les trois dimensions du développement de l'Etat : économique, sociale et environnementale, dans le cadre du plan de développement de l'Égypte (Vision Égypte 2030).

ou la lutte contre la corruption, il est nécessaire de promouvoir la culture sociétale. Cela peut être accompli à travers divers outils, tels que le marketing social, ainsi que l'organisation de campagnes médiatiques et culturelles.

- - Au niveau organisationnel : Pour atteindre les objectifs d'une organisation grâce à la volonté de changement, il est indispensable de reconfigurer la culture organisationnelle. Cela passe par la promotion de l'innovation, de la collaboration et de l'intégration entre les individus, favorisant ainsi une ouverture à l'idée de changement.
- Afin d'influencer efficacement les deux cultures, sociétale et organisationnelle, il est impératif de développer et de raffiner leur fondement commun : la culture individuelle ou personnelle, qui désigne l'ensemble des valeurs, des croyances et des connaissances propres à l'individu au sein de la société ou de l'organisation. Plus l'individu est conscient de son rôle, convaincu de son importance, et en harmonie avec les objectifs du collectif, plus il contribue de manière décisive à la réalisation des objectifs intermédiaires et des grandes ambitions, avec aisance, conviction et un haut niveau de performance.
- Faire face aux défis : Les crises et les transformations soudaines constituent des moteurs importants pour créer une volonté de changement afin de répondre aux effets des crises et des bouleversements majeurs avec sérieux et efficacité.

Étant donné que la volonté de changement entraîne une transformation inhabituelle des systèmes de performance, une modification des modes de travail et l'atteinte des objectifs fixés, elle fait face à plusieurs défis, notamment :

- La crainte de l'échec du processus de changement et l'absence de conviction quant à son importance : Cette peur peut être surmontée grâce à une vision claire et à une adoption sincère des raisons du changement par des dirigeants dotés de qualités positives évidentes.
- La résistance au changement : Certains individus au sein de l'institution s'attachent aux anciens systèmes de travail auxquels ils sont habitués, avec une nostalgie pour des méthodes de travail stables. Cette résistance peut être surmontée par le biais de la formation transformatrice, de la rotation des postes, de l'acquisition de nouvelles compétences et expériences, ainsi que par l'instauration d'une confiance mutuelle entre l'individu et ses collègues, ainsi



Organisation de la « Journée de l'Intégrité » avec la participation des étudiants universitaires dans le cadre de l'initiative « GRACE », à l'occasion de la célébration de la Journée internationale de la Lutte contre la Corruption.

qu'entre lui et ses supérieurs hiérarchiques.

- Le manque de ressources : Lorsqu'on entreprend un processus de changement, il est essentiel de fournir les moyens, les équipements logistiques et les matériaux nécessaires pour garantir une efficacité opérationnelle sans obstacles ni interruptions.

Avec l'existence d'une Volonté de Changement, une question cruciale se pose : comment gérer le changement ?

Le Concept de «Gestion du Changement» :

La gestion du changement désigne l'ensemble des méthodologies, des moyens et des mécanismes visant à permettre aux individus et aux organisations de passer d'une situation actuelle indésirable à une situation cible de manière organisée, efficace et réussie. Cela se fait en fonction des besoins réels et des ressources disponibles, à travers des plans élaborés dans un cadre de suivi rigoureux afin de garantir l'atteinte des objectifs escomptés.

Pour réaliser une gestion précise du changement, plusieurs éléments sont à suivre comme suit :

- Diagnostic objectif de la situation actuelle : Cela implique une compréhension approfondie des défis auxquels est confrontée la société au niveau national, et l'organisation au niveau institutionnel.
- Disponibilité d'une vision claire du changement : Les objectifs à atteindre doivent être définis avec précision et clarté.
- Renforcement du principe de participation aux efforts de changement : Il est essentiel que chaque individu ressente la valeur de son opinion, de ses connaissances et de son impact grâce à son expertise et ses performances, et non comme un simple exécutant passif. Cela permet d'éviter le sentiment de frustration et l'absence de prise de responsabilité.
- Communication continue entre les groupes de travail : Cela inclut les trois formes de communication interne (ascendante, descendante et horizontale), ainsi que la communication externe avec des organisations similaires et le public extérieur entourant l'organisation.
- Élaboration d'un plan d'exécution rigoureux : Ce plan doit inclure des objectifs principaux et secondaires établis selon un calendrier réaliste, tout en définissant des équipes de travail et en sélectionnant des leaders spécialisés et expérimentés. Il est essentiel de distribuer les rôles en fonction des besoins et des ressources disponibles, en veillant à séparer les éléments d'exécution des éléments de suivi.
- Mesure de la performance et suivi : Les indicateurs de performance constituent une boussole essentielle pour évaluer la pertinence ou l'échec des efforts visant à atteindre les objectifs. Ils influencent également le rythme d'exécution afin qu'il s'aligne avec les calendriers établis. Un suivi rigoureux de la performance est une méthode efficace pour évaluer, progresser et améliorer le travail au niveau individuel, au sein des équipes et de l'organisation dans son ensemble.

Pour renforcer la relation entre la Volonté de Changement et sa Gestion, il est essentiel de se concentrer sur quatre éléments clés :

- Sélection des leaders d'équipe compétents et expérimentés, avec leur formation et le développement de leurs compétences.
- Formation des individus et développement de leurs capacités, en mettant l'accent sur leur adaptation à l'environnement de changement et aux raisons qui le justifient.
- Acceptation et encouragement de la pensée créative, il est important de s'éloigner des approches routinières et monotones dans la gestion des différentes situations, car un environnement favorable à la créativité s'accorde parfaitement avec l'idée de changement.



L'un des principaux fondements de la volonté de changement est la disponibilité d'une volonté politique de lutter contre la corruption, ce qui soutient l'indépendance des organismes de contrôle et les directives visant à soumettre tous les citoyens, quels qu'ils soient leurs postes ou leurs pouvoirs, à l'État de droit.

qu'à la responsabilité des corrompus et leur poursuite en justice pour les punir, tout en décourageant les comportements corruptifs. Toutefois, avant le lancement de la première version de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption en 2014, l'Autorité a adopté de nouvelles approches pour lutter contre la corruption, centrées sur les principes de prévention et d'interdiction de la corruption, ce qui a nécessité une volonté de changement. Le défi a été majeur, car les systèmes de travail

- Construction et renforcement de la confiance entre les membres de l'équipe, qu'il s'agisse des leaders ou des individus, ainsi qu'entre les différents groupes de travail. Cette confiance doit également s'étendre et se consolider avec l'équipe de suivi, dans le cadre d'une unité d'objectif final pour toutes les équipes.

L'Autorité de Contrôle Administratif : Un exemple efficace de mise en œuvre du Changement

Il ne fait aucun doute que l'image perçue par la société du rôle de l'Autorité de Contrôle Administratif est liée à la lutte directe contre les manifestations et les actions corrompues, considérées comme illégales, ainsi



selon la loi régissant l'Autorité impliquaient nécessairement de continuer à combattre la corruption selon les mécanismes et méthodes habituels. L'Autorité est également responsable de la détection et de la répression des crimes liés à l'argent public, affectant la bonne exécution des fonctions publiques, en plus d'autres tâches prévues par la loi.

En outre, plusieurs mesures ont été prises dans le cadre du processus de gestion du changement afin d'atteindre des objectifs importants et nouveaux.

Les Fondements de la Volonté de Changement pour réaliser les Principes de Prévention et de Lutte contre la Corruption :

- La disponibilité d'une volonté politique de lutter contre la corruption soutient l'indépendance des organismes de contrôle et les directives visant à soumettre tous les citoyens, quels qu'ils soient leurs postes ou leurs pouvoirs, à l'État de droit.
- S'appuyer sur les articles constitutionnels qui soutiennent l'action et l'indépendance des organismes de contrôle, notamment les articles 215 à 221 de la Constitution de 2014, dont l'un des principaux principes est l'engagement de l'État dans la lutte contre la corruption, ainsi que la participation à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption.
- L'évolution de la culture institutionnelle de l'Autorité de Contrôle Administratif, afin qu'elle soit en mesure d'adopter et de poursuivre les concepts de prévention et de lutte contre la corruption, tout en menant également des actions directes contre les pratiques corrompues.
- L'intégration de l'objectif de sensibilisation à la lutte contre la corruption pour toutes les catégories de la société dans les trois versions de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption, depuis 2014 jusqu'à 2030.
- La coopération avec des organisations internationales et des organismes similaires au niveau international et régional, ainsi qu'avec les agences locales d'application de la loi, afin de favoriser l'acquisition et l'échange d'expériences, et de garantir l'assistance mutuelle conformément aux applications des articles de la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Les Fondements des Mécanismes et Formes de Gestion du Changement pour réaliser les Principes de Prévention et de Lutte contre la Corruption :

- La loi n° 207 de 2017 relative à la modification de certaines dispositions de la loi n° 54 de 1964 concernant la réorganisation de l'Autorité de Contrôle Administratif a inclus plusieurs fondements efficaces pour la Gestion du Changement, à savoir :
 - Mettre en avant l'indépendance de l'Autorité dans ses actions et sa subordination au président de la République, en tant que deux éléments clés pour activer le rôle des organismes de contrôle, ce qui suit l'élément essentiel d'une volonté politique réelle de lutter contre la corruption (article 1).
 - Création de l'Académie Égyptienne de Lutte contre la Corruption, dans le but de former les membres et le personnel de l'Autorité de Contrôle Administratif, ainsi que les membres des organismes de lutte contre la corruption tant au niveau national qu'international, et aussi l'ensemble des fonctionnaires de l'État (article 55 bis et suivants).
 - Création d'un centre médiatique pour diffuser les informations relatives aux activités de l'Autorité et de l'Académie, via le site web de l'Autorité et ses pages sur les réseaux sociaux, ainsi que pour annoncer les formations, événements et actualités sur le site web de l'Académie et ses pages de réseaux sociaux, permettant une communication directe et interactive avec les apprenants et les suiveurs des activités de formation et des événements.

- L'Académie - en tant que bras de formation et de sensibilisation de l'Autorité - s'est concentrée sur la communication et l'accessibilité pour les intéressés de différentes catégories de la société et les étudiants de l'Académie en utilisant des outils de « communication communautaire » sérieux, dont les principales manifestations sont les suivantes :

- Publication de deux éditions (numérique et imprimée) sur les sites web de l'Autorité et de l'Académie : l'une est le magazine culturel périodique « Conscience de la Patrie », qui traite de la lutte contre la corruption et des sciences connexes, publié pendant trois ans avec six numéros, ainsi que le numéro spécial dédié aux actes de la neuvième session de la Conférence des États parties, présidée par l'Égypte, qui s'est tenue à Sharm El Sheikh en décembre 2021. L'autre est la revue scientifique à comité de lecture « Gouvernance, Prévention et Lutte contre la Corruption » (JGPPC), qui publie des



L'Autorité de Contrôle Administratif a adopté de nouvelles approches pour lutter contre la corruption, en mettant en œuvre les principes de prévention et de dissuasion.

recherches et des études scientifiques validées sur des domaines tels que (la Gouvernance, la Lutte contre la corruption, le Droit, l'Economie, la Gestion et les domaines interdisciplinaires connexes) afin de soutenir le cadre de la recherche scientifique et de fournir une plateforme sérieuse pour les chercheurs dans ces domaines.

- Participation aux différentes éditions de la Foire internationale du livre du Caire où un pavillon a été installé depuis 2021 et ce, pendant trois ans. A ce jour, le pavillon a accueilli 41500 visiteurs, dans le but de présenter les activités, les efforts, les recherches et les publications liées à la prévention et la lutte contre la corruption.

Mettre en œuvre le principe de participation avec toutes les parties prenantes et les organisations internationales à tous les niveaux, qu'ils soient régionaux, continentaux et mondiaux par le biais de formations, d'échange d'expériences et d'événements organisés au sein et en dehors de l'Académie. À titre d'exemple, des formations et des sessions de formation de formateurs ont été dispensées aux étudiants et aux membres du corps enseignant des différentes universités impliquées dans l'initiative mondiale pour l'éducation et l'autonomisation des jeunes dans la lutte contre la corruption (GRACE), telles que les universités d'Alexandrie, Beni Suef et Assiut, avec 6 sessions organisées au sein de l'Académie, totalisant 315 stagiaires. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'application des principes de gouvernance, visant à promouvoir les valeurs d'intégrité et de transparence, et à favoriser l'unité des objectifs à travers l'activation du principe de consensus.

Il ne fait aucun doute que la Volonté de Changement et la Gestion du changement représentent des concepts clés, non seulement dans la lutte contre la corruption, mais aussi dans les trois dimensions du développement de l'État : économique, sociale et environnementale, dans le cadre du plan de développement de l'Égypte (Vision Égypte 2030). Ce processus revêt une importance particulière car il s'aligne avec la réalisation des 17 objectifs de développement durable, dans le but d'atteindre des objectifs majeurs et importants afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens égyptiens, et leur niveau de vie dans divers domaines. Cette ambition repose sur le renforcement des principes de justice et d'inclusion sociale, ainsi que sur la participation active de tous les citoyens à la vie politique et sociale, ce qui nécessite de stimuler et d'encourager la culture personnelle des citoyens afin qu'ils soutiennent la Volonté de changement et jouent un rôle concret dans la Gestion du changement. C'est cette vision que nous nous engageons à promouvoir, non seulement sur le plan académique, mais également à travers les institutions de l'État qui œuvrent dans le cadre d'un plan ambitieux pour « la construction de l'Homme ».