

Dubrovnik-Croatia  
23-24 avril 2008

**Intervention de Monsieur Zouhaïer M'dhaffar,  
Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de  
la fonction publique et du développement  
administratif**

**Monsieur le Président,  
Messieurs les Ministres,  
Mesdames et Messieurs,**

Je voudrais tout d'abord exprimer mes remerciements les plus sincères au gouvernement de la République de Croatie et à l'organisation des Nations Unies pour la précieuse opportunité qu'ils m'offrent ainsi qu'à la délégation qui m'accompagne de prendre part à cette importante rencontre consacrée au thème de **"l'innovation de la gouvernance publique dans la région euro-méditerranéenne"**.

Je voudrais à cette occasion féliciter le département des affaires économiques et sociales **-UNDESA-** et à sa tête son directeur mon ami Guido Bertucci et son équipe pour toute la

dynamique créée autour du programme Innovmed lancé depuis 2003 avec le précieux soutien du gouvernement italien.

J'ai personnellement suivi avec beaucoup d'intérêt les différentes étapes de mise en place et d'institutionnalisation du réseau méditerranéen d'innovation administrative depuis la réunion de Tunis au mois de juin 2005. Je me réjouis que notre rencontre qui se situe dans la continuité de celles organisées à Marseille en 2006, à Rabat et à Vienne en 2007 soit consacrée aux aspects méthodologiques liés au transfert des bonnes pratiques innovantes, ce qui enfin de compte intéresse de près les usagers que les administrations publiques ont vocation à servir.

Je vais tenter dans le temps qui m'est imparti de répondre en me basant sur l'expérience tunisienne à la question principale posée dans le cadre de cette première séance plénière: **Comment promouvoir une culture d'innovation dans nos différents pays et par conséquent dans notre région méditerranéenne?**

Je dois dire au départ que l'innovation des pratiques administratives n'est ni spontanée ni évidente. Les innovateurs au sein de l'administration publique doivent mener un combat de

tous les jours pour convaincre les scepticismes et neutraliser les résistances au changement. J'ai pu constater dans l'exercice de mes fonctions actuelles et depuis maintenant plus de trois ans à quel point le souci de maintenir les choses dans "**l'ordre bien établi**" est de nature à bloquer les initiatives innovantes.

Je me rappelle de la première fois ou nous avons évoqué la possibilité de sortir l'administration de ses bâtiments et de créer au sein des hypermarchés des "**points d'administration rapide**", tout le monde s'est dressé spontanément contre l'idée. Et pourtant cette idée vient d'être reconnue mondialement et elle vient de recevoir le prix des Nations Unies du service public pour l'année 2008.

C'est pourquoi je considère pour ma part que la culture d'innovation est d'abord un état d'esprit. C'est aussi une attitude positive qui favorise la recherche au quotidien d'opportunités de "**mieux faire**". C'est surtout un système de règles non écrites qui déterminent les comportements des fonctionnaires et en particulier ceux des hauts fonctionnaires face aux impératifs du changement.

Conscient de l'importance cruciale du rôle de la haute fonction publique dans la diffusion d'une culture d'innovation dans l'administration publique, le Président de la République Tunisienne a décidé de créer un Institut de leadership Administratif destiné à promouvoir les connaissances et les pratiques innovantes dans les rangs des fonctionnaires séniors. L'institut a démarré le 9 novembre 2007 et permet à 25 chefs de cabinets, secrétaire général et directeurs généraux de se rencontrer régulièrement pour se ressourcer et partager leurs expériences dans le cadre d'un réseau. Ils présenteront à la fin de leur session au mois de juillet 2008 un rapport au Président de la République dans lequel ils soumettront des propositions concrètes visant à améliorer les services rendus par l'administration à son environnement. Pour cette première session, ce réseau de hauts fonctionnaires est appelé à réfléchir sur les innovations administratives qui permettent de simplifier le processus de création des entreprises.

Cet institut constitue aujourd'hui quelques mois après son démarrage un lieu privilégié de diffusion d'une nouvelle culture administrative orientée vers l'innovation dans la mesure où

plusieurs personnalités de notoriété internationale sont invitées à faire des conférences devant un auditoire élargi à l'ensemble de la haute fonction publique.

Dans le même ordre d'idée, le Président de la république a décidé l'organisation, à l'instar de ce qui se fait déjà pour les ambassadeurs de Tunisie à l'étranger et pour les gouverneurs, d'une conférence périodique des directeurs généraux de l'administration publique qui constitue un moment fort de passation de messages se rapportant au contenu et au rythme des actions de modernisation de l'administration publique.

**Monsieur le Président,**  
**Messieurs les Ministres,**  
**Mesdames et Messieurs,**

L'innovation de la gouvernance publique constitue un enjeu majeur pour nos sociétés aujourd'hui. C'est pour cette raison que la Tunisie à l'instar de plusieurs autres pays a inscrit la modernisation de l'administration publique dans son agenda de développement pour la prochaine décennie. Les axes de cette modernisation sont clairement définis dans le XIème plan de développement économique et social. Dans ce contexte, nous

pensons qu'il est important de créer un environnement pro-innovation pour donner un coup d'accélération au vaste programme de réformes économiques, sociales et politiques.

Les initiatives porteuses de changement positif doivent être institutionnellement soutenues et financièrement appuyées à tous les stades de la chaîne d'innovation depuis l'émergence de l'idée innovante jusqu'à la mise en œuvre de l'idée.

Il est important d'intégrer dans ce processus global des notions de "**retour sur investissement**". L'innovation dans tous les cas a un coût. Il est important qu'elle soit économiquement et socialement utile et qu'elle produise des effets mesurables. L'innovation doit se professionnaliser davantage. Elle ne doit pas être le produit d'un amateurisme administratif. C'est pourquoi nous pensons qu'il faudrait l'institutionnaliser. Il serait à mon avis utile que nous consacrons une prochaine rencontre dans le cadre du programme innovmed aux expériences des pays qui à l'instar de la Corée du Sud ont décidé de créer une structure chargée exclusivement de promouvoir la culture et la pratique de l'innovation dans l'administration publique. J'ai appris que la

Grèce à récemment créée un centre d'innovation administrative. Je suis persuadé que d'autres pays dans notre région euro-méditerranéenne ont eux aussi mis en place des structures dédiées à l'innovation. Il est important que les efforts déployés par ces structures pour diffuser la culture de l'innovation soient mieux connus.

Nous serons très heureux d'accueillir à Tunis une rencontre de ces centres d'innovation administrative et de déclencher ainsi une dynamique de partage et d'échanges de bonnes pratiques entre eux.

**Monsieur le Président,  
Messieurs les Ministres,  
Mesdames et Messieurs,**

Les technologies de l'information et de la communication ont transformé de façon radicale le monde du travail. L'accès à l'information est devenu instantané. Les distances n'ont plus la même signification dans un monde sans frontières. Les savoirs et les connaissances ont du moins sur le plan théorique la possibilité de circuler en toute liberté. La richesse se crée grâce au partage de l'information. De nouvelles valeurs professionnelles se

construisent dans la diversité et la multiculturalité. Les réseaux constituent désormais le vecteur par lequel sont véhiculées les nouvelles pratiques, les nouveaux reflexes et la nouvelle culture managériale. Le réseau Innovmed constitue une illustration parfaite de ce que pourrait être une organisation intelligente, flexible et ouverte au service de l'innovation administrative. Il est important que ce réseau soit renforcé, que ses activités soient diversifiées et soutenues. Son rôle dans la promotion d'une culture d'innovation de la gouvernance et de l'administration publique est crucial. Les résultats obtenus par ce réseau depuis son lancement sont fort encourageants.

Il est important que la déclaration de Dubrovnik que nous opterons à la fin de cette rencontre puisse apporter tout le soutien à ce réseau afin qu'il continue à assurer sa mission de promotion de la culture d'innovation administrative dans la région méditerranéenne dans le cadre d'un plan d'action volontariste qui permettra un transfert intelligent et adapté de certaines pratiques innovantes entre les pays méditerranéens.

Je peux affirmer sans aucun risque d'erreur que la région méditerranéenne enregistre aujourd'hui une forte demande d'innovation administrative. Il est indispensable que le réseau Innovmed crée des opportunités de rencontres qui permettent, grâce à une meilleure diffusion des **"bonnes pratiques administratives"** de répondre de façon réelle et crédible à cette demande. Permettez-moi de proposer dans ce cadre l'organisation d'un évènement périodique **"les rencontres méditerranéennes de l'innovation administrative"** qui pourrait constituer un moment fort de présentation pour les administrations des pays méditerranéens des expériences innovantes. Un concours peut être organisé et un trophée de l'innovation peut être décerné à cette occasion. Les innovations retenues pour participer au concours pourraient être consignées dans un **golden book** des innovateurs et des innovations en méditerranée.

Voici, mesdames et messieurs quelques pistes qui pourraient être explorées dans l'avenir de façon durable dans notre action.

Je voudrais avant de terminer renouveler mes remerciements les plus sincères à l'organisation des Nations Unies et en particulier à Monsieur Guido Bertucci et à son équipe qui continuent à s'investir avec passion pour nous permettre de nous réunir et d'échanger nos expériences.

Je vous remercie de votre attention et je vous donne rendez-vous à Tunis à une prochaine rencontre organisée par le réseau.