
LE RÔLE DES RÉSEAUX

Turkia OULD DADDAH

Ancienne directrice de l'Institut international des sciences administratives

La coopération administrative étant traditionnellement une prérogative des États, on pourrait penser que le champ qu'elle représente est adéquatement couvert par ces derniers, rendant à la limite inutile ou superflue l'intervention d'autres catégories d'acteurs. L'analyse la plus élémentaire des programmes de coopération étatique, au niveau national comme au niveau international, montre pourtant que l'administration occupe une place dérisoire. Certes, la situation a évolué au cours des dernières années, au moins depuis le relatif échec des programmes d'ajustement structurel de la Banque mondiale et le lancement du concept de gouvernance.

Il n'en reste pas moins que, pour la plupart des États intervenant dans l'aide au développement, la complexité et la difficulté du contexte dans lequel opère la coopération administrative l'emporte largement sur la prise de conscience de l'importance de la dimension administrative du développement.

Sans doute, l'on s'accorde aujourd'hui sur le fait que, s'il n'en est pas une condition suffisante, le paramètre administratif est une condition nécessaire au développement et même à la démocratie. Mais l'on bute toujours sur les difficultés d'une évaluation correcte des problèmes et des besoins, sur les hésitations relatives à la nature des négociations à entreprendre et du dialogue à nourrir avec les bénéficiaires de la coopération administrative. Le résultat est que cette dernière demeure quelque chose d'insaisissable, et que l'on ne dispose pas de critères précis ou suffisants pour en mesurer les progrès.

Ces mêmes lacunes ouvrent cependant un espace et confèrent un rôle aux associations et aux organisations non gouvernementales se consacrant à l'administration et travaillant en réseaux. Pour apprécier l'évolution du rôle de ces dernières, il convient d'établir une distinction entre la période des années 1960-1980, reflétant essentiellement le triomphe de l'État-providence, et celle des années 1990, marquée par les effets de la globalisation des échanges.

LES ANNÉES 1960-1980 : LE RÈGNE DE L'ÉTAT PROVIDENCE

Une portion congrue pour la coopération administrative

Durant cette période, la plupart des pays du tiers-monde viennent d'obtenir leur indépendance et sont attelés à la construction de leurs États ainsi qu'à la mise en place des infrastructures administratives nécessaires au fonctionnement de ces derniers. On pourrait penser que la coopération administrative fait alors l'objet de programmes d'envergure, aussi nombreux que variés. En réalité il n'en est rien et si, de manière générale, la coopération joue un rôle appréciable dans le démarrage des pays nouvellement indépendants, la place occupée par la coopération administrative est bien maigre.

Les interventions ont généralement un caractère ponctuel et limité, privilégiant le secteur de l'économie et des finances. Elles concernent souvent une structure déterminée, la direction du budget par exemple, où l'on tente, sans état d'âme et sans tenir compte du contexte local, de mettre en place une copie de l'original métropolitain. Selon une telle approche, ne mettant l'accent que sur l'instrumentalité de l'administration, il faut suppléer au manque de ressources humaines des pays en développement.

La coopération administrative se limite ainsi à une assistance technique pléthorique qui ne se préoccupe, à quelques exceptions près, ni du contexte local dans lequel elle intervient, ni du transfert de savoir et de technologie administrative. Il n'aurait guère pu en être autrement dans la mesure où le développement est alors conçu essentiellement en termes économiques et où la réflexion sur la problématique de l'État et de l'administration n'adopte pas encore l'approche multidimensionnelle devenue incontournable de nos jours.

L'absence de prise en compte de la dimension administrative du développement

Tout au long de cette première période, le développement n'a pas encore été élargi à la réalisation d'objectifs politiques, sociaux ou culturels. Les dimensions administratives sont absentes des processus de négociation et de formulation des politiques socio-économiques proposées, et même lorsqu'il existe un projet de développement institutionnel concomitant, les mécanismes de coordination et de synergie sont trop faibles pour être efficaces, quand ils ne sont pas totalement absents. La dimension administrative du développement est la grande absente des négociations et des projets eux-mêmes.

Cette conception limitative et étriquée du rôle de l'administration dans le développement se conjugue à une vision essentiellement bureaucratique du rôle de cette dernière dans les pays donateurs d'une part, et à l'état hybride dans lequel se trouve la science de l'administration d'autre part.

C'est encore, en effet, l'ère de l'État tout puissant, transcendant la société (un État solaire, comme dit le professeur Gérard Timsit), le citoyen n'étant qu'un sujet et l'administration un simple appareil d'exécution. L'étude de l'administration ne s'en porte pas mieux. Si, pour les pays de tradition anglo-saxonne, cette dernière est essentiellement une pratique et une éthique, pour ceux de tradition latine elle peut aussi être une discipline. Mais, dans tous les cas, en tant qu'objet d'étude, elle est traitée de manière indirecte et accessoire, tantôt par les sciences politiques, tantôt par le droit. Le paradoxe

apparent d'une science administrative autonome utilisant des méthodes de recherche interdisciplinaires n'a pas encore été surmonté.

Il s'agit, comme on le voit, d'un contexte peu favorable à l'épanouissement d'organisations non gouvernementales à caractère scientifique, se consacrant à l'administration et travaillant en réseaux. Toutefois, à partir des années 1980, les choses se mettent à changer radicalement, à un rythme surprenant.

DES ANNÉES 1980 À NOS JOURS : DANS LE SILLAGE DE LA MONDIALISATION

Un nouveau contexte pour des stratégies de réforme de l'État et de l'administration

Les changements rapides et de grande ampleur ayant marqué les dernières décennies du XX^{ème} siècle ont rendu urgente une nouvelle définition du rôle de l'État dans ses relations avec le marché et la société. Pour faire face aux mutations et aux défis engendrés par la globalisation de l'économie et l'internationalisation accélérée des flux financiers, le développement prodigieux des nouvelles technologies de l'information ou encore le double mouvement de la décentralisation et de la construction régionale, de nouveaux concepts de gouvernement et de gestion, de même que de nouveaux instruments administratifs, sont devenus nécessaires. La solution d'un grand nombre de problèmes ne relève plus du seul cadre national, et une dimension globale ou régionale doit souvent être intégrée au travail des administrations.

Des stratégies de grande envergure pour moderniser l'État et pour réformer les administrations sont, en conséquence, mises en place un peu partout dans le monde, avec une conscience aiguë de la nécessité de la coopération et de l'action collective, ainsi que de la recherche et de la réflexion scientifiques.

Compte tenu de la nature et de la gravité des problèmes, de la nécessité d'innover et de prévoir, la réflexion scientifique et la lecture des leçons de l'expérience ne peuvent plus se limiter au plan national. Il faut être informé de ce qui se passe chez les autres, voisins ou pionniers des réformes, comparer les expériences et les résultats, capitaliser le nouveau savoir, associer scientifiques et praticiens.

Autant dire que la coopération administrative dispose alors d'un contexte propice à son développement, et qu'il n'est plus possible qu'elle demeure l'apanage des seuls États ou organisations internationales gouvernementales.

La contribution des associations scientifiques et organisations non gouvernementales dédiées à l'administration publique est reconnue et même sollicitée, dans un contexte qui leur devient particulièrement favorable. Non seulement elles appartiennent à une société civile devenue un partenaire incontournable, mais l'importance de la dimension administrative du développement est enfin mesurée à sa juste valeur.

La renaissance de la dimension administrative du développement

Dans les pays en développement, l'échec de la plupart des programmes d'ajustement structurel initiés par les institutions financières internationales ne fait plus de doute.

Il paraît désormais évident qu'il ne peut y avoir de progrès socio-économique sans un État responsable et sans une fonction publique compétente, intègre et professionnelle.

Pour les gouvernements comme pour les organisations internationales intervenant dans l'aide au développement, les projets de développement économique ne sont plus détachés du contexte général de développement institutionnel. Les programmes d'appui à la gouvernance, à l'enracinement de la démocratie (inséparable de la notion de droits et devoirs des citoyens, mais aussi de l'idée de service public et d'intérêt général), ou encore à la décentralisation se multiplient. Mieux encore, on admet de plus en plus que le succès des réformes ne peut être envisagé en dehors d'une compréhension d'ensemble du système de relations que constitue l'administration. En d'autres termes, plutôt que de se contenter de juxtaposer les réformes, il devient nécessaire de les articuler les unes aux autres, et de les insérer rationnellement dans un grand chantier d'action et dans une stratégie de réforme globale et intégrée.

Les dimensions d'échange d'expériences, de partage des connaissances, et de transfert de technologies de la coopération administrative deviennent nécessaires. Toutefois, cette coopération s'exerce dans un domaine où il n'est plus possible de ne pas prendre en considération l'histoire et la culture des pays bénéficiaires de l'aide.

En l'absence d'un modèle universel, la coopération administrative ne peut réussir, en effet, que dans le cadre de l'adaptation aux spécificités économiques et socioculturelles des bénéficiaires de l'aide. Plus qu'un simple transfert de technologies, elle nécessite une analyse des problèmes et une recherche de solutions inscrites dans le cadre d'une réflexion multidisciplinaire, regroupant des praticiens et des scientifiques issus des pays industrialisés et de ceux qui ne le sont pas.

En d'autres termes, le succès de la coopération administrative relève d'une compréhension de l'articulation fondamentale entre la problématique de l'administration et celle du développement. Or, les États et les organisations gouvernementales internationales, installés dans l'intérêt immédiat et le court terme, n'ont pas les atouts nécessaires. En revanche, les organisations de type réseaux ont plus de chance de réussir, et elles ne se sont pas privées d'occuper, au mieux de leurs moyens, l'espace que le contexte international leur a, en quelque sorte, rendu disponible.

C'est ainsi que la mondialisation a ouvert un champ d'action à une catégorie d'acteurs dont l'essor et le dynamisme se sont affirmés dans le sillage de la société civile à laquelle ils appartiennent et qui est elle-même devenue, au même titre que l'État, l'un des piliers de la gouvernance et du « nouveau management public ».

L'APPORT DES RÉSEAUX

Les organisations et associations de type réseaux interviennent au niveau national (la *National Academy for Public Administration* aux États-Unis, par exemple), régional (l'Office des fonctions publiques africaines, le *Development Policy Management Forum* ou l'*African Association for Public Administration* en Afrique ; le Groupe européen d'administration publique en Europe). Certaines, comme la *Commonwealth Association for Public Administration*, occupent un espace linguistique et politico-culturel donné. Organisées et travaillant en réseaux, ces organisations s'avèrent aujourd'hui mieux outillées que les États pour être des vecteurs efficaces de coopération administrative dans

un monde globalisé, caractérisé par l'infinie multiplicité des interactions, tant au niveau des techniques que des valeurs, des cultures, des idéologies.

L'Institut international des sciences administratives (IISA) qui opère, comme son nom l'indique, au niveau international, occupe dans ce cadre une position spécifique et peut prétendre au rang de chef de file des réseaux.

L'exemple de l'Institut international des sciences administratives (IISA)

Créé en 1930, l'IISA est de ce fait, depuis plus d'un demi siècle, le lieu permanent d'un examen comparatif et multidimensionnel de l'administration comme discipline et comme profession, et jouit aujourd'hui de l'autorité que lui confère une telle expérience.

L'analyse la plus sommaire de ses travaux montre le rôle exceptionnel qu'il a joué au fil du temps dans le domaine de la coopération administrative, et combien a été significative sa contribution à l'évolution des idées et des pratiques en matière d'administration d'une part, et au changement profond des perceptions quant à la nature et à la finalité de cette dernière d'autre part.

L'IISA a été l'un des premiers partenaires de l'Organisation des Nations Unies, lorsque cette dernière a pris la décision d'intervenir pour contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'administration dans les pays nouvellement indépendants. Au début des années 1960, l'IISA est, en effet, présent dans la plupart des actions de coopération administrative conçues ou soutenues par l'ONU (séminaires de New York, Rio de Janeiro, Istanbul, Rangoon, etc., pour lesquels il a produit les instruments didactiques nécessaires).

Aujourd'hui, tout en maintenant des relations suivies avec les Nations Unies (qui d'ailleurs reproduisent ses méthodes et utilisent largement ses réseaux d'experts), il est également devenu un vecteur permanent de coopération administrative à travers des liens et des partenariats impliquant aussi bien les grandes organisations des pays industrialisés (UNESCO, Union européenne, OCDE, etc.), que l'ensemble des organisations régionales du tiers-monde. Pour traiter de manière approfondie le vaste champ qu'il couvre en administration publique, l'Institut s'est doté de deux associations spécialisées qui lui sont rattachées : l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA, pour les questions de formation) et le Groupe européen d'administration publique (GEAP, pour les problèmes spécifiques à l'Europe).

Les atouts dont dispose l'IISA et que possèdent, à un moindre degré, toutes les organisations de type réseaux, relèvent de leur nature et caractères d'une part, et de leurs objectifs, domaines et principes d'intervention d'autre part.

Nature et caractères des réseaux consacrés à l'administration publique

Au plan juridique, il s'agit d'associations scientifiques à but non lucratif et d'organisations non gouvernementales dont le but est de promouvoir l'amélioration du fonctionnement des administrations publiques, le perfectionnement des méthodes et des techniques administratives, le progrès de l'administration internationale et le développement des sciences administratives. Ce statut leur garantit au moins deux avantages indispensables à la conduite des réflexions et des actions requises dans le cadre du souci de promotion de la bonne gouvernance contemporaine et par la nouvelle approche de l'administration publique.

En premier lieu, il leur est facile de s'organiser de manière à développer de vastes réseaux de correspondants et de membres, dont la contribution bénévole et l'apport scientifique leur permettent de constituer un capital d'expériences et de savoirs sans cesse mis à jour et couvrant l'ensemble des dimensions de l'administration publique.

Ainsi, l'IISA entretient des relations suivies avec un réseau de sympathisants et de correspondants issus de la quasi-totalité des pays et de toutes les régions du monde. De ce fait, il est en mesure de collecter des informations dans un champ beaucoup plus large que celui des informations traditionnellement recueillies par les voies officielles.

En second lieu, en tant qu'institutions scientifiques et techniques non gouvernementales, ces organisations ne privilégient aucune idéologie, aucune expérience, aucun système administratif au détriment d'un autre. Elles visent l'analyse objective des problèmes et la recherche de solutions techniques appropriées. En conséquence, les rapports, études et autres documents qu'elles peuvent susciter, patronner et faire produire ne sont pas frappés par les limites imposées par les contraintes et les impératifs politiques.

La mixité professionnelle des réseaux, qui se conjugue à leur souplesse d'action, représente, enfin, un atout supplémentaire pour des actions réussies en matière de coopération administrative. Les activités des réseaux réunissent en effet des scientifiques et des praticiens de l'administration, des décideurs et des chercheurs, des universitaires et des fonctionnaires, relevant de formations et de disciplines variées. Le réseau de compétence et d'expertise de l'IISA, par exemple, se compose de spécialistes couvrant l'ensemble des sciences humaines (juridiques, politiques, économiques, psychosociales et sociales), ainsi que des responsables politiques et des administrateurs. Il lui est donc possible de mobiliser des équipes qualifiées pour réaliser, si besoin est, des actions de coopération administrative.

La souplesse d'action de ces organisations s'explique également par leur caractère non bureaucratique, qui facilite la rapidité des décisions et des interventions, tout en allégeant les procédures et les coûts.

Des objectifs adaptés aux besoins de la coopération administrative

D'emblée, ces organisations se définissent comme des carrefours de dialogue, des lieux d'échange d'informations, d'expériences et d'idées, des lieux d'élargissement des connaissances et de perfectionnement. Notre époque est ainsi rythmée par les grandes conférences qu'elles organisent, et dans le cadre desquelles elles rassemblent des chercheurs en sciences administratives, des juristes, des sociologues et des spécialistes d'autres disciplines dont relèvent l'administration, aux côtés de praticiens de la gestion du secteur public et du développement institutionnel.

Par ailleurs, ces organisations se préoccupent de couvrir l'étude du phénomène administratif dans son intégralité et dans toutes les régions du monde, avec un accent spécifique sur les interfaces de l'administration et du développement, ainsi que sur les innovations requises par les changements actuels dans le monde, changements dont l'ampleur et la rapidité représentent un défi pour les administrations et les États. En conséquence, elles sont en mesure de faire connaître les expériences d'innovations administratives et de produire des conclusions et des propositions utiles aux universitaires comme aux décideurs politiques et aux administrateurs.

C'est autant pour cette raison que par l'attrait de leurs domaines et principes d'intervention, que les organisations de type réseaux sont progressivement devenues des

partenaires crédibles des grandes organisations internationales, qui les sollicitent pour diagnostiquer des problèmes et entreprendre les réflexions nécessaires à la recherche de solutions appropriées, pour lancer des initiatives et des projets ou encore pour évaluer des résultats. Le fait que la Banque mondiale ait lancé son premier rapport entièrement consacré à la problématique de l'État, de l'administration et du développement ¹ dans le cadre de la conférence annuelle de l'IISA de 1997, tenue à Québec, a valeur de symbole ².

Domaines et principes d'intervention des réseaux

Les programmes de modernisation et de réforme de l'administration, en chantier depuis près d'une décennie dans les pays industrialisés comme dans ceux qui ne le sont pas, ont en effet besoin d'être nourris par des recherches multidisciplinaires et comparatives, par des débats et une documentation que les organisations du type réseaux ont vocation à développer dans leurs deux grands domaines d'activité, à savoir la recherche et la documentation.

Ces domaines sont d'ailleurs complémentaires puisque les activités scientifiques produisent des publications et que la diversité et la richesse des informations collectées grâce aux relations avec un réseau dense de correspondants et de membres situés dans le monde entier facilitent l'élaboration de programmes scientifiques pertinents, c'est-à-dire prenant en considération les problèmes administratifs aigus et prioritaires du moment. Les études sont menées par des groupes de travail composés de scientifiques et de praticiens, opérant soit dans le cadre de la préparation des grandes conférences annuelles, soit dans le cadre de séminaires réunissant un nombre plus limité de spécialistes sur un thème donné.

Si, pour les groupes limités, l'approche comparative permet de développer les réflexions et les débats de manière à mettre en relief les leçons à tirer des succès et des échecs des expériences et études de cas examinés, cette méthode d'analyse présente également un grand intérêt pour les conférences annuelles. Elle permet, en effet, de structurer ces dernières, fournissant des repères de réflexion qui permettent de faire le point et de déceler les grandes tendances ainsi que les grands défis de l'administration publique, du management et du développement institutionnel à l'échelle mondiale ou régionale.

Au plan documentaire, la régularité de publications résultant des conférences, séminaires et groupes de travail, de même que l'abondance des informations et des documents collectés au sein des réseaux de membres et correspondants, font de ces organisations de type réseaux la source d'une base de données constamment mise à jour, couvrant de manière exhaustive le vaste champ de l'administration publique. Le réseau Internet rend encore plus facile l'accès de tous à cette documentation riche et variée, qui a toujours été disponible à des coûts défiant toute concurrence.

L'IISA dispose ainsi d'un fond documentaire en administration comparée qui est sans doute l'un des plus riches au monde, cependant qu'un bel exemple de coopération administrative est donné par son service de documentation et d'information. Ce dernier,

1. World Development Report, 1997, *The State in a Changing World*.

2. La conférence avait pour thème « Les transformations des administrations publiques : où en sommes-nous ? Où allons-nous ? »

en effet, peut fournir à tout moment, pour le besoin de ses membres ou de tout autre demandeur, des bibliographies puisant dans une banque de données riche de plusieurs milliers de références et en continuelle expansion.

Les méthodes d'intervention des réseaux, également, ont un impact positif sur les programmes de coopération administrative par les grands principes qui les déterminent. Le premier de ces principes est qu'aucune norme théorique, aucun modèle administratif n'est transposable tel quel, ce qui implique la nécessité d'une analyse et d'une compréhension approfondie des spécificités économiques et socioculturelles de tout pays où le transfert de technologie doit se faire ou pour lequel une étude doit être réalisée. En vertu du second principe, la phase préparatoire de toute action est aussi importante que l'action elle-même, et une concertation aussi étroite que possible avec les partenaires sur le terrain est jugée nécessaire.

Si les activités scientifiques et documentaires constituent l'essentiel du « créneau » occupé par les réseaux, la consultation n'est pas totalement absente. L'IISA a ainsi réalisé dans les années 1990 des activités d'ingénierie administrative dans un grand nombre de pays d'Europe de l'Est, en Asie et en Afrique, dans le cadre de partenariats avec l'Union européenne, l'Unesco ou le *Commonwealth Secretariat*. L'ingénierie administrative représente toutefois un domaine limité et encore nouveau, même si tout porte à penser qu'il sera appelé à se développer dans les années à venir. En effet, l'ampleur et la complexité des réformes de l'État et de l'administration initiées partout dans le monde, impliquant des responsabilités de plus en plus impérieuses de l'État en matière de régulation du marché et de solidarité, favorisent un apport direct des organisations de type réseaux. Par ailleurs, ces dernières auront besoin d'explorer les voies pouvant leur permettre d'accroître leurs ressources afin de mieux remplir leurs nouvelles obligations.

Dans ce cadre, les institutions fonctionnant en réseaux sont non seulement capables de fournir la documentation requise à l'élaboration de documents de travail, mais elles sont également en mesure de puiser dans leur vivier d'expertise de très haut niveau les ressources humaines indispensables au succès des opérations, ceci encore une fois au moindre coût puisqu'il s'agit d'experts surtout intéressés par les actions à réaliser et les résultats à obtenir.

La contribution spécifique des réseaux

L'administration publique et la coopération administrative ne peuvent que bénéficier de tous les atouts caractéristiques des organisations de type réseaux.

Ces organisations sont, tout d'abord, constamment à l'écoute des grands problèmes du secteur, et se trouvent, grâce aux travaux comparatifs et multidisciplinaires parrainés et suscités, en mesure de fournir des solutions appropriées. Les États et les administrations leur sont, ainsi, redevables de la plupart des innovations introduites en réponses aux changements survenus dans le monde, et surtout des nouveaux concepts utilisés pour appréhender les questions du service public et de l'intérêt général.

En aval, ces organisations jouent un rôle irremplaçable dans l'application de ces progrès scientifiques, en particulier dans le domaine de la coopération administrative. La qualité de leur apport découle au premier chef du dialogue scientifique qu'elles contribuent à entretenir, en dehors de tout biais politique, entre chercheurs et praticiens de l'administration du nord et du sud, de l'est et de l'ouest.

Les flots d'informations et d'idées qui circulent ainsi contribuent au succès du transfert de savoirs et de technologies adaptés.

L'IISA, pour sa part, continue à jouer un rôle majeur. Il est, en effet, le premier à avoir contribué à dissiper, dès les années 1960, les illusions d'une réforme administrative volontariste, susceptible de modifier à elle seule les comportements et les attitudes ou encore l'irréalisme de certitudes considérant que certains modèles sont universels et transposables dans n'importe quel contexte économique et socioculturel. Il a, le premier, osé aborder cette question et signaler la nécessité d'une réflexion plus approfondie, à un moment où il était jugé quasiment hérétique de douter de l'excellence et de l'universalité des modèles existants.

Sur cette question, comme sur tout ce qui relève de l'administration publique, l'Institut joue un rôle de pionnier et, en réalité, on peut considérer que, dans le domaine de l'administration et du développement, il remplit pour la communauté internationale une mission qui aurait pu être celle d'une agence du système des Nations Unies. En effet, devant son existence et son action, la création d'un Centre international de l'administration publique, dont il a été question en 1948 au cours d'une réunion du Conseil économique et social de l'ONU au Palais de Chaillot, à Paris, a finalement été jugée inutile.

*

* *

Si l'apport significatif des réseaux consacrés à l'administration publique n'est plus mis en doute, et si leurs atouts sont aujourd'hui largement utilisés dans le contexte de partenariats avec les États et les organisations étatiques internationales, il n'en reste pas moins que ces derniers vont devoir, à leur tour, s'adapter au nouveau contexte international. En particulier, en cette période de libéralisme tous azimuts, les organisations de type réseaux ne pourront plus ignorer bien longtemps le pouvoir du marché et la compétitivité féroce qui investissent jusqu'au secteur scientifique. Il leur faudra, par conséquent, être en mesure de générer des ressources nouvelles pour maintenir leur qualité de production sans porter atteinte à leur indépendance et à leur neutralité. On observe déjà un certain développement des activités de consultation et d'ingénierie administrative, couplées aux activités scientifiques proprement dites, notamment à travers des partenariats avec les grandes organisations internationales et régionales.

Dans ces conditions, la recherche fournit à la consultation aussi bien des équipes d'experts, que des méthodes appropriées et des outils didactiques adaptés. Le véritable défi à venir pour ces organisations consistera à imaginer et entreprendre une révision de leurs statuts et une restructuration de leur gestion administrative leur permettant de continuer à remplir leur rôle tout en préservant leur âme.