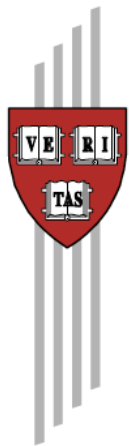


La mise à l'échelle des solutions PDIA par une capacité d'agir élargie, et de votre rôle

Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock

Document de Travail CID Numéro. 315
Janvier 2016

Droits d'auteur 2015: Andrews, Matt; Pritchett, Lant; Woolcock, Michael;
et le président et les membres du Collège Harvard



Working Papers

Center for International Development
at Harvard University

La mise à l'échelle des solutions PDIA par une capacité d'agir élargie, et de votre rôle

Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock

Harvard Kennedy School

Résumé

De nombreux défis en matière de développement sont complexes, font intervenir de nombreux agents différents, et ont des dimensions inconnues. Les solutions à ces défis sont souvent inconnues et dépendent du contexte. En même temps, il y a des impératifs politiques en jeu dans de nombreux contextes qui créent une pression pour « trouver la solution maintenant... et ensuite la mettre à l'échelle ». Une telle pression soulève la question : comment un entrepreneur politique ou un réformateur trouve-t-il une nouvelle solution et la met-il à l'échelle face à la complexité ? Voilà le sujet que nous abordons dans le présent document, qui est le cinquième d'une série sur « comment faire » l'Adaptation itérative pour la résolution des problèmes (PDIA) (Andrews et al. 2015, 2016a, 2016b, 2016c). Ce document se penche sur l'élaboration de solutions pour une capacité d'agir élargie en vue de cerner les problèmes et de trouver et d'adapter des solutions appropriées au contexte. À notre avis, cette capacité d'action élargie est le mécanisme le plus efficace pour assurer la mise à l'échelle et la durabilité dynamique du processus de changement. Comme pour les autres documents de travail sur ce sujet, ce document n'offrira pas toutes les réponses aux questions sur comment travailler efficacement dans le domaine du développement. Il se conclut avec une réflexion sur l'importance de « vous » (le lecteur, qui fait ostensiblement partie d'une équipe de réforme ou de changement de politique quelque part) en utilisant ces idées comme heuristiques pour repenser et réorienter votre façon de travailler, avec votre touche personnelle.

Introduction

Matt utilise des études de cas comparatives sur la réforme de la vérification interne dans le secteur public pour enseigner l'approche PDIA (Andrews et Seligmann, 2013). Un premier cas reflète l'expérience de la Malaisie. En 1979, motivé par un petit groupe de vérificateurs internes nouvellement professionnalisés dans le secteur privé et au ministère des Finances (et encouragé par l'adoption de normes internationales en matière de vérification interne), le pays a adopté une loi exigeant l'adoption d'une vérification interne à l'échelle du gouvernement, utilisant les normes internationales, avec une circulaire précisant comment cela devrait être fait. Vingt-cinq ans plus tard, un programme de recherche a révélé que seulement 35 des 202 agences gouvernementales des États et des administrations locales avaient des unités de vérification interne en place. D'autres entités ne pouvaient pas financièrement se permettre cette pratique ou n'en voyaient pas la nécessité (Ali et al. 2007). Le gouvernement a réagi en produisant une nouvelle circulaire exigeant l'adoption de la vérification interne à l'échelle du gouvernement. Depuis lors, les progrès ont été meilleurs, mais ils sont encore lents et sélectifs.

En revanche, le Burkina Faso a introduit en 2007 une réforme de l'audit interne qui n'a pas été qualifiée de « réforme de l'audit interne ». Cela s'est produit lorsqu'un nouveau Premier ministre a nommé un universitaire très respecté, Henri Bessin, pour s'attaquer aux niveaux élevés de corruption dans le pays (qui faisaient l'objet de rassemblements citoyens réguliers et de tensions politiques croissantes). Trois organes d'inspection et de contrôle existants ont été fusionnés à cette fin, et la Banque mondiale a été invitée à donner son avis sur les options de réforme. L'équipe de M. Bessin a adopté une approche étape par étape, en commençant par un rapport combiné des trois entités (sur ce qu'elles ont fait pour lutter contre la corruption et ce qu'elles

comptent faire à l'avenir). Le rapport a été présenté publiquement et a donné au premier ministre un premier produit rapide et visible sur lequel fonder la légitimité de la réforme plus large.

Cela a mené à l'étape suivante, où M. Bessin a réuni les ministres du Cabinet (sous les auspices du premier ministre) pour explorer les domaines dans lesquels son unité pourrait entreprendre des enquêtes appliquées. Lors d'un atelier, les ministres ont été interrogés sur les problèmes les plus importants dans leurs ministères. Quelques ministres ont donné des exemples que M. Bessin et ses collègues de la Banque mondiale ont expliqué comme étant la manifestation de « risques » qui pourraient être cartographiés et traités. En réponse, un petit groupe de ministres a accepté d'organiser cinq exercices pilotes de « cartographie des risques ». Celles-ci se sont appuyées sur des méthodes d'audit interne de base, interprétées pour être compatibles avec le Burkina Faso, et ont été mises en œuvre par les responsables locaux et les consultants en l'espace de quelques mois seulement. Elles ont connu un succès et ont suscité l'enthousiasme des ministres qui ont tiré une plus grande fonctionnalité et une plus grande légitimité de l'exercice. Le travail s'est agrandi de cinq à onze ministères, et les équipes qui ont cartographié les risques ont reçu une formation internationale sur des méthodes d'audit interne plus formelles. Elles ont ensuite entrepris des audits de performance dans un ensemble élargi de ministères et ont adopté une approche formelle en matière d'enquêtes sur la corruption. En 2012, elles avaient terminé plus de 600 enquêtes.¹ Ce rôle s'est accru depuis, même après le départ à la retraite de M. Bessin et l'expulsion du gouvernement lors d'un coup d'État.

Nous commençons par ces histoires parce qu'elles répondent à des questions que nous entendons

¹ Voir un briefing du département d'État des États-Unis de 2014 (<http://www.state.gov/documents/organization/227134.pdf>).

souvent lorsque nous discutons de l'approche PDIA et des efforts visant à renforcer les capacités de l'État : « Ces efforts peuvent-ils être mis à l'échelle ? » et « Ces efforts sont-ils durables » ?

Les histoires révèlent différentes réponses à ces questions et nous aident à expliquer ce que nous pensons que la mise à l'échelle et les objectifs de durabilité devraient impliquer dans les processus complexes de renforcement de l'État, et comment ils devraient être poursuivis :

- Le cas de la Malaisie raconte une histoire étrangement positive en ce qui concerne les deux concepts, en utilisant des interprétations standard de chacun. Elle impliquait une mise à l'échelle rapide (appelée « explosions » par Myers (2000)) et touchait un grand nombre d'organismes visés par les lois sur la vérification (qui étaient également censés adopter les pratiques, dans ce que Urvin (1996) appellerait une importante initiative de mise à l'échelle « quantitative »).² Le changement a également été soutenu, les lois demeurant en place pendant 25 ans - et le faible niveau de mise en œuvre s'étant également maintenu - ce qui suggère que le gouvernement a atteint un nouvel équilibre statique dans lequel les systèmes et les pratiques étaient « durables » (même s'ils n'étaient pas performants).
- En revanche, le cas du Burkina montre une évolution plus lente, moins expansive et plus embrouillée - ce que Myers (2000) appelle l'expansion (où l'on s'appuie sur des projets pilotes) ou l'association (où l'on s'appuie sur et à travers des relations). Les chiffres étaient moins impressionnants, avec l'unité fournissant des services de vérification interne à un petit nombre croissant d'entités. Cependant, il y a eu d'autres types de croissance, la nouvelle unité accomplissant davantage d'activités au fil du temps, élargissant son mandat et augmentant ses ressources. Urvin (1996) les appelle les

² Lorsque la mise à l'échelle « quantitative » implique la production de « plus » d'unités de quelque chose - sans doute l'interprétation la plus courante de « mise à l'échelle » ou de « mise à l'échelle des choses ».

expressions fonctionnelles, politiques et organisationnelles de la mise à l'échelle³, qui, combinées à des manifestations quantitatives communes, favorisent une mise à l'échelle multidimensionnelle (que nous appelons mise à l'échelle 4-D, étant donné les quatre dimensions). Il est intéressant de noter que le changement continu suggère qu'il serait erroné de qualifier les réformes au Burkina de « durables ». Cela ressemble plutôt à ce que Chambers et ses collaborateurs (2012) appellent la « durabilité dynamique » (c'est-à-dire l'amélioration continue des systèmes et des capacités, et non un objectif ou point final où un système ou une capacité est simplement maintenu).

Nous ne sommes pas partisans d'une mise à l'échelle rapide mais fautive, comme ce fut le cas en Malaisie, ou de la durabilité statique que l'on voit dans le même cas. Nous pensons plutôt que le cas du Burkina Faso est un bon exemple de mise à l'échelle et de durabilité dans les initiatives de renforcement de l'État, en particulier lorsque cela concerne des défis complexes. On a besoin d'une mise à l'échelle quadridimensionnelle progressive (mise à l'échelle 4-D) dans de telles situations - où les capacités s'étendent dans les quatre directions : quantitative (plus d'entités sont touchées), fonctionnelle (plus d'activités sont réalisées), politique (plus de soutien est attiré et les mandats sont élargis) et organisationnelle (plus de ressources sont affectées aux capacités croissantes) - les organisations en apprennent davantage et disposent d'une plus grande marge de manœuvre politique pour évoluer et utiliser de nouvelles capacités. Il faut aussi une durabilité dynamique, où des améliorations sont apportées, consolidées et améliorées, reflétant une expansion progressive et adaptative des capacités (plutôt que l'atteinte d'un objectif à moyen

³ En termes simples, la mise à l'échelle « fonctionnelle » implique un apprentissage sur la façon d'accomplir plus d'actions et d'activités ; la mise à l'échelle « politique » implique un élargissement du mandat et du soutien politique ; la mise à l'échelle « organisationnelle » désigne la croissance de l'organisation elle-même, généralement par l'addition de ressources.

terme apparemment prématuré).

Pensez au défi complexe que représente l'exploration de nouveaux terrains, comme l'ouest des États-Unis en 1803 (abordé dans Andrews et al 2015) : où auraient été les explorateurs Lewis et Clark s'ils avaient réussi à mettre leur projet à l'échelle en « nombre » seulement, à gagner du terrain de Saint-Louis à la côte ouest, mais sans savoir comment ils s'y sont rendus et sans l'autorisation politique des dirigeants autochtones en cours de route, ni des ressources supplémentaires pour survivre et retourner à Saint-Louis ? Imaginez, en outre, si on s'était arrêté après le voyage de Lewis et Clark et contenté de « soutenir » leurs réalisations, au lieu de s'en inspirer : nous n'aurions pas le présent voyage facile de St Louis à Los Angeles en 2015 si des aventuriers n'avaient pas suivi avec leurs propres ajouts dynamiques aux connaissances et à la pratique. En fait, nous n'aurions pas la ville de Los Angeles.

Nous pensons en outre que les objectifs d'échelle 4-D et de durabilité dynamique sont atteints par un mélange « d'expansion » et « d'association » (où des petits pas ou des projets pilotes permettent d'apprendre puis d'agir à l'échelle, et où de nombreux agents sont engagés pour diffuser la nouvelle action), plutôt que par des « explosions » (où une intervention est conçue et mise en échelle à toute vitesse). En accord avec la métaphore de 1804, nous croyons que l'on réussit des grands voyages à partir de nombreuses petites étapes d'action, et à travers des liens relationnels qui permettent l'apprentissage en cours de route, la diffusion des leçons et le progrès créatif en groupe. Vous ne pouvez pas avoir une grande initiative de mise à l'échelle quand vous ne savez pas ce que vous mettez à l'échelle, ou comment cela s'adaptera aux nombreux contextes dans lesquels vous travaillez, ou lorsque vous n'avez pas gagné la confiance et l'acceptation de

ceux qui doivent adopter et ensuite vivre avec la nouvelle chose que vous mettez à l'échelle.

Nous avons intégré diverses stratégies qui favorisent la mise à l'échelle 4-D et la durabilité dynamique dans le processus PDIA. Pensez, par exemple, à la façon dont la déconstruction des problèmes attire l'attention sur les éléments pour lesquels une mise à l'échelle est réellement nécessaire (où les « causes » d'un problème chevauchent typiquement les domaines dans lesquels un changement quantitatif, fonctionnel, politique ou organisationnel est nécessaire - souvent à l'échelle). Pensez aussi à la façon dont les processus itératifs favorisent l'apprentissage dynamique et l'adaptation, et à la façon dont les opportunités d'action et de réflexion favorisent une meilleure mise à l'échelle fonctionnelle et organisationnelle (où les organisations essaient de nouvelles choses, apprennent à les faire et créent des ressources pour les faire à nouveau). Pensez aussi à l'accent mis par l'approche PDIA sur le renforcement de l'autorisation (qui favorise une mise à l'échelle quantitative et politique au fil du temps).

Les personnes sont au centre de tous ces éléments de l'approche PDIA. Nous avons longuement discuté de la nécessité d'obtenir l'autorisation d'entreprendre des initiatives avec une approche PDIA, et nous y avons fait allusion en mentionnant le travail des « équipes » à divers moments dans les chapitres précédents. Toutefois, ces discussions ne rendent pas justice à l'ampleur et à la profondeur de la « capacité d'agir » nécessaire à la réalisation de l'approche PDIA, surtout si elle vise à atteindre une vaste et profonde mise à l'échelle et une durabilité dynamique. Nous nous concentrons ici sur ce sujet. Nous commençons par présenter une discussion stylisée du cas du Burkina Faso pour montrer ce que nous entendons par la création d'une capacité d'agir large et profonde pour l'approche PDIA, en nous appuyant sur la théorie de la capacité d'agir intégrée et

du changement. Par la suite, nous discutons de « qui », selon nous, est nécessaire dans un processus de changement PDIA, en nous concentrant sur une sélection de fonctions clés qui doivent être jouées à différentes étapes du processus de changement. Nous discutons ensuite de « comment » mobiliser des agents pour qu'ils jouent ces rôles et fournissent les fonctions requises, en mettant l'accent sur les stratégies de mobilisation, de convocation et de connexion. Nous concluons ce document en demandant, comme toujours, ce que cela signifie pour vous : « Quel rôle jouerez-vous dans le cadre de l'approche PDIA, compte tenu de votre position actuelle et du défi donné ? »

L'importance d'un engagement étendu

Les lacunes dans les capacités de l'État ont tendance à s'aggraver. Les individus au sein des gouvernements acceptent ces écarts et apprennent à vivre avec eux, tout en allant travailler, en recevant leur salaire et en franchissant les échelons de l'organisation pour atteindre des postes importants. C'était sans doute le cas au Burkina Faso au début des années 2000.

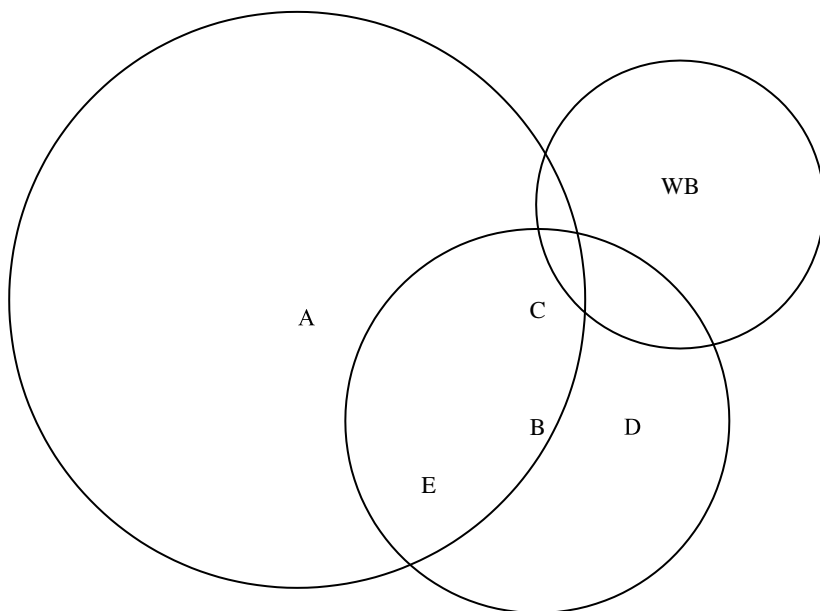
La corruption était considérée à un niveau élevé et croissant à cette époque, le pays démontrant une faible performance sur la plupart des indicateurs de corruption (comme en témoigne, par exemple, la baisse de l'indice Transparency International de corruption, qui est passé de 34 en 2005 à 29 en 2007). Cela devenait un problème pour le gouvernement, avec des tensions sociales et politiques de plus en plus centrées sur la question de savoir pourquoi le pays n'était plus à la hauteur de son nom (« Burkina Faso » signifiant « le pays des hommes intègres »). Dans ce contexte, le président Blaise Compaoré a nommé un nouveau Premier ministre, Tertius Zongo, à la tête du gouvernement. Il est devenu le chef du gouvernement - désigné par la position centrale

« A » dans le grand cercle de la figure 1, qui représente un réseau ou un domaine social ou politique défini - disons « le gouvernement du Burkina Faso ».

M. Zongo faisait partie de l'élite de son pays, ayant passé plus de vingt ans au sein et autour du gouvernement et détenant des portefeuilles de haut niveau avant sa nomination finale (comme ministre des Finances). Comme discuté dans Andrews et al (2016c), les agents (ou élites) situés au centre comme Zongo sont considérés comme les plus intégrés dans leurs contextes. Ils sont habilités par des règles du jeu et des structures sociales et politiques préexistantes, et sont les plus grands bénéficiaires de celles-ci - ils ont le plus grand pouvoir, la plus grande charge et le plus gros salaire. Pour cette raison, une théorie appelée le « paradoxe de l'agence intégrée » suggère que nous ne devrions pas nous attendre à ce qu'ils perçoivent régulièrement le besoin de changement, qu'ils aient accès aux idées de changement ou qu'ils risquent leurs intérêts en faisant pression pour le changement (Andrews 2013 ; Battilana et D'anno 2009 ; Seo and Creed 2002). Selon les théoriciens, c'est l'une des principales raisons pour lesquelles les lacunes en matière de capacités persistent dans la plupart des endroits (étant donné qu'on ne peut pas obtenir l'autorité nécessaire pour traiter les problèmes urgents).⁴

Figure 1 Une grande capacité d'agir, même au début d'un processus de changement

⁴ Les théoriciens du leadership adaptatif (Heifetz et coll., 2009) suggèrent que les personnes autorisées courent un risque énorme lorsqu'elles appuient le changement, soutenant qu'elles sont souvent écartées ou mises de côté lorsqu'elles se retirent et tentent de promouvoir des ajustements au statu quo (d'autres élites dé-autorisent leurs efforts de changement, et les dé-autorisent eux même).



Source : Analyse des auteurs, basée sur l'approche d'Andrews (2013, chapitre 9)

En revanche, les agents à la périphérie du réseau (comme l'agent B dans la figure 1) sont plus faiblement ancrés dans le réseau établi et coexistent dans d'autres sphères sociales (comme les cercles de taille moyenne, qui représentent le réseau des agents et entités travaillant sur la lutte contre la corruption au Burkina Faso à cette époque). Ces agents peuvent souvent voir les problèmes dans le statu quo et même avoir des idées pour les résoudre, et ils ont moins à perdre en promouvant le changement. Toutefois, ils n'ont pas le pouvoir de promouvoir le changement, et ils ont besoin d'un lien avec les personnes autorisées pour ce faire.

Dans de telles situations, le changement nécessite un lien entre l'autorisateur et l'identificateur de problème. M. Zongo a trouvé un tel agent sous la forme d'Henri Bessin, un universitaire respecté que M. Zongo connaissait depuis l'époque où il enseignait la comptabilité et les finances. Bessin avait suffisamment de liens et de respect au sein du gouvernement burkinabé pour justifier une

nomination par M. Zongo (à la tête d'une nouvelle entité pour lutter contre la corruption). Bessin a également été assez indépendant pour avoir de nouvelles idées, compte tenu des travaux passés en France et ailleurs. Il est toutefois important de noter qu'il n'avait pas l'expérience de la mise en œuvre au Burkina Faso qui existait déjà dans les agences travaillant déjà dans le domaine de la lutte contre la corruption (notamment les organismes d'inspection, d'audit et d'enquête). En conséquence, il s'est adressé à ces entités (C, D et E dans la figure) et a commencé son travail avec un rapport conjoint sur ce qu'elles avaient déjà fait et prévoyaient de faire à l'avenir. Il n'avait pas non plus d'expérience directement dans le domaine de la corruption financière et de la prestation de services, qui préoccupait de nombreux citoyens burkinabés, mais puisque la Banque mondiale avait acquis cette expérience, il a fait appel à leur aide (même si la Banque mondiale occupait un cercle social différent qui ne se recoupait que partiellement avec le sien).

C'est une façon simpliste et stylisée de montrer comment la réforme du Burkina Faso a commencé. Notons toutefois à quel point nous voyons déjà clairement les multiples agents qui ont besoin de s'impliquer dans le processus, jouant des rôles différents dans les différentes parties du réseau de réforme. Ce n'était pas le travail d'une seule personne, mais d'un large éventail d'agents - dès le début. Un tel engagement général aide à surmonter les contraintes d'un organisme intégré, de sorte que les autorités peuvent appuyer les réformes même si elles ne connaissent pas les problèmes ou les solutions de base, et avec moins de risques que lorsqu'elles agissent seules (grâce à un engagement et un soutien général qui aident à renforcer la légitimité de la réforme ou de l'intervention politique).

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, la réforme a pris de l'ampleur (ou s'est

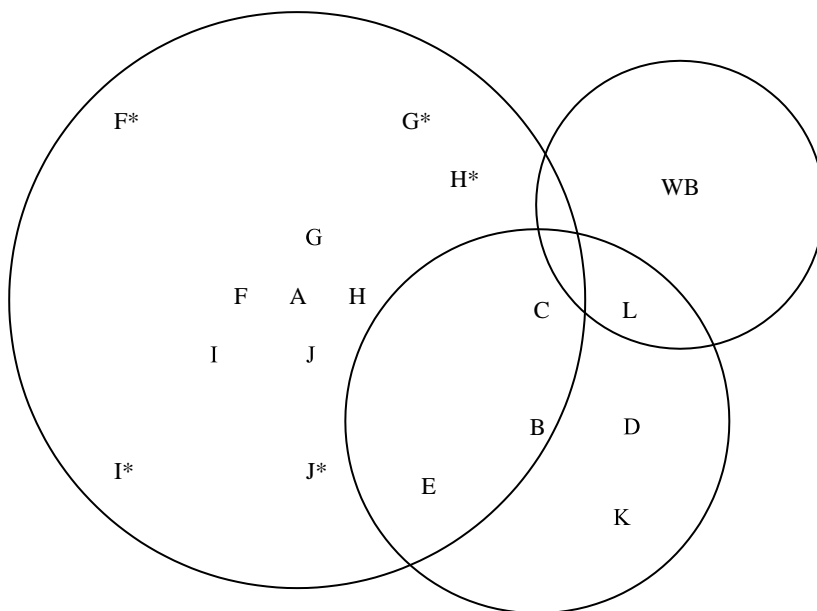
élargie) à ce stade. Le rapport produit par M. Bessin et ses collègues (avec l'aide de la Banque mondiale) a été bien accueilli et « défendu » par le Premier ministre lors d'une réunion publique. Il est devenu un outil que le premier ministre pouvait utiliser pour mobiliser d'autres ministres du Cabinet afin qu'ils rencontrent M. Bessin et son équipe lors d'un atelier axé sur l'identification de nouvelles activités et de possibilités d'engagement pour les autorités anticorruption. La figure 2 montre ces ministres en F, G, H, I et J ; tous proches du centre du pouvoir et du Premier ministre A. On leur a demandé d'identifier les principaux problèmes auxquels ils étaient confrontés, et M. Bessin a expliqué que son équipe les aiderait à découvrir les causes des risques associés à ces problèmes (tout comme le ferait un exercice de déconstruction de problèmes).

Tous ces ministres n'ont pas accepté de participer à cette activité, mais quelques-uns qui ont donné à M. Bessin et à son équipe le pouvoir de travailler avec le personnel dans leurs ministères (F*, G*, H*, I* et J*). Ces personnes ont joué un rôle essentiel dans le travail, car elles connaissaient leurs secteurs, leurs ministères et leurs départements mieux que quiconque dans l'équipe de M. Bessin. L'équipe de M. Bessin comprenait également des consultants locaux à cette époque (indiqués par « K » dans la figure) et des conseillers de la Banque mondiale (L), qui ont offert de nouvelles compétences et de l'argent pour effectuer les projets pilotes de « cartographie des risques ».

Les projets pilotes de cartographie des risques ont démontré ce qu'une vérification et un contrôle internes adéquats pourraient offrir au gouvernement et ont montré comment ces outils pourraient résoudre les problèmes qui préoccupent les membres du Cabinet. Quelques mois plus tard, d'autres membres du cabinet se sont inscrits à une série élargie d'exercices de cartographie des

risques. Parallèlement, le financement de la formation a commencé à augmenter (à partir de sources supplémentaires) et l'équipe de M. Bessin s'est vu offrir des possibilités de formation en France. Chacun de ces progrès (et beaucoup d'autres mentionnés dans l'introduction) impliquait l'ajout de personnes dans le processus de réforme, aidant à consolider les acquis, puis à en créer davantage (dans l'esprit de la durabilité dynamique) et à favoriser la mise à l'échelle 4-D (où davantage d'entités étaient couvertes par l'intervention (mise à l'échelle quantitative), l'organisation de M. Bessin a appris de nouvelles activités (échelle fonctionnelle), leur mandat était en expansion (échelle politique) et les ressources étaient réparties de manière croissante (échelle organisationnelle).

Figure 2 Une capacité d'agir encore plus vaste, au fur et à mesure que les processus de changement prennent de l'ampleur et progressent



Source : Analyse des auteurs, basée sur l'approche d'Andrews (2013, chapitre 9)

L'importance d'un engagement large et profond devrait être évidente, même à partir de ces figures simplistes et stylisées. Il devrait être tout aussi évident que les efforts de renforcement des capacités de l'État exigent plus d'ampleur et de profondeur lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des actions concrètes, puis de les intensifier (dans l'une des quatre manifestations de mise à l'échelle examinées). Un engagement élargi signifie une plus grande autorité, une meilleure compréhension des problèmes, un meilleur stock d'idées pour résoudre les problèmes, une vision plus précise des enjeux de la mise en œuvre, et plus encore. Toutes ces contributions aident à éliminer l'opacité des défis complexes, à améliorer la compréhension de ces défis et à créer un accord sur ce qu'il faut pour les affronter.

Lorsque nous parlons d'engagement général, nous ne faisons pas seulement référence à l'idée que de nombreuses personnes participent aux efforts visant à renforcer les capacités de l'État. Comme dans l'exemple présenté ci-dessus (figures 1 et 2), un engagement général est un engagement dans lequel de nombreuses personnes assument des rôles de leadership réels et différents à différents endroits dans la structure sociale ou gouvernementale. Dans l'exemple, cela comprend le leadership du premier ministre, de M. Bessin, de la Banque mondiale, des ministres du Cabinet et de tous ceux qui ont pris des risques pour s'engager dans ce processus de changement. Les différents rôles joués par ces agents sont tous essentiels pour s'assurer que le processus de recherche et d'ajustement profite de la diversité des points de vue et des idées. De plus, le fait d'avoir des personnes à des postes différents au sein du système permet d'élargir la couverture et de diffuser de nouvelles idées et capacités, ce qui est essentiel pour assurer une mise à l'échelle

4-D et une durabilité dynamique (étant donné qu'il y a plusieurs personnes pour faire avancer la réforme, pas un ou deux champions).

Nous constatons cette ampleur et cette diversité de l'engagement dans d'autres cas également, y compris dans les cas de réforme examinés dans des documents de travail antérieurs (Andrews et al. 2016a, 2016b, 2016c). Les réformes budgétaires suédoises sont le fruit de contributions mixtes (idées et autorité, ressources et temps) émanant de groupes d'experts spécialisés, de politiciens et d'experts parlementaires, de fonctionnaires de carrière du ministère des Finances, du nouveau ministre des Finances, de fonctionnaires d'autres secteurs du gouvernement national, de membres des administrations locales et d'autres.⁵ La diversité des idées a conduit à des réformes créatives, et l'ampleur de l'engagement a permis de diffuser les réformes dans l'ensemble du gouvernement – et de les faire accepter par des groupes d'agents très différents et de les mettre en œuvre à l'échelle et de manière durable. Les réformes du secteur privé à Mantia racontent une histoire similaire. Une équipe du ministère de l'Industrie avait le mandat de diriger ces réformes, mais n'a réussi à atteindre les résultats escomptés qu'en établissant des liens avec d'autres organismes gouvernementaux (pour relever plus de 40 défis dans des contextes organisationnels très différents). Il s'agit notamment du bureau des douanes, des ministères de l'infrastructure et des terres, des agences de services sociaux, du bureau du Premier ministre et de diverses administrations locales. Des liens avec toutes ces entités ont été établis avec de vraies personnes, qui avaient besoin d'être motivées, habilitées et autorisées à s'engager. Une fois engagés, cependant, ils ont diffusé les idées et l'urgence d'une réforme dans leurs propres organisations, ce qui a un impact à grande échelle par le biais d'un processus organique de

⁵ Nous fournissons une liste de références au chapitre 7 pour illustrer les sources citées dans le cas suédois. Ces sources sont elles-mêmes diverses et font ressortir l'importance de la diversité.

diffusion.

Ces exemples illustrent l'importance d'un engagement élargi, mais ils n'aident pas à expliquer exactement « qui » est nécessaire dans un tel engagement ou comment ces personnes peuvent être mobilisées et organisées pour favoriser le changement à grande échelle. C'est ce que nous allons faire maintenant.

Les personnes dont vous avez besoin

L'idée qu'un large éventail d'agents est nécessaire pour que le changement se produise avec succès soulève de nombreuses questions : Qui doit fournir une telle capacité d'agir ? Quand ? Comment ? En 2008, un groupe de multiples donateurs appelé « Global Leadership Initiative » a commandé des travaux pour répondre à ces questions (Andrews, et al. 2010). La recherche a commencé par sélectionner des réformes dans lesquelles le changement semblait progresser avec succès dans des contextes parmi les plus difficiles (comme l'Afghanistan, le Rwanda, et la République centrafricaine). Afin de mieux comprendre les changements observés dans le cadre de ces initiatives, les participants et les observateurs proches des réformes ont été identifiés et interrogés à l'aide d'un protocole structuré. Des questions ont été posées sur les personnes qui ont dirigé les réformes à leur départ, et des années plus tard, et sur les raisons pour lesquelles ces agents étaient considérés comme des leaders.

Lorsque nous avons demandé qui étaient les leaders au début de la réforme, 148 répondants ont mentionné 103 individus agissant sur 12 réformes. Cela a renforcé l'idée que de multiples agents étaient nécessaires dans les réformes - non seulement en tant que participants, mais aussi en tant

que fournisseurs de « leadership ». Nous avons demandé aux personnes interrogées pourquoi elles ont identifié ces agents comme des « leaders ». Leurs réponses ont été transcrites, résumées et classées selon les thèmes émergents. Cela a permis d'identifier les fonctions jouées par les personnes identifiées comme « leaders » :

- Certains ont fourni une autorité formelle pour le changement ;
- D'autres ont inspiré et motivé le changement ;
- Certains ont reconnu les problèmes nécessitant des changements ;
- D'autres ont offert des idées de solutions ;
- Certains ont fourni les ressources financières nécessaires pour amorcer le changement ;
- D'autres ont donné du pouvoir à d'autres agents, en leur offrant un soutien et des encouragements continus et pratiques ;
- Certains ont donné des conseils sur la mise en œuvre afin de s'assurer que la conception des réformes était réaliste ;
- D'autres ont directement appuyé l'interaction de petits groupes d'agents, en « convoquant » leurs engagements ;
- Certains ont été classés comme des « connecteurs » parce qu'ils s'étendaient au-delà des groupes et des équipes de base, facilitant ainsi des liens indirects avec les agents plus répandus.

Dans le travail de suivi (Andrews 2015a), nous constatons que ces fonctions sont souvent présentes dans les grandes initiatives de réforme. Il est également intéressant de noter que nous constatons que la personne communément appelée « le champion » ou identifiée comme « le leader » joue habituellement trois de ces rôles fonctionnels (et joue très rarement d'autres rôles) :

celui d'autoriser, de motiver et de rassembler. C'est ce que fait également le premier ministre dans le cas du Burkina Faso (autoriser et ré-autoriser la réforme à divers moments, motiver toutes les parties au moment du rapport et au-delà, et convoquer les ministres du Cabinet pour discuter des prochaines étapes). Notre présentation stylisée du cas du Burkina Faso trouve également un écho dans la « Global Leadership Initiative » (GLI) qui a constaté que l'agence et le leadership se sont élargis à mesure que la mise en œuvre avançait et que les interventions évoluaient (Andrews et al., 2010). Les chercheurs du GLI ont identifié 146 agents comme leaders dans la mise en œuvre des 12 réformes ; cela représente 43 de plus qu'au début des initiatives (soit environ 30 % de capacité d'action en plus).

Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils ont désigné ces agents comme leaders de la mise en œuvre, les personnes interrogées ont une fois de plus réfléchi surtout à ce qu'ils ont fait pour faciliter le changement. Il est intéressant de noter qu'une plus grande proportion de ces leaders a fourni une autorité officielle à cette étape secondaire qu'au début (19% comparativement à 16% au début). L'expansion de ce groupe « autorisateur » reflète la formalisation accrue des réformes de renforcement de l'État au fil du temps (qui nécessitent une plus grande autorité formelle), ainsi que le fait que la plupart des réformes deviennent plus répandues au cours de la mise en œuvre (et une autorité plus diffuse est nécessaire lorsque plus d'organisations sont impliquées, comme nous le voyons dans l'exemple du Burkina Faso). D'autres fonctions se sont révélées plus importantes à l'étape de la mise en œuvre, notamment :

- L'offre de conseils sur la mise en œuvre (passant de 6 à 17 %, ce qui indique que l'accent est davantage mis sur l'action appliquée dans divers contextes) ;
- L'habilitation d'autres groupes à participer (passant de 9 à 12 %) ;

- L'identification et la communication des problèmes (qui sont passés de 4 à 7 %) ; et la facilitation des connexions avec les groupes répandus (qui sont passées de 10 à 14 %, ce qui montre que la connectivité est très importante lors de la mise à l'échelle de la réforme).

Les résultats de ces interventions suggèrent que les efforts de renforcement des capacités de l'État nécessitent la contribution de multiples agents lors de l'initiation, et encore plus au cours de la mise en œuvre et de la mise à l'échelle. Il est également utile d'attirer l'attention sur les types de personnes requises dans ces processus, compte tenu du rôle qu'elles jouent. Le tableau 1 résume les fonctions clés que ces personnes doivent remplir dans trois catégories couramment utilisées (par les théoriciens fonctionnels) pour définir les rôles des acteurs dans la promotion du changement (Hackman et Walton, 1986) : les contributions en matière de substance se rapportent à ceux qui fournissent des idées pour amener le changement ; les contributions de procédure se rapportent à celles qui aident à naviguer dans les règles et systèmes organisationnels ; les contributions de soutien sont les rôles relationnels essentiels pour mobiliser les autres à participer au changement.

Tableau 1. Les rôles dont vous avez besoin de la part des personnes impliquées dans votre initiative de renforcement de l'État

Ensemble de fonctions	Rôles
Contributions de substance	1. Construire, communiquer les problèmes 2. Proposer des idées de réforme 3. Fournir une vision de la mise en œuvre
Contributions aux procédures	4. Donner l'autorité formelle 5. Motiver et inspirer la réforme 6. Donner du pouvoir à d'autres agents 7. Apporter un soutien financier

Contributions de soutien	8.Organisateurs de petits groupes 9.Connecteurs d'agents dispersés
--------------------------	---

Source : Andrews (2013)

Vous devriez vous assurer que votre initiative fait intervenir des personnes jouant ces rôles, les champions occupant potentiellement trois de ceux-ci (responsable, motivateur et organisateur), mais d'autres personnes étant sur place pour s'assurer que les autres sont également en place. Pour vous aider à cet égard, le tableau 2 vous donne l'occasion de réfléchir aux personnes qui, selon vous, joueront différents rôles dans la stratégie que vous avez élaborée pour relever votre défi complexe identifié au chapitre 6. Prenez une minute pour remplir la table, avec les vrais noms des individus concernés. Notez les endroits où vous avez des lacunes, ainsi que les endroits où vous avez plusieurs noms ; cela vous donnera une idée de l'endroit où votre « stratégie de capacité d'action » doit être mieux ciblée (ou pourrait peut-être être plus détendue).

Tableau 2. Qui jouera les rôles nécessaires dans votre initiative ?

Ensemble de fonctions	Rôles	Qui, d'après vous, jouera le rôle
Contributions de substance	1. Construire, communiquer les problèmes 2. Proposer des idées de réforme 3. Fournir une vision de la mise en œuvre	
Contributions aux procédures	4. Donner l'autorité formelle 5. Motiver et inspirer la réforme 6. Donner du pouvoir à d'autres agents 7. Apporter un soutien financier	
Contributions de soutien	8. Organisateurs de petits groupes 9. Connecteurs d'agents dispersés	

Source : Andrews (2013)

Mobiliser les gens pour renforcer les capacités à grande échelle

Il est utile d'identifier les différents rôles des acteurs nécessaires pour le renforcement efficace d'un État. Cela peut aussi être un exercice frustrant, car la liste est probablement longue et les personnes identifiées proviennent de nombreux domaines différents. Vous vous demandez peut-être comment vous allez tous les mobiliser dans le cadre d'un processus PDIA. Cette section offre quelques idées. Les idées proviennent des travaux de Silvia Dorado (et de l'application plus récente de Westley et al (2013)). Dorado nomme ces fonctions, comme celles du 2, des « ressources » que les agents fournissent et qui sont « une partie intégrale du changement » (Dorado 2005, 390). Elle identifie trois approches pour mobiliser ces « ressources » : l'effet de levier, la mobilisation et l'accumulation. Nous faisons souvent appel à ces approches lorsque nous mobilisons des agents pour un processus PDIA, avec une quatrième que nous appelons la connexion.

« L'effet de levier » décrit un processus par lequel des agents politiquement compétents initient le changement en identifiant des projets, puis en renforçant le soutien interne et l'acceptation externe pour ceux-ci. Ce processus dépend de la présence d'agents capables d'influencer le changement à partir d'une position centrale et d'identifier simultanément des personnes capables de fournir des idées alternatives et de les présenter comme des solutions viables. Pour ce faire, il faut un autorisateur qui est vaguement intégré dans le contexte ou qui est relié (directement ou indirectement) à des fournisseurs d'idées et à des traducteurs. Le Premier ministre Zongo a sans doute joué ce rôle au début de l'exemple du Burkina Faso. Il était ancré dans la politique locale,

mais il avait aussi des liens au-delà de cette sphère, qui lui ont servi pour nommer M. Bessin (qui était moins intégré au système et pouvait apporter une voix légitime de changement pour augmenter la vision de Zongo).

L'approche fondée sur l'effet de levier implique habituellement des stratégies discutées dans Andrews et al (2016a), où ceux qui travaillent avec l'autorisateur amplifient l'urgence et l'acceptation autour des problèmes établis. C'est ce que M. Bessin a fait (avec l'aide de la Banque mondiale) pour amener les ministres du Cabinet à réfléchir sur les problèmes auxquels ils étaient confrontés (comme point de départ du changement). C'est aussi l'approche utilisée par les autorités à Mantia pour obtenir l'appui d'autres ministères et organismes – ils leur ont montré que les entreprises confrontées à des problèmes liés à leur domaine d'expertise ont bénéficié de leur appui.

Au-delà de l'effet de levier, l'approche de « rassemblement » consiste à créer des arrangements inter-organisationnels qui rassemblent différentes personnes, leurs ressources et leurs forces fonctionnelles pour « amorcer un processus de changement » (Dorado 2005, 391). Des événements peuvent être utilisés pour favoriser cette convocation (comme l'atelier interministériel au Burkina Faso) ainsi que des mécanismes comme les coalitions et les équipes (comme dans les cas PDIA de Mantia et Nostria, discutés dans les chapitres précédents). Les équipes sont essentiellement des mécanismes de convocation qui rassemblent des agents choisis, dans le cadre d'engagements répétés, pour combiner leurs efforts dans la recherche de solutions à des problèmes communs. Un rassembleur doit souvent réunir des équipes ou des coalitions, car les possibilités d'engagement et de coordination ne sont pas organiques. Cet acteur clé est un «

agent catalytique » qui fait le pont entre « des acteurs inconscients, incertains ou sceptiques pour explorer les possibilités de coopération » (Kalegaonkar et Brown 2000, 9). Le Premier ministre Zongo et M. Bessin ont tous deux joué ce rôle au Burkina Faso, notamment en réunissant les membres du cabinet pour échanger - mais aussi les équipes chargées de travailler de façon pratique sur la cartographie des risques.

Il est important de noter que les mécanismes de convocation comme les équipes exigent beaucoup d'énergie et d'efforts pour fonctionner efficacement. Il faut aussi avoir le bon processus pour cela. Quelques éléments clés du processus sont intégrés à l'approche PDIA pour aider à cet égard. Un exemple est l'accent mis sur des engagements d'action répétés. Des études montrent que les équipes travaillent mieux lorsqu'elles travaillent ensemble, et les activités répétées contribuent à ce que cela se produise. L'accent mis sur l'identification d'un problème clair à résoudre et d'un objectif (problème résolu) est également crucial pour toute équipe (puisque les études montrent que les équipes concentrées et orientées vers un objectif sont généralement plus efficaces que les autres).

Les connecteurs jouent un rôle similaire à celui des organisateurs, bien qu'ils établissent des liens entre les agents sans nécessairement les réunir. Le connecteur donne ainsi aux réformes et aux autres interventions une « portée » - en s'assurant que les groupes diffusés peuvent s'engager malgré des distances et des différences. Considérez la façon dont M. Bessin a indirectement relié le premier ministre et d'autres ministres aux capacités de groupes d'experts locaux pour s'assurer que ce premier groupe bénéficie de leurs talents.

Dans leur étude sur les réformes, Andrews et ses collaborateurs (2010) constatent que les fonctions de leadership les plus importantes dans les 12 cas de réforme avaient trait à la convocation et à la connexion. Les rassembleurs ont réuni de plus petits groupes d'agents clés, ayant des liens directs, pour amorcer et orienter la réforme. Ils y sont parvenus principalement en organisant des réunions et des rassemblements formels et informels et en mettant sur pied des équipes diversifiées. Ces équipes sont devenues le centre névralgique des réformes. En revanche, les agents de liaison ont créé des liens indirects entre d'autres acteurs pour faciliter une interaction élargie, en veillant à ce que les idées soient partagées entre les groupes centraux qui conçoivent les réformes et les agents répartis qui expérimentent de nouvelles propositions. Ces connecteurs étaient particulièrement importants dans la mise en œuvre, où le rôle des agents répartis était également de favoriser la diffusion des changements et de permettre à de nouvelles capacités d'atteindre l'échelle.

Ce type de rôle de rassemblement et de liaison est essentiel dans le processus de mobilisation pour de nombreuses réformes réussies. Le travail à Mantia et Nostria impliquait des réunions régulières, par exemple, organisées et facilitées par des personnes spécifiques qui présentent les caractéristiques classiques d'un organisateur (être aimé et respecté par beaucoup, organisé et persuasif, et ouvert aux idées des autres). Il est important de noter que ces personnes étaient souvent les plus silencieuses dans les réunions, et quand elles intervenaient, c'était pour faire avancer les réunions ou pour faciliter la réflexion. Dans ces deux exemples, l'organisateur a travaillé avec des équipes relativement petites (de 5 à 7 personnes) qui se rencontraient régulièrement face à face. Cependant, ces personnes ont toutes tissé des liens avec d'autres groupes et des personnes à l'extérieur de l'équipe initiale, ce qui a permis d'élargir leur portée.

Les modalités de rassemblement et de connexion décrites ici sont peut-être mieux illustrées avec la métaphore d'un flocon de neige (comme le montre la figure au début de ce chapitre, et utilisée dans d'autres travaux sur l'organisation (McKenna et Han 2014)). Une équipe de base est convoquée au centre du flocon de neige, avec tous les membres connectés vers l'extérieur à d'autres personnes qui convoquent leurs propres équipes. Cette structure peut s'étendre vers l'extérieur tout en restant stable étant donné la force au cœur de sa structure. Elle équilibre le besoin concurrentiel d'avoir des équipes plus petites (capables d'accomplir des choses) tout en atteignant une portée plus large.

Il est important et intéressant de noter que plus de 25 % des « leaders » nommés dans l'étude de l'Initiative pour le leadership mondial (Andrews et coll., 2010) étaient des agents rassembleurs et de liaison. Toutefois, ceux qui motivent et inspirent les réformes ont aussi un rôle clé à jouer, en particulier dans les premières étapes du processus. Cela indique un certain « effet de levier » dans le processus de mobilisation (lorsqu'un acteur de haut niveau a mobilisé les gens en les inspirant), bien que la coexistence de ces agents avec les rassembleurs et les connecteurs suggère que la motivation seule était un facteur de mobilisation insuffisant. Les connecteurs et les rassembleurs étaient toujours nécessaires, en particulier pendant la période de mise en œuvre où le rôle des motivateurs était plus restreint et le rôle des connecteurs s'est accru. Cela témoigne, potentiellement, de l'importance des liens tiers entre des agents puissants et de haut-rang au centre d'un réseau (comme un ministre) et des responsables de la mise en œuvre à la périphérie. Les liens directs entre ces agents ne sont pas courants et ne sont certainement pas propices à un engagement égal ou à une autonomisation mutuelle (surtout dans des contextes hiérarchiques).

Les responsables de la mise en œuvre périphériques peuvent considérer les motivateurs centraux, comme les ministres ou même les maires, comme des puissants autoritaires qui tentent de les contrôler - en tant que subordonnés - ce qui pourrait créer une résistance au changement. En revanche, les rassembleurs et les connecteurs moins importants peuvent établir des liens avec les responsables de la mise en œuvre décentralisés et mobiliser plus efficacement leur engagement.

La stratégie finale pour mobiliser la capacité d'agir est « l'accumulation ». Il s'agit d'un processus long et probabiliste par lequel de nouvelles conceptions émergent et sont mises en œuvre et diffusées par l'interaction non organisée d'agents multiples. Il n'y a pas d'agent central qui facilite cette interaction, ce qui est dû en grande partie à la chance et/ou aux caractéristiques naturelles de coordination des systèmes sociaux ouverts, qui sont tous deux censés émerger à mesure que le processus de changement prend forme (et que l'intervention devient dynamique). C'est le leadership émergent auquel fait référence la théorie de la complexité et qui est illustré dans un système de libre marché efficace (où tous les agents ont la liberté d'information, de mouvement et d'interaction, et où les idées et les modèles d'engagement émergent pour favoriser un changement continu et dynamique).

Quel est votre rôle dans le renforcement des capacités de l'État ?

Il est probable que la mobilisation implique toujours un mélange d'effet de levier, de rassemblement, de connexion et d'accumulation. Nous intégrons certainement les idées des trois premiers dans le travail que nous appuyons qui utilise une approche PDIA, renforçant l'autorité et la conception des problèmes qui facilitent l'effet de levier, construisant des équipes à rassembler, favorisant des relations élargies et en espérant l'émergence et l'accumulation de

forces.

L'observation saillante est que la mobilisation est importante, cependant, pour s'assurer qu'une capacité d'agir générale est en place pour favoriser le changement. Nous croyons qu'il serait avantageux pour vous de réfléchir à la praticabilité d'utiliser toutes ces stratégies dans votre contexte. Le tableau 3 permet une telle réflexion, en vous demandant de réfléchir à qui vous pourriez voir jouer des rôles clés dans l'une ou l'autre stratégie de mobilisation (motivateurs dans l'utilisation de leviers stratégiques et réunisseurs et connecteurs dans la mobilisation). Cela vous invite également à réfléchir à la viabilité contextuelle des deux stratégies. Comme pour les exercices précédents, vos réflexions à ce stade (supposant que vous êtes encore en train de préparer une initiative) ne seront pas définitives ou complètes. Ces réflexions permettent toutefois de structurer vos stratégies de « capacité d'agir » ou de « personnel », et vous donnent également une base à utiliser pour structurer l'apprentissage tout au long du processus de réforme. Nous vous imaginons en train de revisiter ces réflexions lorsque vous considérez les leçons tirées de vos diverses itérations expérimentales, identifiant constamment de nouvelles personnes à inclure et notant les opportunités et les contraintes liées à l'utilisation de différents mécanismes de mobilisation.

Il n'est pas facile de mobiliser des agents pour renforcer les capacités de l'État, quel que soit le mécanisme utilisé, surtout là où les lacunes se sont creusées pendant de longues périodes (ou là où il n'y a jamais vraiment eu de capacités). Nous aimons considérer ces défis comme des aventures ou des expéditions dans l'inconnu, tout comme l'expédition de Lewis et Clark de 1804 dont il est question dans Andrews et al (2015). Quiconque s'inscrit à une telle expédition doit être

conscient des exigences et des risques du voyage ; ce n'est pas la même chose que de construire une route ou de suivre une carte dans une voiture sur cette route. Le voyage est dangereux et potentiellement coûteux, et doit donc être entrepris avec soin et considération. Cela impliquera des échecs, et des jours où il sera difficile de concevoir de tels échecs comme des leçons (ce que nous encourageons évidemment). C'est aussi un voyage potentiellement excitant et gratifiant, cependant, qui donnera de l'énergie et du pouvoir à ceux qui sont prêts à essayer de nouvelles choses, à apprendre et à s'adapter.

Tableau 3. Quel mécanisme/stratégie de mobilisation convient le mieux à votre situation ?

Mécanisme/stratégie	Acteurs dans des rôles clés	Considérations contextuelles
Créer un effet de levier	Qui sont les motivateurs ?	Y a-t-il des problèmes de confiance et de pouvoir qui pourraient affaiblir la motivation ? Quelle est la portée des motivateurs ?
Convoquer et connecter	Qui sont les rassembleurs ? Qui sont les connecteurs ?	Des mécanismes tels que les équipes sont-ils couramment utilisés ? Les mobilisateurs sont-ils fiables et neutres ? Les mobilisateurs sont-ils organisés ?
Accumuler	Aucun	Dans quelle mesure votre contexte est-il ouvert et émergent ? Les agents peuvent-ils s'engager librement les uns avec les autres ?

Nous vous sommes reconnaissants d'avoir réussi à lire jusqu'à la fin de ce livre et ne pouvons qu'imaginer que c'est parce que vous êtes en fait ouvert à ce genre d'expérience. Nous avons travaillé avec des gens partout dans le monde qui ont soif d'une nouvelle façon de faire le développement, et surtout de travailler avec les gouvernements des pays en développement.

Vous pouvez vous joindre à cette communauté à l'adresse

www.doingdevelopmentdifferently.com. Vous y rencontrerez des gens qui essaient de nouvelles choses, qui travaillent de façon itérative et qui repoussent les limites. Tout le monde n'utilise pas l'approche PDIA telle que nous la présentons ici, ce qui est approprié et important : plus les méthodes varient, plus nous avons la possibilité d'apprendre.

Alors que vous réfléchissez aux prochaines étapes à suivre après la lecture de ce document de travail, nous voulons faire une dernière suggestion : essayez de réfléchir à vos propres rôles pour relever les défis sur lesquels vous travaillez. Utilisez le tableau 4 pour ce faire.

Tableau 4. Quel rôle jouerez-vous dans votre effort de renforcement des capacités de l'État choisi ?

Ensemble de fonctions	Rôles	Quel rôle jouerez-vous et pourquoi ?
Contributions de substance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construire, communiquer les problèmes 2. Proposer des idées de réforme 3. Fournir une vision de la mise en œuvre 	
Contributions aux procédures	<ol style="list-style-type: none"> 4. Donner l'autorité formelle 5. Motiver et inspirer la réforme 6. Donner du pouvoir à d'autres agents 7. Apporter un soutien financier 	

Contributions de soutien	8. Organiseurs de petits groupes 9. Connecteurs d'agents dispersés	
--------------------------	---	--

Source : Andrews (2013)

Assurez-vous de ne pas vous identifier comme jouant plus de trois rôles, s'il vous plaît. Il s'agit de notre règle empirique quant au nombre de rôles qu'une personne doit jouer dans un effort donné pour renforcer les capacités de l'État. Chaque rôle comporte des risques, et nous pensons que les personnes qui jouent plus de trois rôles assument probablement trop de risques et mettent leur survie en danger. De plus, nous croyons que les groupes sont nécessaires pour faire changer les choses et renforcer les capacités de l'État ; et vous limitez la taille de votre groupe si vous occupez trop de rôles. Bonne chance dans vos efforts pour renforcer les capacités de l'État, et n'hésitez pas à nous faire part de vos progrès.

References

- Andrews, M. 2013. *The Limits of Institutional Reform in Development*. New York: Cambridge.
- Andrews, M. 2015a. Explaining Positive Deviance in Public Sector Reform. *World Development* 74(10), pp.197-208.
- Andrews, M. 2015b. Doing Complex Reform Through PDIA: Judicial Sector Change in Mozambique. *Public Administration and Development*, 35(4), pp.288-300.
- Andrews, M., McConnell, J., and Wescott, A. 2010. *Development as Leadership Led Change*. Washington, DC: World Bank.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2013. *Escaping Capability Traps through Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA)*. *World Development* 51(11), pp. 234-244.

Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2015. The Challenge of Building (Real) State Capability. Harvard Center for International Development Working Paper 306.

Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2016a. Doing Problem Driven Work. Harvard Center for International Development Working Paper 307.

Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2016b. Managing your authorizing environment in a PDIA process. Harvard Center for International Development Working Paper 312.

Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2016c. Doing Iterative and Adaptive Work. Harvard Center for International Development Working Paper 313.

Battilana, J. and D’unno, T. 2009. Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, pp.31-58.

Battilana, J., Leca, B. and Boxenbaum, E. 2009. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp.65-107.

Bushe, G. 2013. Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. *Organizational generativity*, pp.89-113.

Dorado, S. 2005. Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies* 26(3), pp. 385–414.

Duncan, A. and Williams, G. 2012. Making Development Assistance More Effective Through Using Political-economy Analysis: What Has Been Done and What Have We Learned?. *Development Policy Review*, 30(2), pp.133-148.

Edmondson, A. and Singer, S. 2012. Confronting the Tension Between Learning and Performance. *Reflections*, 11(4), pp. 34-43.

Erickson, F. 2014. Scaling Down: A Modest Proposal for Practice-Based Policy Research in Teaching. *Education Policy Analysis Archives*, 22(9), pp.9-21.

Faustino, J. and Booth, D. 2014. *Development Entrepreneurship: How donors and leaders can foster institutional change*. London: Overseas Development Institute.

Feldman, M. and Pentland, B. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), pp.94-118.

Finnigan, K., Daly, A. and Che, J. 2013. Systemwide reform in districts under pressure: The role of social networks in defining, acquiring, using, and diffusing research evidence. *Journal of Educational Administration*, 51(4), pp.476-497.

Greenwood, R., and Hinings, C. 1996. Understanding Radical Organisational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism. *Academy of Management Review* 21, pp.1022–1054.

Greenwood, R., Suddaby, R., and Hinings, C. 2002. Theorising Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutional Fields. *Academy of Management Journal* 45(1), pp.58–80.

Greenwood, R. and Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), pp.27-48.

Guillén, M. 1994. *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Hackman, J. and Walton, R. 1986. Leading Groups in Organizations. In Goodman, P. S. (Ed.). *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 72–119.

Heifetz, R., Grashow, A. and Linsky, M. 2009. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Herbst, J., 2014. *States and Power in Africa: Comparative Lessons in Authority and Control: Comparative Lessons in Authority and Control*. Princeton: Princeton University Press.

Horling, B. and Lesser, V. 2004. A survey of multi-agent organizational paradigms. *The*

Knowledge Engineering Review, 19(04), pp.281-316.

Janowitz, M. 1998. Changing Patterns of Organizational Authority: The Military Establishment.

The Military and Society: The Training and Socializing of Military Personnel, pp.237-58.

Jones, L., Exworthy, M. and Frosini, F. 2013. Implementing market-based reforms in the English

NHS: Bureaucratic coping strategies and social embeddedness. *Health policy* 111(1), pp.52-59.

Kalegaonkar, A., and Brown, D. 2000. Intersectoral Cooperation. Lessons for Practice. *IDR*

Reports 16□2. www.jsi.com□[idr□IDRepoorts.com](http://idr.IDRepoorts.com).

Leftwich, A. 2010, March. Beyond Institutions: Rethinking the Role of leaders, elites and

coalitions in the institutional formation of Developmental States and strategies. In *Forum for*

Development Studies (Vol. 37, No. 1, pp. 93-111). London: Routledge.

Levy, B. 2014. *Working With the Grain: Integrating Governance and Growth in Development*

Strategies. New York: Oxford.

Li, M. and Armstrong, S. 2015. The relationship between Kolb's experiential learning styles and

Big Five personality traits in international managers. *Personality and Individual Differences*, 86,

pp.422-426.

McCann, L., Hassard, J., Granter, E. and Hyde, P. 2015. Casting the lean spell: The promotion,

dilution and erosion of lean management in the NHS. *human relations*, 68(10), pp.1557-1577.

Myers, R. 2000. Going to Scale: Expansion vs. Association, in Evans, J., Myers,R. and Ilfeld,E.

Early Childhood Counts: A Programming Guide on Early Childhood Care for Development.

(Washington, D.C. : World Bank.

Nair, S. and Howlett, M. 2015. Scaling up of Policy Experiments and Pilots: A Qualitative

Comparative Analysis and Lessons for the Water Sector. *Water Resources Management*, 29(14),

pp.4945-4961

Oliver, C. 1992. The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies* **13**, pp.563–588.

Radnor, Z. and Walley, P. 2008. Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector. *Public Money and Management* 28(1), pp.13-20.

Samoff, J., Sebatane, E. and Dembélé, M. 2001, October. Scaling up by focusing down: Creating space to expand education reform. In *Paper revised for inclusion in the publication resulting from the Biennial Meeting of the Association for the Development of Education in Africa held in Arusha, Tanzania*, pp.7-11.

Senge, P. 2014. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York: Crown Business.

Senge, P. and Kim, D. 2013. From Fragmentation to Integration: Building Learning Communities. *Reflections* 12(4), pp.3-11.

Seo, M., and Creed, W. 2002. Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review* **27**(2) pp. 222–247.

Steinilber, S. 2013. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Unertl, K., Holden, R.J. and Lorenzi, N. 2016. Usability: making it real from concepts to implementation and end-user adoption. In *Healthcare Information Management Systems* (pp. 165-175). Springer International Publishing.

Uvin, P. and Miller, D., 1996. Paths to scaling-up: alternative strategies for local nongovernmental organizations. *Human Organization*, 55(3), pp.344-354.

Waddock, S., Meszoely, G., Waddell, S. and Dentoni, D. 2015. The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), pp.993-

1012.

Wang, D. and Ap, J. 2013. Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management* 36, pp.221-233.

Westley, F., Tjornbo, O., Schultz, L., Olsson, P., Folke, C., Crona, B. and Bodin, Ö. 2013. A theory of transformative agency in linked social-ecological systems. *Ecology and Society*, 18(3), pp.27-43.

Zakocs, R. 2006. What Explains Community Coalition Effectiveness? *American Journal of Preventive Medicine* 30(4), pp.351–361.