



Le "Government Empowerment Network" - GEN

Une initiative mondiale qui renforce les capacités des cadres publics afin d'amplifier l'impact et les résultats de leurs gouvernements.

*19-22 janvier 2026
Rabat, Maroc*

En partenariat avec



Bienvenue au troisième jour!



Jour 1 : Lancement de GEN

- Lancer le programme GEN
- Présenter la mission, la valeur ajoutée et la pertinence de GEN
- Partager des récits inspirants
- Introduire le programme de la semaine

Jour 2 : Introduction des leviers GEN

- Renforcer l'utilisation des données pour mieux décider et suivre les réformes
- Apprendre à mobiliser l'IA au service du secteur public
- Renforcer la redevabilité et l'exécution par les incitations

Jour 3 : Cadre et compréhension du parcours de réforme

- Construire et déconstruire les problèmes de réforme
- Séquencer les problèmes en points d'entrée actionnables
- Identifier les principaux acteurs d'autorisation de votre trajectoire de réforme

Jour 4 : Conception de solutions et préparation à l'incubation

- Explorer et cartographier les solutions possibles
- Concevoir et présenter une première itération
- Définir l'équipe et les capacités nécessaires
- Se préparer à l'incubateur

Retours d'expériences

Lancement et premier jour du module « Concevoir le Changement »



1

Un apprentissage clé que vous avez retenu?

2

Un outil ou concept que vous souhaitez tester dans votre projet GEN ?

3

Une idée qui pourrait inspirer votre institution/équipe ?

Jour 3 – Introduction à l'approche PDIA, construction et déconstruction d'une problématique

Instiglio

21 janvier 2026

Pourquoi l'approche PDIA?



Le PDIA s'appuie sur une littérature solide et répond aux limites bien documentées des approches classiques de réforme

1

Ce que montre la recherche et l'expérience internationale

- Les réformes publiques échouent souvent à cause des difficultés de mise en œuvre ;
- Les approches descendantes produisent peu d'appropriation;
- Les réformes durables partent de problèmes concrets, s'adaptent et évoluent.

2

Les « pièges » fréquents que le PDIA permet d'éviter

- le mimétisme institutionnel et les « bonnes pratiques » importées sans adaptation ;
- les réformes centrées sur les plans et les règles plutôt que sur l'exécution ;
- les réformes ambitieuses mais irréalistes au regard des capacités existantes.

3

Le PDIA permet de changer de paradigme

- la mise en œuvre est un processus d'apprentissage et d'adaptation;
- le changement durable se construit de l'intérieur des systèmes publics.



Une approche inspirée de PDIA

Une approche inspirée de PDIA



Une approche intégrée : la “GEN Reform Science”

- fruit de **plus de 13 ans d’accompagnement de gouvernements par Instiglio à l’international**, dont environ 8 ans d’expérience au Maroc ;
- une approche **pragmatique et ancrée dans la pratique** des réformes publiques



GEN va au-delà de PDIA, avec

- un **focus explicite sur les résultats**;
- une **utilisation structurée des théories du changement** pour relier actions, hypothèses et impacts ;
- des **outils opérationnels complémentaires**, tels que le *mapping des processus*.



PDIA comme point de départ

- Une approche développée par la Harvard Kennedy School et s’appuie sur une base solide de recherches et d’applications pratiques dans de nombreux contextes de réforme publique.

Agenda: jour 3



Heure	Titre	Format
9:00 - 9:30	Remarques préliminaires, ordre du jour et principaux objectifs d'apprentissage	Aperçu de la journée et des attentes.
9:30 - 10:40	Module 1 : L'approche PDIA	Introduction à la méthodologie PDIA
11:00 - 11:20	Pause-café	
11:20 – 12:20	Module 2 : Construction du problème	Développer un bon énoncé de problème – y compris activité de groupe
12:20 – 13:00	Module 3 : Déconstruction du problème	Introduction aux 5 pourquoi et au diagramme d'Ishikawa.
13:00 – 14:00	Déjeuner	
14:00 – 15:30	Module 3 : Activité de groupe	Un travail d'équipe et de présentations sur les causes profondes.
15:30 – 15:45	Pause-café	
15:45 – 16:20	Module 4 : Mise en séquence et analyse triple A	Mise en séquence d'une réforme, l'analyse 3-A.
16:20 – 16:50	Module 4 : Activité de groupe	Une application en équipe de l'analyse 3A
16:50 – 17:00	Clôture	



Objectifs...

- Comprendre l'approche axée sur les problèmes pour résoudre les problèmes du secteur public
- Apprendre à construire, déconstruire et séquencer les problèmes de réforme
- Pratiquer des outils tels que les 5 pourquoi et le diagramme d'Ishikawa pour découvrir les causes profondes.



Hannah Rowett est économiste du développement, spécialisée en finances publiques pour les secteurs sociaux et en renforcement des capacités. Elle est titulaire d'une licence en économie de l'Université du Cap (Afrique du Sud) et d'un master de l'Université du Sussex (Angleterre). Elle dispose d'une solide expérience dans la région MENA (notamment en Tunisie) ainsi qu'en Afrique francophone. Hannah est expérimentée en formation fondée sur l'approche PDIA et a accompagné, pendant une année, une équipe interministérielle de hauts fonctionnaires en Guinée dans l'application concrète de cette approche. Elle a également facilité de nombreuses formations pour des organisations telles que l'UNICEF, le PNUD, l'OIT et Expertise France.

Hannah Rowett
Experte PDIA

Contenu du jour 3

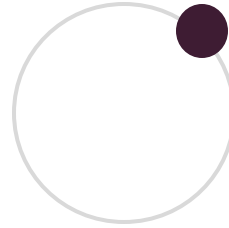


Les bases de l'approche PDIA : travailler à partir du problème

Objectif : comprendre les principes clés de l'approche PDIA (« adaptation itérative pour la résolution de problèmes ») et savoir formuler et déconstruire un problème afin de structurer une démarche de résolution adaptée.

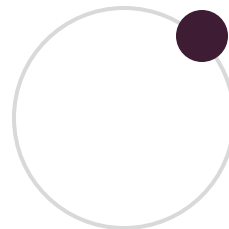
- **Module 1 : L'approche PDIA**
- Module 2 : La construction du problème
- Module 3 : La déconstruction du problème
- Module 4 : Mise en séquence

Module 1 : L'approche PDIA



Contenu

- Tendances des réformes en matière de mise en œuvre des politiques publiques
 - Définition et principes de l'approche PDIA
 - PDIA en pratique : Étude de cas sur la gestion des déchets à Amman
-



Objectifs

- Comprendre l'approche PDIA en générale, ainsi que son utilité
- Avoir une vue globale de l'approche



Souvent, les réformes ne se matérialisent pas en résultats... Pourquoi ?

1

Mimétisme institutionnel

- Reproduire la forme d'institutions ou de réformes jugées « performantes » ailleurs, sans que cela ne se traduise par un fonctionnement réel dans la pratique.
- Standardisation autour de « bonnes pratiques » internationales, **déconnectées du contexte local**.
- *Ex : Système de suivi informatisé dans les centres de santé, alors que les services locaux manquent d'accès stable à l'internet.*

2

Pièges de capacité

- Une **succession** de réformes qui modifient l'apparence des systèmes, mais pas les résultats concrets.
- Répéter les mêmes réformes sans traiter les contraintes profondes : capacités humaines limitées, problèmes de coordination, incitations inadaptées, ou faiblesse des systèmes existants.
- *Ex : Introduire de nouveaux protocoles de soins maternels successifs, alors que les centres de santé manquent de sages-femmes formées et de matériel de base*

3

Charge prématurée imposée aux institutions

- Imposer des exigences élevées à des institutions **avant** qu'elles ne disposent des capacités nécessaires.
- *Exemple : introduction d'un Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT / MTEF) alors que les capacités de planification, de coordination interministérielle et de budgétisation de base ne sont pas encore en place.*

L'adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA)



Une approche étape par étape qui aide à **décomposer les problèmes en leurs causes profondes**, à identifier les **points d'entrée**, à rechercher des solutions possibles, à prendre des actions, à réfléchir à ce que vous avez appris, à vous adapter et à agir à nouveau.



Il s'agit d'un **processus dynamique** avec des boucles de rétroaction étroites qui vous permet d'élaborer votre propre solution à votre problème en fonction de votre contexte local.

Building State Capability (Harvard University) a formé plus de 4 500 personnes, dans 156 pays, à la résolution de problèmes publics en utilisant l'approche PDIA.

Appliqué à la politique publique, à l'amélioration du système éducatif, à la fourniture de services de santé...

Les quatre principes de l'approche



1

Des solutions locales à des problèmes locaux

Passer de la promotion de solutions prédéfinies à l'identification, à la formulation et à la hiérarchisation de problèmes locaux réels à résoudre.

2

Promouvoir la déviance positive adaptée aux problèmes

Créer (et protéger) des environnements au sein des organisations qui encouragent l'expérimentation et la déviance positive.

3

Expérimenter, apprendre, itérer, adapter

Promouvoir l'apprentissage actif par l'expérience (et l'apprentissage expérimental) avec une rétroaction fondée sur les preuves, intégrée à la gestion courante qui permet l'adaptation en temps réel.

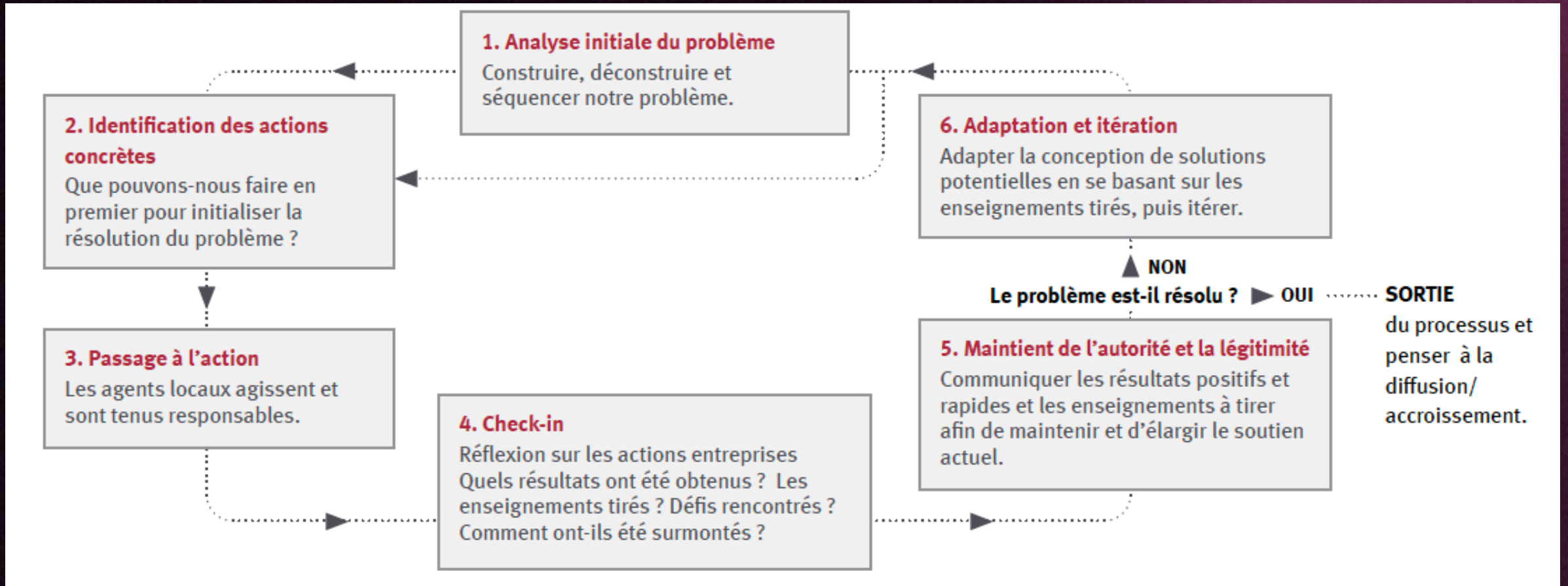
4

Propager par la diffusion

Impliquer de multiples agents dans tous les secteurs et toutes les organisations, pour s'assurer de la viabilité, de la légitimité et de la pertinence des réformes.

Le processus PDIA

La PDIA est une approche progressive qui permet de décomposer les problèmes en leurs causes profondes, d'identifier les points d'entrée, de rechercher des solutions possibles, d'agir, de réfléchir à ce que l'on a appris, de s'adapter et d'agir à nouveau.



Dans quels cas cette approche est-elle la plus pertinente ?



Type de problème	Description	Exemple	Certitude des résultats
Simple	Processus clairs et répétables. Une fois compris, le résultat est largement prévisible.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Suivre une recette</i>• <i>Calculer et verser une indemnité selon un barème fixe</i>	Élevée
Complicé	Nécessite de la coordination et une expertise technique, mais les résultats restent en grande partie reproductibles.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Construire une infrastructure publique (route, hôpital)</i>	Moyenne à élevée
Complexe	Marqué par l'incertitude, des interactions dynamiques et l'absence de solution toute faite garantissant le succès.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Réduire durablement l'abandon scolaire</i>• <i>Améliorer la qualité des services publics au niveau local</i>	Faible



L'approche PDIA permet d'avancer par l'action, l'apprentissage et l'adaptation lorsque les solutions clés en main ou purement techniques ne suffisent pas.

Activité de brise-glace
Le problème qui m'empêche de dormir

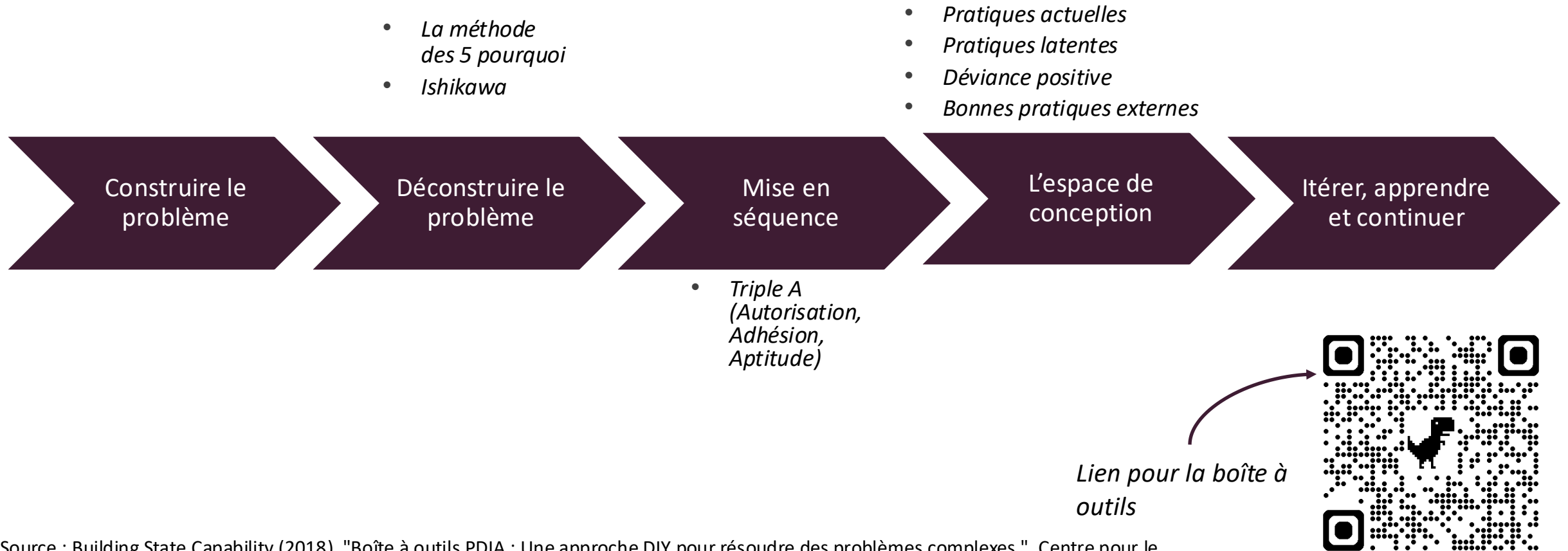
1



Le PDIA en pratique

Les étapes et les différents outils tout au long du processus

Même si l'approche PDIA est fondée sur le problème, l'objectif n'est pas toujours de le redéfinir, mais d'utiliser les outils PDIA pour agir sur des situations réelles, y compris lorsque des plans existent déjà.



Le PDIA en pratique : Amman

Partir d'un problème réel : Gestion des déchets en Amman

Contexte

- Croissance urbaine rapide et pression accrue sur les services municipaux
- Multiplicité d'acteurs et de services impliqués.
- Délais décisionnels importants malgré des réformes antérieures

Point de départ de l'approche PDIA

- La réforme ne commence pas par une solution, mais par un **problème partagé** :
« *Les processus de décision dans la gestion des déchets sont trop lents pour répondre efficacement aux besoins opérationnels du terrain.* »

Principe clé de l'approche PDIA

- Le PDIA commence par **rendre le problème explicite, concret et observable dans le fonctionnement quotidien** (reconnu par les agents de différents services municipaux)
- L'attention porte sur les **écarts de performance**, et non sur l'importation de "bonnes pratiques" - Directement liés à la qualité du service rendu

Source : Building State Capability (2025). "Using PDIA to Improve Waste Management in Amman". Centre pour le développement international, Université de Harvard



Le PDIA en pratique

Apprendre par l'action et le renforcement de l'adhésion

Déconstruction du problème (Causes profondes)

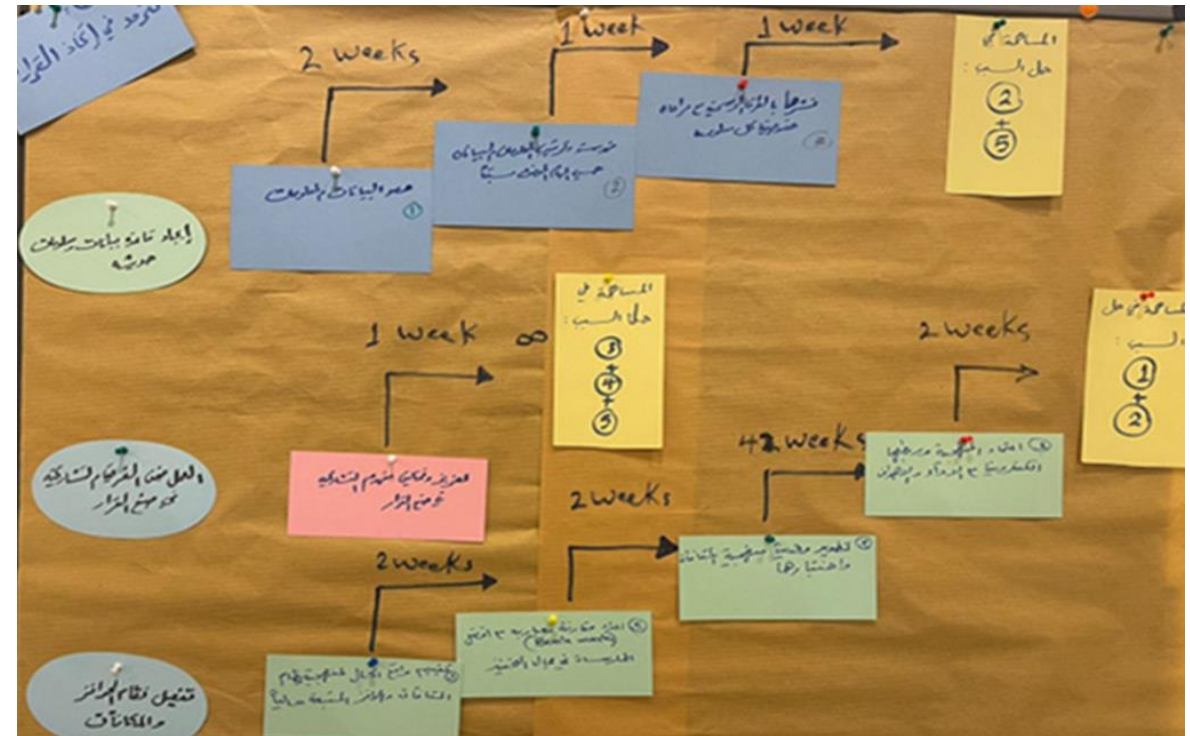
1. Chaînes hiérarchiques longues et lourdeur administrative
2. Plans d'action non mis en œuvre conformément aux décisions hiérarchiques
3. Hésitations dans la prise de décision dues au manque de données
4. Faible gestion des parties prenantes
5. Absence de formations orientées vers les besoins
6. Tâches complexes et se chevauchant entre services

Avancer par itérations successives

Plutôt que de tout réformer d'un coup, les équipes ont :

- Identifié des points d'entrée réalisables (3 et 5)
- Testé des actions à petite échelle
- Tiré des enseignements concrets et ajusté les approches

La réforme progresse par cycles successifs : action → apprentissage → adaptation



Le PDIA en pratique : Les résultats



Décisions fondées sur les données

- Renforcer l'utilisation opérationnelle d'un **système d'information géographique (SIG/GIS)** existant
- Cartographie de **plus de 41 000 conteneurs** dans les 22 districts de la ville
- Données **partagées** sur les localisations et les types de conteneurs
- **Optimisation des circuits de collecte** et décisions plus rapides, fondées sur des données fiables
- **Réduction d'environ 30 % des coûts de collecte**, notamment grâce à la baisse des coûts de carburant

Formations orientées vers les besoins et gestion des connaissances

- Formations ciblées sur l'utilisation du SIG, la planification des tournées et la gestion des données
- Mise en place de mécanismes de partage systématique des connaissances après les formations

Changements organisationnels

- Analyse des rôles et responsabilités entre services municipaux pour clarifier les mandats et réduire les doublons
- Collaboration renforcée entre services (environnement, SIG, districts, formation)

Messages clés

Le PDIA n'est pas une intervention unique, mais une manière de travailler durable qui est :

- Centrée sur des problèmes concrets
- Itérative et fondée sur l'apprentissage
- Collective et collaborative
- Ancrée dans les systèmes existants de l'administration



**Des questions ? Des
commentaires ?**





Pause-café

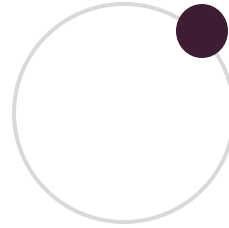


Contenu du jour 3



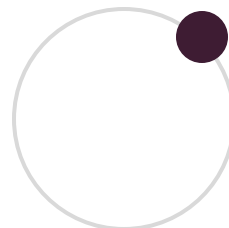
- Module 1 : L'approche PDIA
- **Module 2 : La construction du problème**
- Module 3 : La déconstruction du problème
- Module 4 : Mise en séquence

Module 2 : La construction du problème



Contenu

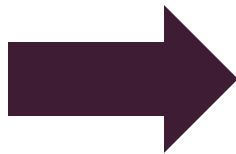
- Un problème important motive le changement
- Les caractéristiques d'un « bon problème »
- Exemples d'énoncés de problème



Objectifs

Apprendre à reconnaître et clairement formuler un « bon problème »

« Les procédures d'engagement sont trop lourdes, ce qui ralentit l'exécution du budget. »



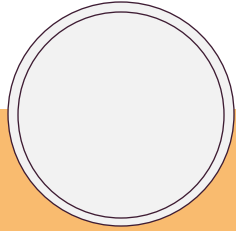
Un bon énoncé du problème –

- Est crédible et partagé localement
- Rend le statu quo plus coûteux que le changement
- Décrit une situation problématique (pas l'absence d'une solution)
- Est spécifique, mesurable et ancré dans la réalité



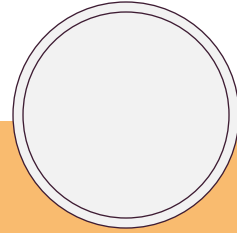
L'importance de bien définir un problème

Un problème bien défini est un puissant moteur de changement



En général, les individus et les organisations résistent au changement

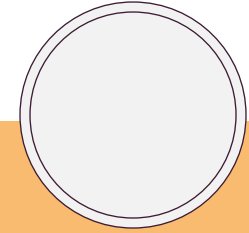
Le changement crée de l'inconfort et de l'incertitude, et est souvent perçu comme une perte de pouvoir, de routines ou de contrôle.



Un problème sérieux et crédible est un puissant moteur de changement

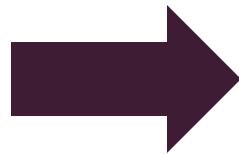
Un problème bien défini :

- est difficile à ignorer,
- est spécifique et mesurable,
- et rend le statu quo plus coûteux que le changement.



→ C'est le problème, plus que la solution, qui mobilise l'attention, l'autorité et l'adhésion.

« Les décaissements vers les centres de santé arrivent en moyenne avec 3 à 4 mois de retard, entraînant des ruptures de stock dans 40 % des structures au premier trimestre. »



Un bon énoncé du problème –

- ✓ Est crédible et partagé localement
- ✓ Décrit une situation problématique (pas l'absence d'une solution)
- ✓ Est spécifique, mesurable et ancré dans la réalité
- ✓ Rend le statu quo plus coûteux que le changement



Erreurs fréquentes dans la construction d'un problème

Problème	Exemple	Pourquoi ?	Conséquences	Meilleure formulation
Problème formulé de manière trop générale	« La qualité de l'éducation est faible. »	Trop vague : on ne sait pas qui est concerné, à quel niveau du système éducatif, ni quel aspect précis de la qualité pose un problème.	Stratégies mal ciblées, réponses superficielles	« En classe de 3e année du primaire, les élèves des écoles rurales obtiennent des résultats inférieurs aux normes nationales en lecture. »
Problème formulé à partir d'un symptôme	« Les élèves ne rendent pas leurs devoirs à temps. »	Se concentre sur un symptôme sans saisir le problème plus large. Cela limite l'analyse et les solutions à un seul comportement, sans explorer l'environnement d'apprentissage.	Les causes profondes sont ignorées ; les solutions sont peu efficaces	« Dans plusieurs écoles rurales, de nombreux élèves de 3e année ont des difficultés persistantes avec les devoirs à domicile, plus de 60 % ne les rendant pas au premier trimestre. »
Solution déguisée en problème	« Les enseignants manquent de formation. »	Il s'agit déjà d'une solution, formulée comme un problème, sans analyse du véritable goulot d'étranglement.	Interventions standardisées, sans compréhension du problème réel	« Malgré plusieurs formations, de nombreux enseignants peinent encore à utiliser efficacement les approches phonétiques en classe. »

Activité 1 (orale)

Développer un énoncé de problème

Rappel : Critères d'un bon énoncé

- ✓ Crédible et partagé localement
- ✓ Décrit une situation problématique (pas une solution)
- ✓ Spécifique et ancré dans la réalité
- ✓ Rend le statu quo plus coûteux que le changement

Les politiques publiques ne produisent pas toujours les résultats attendus.

- ✗ Crédible et partagé : trop abstrait
- ✗ Coût du statu quo : non explicité

- ✓ Situation problématique : oui, mais vague
- ✗ Spécifique et ancré : aucun contexte concret

Les résultats attendus des politiques publiques ne se matérialisent pas de manière cohérente au niveau des services de terrain.

- ✓ Crédible et partagé : expérience reconnue
- ✗ Coût du statu quo : implicite

- ✓ Situation problématique : clairement formulée
- Spécifique et ancré : lieu identifié, mais peu de détails

Les résultats attendus des politiques publiques ne se matérialisent pas de manière cohérente au niveau des services de terrain, malgré l'existence de cadres politiques, de directives et de ressources formelles, ce qui se traduit par des écarts persistants dans l'accès et la qualité des services.

- ✓ Crédible et partagé : vécu par les acteurs
- ✓ Coût du statu quo : écart règles–résultats mis en évidence

- ✓ Situation problématique : sans solution imposée
- ✓ Spécifique et ancré : situation concrète et observable

Outil : Cartographie du processus « *process map* » pour approfondir l'énoncé du problème

Énoncé du problème : « Les projets d'infrastructure prennent du retard. »



« Les projets d'infrastructure connaissent des retards car les responsabilités entre l'administration centrale et les services déconcentrés ne sont pas clairement définies lors des phases de passation des marchés et d'exécution, ce qui entraîne des doublons et des délais supplémentaires. »



**Des questions ? Des
commentaires ?**



L'énoncé du problème pour l'atelier

Les résultats attendus des politiques publiques ne se matérialisent pas de manière cohérente au niveau des services de terrain, malgré l'existence de cadres politiques, de directives et de ressources formelles, ce qui se traduit par des écarts persistants dans l'accès et la qualité des services.

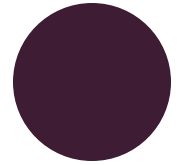
- ✓ Crédible et partagé : vécu par les acteurs
- ✓ Coût du statut quo : écart règles-résultats mis en évidence
- ✓ Situation problématique : sans solution imposée
- ✓ Spécifique et ancré : situation concrète



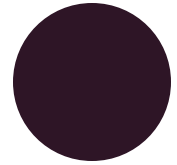
Activité 2 : Travail en groupe



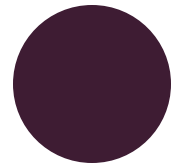
Le développement d'un énoncé de problème



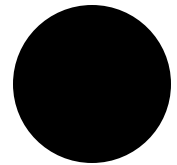
Quel est le problème ? Pourquoi est-ce important ?



À qui cela importe-t-il ?

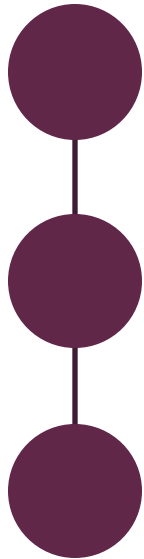


**Qui doit s'en soucier d'avantage ?
Comment faire en sorte qu'ils y accordent plus d'attention ?**



À quoi ressemblera le problème une fois résolu ? Quels sont les résultats attendus ?

Activité 2 : Retour en plénière



Quel secteur le groupe a-t-il choisi ?

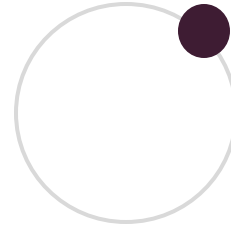
Pourquoi le problème est-il important ?

À quoi ressemblera le problème une fois résolu ? Quels sont les résultats attendus ?



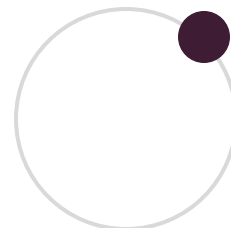
- Module 1 : L'approche PDIA
- Module 2 : La construction du problème
- **Module 3 : La déconstruction du problème**
- Module 4 : Mise en séquence

Module 3 : La déconstruction du problème



Contenu

- Technique des 5 pourquoi,
- Diagramme d'Ishikawa,
- Exemples,
- Étude de cas



Objectifs

- Comprendre les outils de diagnostic profond : La technique des 5 pourquoi et le diagramme d'Ishikawa
- Identifier les causes profondes à l'aide de ces outils

Pourquoi est-il important de déconstruire un problème ?



1

Les problèmes **complexes** sont souvent trop vastes pour être traités en une seule fois.

2

Sans déconstruction, on risque :

- de se limiter à des solutions rapides et superficielles ;
 - de passer à côté des causes profondes ;
 - de se retrouver bloqué ou dépassé.
-

3

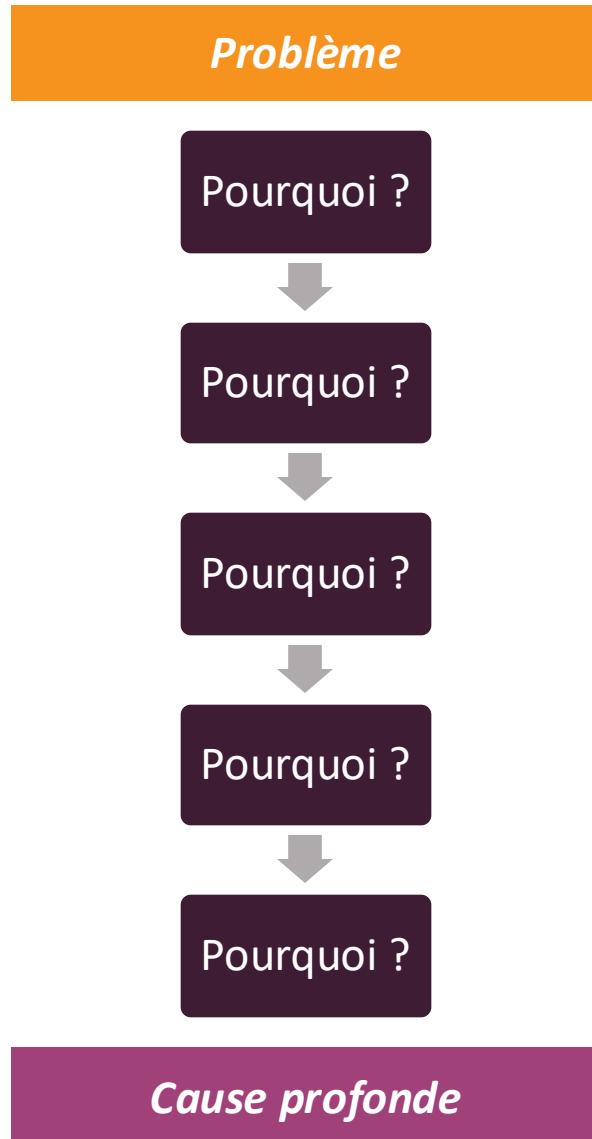
En décomposant un problème en éléments plus simples, il devient possible de :

- identifier plusieurs points d'entrée réalistes ;
 - mobiliser les acteurs pertinents pour chaque aspect du problème ;
 - concevoir des réponses adaptées au contexte.
-

4

Tant que les différentes composantes d'un problème ne sont pas clairement visibles, il est difficile d'y apporter des solutions efficaces.

La technique des cinq pourquoi pour identifier la cause profonde



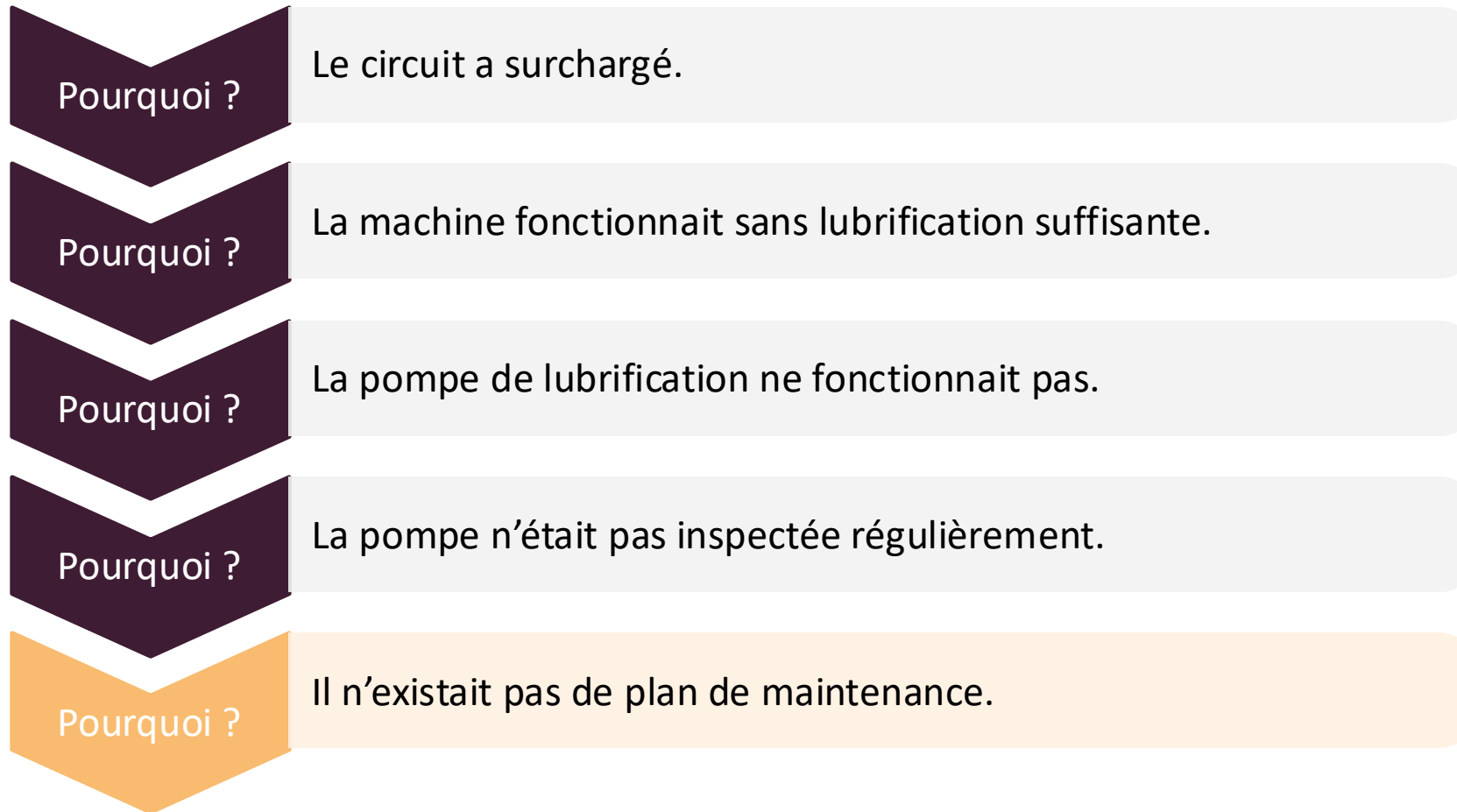
- **Un outil simple pour identifier la cause profonde d'un problème** : On pose successivement la question « *Pourquoi ?* » pour dépasser les symptômes.
- **Une méthode éprouvée** : Développée par Toyota et largement utilisée.
- **Pourquoi "5" ?** Il s'agit d'un repère : on s'arrête quand on atteint une cause sur laquelle on peut agir.
- **Objectif** : Éviter les solutions superficielles et orienter l'action vers les causes réelles.



La technique des cinq pourquoi

L'exemple original développé par Taiichi Ohno (Toyota) dans les années 1950

Le problème : Une machine-outil de la chaîne de production (utilisée pour l'usinage de pièces métalliques destinées à l'assemblage des véhicules) s'arrête fréquemment, provoquant des interruptions de production.



Un problème organisationnel (absence de procédure), pas un simple défaut technique.

Cause profonde

Exemple de décomposition de problème de l'Afrique du Sud

- *Étude de cas*



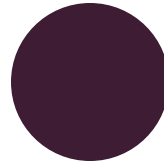
Contexte et énoncé du problème

Malgré des niveaux élevés de dépenses publiques en éducation, les résultats d'apprentissage restaient très faibles.

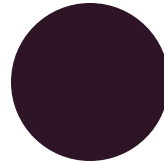
Le constat central d'un projet de recherche a identifié que :

« 58 % des enfants ne savent pas lire avec compréhension dans aucune langue à la fin de la 4^e année de primaire »

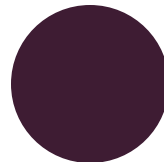
Quatre causes clés identifiées :



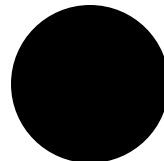
Cause 1 : Faible fonctionnement institutionnel



Cause 2 : Influence excessive des syndicats



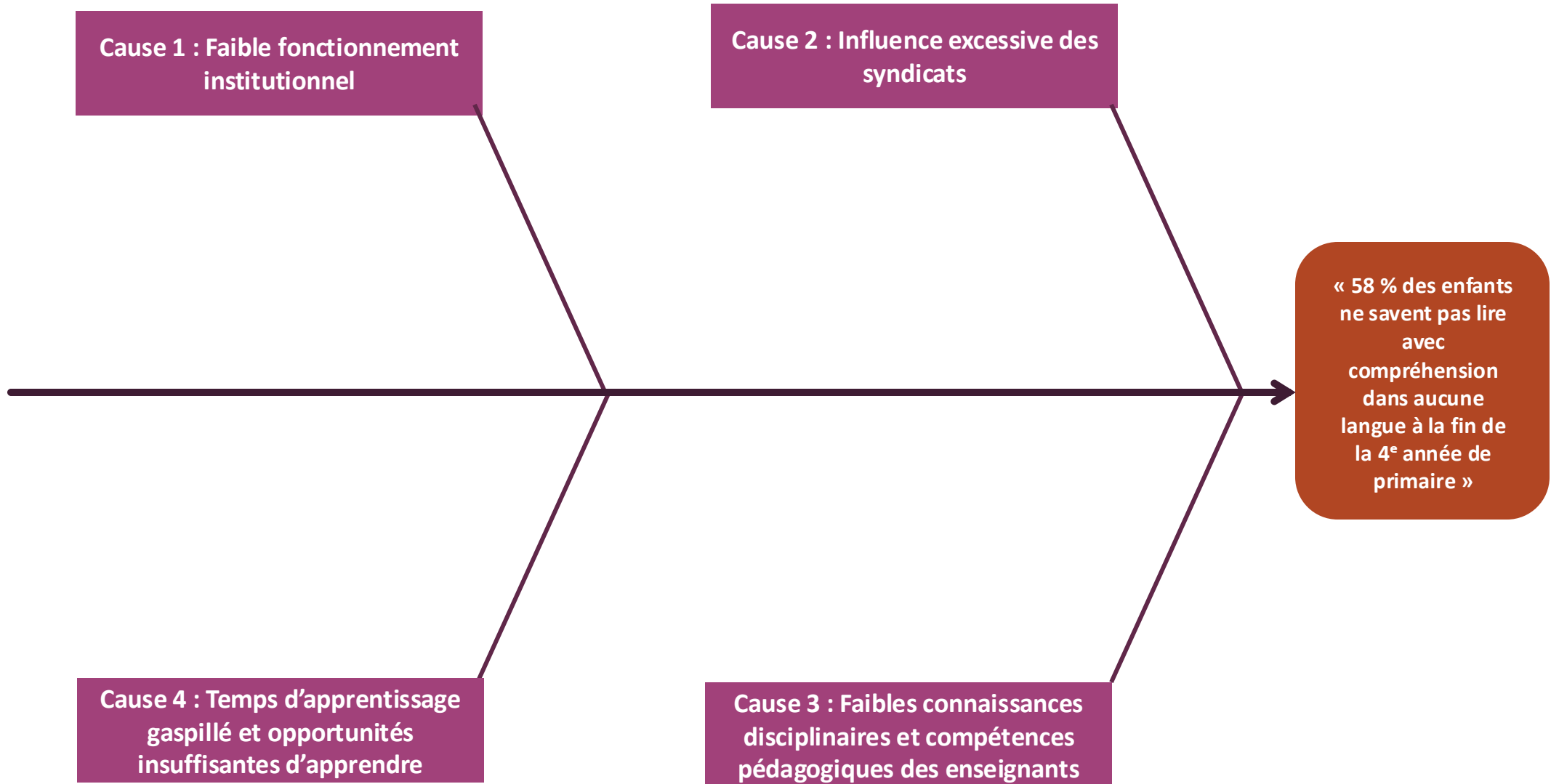
Cause 3 : Faibles connaissances disciplinaires et compétences pédagogiques des enseignants

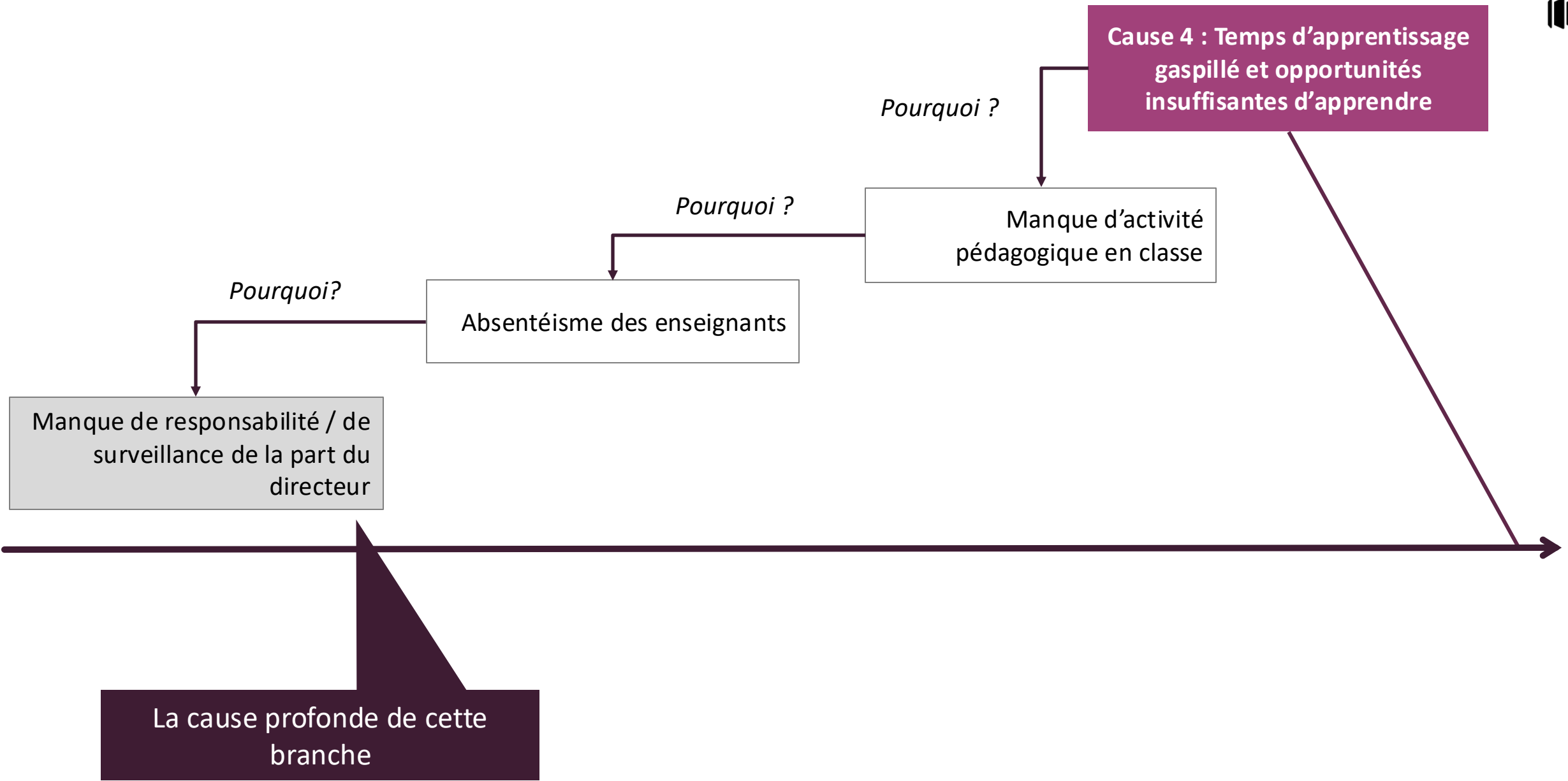


Cause 4 : Temps d'apprentissage gaspillé et opportunités insuffisantes d'apprendre

Diagramme Ishikawa (diagramme en arêtes de poisson)

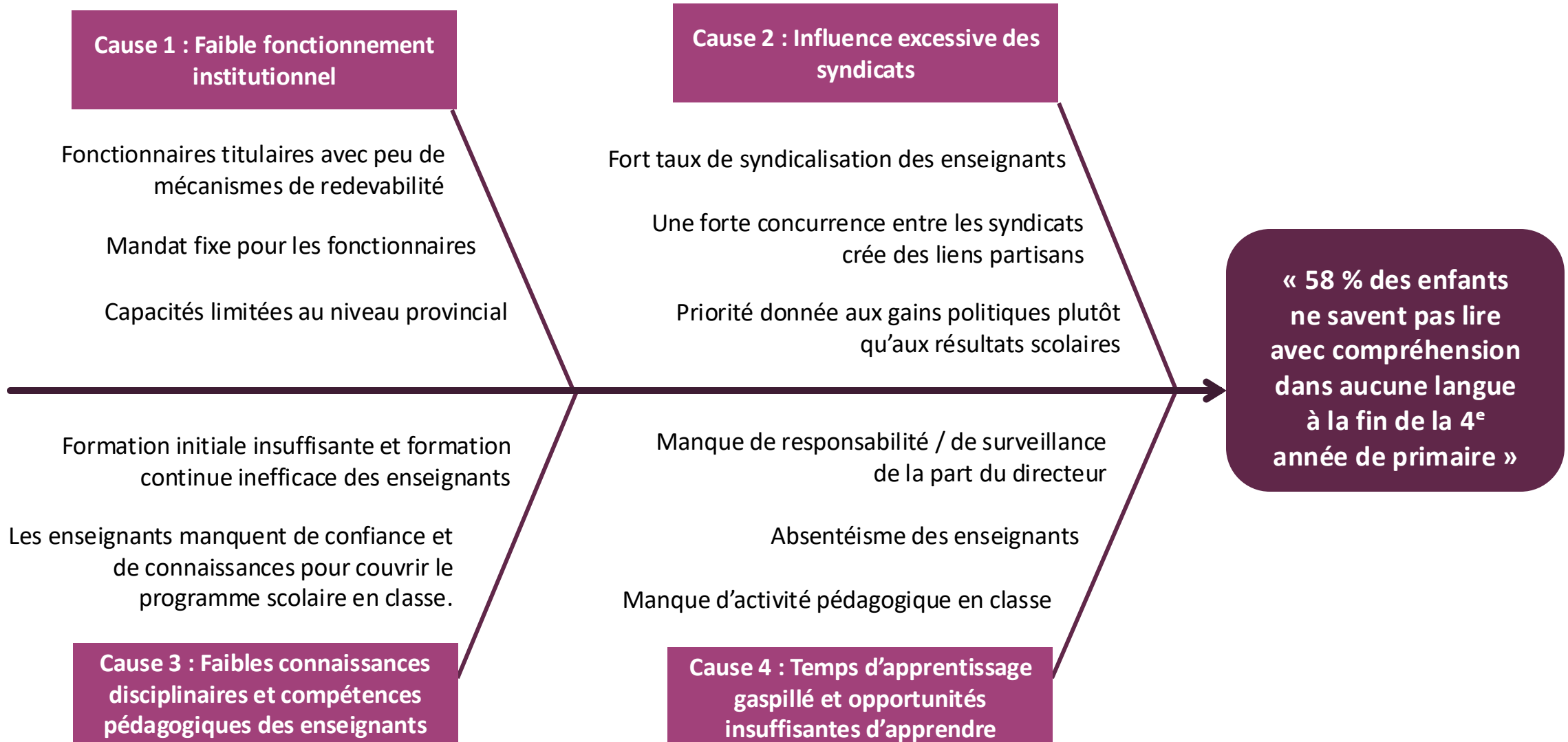
Les causes deviennent les titres des branches du diagramme





Les 5 pourquoi transformés en diagramme d'Ishikawa

Offre un cadre structuré permettant d'analyser des causes multiples et de rendre la résolution du problème plus abordable.



Activité 3 : Déconstruction du problème

Les résultats attendus des politiques publiques ne se matérialisent pas de manière cohérente au niveau des services de terrain, malgré l'existence de cadres politiques, de directives et de ressources formelles, ce qui se traduit par des écarts persistants dans l'accès et la qualité des services.

- Étape 1 : Identifiez les principales causes possibles (réflexion individuelle). Vous pouvez les regrouper par thématique : *processus, capacités, coordination, règles/incitations, données...*



Pause déjeuner

Energiser

1

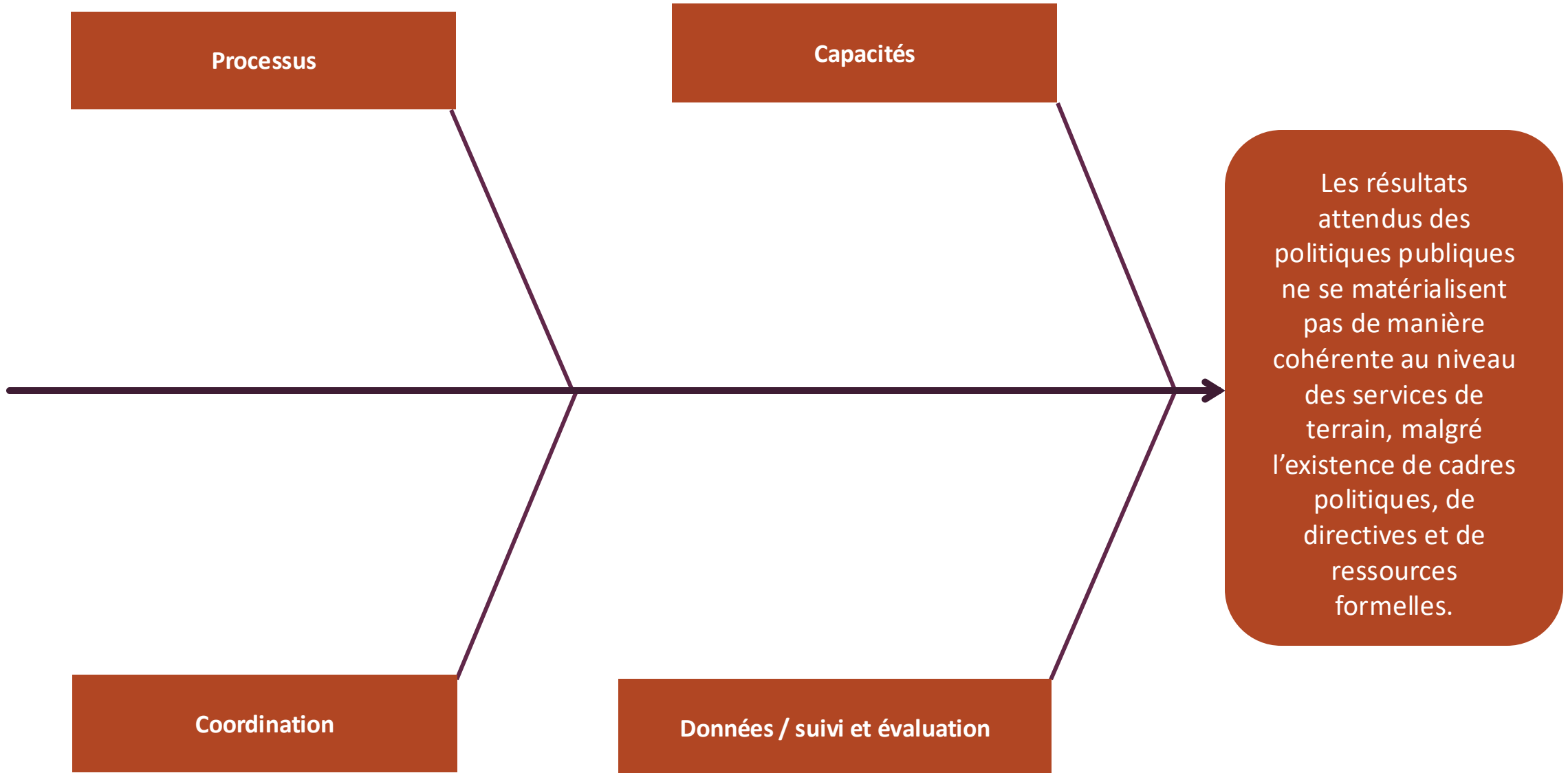


Activité 3 : Déconstruction du problème

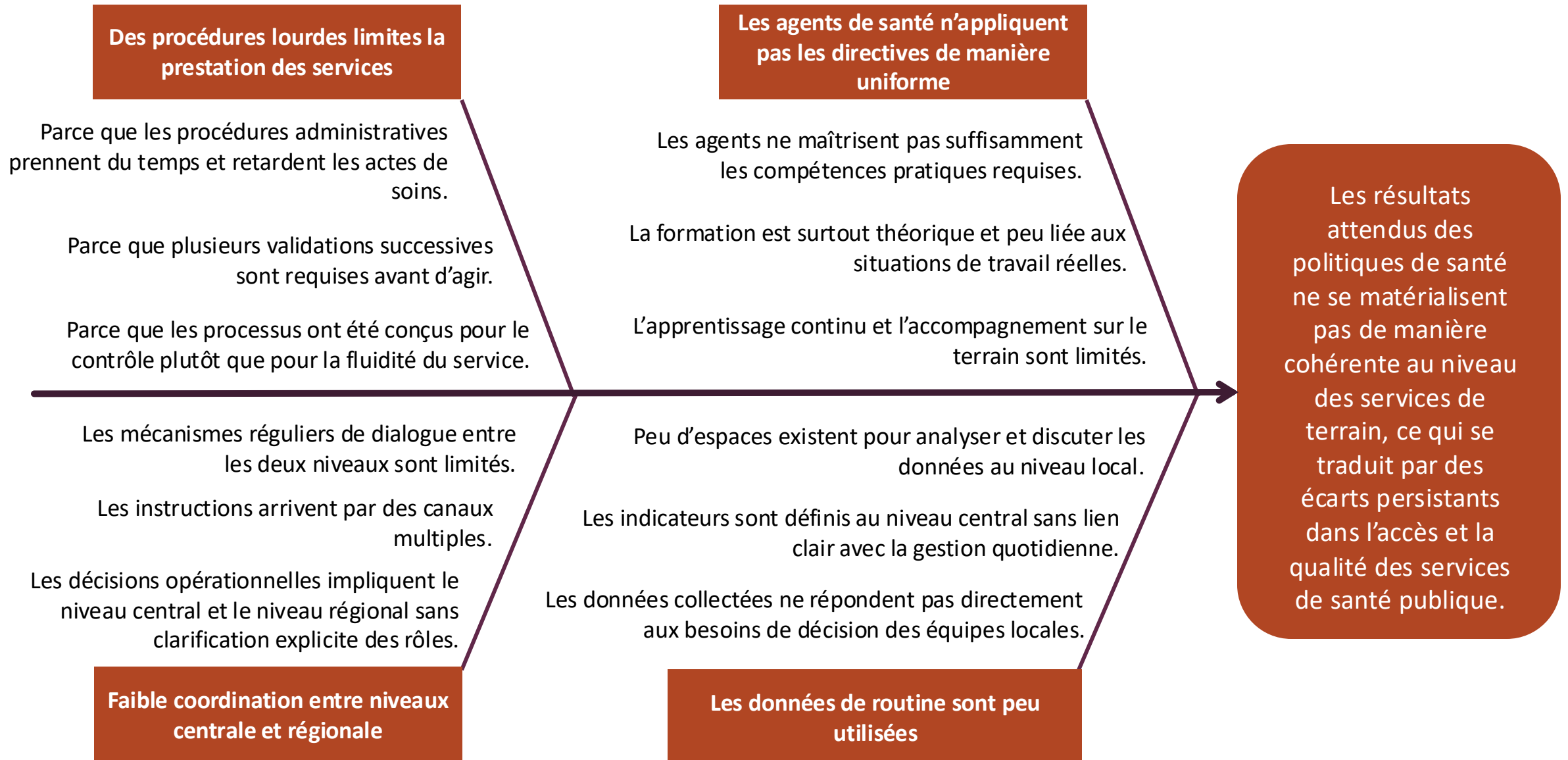
Les résultats attendus des politiques publiques ne se matérialisent pas de manière cohérente au niveau des services de terrain, malgré l'existence de cadres politiques, de directives et de ressources formelles, ce qui se traduit par des écarts persistants dans l'accès et la qualité des services.

- Étape 1 : Identifiez les principales causes possibles (réflexion individuelle). Vous pouvez les regrouper par thématique : *processus, capacités, coordination, règles/incitations, données...*
- Étape 2 : Examinez-les en discussion de groupe ; regroupez les causes communes et éliminez les redondances.
- Étape 3 : Intégrez les causes principales dans le diagramme en arêtes de poisson.
- Étape 4 : Appliquez la méthode des « cinq pourquoi » à chaque cause.

Activité 3



Activité 3 : Application cas de la santé



Retour en plénière





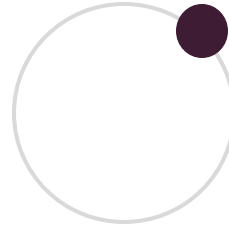
Pause-café





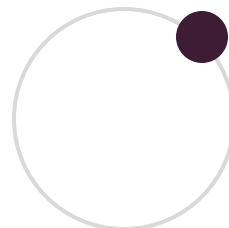
- Module 1 : L'approche PDIA
- Module 2 : La construction du problème
- Module 3 : La déconstruction du problème
- **Module 4 : Mise en séquence**

Module 4 : Mise en séquence



Contenu

- Présentation du concept de mise en séquence
 - Triple A et espace de changement
 - Identification des points d'entrée
 - Application pratique (cas de l'Afrique du Sud)
 - Activité de groupe
-



Objectifs

- Comprendre comment utiliser la méthode Triple A
- Identifier des points d'entrée réalistes et décider où commencer
- Appliquer l'analyse à travers une activité pratique

Approches de mise en séquence des réformes



Approche	Définition	Exemple	Quand l'utiliser ?
Big Bang	Lancement simultané de réformes ambitieuses et de grande ampleur.	<i>Centralisation obligatoire, à une date donnée, de tous les comptes bancaires de l'État dans un compte unique du Trésor, avec fermeture immédiate des comptes parallèles. (La réforme doit s'appliquer à tous en même temps pour être efficace).</i>	<ul style="list-style-type: none">• Fenêtre politique forte et limitée dans le temps.• L'inaction ou le retard comporte des risques• Problème bien compris et solutions largement partagées• Institutions capables d'absorber des changements rapides et profonds
Approche incrémentale	Introduction progressive des réformes, par étapes successives et de petite taille.	<i>Déploiement progressif de la budgétisation par programmes, en commençant par quelques ministères pilotes avant d'étendre la réforme à l'ensemble de l'administration.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Quand une réforme globale immédiate n'est ni réaliste ni faisable.• Les réformes comportent des incertitudes.• Avancer graduellement permet de limiter et de gérer les risques.
Séquençage adaptatif (PDIA)	Approche itérative qui ajuste le rythme et les priorités au fur et à mesure de l'apprentissage, en élargissant progressivement l'espace de réforme.	<i>Amélioration de l'utilisation réelle des indicateurs de performance budgétaire en testant des ajustements concrets (formats, dialogue de gestion, formation ciblée), puis en adaptant la réforme en fonction de ce qui fonctionne dans la pratique.</i>	<ul style="list-style-type: none">• La trajectoire de réforme est incertaine• Les solutions ne sont pas connues à l'avance (problème complexes).• Appui institutionnel suffisant pour expérimenter et ajuster.• Espaces réguliers de réflexion et d'apprentissage collectif.



L'espace de changement (Triple-A)

L'efficacité de la mise en séquence dépend de l'espace disponible pour le changement. Ceci est déterminé par l'analyse triple A.

A

Autorisation

Ensemble des soutiens et autorisations permettant d'engager et de conduire une réforme ou un changement de politique. Il peut être formel ou informel, politique, juridique, organisationnel ou technique. L'enjeu est de distinguer l'appui déjà disponible de celui qui doit être construit/développé.

A

Adhésion

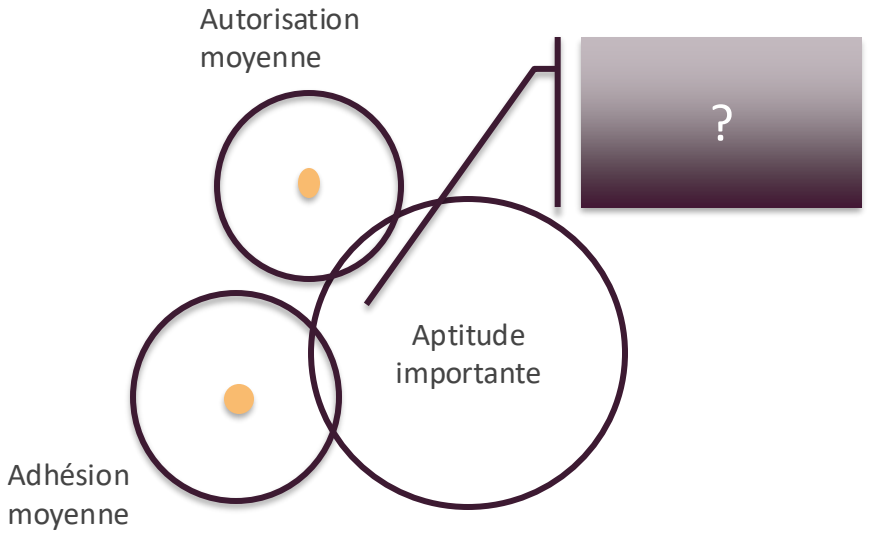
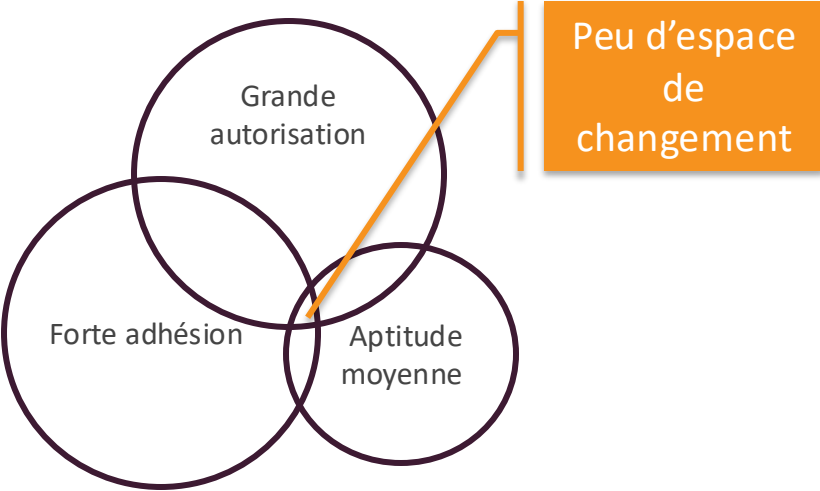
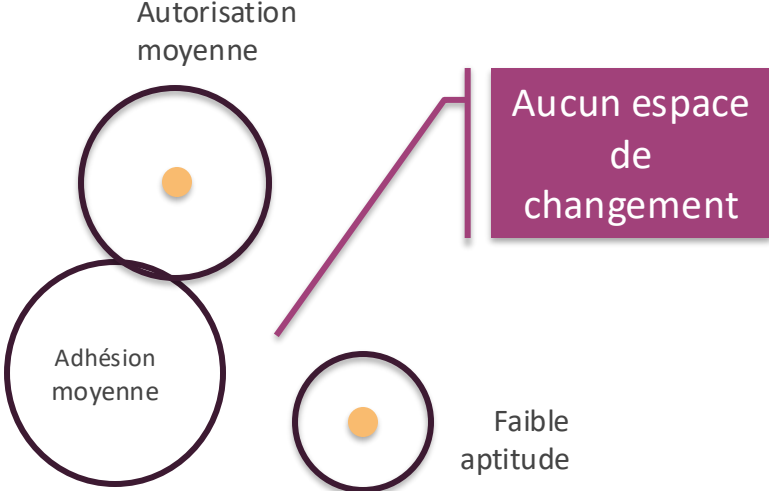
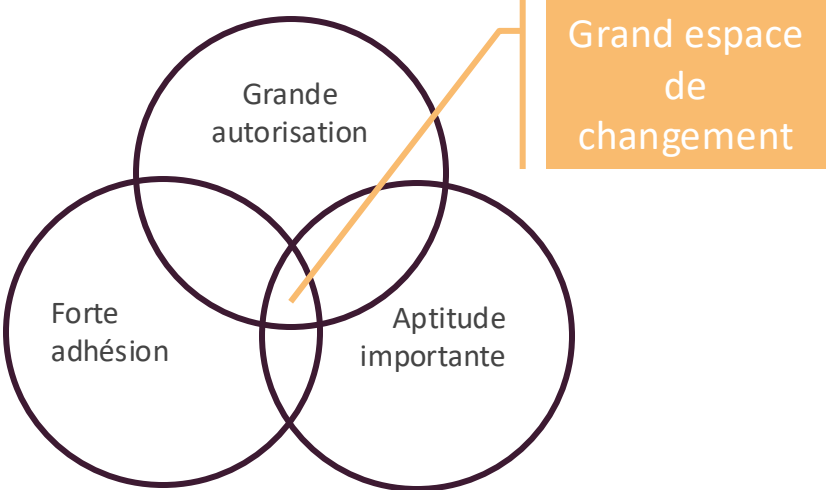
Degré selon lequel les acteurs concernés **reconnaissent la nécessité du changement et en acceptent les implications.** L'analyse porte à la fois sur l'acceptation déjà présente et sur celle qu'il faut obtenir pour avancer.

A

Aptitude

Capacité concrète à agir : temps, ressources financières, compétences et moyens opérationnels disponibles. Il convient d'identifier les aptitudes existantes et celles à développer progressivement.

Représentation graphique de l'espace de changement



Principes clés de la mise en séquence des réformes



Priorisation vs faisabilité

Même lorsqu'une réforme — comme la mise en place d'un nouveau système d'information — est jugée prioritaire, elle peut ne pas être immédiatement faisable en raison de :

- coût de développement élevé ;
 - goulets d'étranglement dans la mise en œuvre ;
 - capacités institutionnelles limitées.
-

Commencer par ce qui est faisable

Lorsque l'espace de changement est plutôt petit, il est souvent plus efficace de démarrer par des actions qui :

- sont plus faciles à mettre en œuvre ;
 - produisent des résultats visibles à court terme ;
 - contribuent à créer une dynamique et à renforcer l'adhésion en vue de réformes plus ambitieuses.
-

Adapter la mise en séquence au contexte

La mise en séquence des réformes doit tenir compte :

- des réalités politiques, institutionnelles et de capacité au niveau local ;
 - d'une compréhension claire des éléments fondamentaux à mettre en place en priorité ;
 - de la nécessité d'aligner l'ambition des réformes avec les ressources.
-

Construire progressivement vers plus d'ambition

Un bon séquençage consiste à commencer là où les chances de succès sont réelles, tout en préparant progressivement le terrain pour des réformes plus ambitieuses dans le temps.



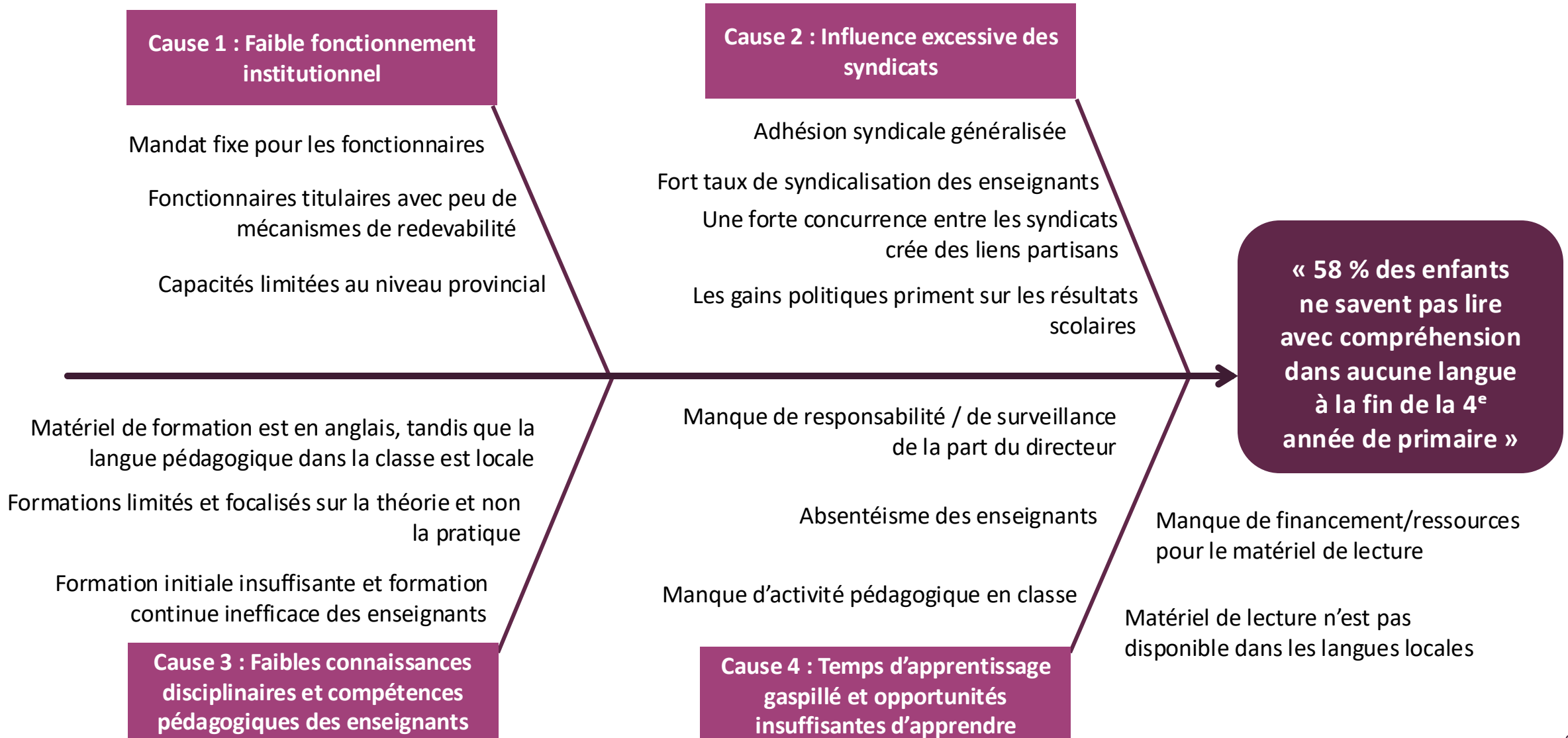
L'espace de changement des sous-causes

Pour chacune des sous-causes, faites l'activité des 3-A pour identifier l'espace de changement

Questions de réflexion	Evaluation 3-A (Faible, Moyen, Grand)	Notes
Dans l'ensemble, quel degré d'autorisation pensez-vous avoir pour agir ?		
Dans l'ensemble, quel degré d'acceptation pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d'aptitude pensez-vous avoir pour engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la sous-cause ? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace)		

L'application 3-A dans le cas de l'Afrique du Sud

Analyser chaque sous-causes



L'application 3-A dans le cas de l'Afrique du Sud



Pour chacune des sous-causes, faites l'activité des 3-A pour identifier l'espace de changement

« 58 % des enfants ne savent pas lire avec compréhension dans aucune langue à la fin de la 4^e année de primaire »

Questions de réflexion	Évaluation 3-A (Faible, Moyen, Grand)	Notes
<i>Sous-causes : Capacités limitées au niveau provincial</i>		
Dans l'ensemble, quel degré d'autorisation pensez-vous avoir pour agir ?	Moyen	Certains décideurs au niveau central soutiennent l'action, tandis que d'autres restent hésitants à déléguer davantage de responsabilités ou de marges de manœuvre au niveau provincial.
Dans l'ensemble, quel degré d'adhésion pensez-vous avoir pour engager ?	Moyen	Les acteurs provinciaux reconnaissent les contraintes de capacité, mais sont réticents à assumer de nouvelles responsabilités sans moyens supplémentaires.
Dans l'ensemble, quel degré d'aptitude pensez-vous avoir pour engager ?	Faible	Les provinces disposent de ressources humaines et techniques limitées, avec un accès inégal à la formation, à l'appui technique et aux données.
Quel est l'espace de changement pour la sous-cause ? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace)		Moyen-faible



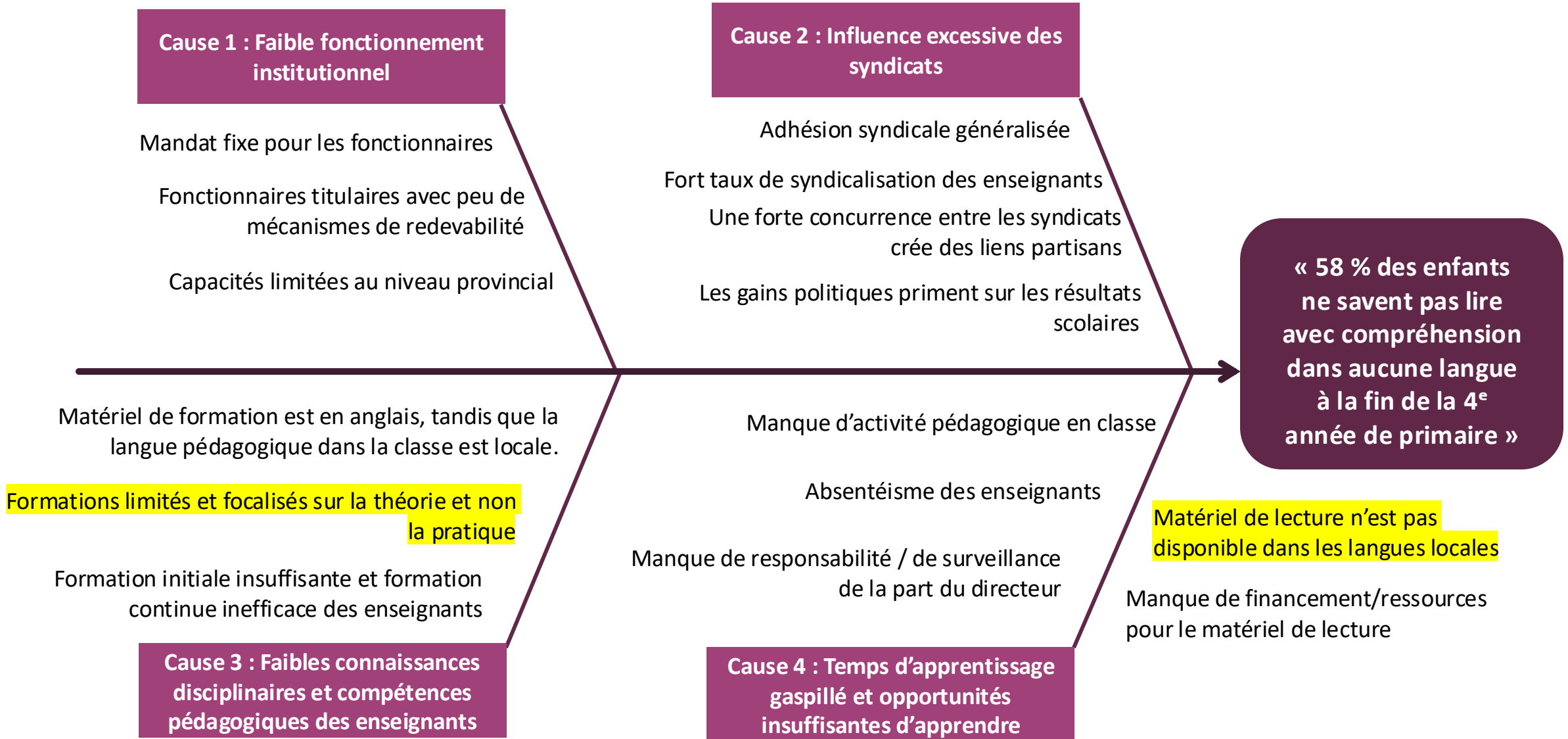
L'application 3-A dans le cas de l'Afrique du Sud

Pour chacune des sous-causes, faites l'activité des 3-A pour identifier l'espace de changement

« 58 % des enfants ne savent pas lire avec compréhension dans aucune langue à la fin de la 4^e année de primaire »

Questions de réflexion	Estimation 3-A (Faible, Moyen, Grand)	Notes
<i>Sous-causes : Matériel de lecture n'est pas disponible dans les langues locales</i>		
Dans l'ensemble, quel degré d'autorisation pensez-vous avoir pour agir ?	Grand	Autorisation fort de la part d'acteurs clés tels que les universités, les instituts de recherche et les partenaires techniques et financiers. Ces acteurs reconnaissent la légitimité du problème et sont disposés à soutenir formellement des initiatives visant à y répondre.
Dans l'ensemble, quel degré d'adhésion pensez-vous avoir pour engager ?	Moyen	Les acteurs provinciaux et éducatifs dans un nombre de provinces (mais pas tous) reconnaissent l'importance de disposer de matériel dans les langues locales.
Dans l'ensemble, quel degré d'aptitude pensez-vous avoir pour engager ?	Grand	Les experts universitaires et linguistiques disposent d'une grande capacité (technique et financier) à créer des supports de lecture.
Quel est l'espace de changement pour la sous-cause ? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace)		Moyen-grand

L'identification des points d'entrée



Mise en séquence adaptative

La réforme adaptative repose sur l'élargissement progressif de l'espace d'action, plutôt que sur des réformes très larges.



Un score faible sur l'un des « A » ne signifie pas qu'il faut s'arrêter, mais qu'il faut ajuster la stratégie pour rééquilibrer l'ensemble.



On commence par ce qui est faisable immédiatement, puis on élargit progressivement le champ d'action.



Le séquençage consiste avant tout à naviguer dans l'espace du changement, plutôt qu'à exécuter un plan figé.



Les équipes doivent analyser cet espace et le renforcer au fil du temps.



Les réformes de grande ampleur (big bang) échouent souvent lorsque l'espace d'action est limité.



La mise en séquence adaptative permet d'éviter une montée en charge trop rapide, avant que le système ne soit prêt.

Activité 4 : Espace de changement (3-A)

Les résultats attendus des politiques publiques ne se matérialisent pas de manière cohérente au niveau des services de terrain, malgré l'existence de cadres politiques, de directives et de ressources formelles, ce qui se traduit par des écarts persistants dans l'accès et la qualité des services.

1. Identifier l'espace de changement à partir de l'analyse 3-A

Pour chacune des sous-causes, discutez collectivement des questions suivantes. Appréciez, de manière qualitative, le niveau d'espace de changement disponible pour chaque cause (faible, moyen ou élevé).

2. Identifiez les points d'entrées

À partir de cette analyse, identifiez une ou deux des sous-causes pour lesquelles l'espace de changement est suffisant pour initier une première action, même à petite échelle.



Clôture
Jour 3