



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 quatrième (et dernier) 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**

Jour 4 – Du problème, à la solution

Instiglio

21 janvier 2026

Energiser - Récap d'hier

Partager un seul élément marquant appris la veille : une idée, un concept, un exemple ou une réflexion qui les a particulièrement interpellés.



L'agenda du jour 4



Heure	Titre	Format
9:00 – 9:30 AM	Récap du jour 1	Activité brise-glace
9:30 - 11:00	Module 5 : Explorer les idées de solution	Présentation de l'experte, suivi par activité de groupes où les équipes explorent un éventail de solutions de réforme potentielles.
11:00 – 11:20	Pause-café	
11:20 - 12:30 PM	Module 6 : Adaptation et itération	Présentation de l'experte, suivi par activité où les équipes conçoivent et présentent leur première expérience de réforme.
12:30 – 13:00	Module 7 : Formation d'une équipe	Caractéristiques d'une équipe performante
13:00 – 14:00	Déjeuner	
14:00 – 15:30	Module 8 : Construire et maintenir l'autorisation	Présentation de l'experte, suivi par activité de groupe
15:30 – 15:45	Pause-café	
15:45 – 17:00	Préparation de la phase incubation et séance de clôture	Présentation du processus de la phase incubation, conseils sur la formation de l'équipe et planification des prochaines étapes.



Objectifs...

- Apprendre à explorer les solutions de réforme possibles
- Apprendre à concevoir et à tester votre première itération de réforme
- Comprendre comment constituer une bonne équipe et mobiliser les acteurs clés
- Compréhension des prochaines étapes

Contenu jour 4



Passer à l'action : concevoir, tester et porter des solutions adaptées

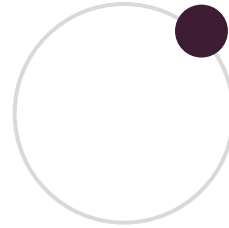
- **Module 5 : Les idées de solution**

- Module 5 : Les idées de solution

- Module 5 : Les idées de solution

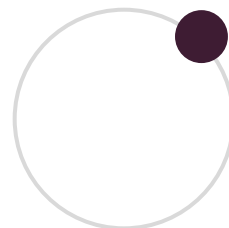
- Module 5 : Les idées de solution

Module 5 : Les idées de solution



Contenu

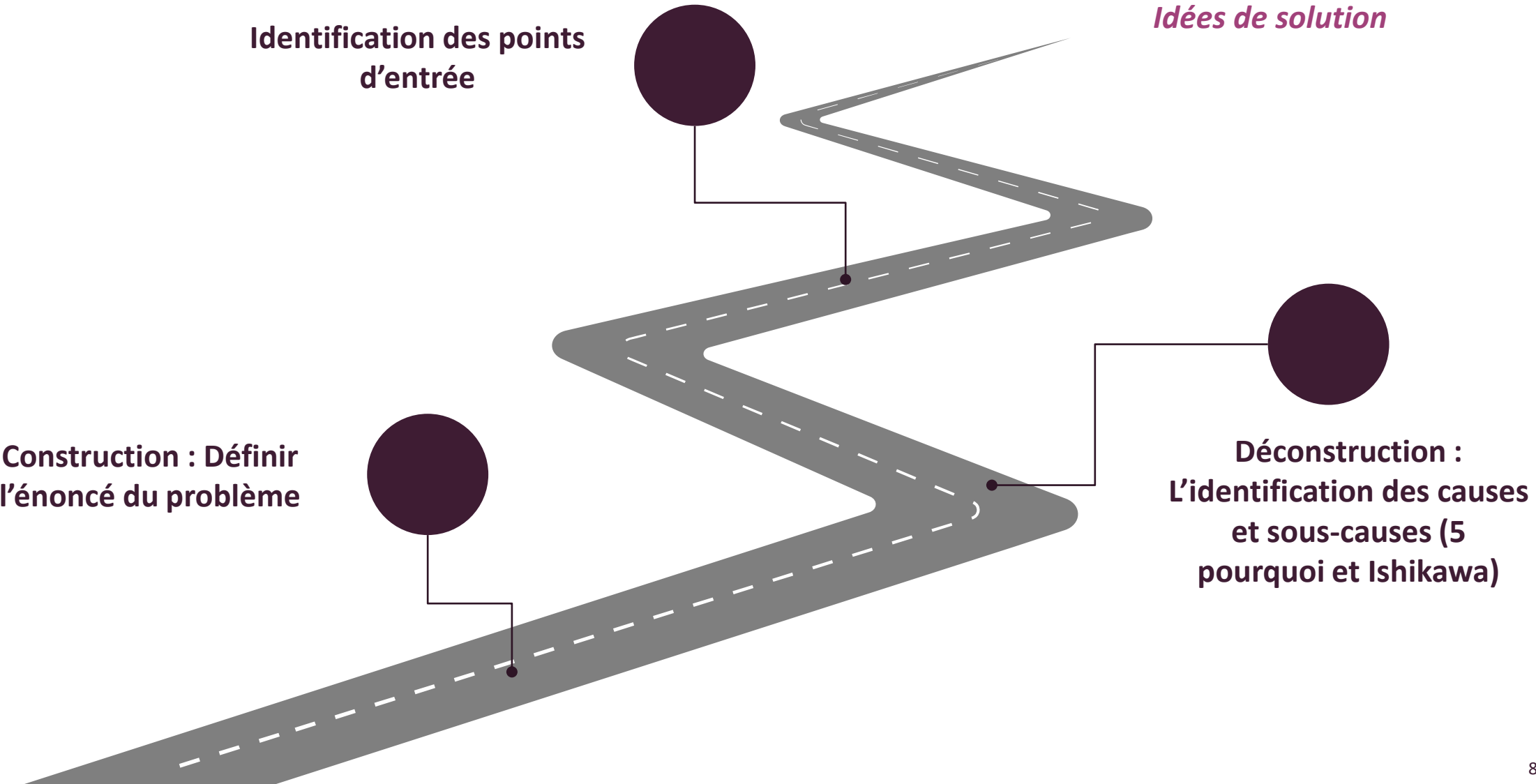
- Sources d'identification des idées de solution.
- Application pratique vu à travers une étude de cas.
- Activité de groupe.



Objectifs

- Identifier différentes sources d'idées de solution, en allant au-delà des seules bonnes pratiques externes.
- Explorer l'espace de conception à partir d'un cas concret.
- Mettre en pratique l'approche à travers une activité de groupe.

Où en sommes-nous ?



L'espace de conception

A. Pratiques existantes

Partir de ce qui fonctionne déjà dans le contexte permet d'apprendre rapidement, de renforcer l'appropriation locale et de mieux comprendre le problème.

B. Pratiques latentes

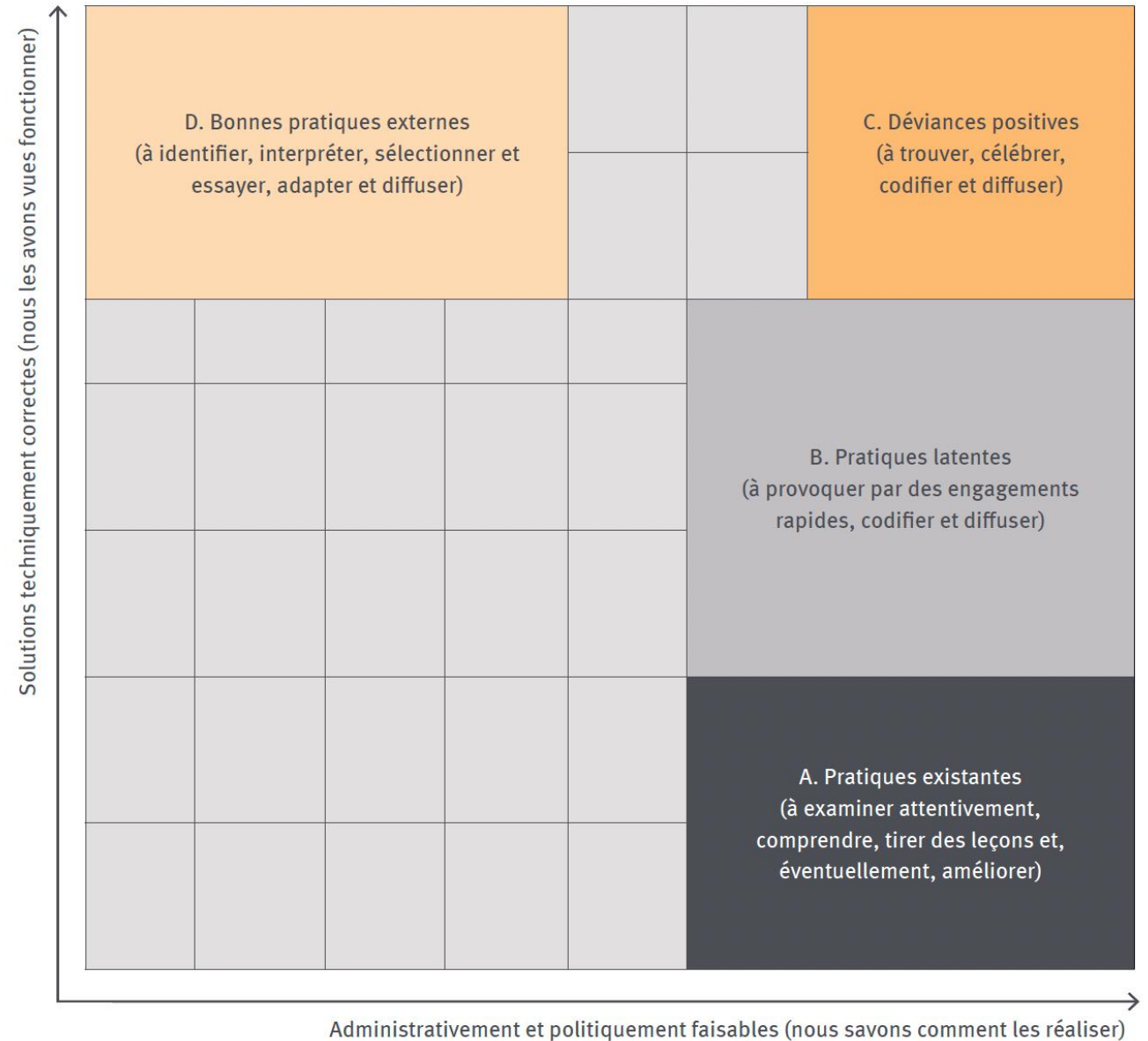
Les pratiques latentes sont des solutions simples, déjà faisables dans le système, mais pas encore utilisées (pas de larges réformes, nouveau programme national...)

C. Déviance positive

Certains groupes obtiennent déjà de meilleurs résultats dans le même contexte. Identifier et diffuser ces pratiques permet de s'appuyer sur des solutions éprouvées localement.

D. Bonnes pratiques externes

Les expériences d'autres contextes peuvent inspirer, mais doivent être adaptées. Il est préférable d'en tester plusieurs à petite échelle.



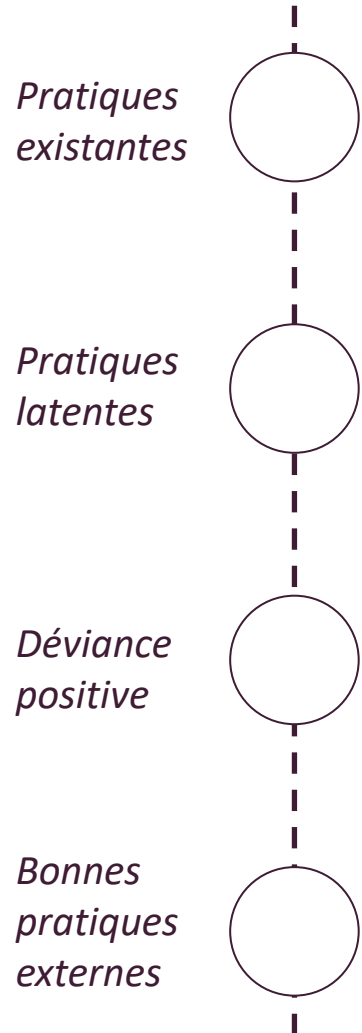
Les types de solution



Type de solution	Exemple pratique
A. Pratiques existantes	À Sobral (Brésil), la municipalité a commencé par examiner ce que les écoles faisaient déjà. Ils ont identifié ce qui fonctionnait (<i>Les enseignants évaluaient régulièrement les élèves en lecture, et les inspecteurs scolaires observaient régulièrement les classes</i>) et ce qui bloquait (<i>Les évaluations n'étaient pas utilisées pour ajuster l'enseignement en classe et les visites d'inspection étaient administratives, avec peu de retours pratiques aux enseignants</i>) puis ont amélioré progressivement ces pratiques au lieu d'introduire un nouveau modèle.
B. Pratiques latentes	En Indonésie, des équipes locales ont été invitées à améliorer un problème précis (le suivi des enseignants) sans nouvelle réforme ni nouveaux moyens. Cela a révélé des solutions simples — introduction de réunions régulières, meilleure utilisation de données déjà disponibles — qui sont déjà possibles, mais jamais utilisées de façon systématique.
C. Déviance positive	En Afrique du Sud, certaines écoles obtenaient déjà de meilleurs résultats en lecture dans des contextes similaires. Ils ont identifié ces écoles, analysé leurs pratiques et diffusé les principes clés à plus grande échelle.
D. Bonnes pratiques externes	En Mozambique, des idées issues de réformes internationales de gestion des finances publiques — notamment l'amélioration de l'exécution budgétaire et de l'utilisation du système intégré de gestion financière — ont servi de points de départ, mais ont été testées et adaptées localement à travers des projets pilotes, plutôt que déployées telles quelles.

Les idées de solution

Étude de cas : Afrique du Sud



Créer le contenu en langue locales : Certain contenu existait déjà, mais il était trop cher pour l'imprimer. Donc, ils ont modifié la mise en page pour réduire les coûts.

Alignement institutionnel progressif : Instaurer des réunions mensuelles entre le niveau central et les provinces centrés sur des blocages précis (ex. distribution des manuels, formation des enseignants) – sans créer de nouvelles règles ou structures.

Réduire l'absentéisme des enseignants : Certaines écoles avaient moins d'absentéisme, notamment parce que les enseignants bénéficiaient de meilleures incitations ou de solutions de transport adaptées aux zones difficiles. Ils ont identifié ces écoles, analysé leurs pratiques et diffusé les principes clés à plus grande échelle.

Renforcement des capacités des enseignants : Les guides de lecture et plans de leçons s'inspirent de bonnes pratiques internationales en lecture précoce, mais ont été adaptées localement.



Activité 5 : Idées de solution

Identifiez 2 idées par point d'entrée

Pratiques actuelles

«On le fait déjà, mais on pourrait le faire mieux.»

Pratiques latentes

«On pourrait le faire facilement, mais on ne le fait pas encore.»

Déviance positive

«Certains groupes le font déjà bien, dans le même contexte, mais ce n'est pas la norme.»

Bonnes pratiques externes

«Des expériences venues d'ailleurs à analyser, tester, adapter et intégrer progressivement.»



Pause-café





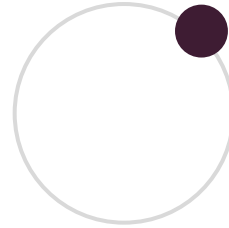
• Module 5 : Les idées de solution

• Module 5 : Les idées de solution

• Module 5 : Les idées de solution

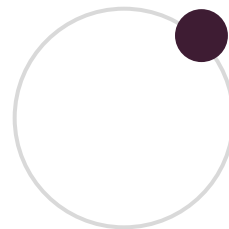
• Module 5 : Les idées de solution

Module 6 : Adaptation et itération



Contenu

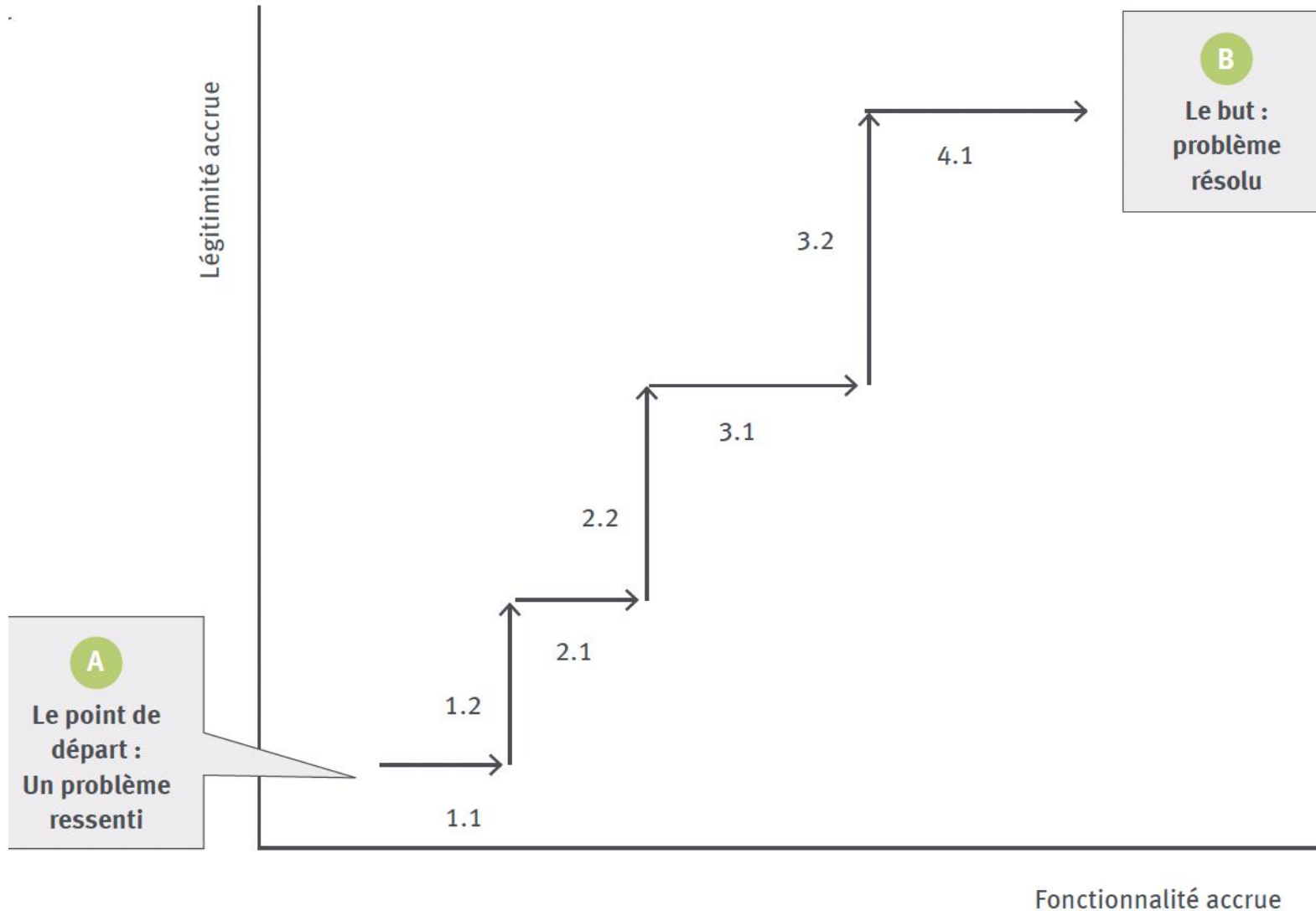
- La logique d'adaptation et d'itération
- Exemple concret (étude de cas) illustrant comment une action initiale a été ajustée au fil du temps en fonction des résultats observés et des contraintes rencontrées.
- Activité de groupe



Objectifs

- Comprendre pourquoi l'adaptation et l'itération sont utiles pour résoudre des problèmes complexes.
- Apprendre à structurer des cycles courts d'action–apprentissage afin d'améliorer progressivement les résultats et la légitimité des interventions.

Itérer pour améliorer progressivement la fonctionnalité et la légitimité



Avancer par petites actions rapides réduit les risques de réformes lourdes et coûteuses

Chaque cycle est peu coûteux, ajustable et favorise des résultats visibles rapides

Les itérations permettent de mieux comprendre le contexte réel et les contraintes

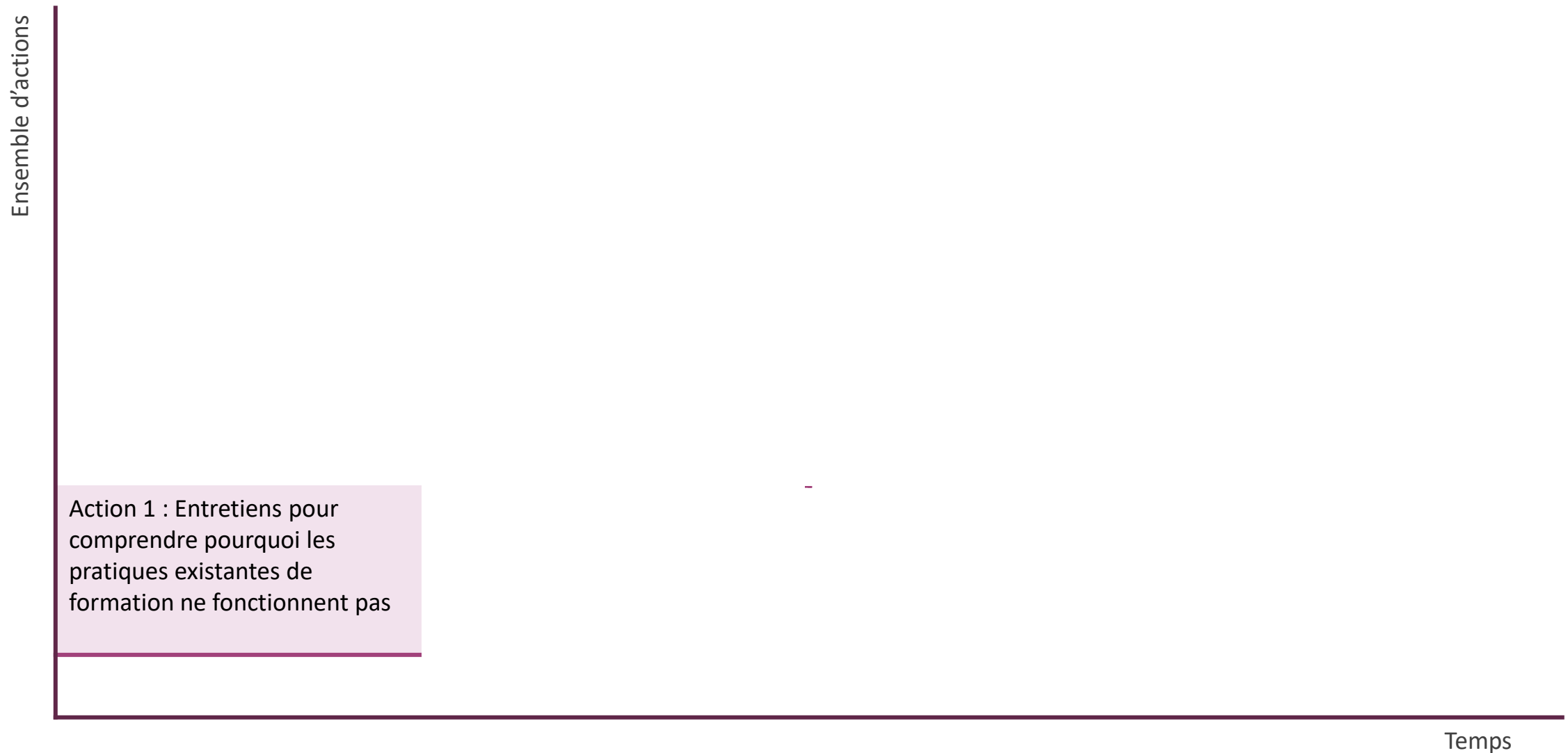
Tester plusieurs solutions en parallèle plutôt qu'une seule

Les solutions adaptées émergent progressivement par l'apprentissage et l'ajustement

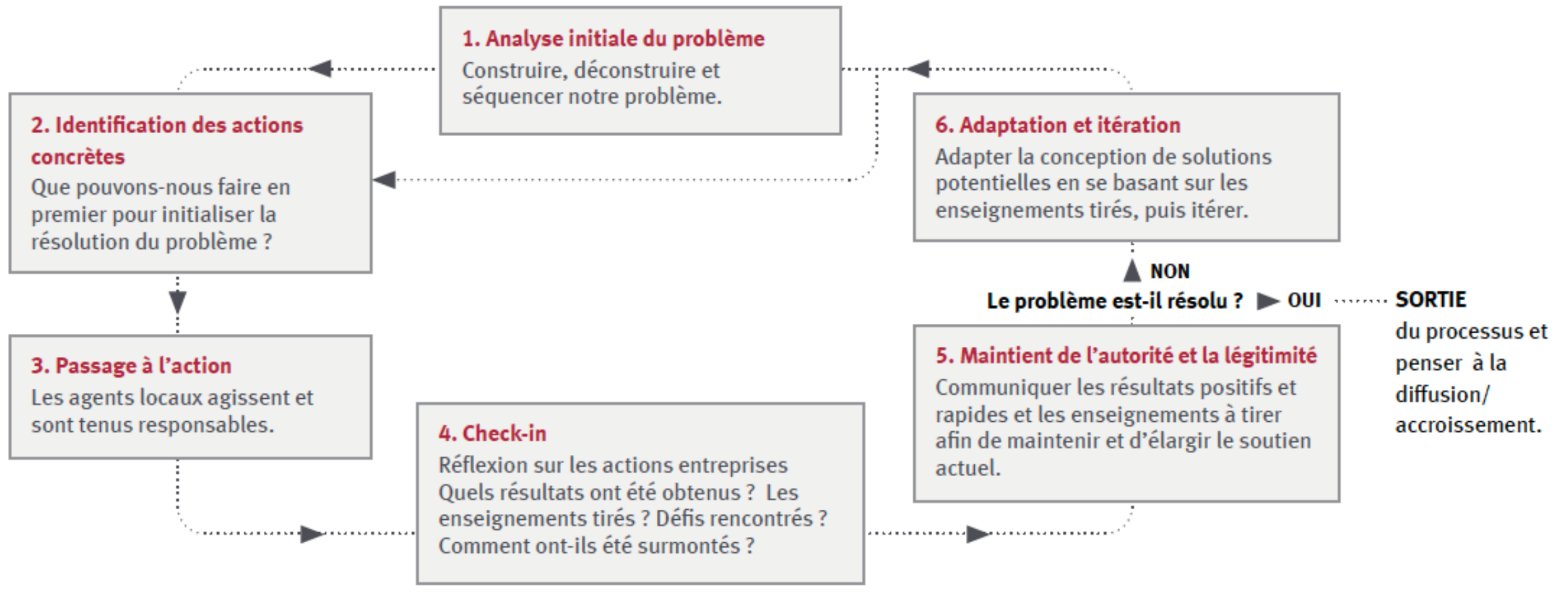
Cas de l'Afrique du Sud : Résultats progressifs



Point de départ (point d'entrée) : Formation des enseignants axée sur des contenus généraux et théoriques, avec peu d'orientations concrètes pour la pratique en classe.



Rappel du processus itératif





Activité 6 : Les actions pour les idées de solution

Pour une idée de solution, identifiez quelques actions que vous pouvez mettre en pratique lors de votre première itération (dans les prochaines deux semaines).

Point d'entrée 1 :		
Idée 1 :		
Actions à prendre dans les deux semaines suivantes...		
Action	Qui sera responsable ?	Qu'est-ce qui sera fait ?
Comment saurons-nous si le but est atteint (pas l'idée en entier, juste l'action) ?		



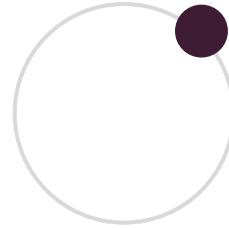
• Module 5 : Les idées de solution

• Module 5 : Les idées de solution

• Module 5 : Les idées de solution

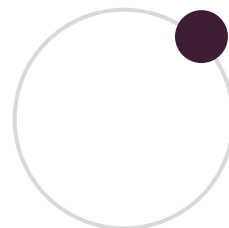
• Module 5 : Les idées de solution

Module 7 : La formation d'une équipe



Contenu

- Le leadership pour la réforme adaptative
- Les caractéristiques d'une équipe performante
- Exemples concrets de ces caractéristiques
- Modèle de Tuckman



Objectifs

- Comprendre les caractéristiques d'une équipe performante et **les bases sur lesquelles se construit un travail d'équipe solide pour faire face à des problèmes complexes.**

Leadership pour la réforme adaptative

- Les problèmes complexes ne se résolvent pas grâce à des héros **isolés**.
- Les équipes les plus performantes fonctionnent avec un **leadership partagé**, qui évolue selon les compétences et les besoins du moment.
- La résolution adaptative des problèmes complexes repose sur la **diversité des points de vue et des compétences**.
- Le changement réel émerge lorsque des **acteurs variés travaillent ensemble**, partagent les responsabilités, donnent de la légitimité aux solutions et apprennent collectivement. Réformer, ce n'est pas seulement concevoir de bonnes politiques, **c'est aussi créer des coalitions** et des équipes capables d'apprendre en chemin.
- La réforme est autant une affaire **de dynamiques collectives** et d'apprentissage en équipe que de solutions techniques.

« Le leadership peut être compris comme un processus de mobilisation des personnes, des idées et des ressources au service d'un objectif commun. C'est ainsi que l'on crée un véritable espace pour le changement. »

Andrews et al

Les caractéristiques d'une équipe performante



L'approche PDIA cherche à résoudre des problèmes complexes en mobilisant des équipes locales pour trouver des solutions adaptées au contexte. **Le succès de cette méthode itérative ne dépend pas d'un seul expert, mais de la capacité d'une équipe.**

Diversité des Compétences et des Perspectives

Une équipe mixte (technique, administratif, juridique...) et de différents niveaux – mais unis autour du même problème - est essentielle pour diagnostiquer correctement un problème complexe.

Autorisation et Légitimité de l'Équipe

L'équipe a besoin d'un appui institutionnel pour expérimenter et surmonter les résistances.

Communication Fréquente et Confiance Mutuelle

Des échanges fréquents (réunions planifiées) et honnêtes permettent d'apprendre rapidement des échecs et de s'adapter.

Apprentissage Itératif en Groupe

L'équipe doit analyser les résultats et décider des prochaines étapes de manière collégiale.

Les leçons internationales sur les caractéristiques d'une équipe



Diversité des Compétences et des Perspectives

Ex : Utilisation e-santé en Croatie

L'équipe combinait des médecins, des membres du ministère de la Santé, organismes d'assurance maladie, des informaticiens et des techniciens, ce qui a permis de comprendre les blocages réels d'utilisation des systèmes numériques.

Autorisation et Légitimité de l'Équipe

Ex : Gestion des déchets en Amman

L'équipe interservices bénéficiait d'un appui explicite du Maire et de la direction municipale, ce qui a permis de dépasser les silos et de tester de nouvelles pratiques opérationnelles.

Communication Fréquente et Confiance Mutuelle

Ex : Croatie (e-santé)

L'équipe se réunissait toutes les deux semaines, selon un format simple (« *qu'avons-nous fait ? appris ? difficultés ? prochaines étapes ?* »), ce qui a créé un espace sûr pour partager les problèmes et s'entraider.

Apprentissage Itératif en Groupe

Ex : Éducation en Indonésie

Des équipes locales ont testé des solutions simples à court terme, appris rapidement de leurs résultats, puis ajusté leurs actions sans attendre une réforme nationale.

Rôles et responsabilités



01.

Responsable de la stratégie

- Garder la vision.
 - **Pilote la stratégie** pour élargir **progressivement la légitimité**.
-

02.

Coordinateur /
Coordinatrice

- **Organise** et anime les temps de travail de l'équipe.
 - **Clarifie** les objectifs, les priorités et les prochaines étapes.
 - **Veille à la dynamique collective** et à la continuité de l'action.
-

03.

Responsable
données & analyse

- **Collecte et analyse les informations** nécessaires au diagnostic et au suivi des progrès.
 - Alimente les réflexions et les ajustements après chaque itération.
-

04.

Responsable
partenariats

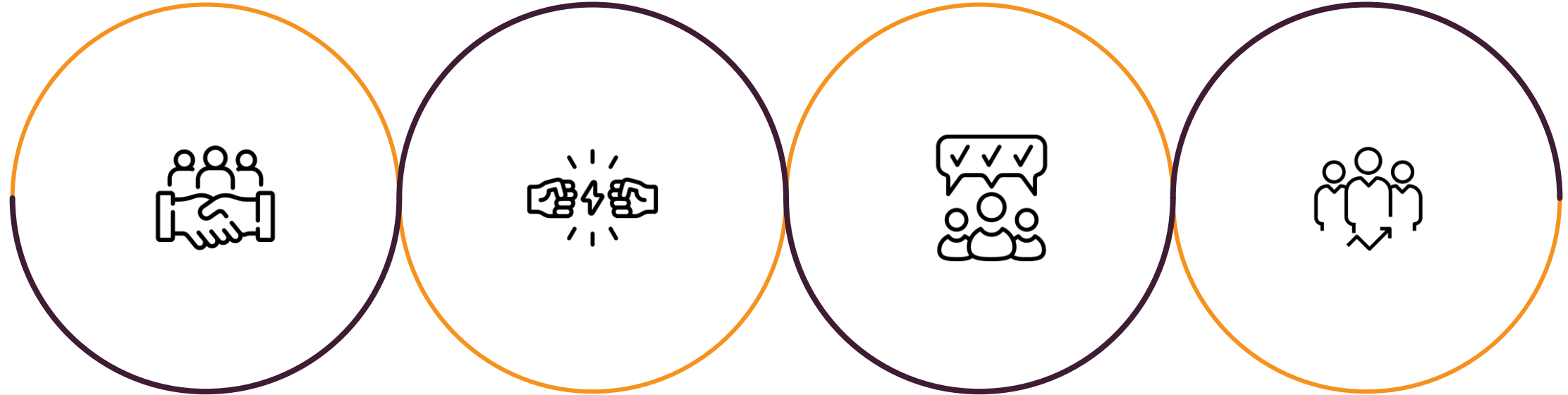
- **Cartographie les parties prenantes** et identifie les acteurs clés.
 - **Développe des relations de travail** entre les différents ministères et directions.
 - Repère les résistances et identifie des points d'entrée pour renforcer l'adhésion.
-

05.

Responsable
apprentissage

- **Documente de manière structurée** les réunions, décisions et actions.
- Garantit une mémoire claire du raisonnement, des choix et du parcours d'apprentissage de l'équipe.
- **Appuie la communication et la mise en récit** auprès des parties prenantes et des acteurs d'autorisation.

Modèle de Tuckman – évolution d'une équipe



Constitution 'Forming'

Les membres apprennent à se connaître, comprennent les objectifs et les règles de fonctionnement. Les rôles sont encore flous et les interactions prudentes.

Confrontation 'Storming'

Des tensions apparaissent : divergences de points de vue, conflits de méthodes ou de priorités.

Normalisation 'Norming'

L'équipe trouve ses repères. Les rôles se précisent, la confiance s'installe et des modes de collaboration efficaces émergent.

Performance 'Performing'

L'équipe fonctionne de manière fluide et autonome. Elle est capable de résoudre des problèmes complexes et d'atteindre ses objectifs collectifs.



Pause déjeuner





Energiser

4





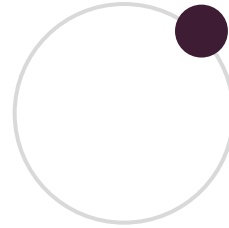
• Module 5 : Les idées de solution

• Module 5 : Les idées de solution

• Module 5 : Les idées de solution

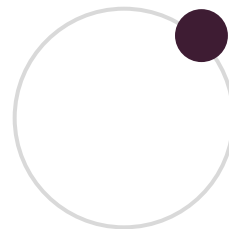
• Module 5 : Les idées de solution

Module 8 : Autorisation



Contenu

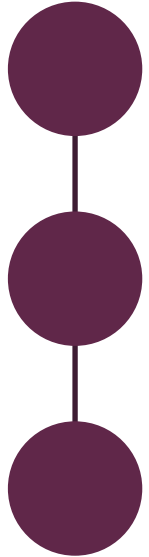
- Bureaucratie hypothétique versus bureaucratie réelle
- Types « d'autorités »
- Stratégies pour élargir l'autorisation
- Activité



Objectifs

- Comprendre l'autorité dans une perspective PDIA, comme un appui distribué, formel et informel, qui évolue au fil de l'action.
- Identifier comment construire et renforcer l'autorisation nécessaire pour avancer concrètement dans une réforme.

Pourquoi l'environnement d'autorisation est-il important ?



Même les meilleures idées n'aboutissent pas sans appui.

Les acteurs du changement ont besoin d'une autorisation à la fois **formelle, informelle, adaptable** (capacité à ajuster et à pivoter) et **partagée** (adhésion distribuée).

Les réformes adaptatives se construisent dans *l'incertitude*, ce qui rend le **soutien plus précaire et plus difficile à entretenir dans la durée.**

Les types d'autorisations

Les grands types d'autorisations



Autorité formelle

Elle repose sur des mandats officiels : lois, décrets, décisions hiérarchiques, lettres de mission.

Exemple : un ministre qui valide une réforme, une note officielle qui autorise une expérimentation.



Autorité informelle

Elle n'est pas écrite, mais repose sur l'influence, la crédibilité, l'expérience ou les relations.

Exemple : un directeur respecté dont l'avis est suivi, un cadre expérimenté qui facilite l'adhésion des équipes.



Autorité partagée

Elle est distribuée entre plusieurs acteurs et se construit collectivement.

Exemple : plusieurs directions qui avancent ensemble, ou une équipe centrale et des acteurs locaux qui co-portent une initiative.



De quelles 'autorités' ou type d'appuis avez-vous besoin pour avancer ?

En PDIA, l'autorité prend plusieurs formes : ce sont **tous les appuis qui rendent l'action possible, légitime et durable**. De quels appuis avons-nous réellement besoin pour avancer ? Pas seulement sur le papier, mais dans la pratique.

01. Disponibilité des personnes

Le temps pour que l'équipe puisse travailler sur la réforme.

02. Accès

Accès aux ressources nécessaires : informations et données.

03. Expérimenter

Possibilité d'expérimenter, d'adapter ou de contourner temporairement certaines règles et procédures.

04. Capacité d'adaptation

Soutien pour essayer, apprendre et ajuster sans être pénalisé.

05. Délégation

Responsables au niveau local.



1

L'hypothèse traditionnelle

- Une chaîne de commandement descendante et linéaire
- Un décideur central
- Des administrations supposées fonctionner de manière linéaire / mécanique

2

La réalité

- Une autorité distribuée et répartie entre plusieurs niveaux et acteurs
 - **Verticale** : Besoin de coordination entre national et local
 - **Horizontale**: Besoin d'une coordination entre différents ministères et agences
- Des mandats parfois contradictoires
- Des pouvoirs informels

3

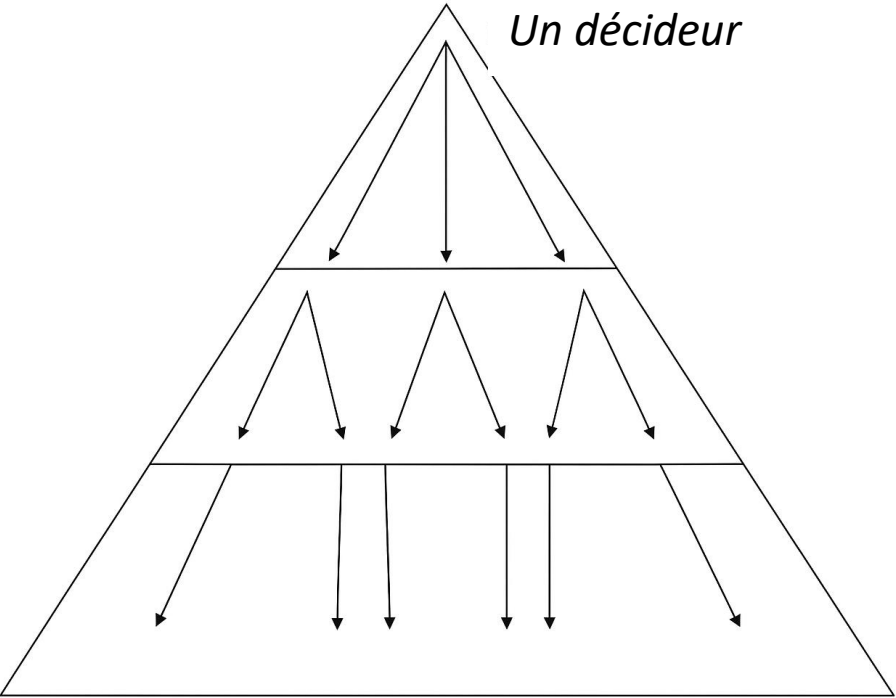
Pour le séquençage adaptatif...

- Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une autorisation, mais de créer un **espace pour agir et s'adapter** :
- une autorité **formelle** (mandats),
 - une autorité **adaptable** (capacité à ajuster et à pivoter),
 - une autorité **partagée** (adhésion distribuée),
 - une autorité fondée sur la **persévérance** (soutien à l'itération et à l'apprentissage).

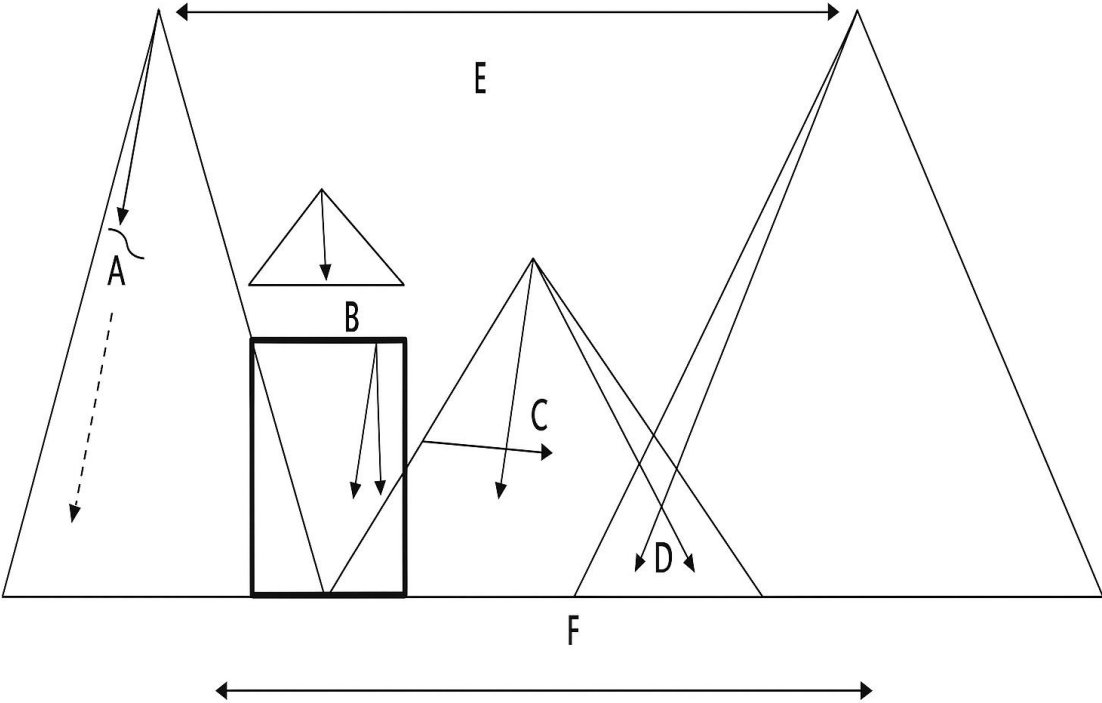
Bureaucratie hypothétique versus bureaucratie réelle



L'hypothèse courante d'une bureaucratie hiérarchique



La réalité : une autorisation dispersée



Comment la stratégie est construite et maintenue ?

Apprentissages d'Amman

**Commencer avec une autorisation limitée mais claire.**

- L'autorisation est souvent petite au départ : elle peut être ciblée. L'équipe a commencé avec des validations ponctuelles du directeur adjoint de la ville et des directeurs sur des actions précises (zones pilotes, tournées...)

**S'appuyer sur des règles et structures existantes**

- Aucune nouvelle loi ; les décisions passaient par les chaînes hiérarchiques existantes.

**Reproduire rapidement des résultats visibles**

- Les résultats sont un levier central pour élargir l'autorisation. L'amélioration visible de la collecte dans les zones pilotes a facilité de nouvelles validations.

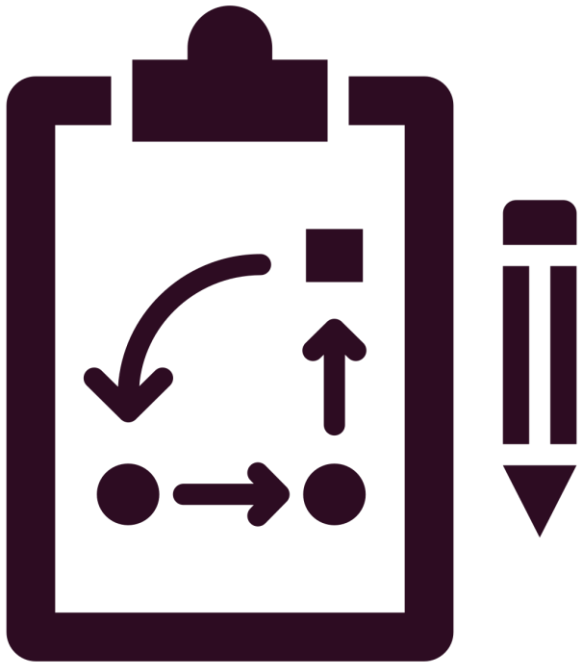
**Renouveler l'autorisation par des validations successives**

- L'autorisation n'est pas toujours donnée une fois pour toute : elle doit souvent être renégociée. Chaque itération nécessite une nouvelle validation, ce qui a permis d'élargir progressivement le champ d'action.

**Maintenir l'alignement avec les décideurs:**

- L'autorisation se maintient par une communication régulière et ciblée avec les acteurs clés. L'équipe utilisait des données simples et concrètes pour informer les décideurs.

Stratégies pour élargir l'autorisation



1

Cartographier l'environnement d'autorisation : Identifier qui détient quel type d'appui, et pour quoi faire.

2

Adapter le message aux différents acteurs : Formuler le problème de manière pertinente pour chaque interlocuteur clé.

3

Renforcer la légitimité : Montrer des résultats rapides et concrets pour instaurer la confiance.

4

Construire des coalitions : Construire des coalitions pour partager les risques et les bénéfices.

Activité 7 : Construire et maintenir l'autorisation



1

Identifiez 2 à 3 acteurs clés impliqués dans votre réforme (les acteurs d'autorisation).

2

Discutez du type d'autorité dont vous avez besoin de leur part (formelle ? informelle ? partagée ?).

3

Quelles stratégies peuvent vous permettre d'obtenir ou de renforcer leur soutien ? Comment les impliquer concrètement ?



Pause-café



Merci !





Gen

Government Empowerment Network



Contact QG GEN
info@gen-global.org

Contact GEN Maroc
gen.maroc@instiglio.org