



# La gouvernance, l'innovation en matière de gouvernance, et le développement

MATT ANDREWS, HARVARD KENNEDY SCHOOL  
RÉUNION D'ICGFM, DÉCEMBRE 2013

# Mon intervention d'aujourd'hui, pour commencer votre discussion

## ▶ 4 messages simples :

- ▶ La gouvernance et le développement sont liés
- ▶ La relation est dynamique ; le changement est important (en matière de gouvernance et de développement)
- ▶ Les leaders du développement (et les pays riches) sont des innovateurs en matière de gouvernance
- ▶ Les derniers en matière de développement (et les pays les plus pauvres) sont les répliqueurs de gouvernance

## ▶ 2 questions simples :

- ▶ Êtes-vous ici pour savoir comment être un innovateur ou un répliqueur en matière de gouvernance ?
- ▶ Avez-vous ce qu'il faut pour être un innovateur en matière de gouvernance ?

# La gouvernance et le développement sont liés

- ▶ Les pays les plus développés ont de meilleurs indicateurs de gouvernance
  - ▶ Peu importe les indicateurs ou les définitions de la gouvernance
- ▶ Dans le domaine de la GFP également ; meilleurs systèmes de la GFP = meilleurs résultats de la GFP
  - ▶ Encore une fois, peu importe quels indicateurs nous regardons
- ▶ Ainsi, il est bon de se concentrer sur l'amélioration de la gouvernance et de la GFP dans le développement

# La relation est dynamique et non statique

- ▶ Le changement est important (en matière de gouvernance et de développement)
  - ▶ Les pays riches avec une « bonne » gouvernance ne le voyaient pas ainsi auparavant
    - ▶ Pensez aux États-Unis en 1880 (patronage), 1920 (pas de bureau du budget central ou de système comptable commun), 1960 (contrôle interne et audit limité), etc.
    - ▶ Pensez à la Suède dans les années 1930 (pas de budget réel), et 1960 (processus budgétaires très limités), et 1980 (pas de calendrier budgétaire respecté ou de contrôle)
  - ▶ Les changements des systèmes de gouvernance ont été la clé de l'amélioration des capacités de l'État
    - ▶ Les réformes des États-Unis sur la fonction publique des années 1880 aux années 1970 ; les réformes comptables et budgétaires des États-Unis (des années 1920 au années 1950 et au-delà) ; les réformes des États-Unis sur l'inspecteur général (années 1970 et au-delà) ; etc.
    - ▶ Les réformes comptables et budgétaires de la Suède dans les années 1940 et 1960 ; des réformes majeures dans les années 1990 et 2000 (règles budgétaires sur le rendement, conseils budgétaires, les mécanismes budgétaires pluriannuels, etc.)
- ▶ C'est la façon dont un système de gouvernance s'adapte à l'évolution des besoins qui déterminent si la gouvernance favorise ou empêche le développement
  - ▶ C'est beaucoup plus important que ce à quoi le système ressemble à un moment donné

# Les leaders du développement (et les pays riches) sont des innovateurs en matière de gouvernance

- ▶ L'innovation est un type de changement
  - ▶ Trouver de nouvelles façons adaptées pour faire les choses, qui (en cas de succès) résolvent d'anciens problèmes
- ▶ Émergeant de processus spécifiques
  - ▶ Axée sur les problèmes (la nécessité est la mère de ...)
  - ▶ Par le biais d'essais et d'erreurs, au fil du temps
  - ▶ S'appuyant sur de nombreuses idées (pratiques anciennes et existantes, nouvelles idées, exemples externes)
  - ▶ Avec beaucoup d'apprentissage et encore plus de cran
- ▶ Conduisant à plus de capacités et des pratiques plus efficaces
  - ▶ Avec l'évolution des systèmes de gouvernance pour répondre aux besoins contextuels
  - ▶ Mais impliquant aussi des processus de « recherche » qui prennent du temps et peuvent paraître inefficaces

# Les derniers en matière de développement (et les pays les plus pauvres) sont les répliqueurs en matière de gouvernance

- ▶ La réplication est un type de changement
  - ▶ Copiant des façons de faire qui ont fait leurs preuves ailleurs
- ▶ Émergeant de processus spécifiques
  - ▶ Axée sur les solutions : « quelles innovations dois-je copier ? »
  - ▶ Grâce à des projets de type plan, pour assurer la parfaite réplication
  - ▶ S'appuyant sur une idée (l'« innovation » qui a été identifiée)
  - ▶ Avec l'apprentissage limité et l'adaptation au contexte
- ▶ Conduisant à de nouvelles formes qui sont rarement fonctionnelles
  - ▶ Parce qu'elles ne correspondent pas aux exigences et capacités contextuelles
  - ▶ Et parce que de nombreux aspects de l'« innovation » ne peuvent être facilement reproduits
  - ▶ Donc, elles ne permettent pas de brûler les étapes, même si elles peuvent sembler le faire à court terme

# Êtes-vous ici pour savoir comment être un répliqueur ou un innovateur en matière de gouvernance ?

- ▶ Vous êtes probablement un répliqueur si :
  - ▶ Vous êtes intéressé par les PRODUITS DE CHANGEMENT DE LA GFP
  - ▶ Vous êtes ici pour apprendre simplement CE QUE sont les nouvelles innovations
  - ▶ Vous vous surprenez à réfléchir sur l'importation des idées que vous apprenez ici
    - ▶ Pour votre propre pays ou organisation ou pour vos clients
- ▶ Vous êtes probablement un innovateur si :
  - ▶ Vous êtes intéressé par les PROCESSUS DE CHANGEMENT DE LA GFP
  - ▶ Vous êtes ici pour apprendre COMMENT les nouvelles innovations se développent
  - ▶ Étant donné que vous êtes préoccupé par les problèmes spécifiques de votre pays ou de votre organisation que les pratiques passées et actuelles ne pouvaient pas résoudre
  - ▶ Mais vous avez également connaissance des réalités contextuelles auxquelles vous êtes confronté, et comment celles-ci pourraient affecter l'adoption éventuelle de toute idée externe
- ▶ Mon espoir et ma préférence sont que vous tous serez des innovateurs potentiels

# Avez-vous ce qu'il faut pour être un innovateur en matière de gouvernance ?

- ▶ Comme vous participez à cette conférence, avez-vous une stratégie :
  - ▶ Pour réfléchir à des expériences innovantes qui sont les plus pertinentes à votre contexte ?
    - ▶ Quels facteurs rendront les leçons plus ou moins pertinentes ?
  - ▶ Pour tirer des leçons sur LA FAÇON DONT les pratiques innovantes dont vous entendrez parler se développent ?
  - ▶ Pour vous assurer de ne pas nous laisser distraire par l'attrait de la réplication et des brûlages d'étape ?
- ▶ Lorsque vous revenez dans votre pays ou votre organisation, avez-vous une stratégie :
  - ▶ Pour promouvoir un accent sur les problèmes de la GFP auxquels les personnes sont confrontées dans votre contexte ?
  - ▶ Pour créer de l'espace pour des solutions d'expérimentation afin de trouver des solutions adaptées ?
  - ▶ Pour encourager l'identification de nombreuses sources de solutions possibles ?
    - ▶ pas seulement les meilleures pratiques externes
  - ▶ Et pour favoriser l'apprentissage sur le processus de changement : ce qui fonctionne, pourquoi et quand ?



Merci.

Matt\_Andrews@hks.Harvard  
.edu

Pour ceux qui sont intéressés, mon livre est "The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions" (« Les limites de la réforme institutionnelle dans le développement : Changement de règles pour des solutions réalistes »)

