



Partenariat Accéléré par les Pairs

Formation pour les pairs et les gestionnaires appuyant les ISC dans des contextes difficiles

Oslo lundi 12 – vendredi 16 septembre 2022

- Comment pouvons-nous fournir un soutien contextualisé et efficace dans un contexte difficile ?
- Comment pouvons-nous encourager les ISC à mettre en œuvre avec succès leur plan stratégique ?
- Comment pouvons-nous soutenir les ISC à surmonter les problèmes les plus complexes ?
- Comment pouvons-nous travailler efficacement entre organisations qui soutiennent la même ISC ?

1. Contexte

Introduction

Le Partenariat Accélééré par les Pairs (PAP-APP) vise à susciter des synergies et à partager les bonnes pratiques entre les partenaires fournissant un soutien aux ISC qui évoluent dans des contextes difficiles. Le Partenariat vise en particulier à soutenir les ISC de la RDC, de l'Érythrée, de la Gambie, de la Guinée, de Madagascar, du Niger, du Sierra Leone, de la Somalie, du Soudan du Sud, du Togo et du Zimbabwe.¹ Actuellement, divers projets de soutien sont en cours pour ces ISC avec la contribution de l'AFROSAI-E, de l'IDI, du CREFIAF et de plusieurs ISC sœurs.

Le renforcement des capacités dans des contextes difficiles présente des enjeux spécifiques. Les contextes difficiles sont caractérisés par l'instabilité, la faiblesse des institutions et un environnement politique hypersensible. Ils s'apparentent à des systèmes complexes où toute intervention (bien intentionnée) peut engendrer des conséquences causant plus de mal que de bien, renforçant potentiellement l'instabilité. Pour ces ISC, un tel contexte crée d'énormes contraintes sur leurs opérations, entre autres sur leur indépendance, la gestion des ressources humaines et leur budget. En conséquence, l'impact sociétal de ces ISC est limité par manque de moyens pour réaliser des audits de qualité.

Dès lors, promouvoir et soutenir le changement dans un contexte difficile nécessite un ensemble de compétences et d'outils spécifiques qui permettent aux acteurs externes de saisir constamment les opportunités tout en anticipant les conséquences potentielles. Les fournisseurs de soutien dans des contextes difficiles doivent connaître les différentes approches et techniques de soutien au développement des capacités en général, mais aussi être en mesure de les appliquer d'une manière qui fonctionne bien dans des contextes difficiles. Étant donné que les pairs et les gestionnaires sont la pierre angulaire du soutien octroyé par le PAP-APP, consacrer un atelier spécifique au développement des compétences et à la création d'une communauté de pratique pour soutenir les ISC dans un contexte difficile est un investissement crucial pour tenir les promesses du PAP-APP.

Traiter des problèmes complexes grâce à l'approche PDIA

Les ISC avec lesquelles nous travaillons font face à de nombreux problèmes complexes, c'est-à-dire les problèmes qui empêchent les Premiers Présidents (et les fournisseurs de soutien dévoués) de dormir la nuit. Quelques exemples :

- Les ISC ne sont pas en mesure de soumettre les rapports d'audit à temps
- Le personnel des ISC soumet des documents de travail peu clairs et/ou incomplets
- Les ISC ne suivent pas leurs procédures d'assurance qualité pour permettre que les rapports d'audit soient irréprochables
- Les ISC ne parviennent pas à mettre en œuvre leurs propres plans stratégiques tout en critiquant la performance des autres
- Les dirigeants des ISC ne sont pas suffisamment impliqués ou ne suivent pas suffisamment la mise en œuvre de la stratégie
- Le Parlement ne tient pas d'audiences ni ne donnent suite aux rapports d'audit

¹ Ces ISC ont été sélectionnées lors de l'appel à propositions mondial de niveau 2 – un effort mondial de l'INTOSAI et de la coopération entre donateurs pour permettre un soutien accru et efficace aux ISC qui risquent d'être laissées pour compte.

- Les entités auditées ne donnent pas suite aux recommandations de l’audit
- Les parties prenantes externes ne comprennent pas le contenu des rapports d’audit, ce qui conduit souvent à l’inaction ou à de fausses déclarations.
- Le dirigeant de l’ISC hésite à publier des conclusions d’audit qui menacent des acteurs publics puissants, ce qui peut entraîner des représailles contre l’ISC ou le personnel

Face à des problèmes aussi complexes, conseiller une ISC demande une bonne compréhension du contexte. En effet, les conseils de réformes relatives à la gouvernance et à l'administration se caractérisent souvent par la reproduction de bonnes pratiques jugées universellement applicables. Cependant, il est de plus en plus reconnu que les réformes sont plus efficaces lorsqu'un problème est identifié par des acteurs locaux et lorsque des solutions émergent d'un processus qui prend en considération le contexte administratif, politique et économique des pays. C'est la base [de l'approche 'Adaptation itérative axée sur les problèmes' \(PDIA\)²](#) qui est une approche de renforcement des capacités conçue pour relever ce défi. Développée par la faculté de Harvard, PDIA est une approche visant à résoudre des problèmes complexes d'une manière locale, axée sur les résultats et itérative. Cela se fait en déconstruisant les problèmes en causes profondes, en identifiant les points d'entrée, en recherchant des solutions possibles, en prenant des actions, et en apprenant continuellement des conséquences des actions pour s'adapter et en agir à nouveau.

PDIA est également conçu pour éviter certains des pièges les plus courants dans le développement des capacités—pièges que même le PAP-APP peut parfois tomber dedans— comme le « *mimétisme isomorphe* » et « *la mise en œuvre prématurée d'une réforme* » (voir encadré). De plus, PDIA encourage les fournisseurs de soutien à assumer davantage un rôle de coaching plutôt qu'un rôle d'expert.

L'approche PDIA est un choix naturel pour un programme comme le PAP-APP. Toutes les caractéristiques énoncées ci-dessus sont soit déjà intégrées dans les principes fondamentaux du PAP-APP (par exemple, l'accent mis sur l'appropriation et les résultats locaux), soit dans les idées et débats que nous avons au niveau du programme (par exemple, éviter le mimétisme et tendre vers un rôle de coaching plutôt que de conseiller).

En outre, la façon dont le changement se produit (et ne se produit pas) dans des contextes difficiles / fragiles est essentielle pour notre travail. Au fur et à mesure que la collaboration entre les ISC et le PAP-APP s'approfondit, **des problèmes de mise en œuvre émergent, nous obligeant à ouvrir des discussions sur les causes profondes de certaines inerties constatées.** Ces problèmes nécessitent des approches robustes et agiles pour nous aider à naviguer et à faciliter les changements institutionnels et organisationnels. Cependant, souvent, face à des problèmes complexes, nous pouvons être tentés de proposer des réponses universelles, souvent inadéquates. Nous devons donc fournir aux pairs et aux

Exemple de mimétisme isomorphe : L'ISC X investit une grande partie du temps de son personnel et de sa gestion pour répondre à tous les critères de l'indicateur 3 (cycle de planification stratégique) de l'ISC-CMP, avec pour conséquence que le personnel clé n'pas le temps nécessaire pour la mise en œuvre des priorités stratégiques, étant surchargé et épuisé.

Exemple de mise en œuvre prématurée de réformes : L'ISC Y se concentre sur le développement d'un système de Suivi & Evaluation complet et basé sur le cloud avec l'adaptation de manuels d'audit disponibles en ligne, alors que la plupart du personnel n'a toujours pas d'ordinateurs portables fonctionnels.

² Vous pouvez télécharger le livre de Andrews, Pritchett et Woolcock gratuitement ici (en anglais – voir les cours en ligne pour une traduction en français) : [Renforcement des capacités de l'État : données probantes, analyses, | Renforcement des capacités de l'État \(harvard.edu\)](#)

gestionnaires des approches qui maximisent leur capacité à adapter leurs connaissances et leur expérience à d'autres contextes qui sont souvent substantiellement différents du leur.

Notre intention n'est pas d'adopter PDIA comme approche pour tout le support PAP-APP, mais plutôt de permettre aux gestionnaires de projets et aux pairs de mieux comprendre les processus de changement en s'inspirant de son état d'esprit et de ses outils, le cas échéant. Avec cette formation, nous espérons familiariser les gestionnaires et les pairs à un certain nombre de concepts puissants auxquels ils peuvent s'identifier lorsqu'ils conseillent des ISC. Nous développerons également un langage commun au sein du PAP-APP sur lequel nous pourrions construire et faire progresser les connaissances et l'expérience. La formation est une première étape, et nous évaluerons les besoins d'accompagnement subséquent des gestionnaires et des pairs suite à la formation.