

*Mise en œuvre collaborative des politiques de développement : le cas de l'Afrique subsaharienne*Emmanuel Sael¹**Introduction**

Compte tenu de la complexité croissante des problèmes publics, les États et les structures supranationales réadaptent de plus en plus leur manière de voir et de concevoir la mise en œuvre des politiques de développement. À travers cette réadaptation, on assiste notamment à une participation plus accrue et plus diversifiée des acteurs dans la prise de décision publique. Le modèle hiérarchique traditionnel de conduite de l'action publique semble révolu. Des tendances ou modèles de gouvernance comme le marché, la gouvernance participative, la flexibilité et la déréglementation remettent en question le modèle hiérarchique (Rhodes, 2006). La collaboration apparaît ainsi comme l'une des voies incontournables à emprunter pour la mise en œuvre des politiques publiques.

L'aide publique au développement (APD) est l'un des outils prioritaires par les pays avancés et les organisations internationales, afin de permettre aux populations des pays en développement de s'affranchir de la pauvreté et d'améliorer leur capacité de participation à l'économie (OCDE, 2008a). L'Afrique subsaharienne représente la plus grande région bénéficiaire de l'afflux de l'aide extérieure au niveau mondial (Mallaye et Yogo, 2015). Neuf des dix pays africains bénéficiant le plus de l'APD entre 2000 et 2006 font partie de l'Afrique subsaharienne (OCDE, 2008a). S'il est vrai que l'Afrique subsaharienne se positionne comme l'un des bénéficiaires les plus importants de l'aide, beaucoup de pays au niveau de celle-ci figurent paradoxalement comme ceux ayant enregistré le moins de progrès en termes de développement (OCDE, 2018). Selon Azoulay (2005), l'une des faiblesses relevées au niveau des pays moins développés concerne leur difficulté à mettre en œuvre des politiques cohérentes. La cohérence est souvent présentée comme un élément essentiel à la coordination des politiques (Brodhag et Talière, 2006). Un ensemble d'avantages sont associés à la cohérence des politiques de développement, dont l'accélération du processus de développement interne des pays moins développés (Droeze, 2005). Par ailleurs, eu égard à la cohérence des politiques, il est important de comprendre les mécanismes de transfert. Dolowitz et Marsh (2000) avancent que plus un transfert est contraint, moins l'emprunt est opéré de façon raisonnée, plus l'importateur est passif et ainsi plus la collaboration entre les différents acteurs aura tendance à s'amenuiser. Dans le cadre des politiques de développement, des inadéquations importantes sont souvent relevées entre ce qu'exige les bailleurs et ce dont disposent réellement les pays receveurs en termes de capacités d'application des politiques.

Dans le cadre de cette recherche, nous analysons d'un côté de quelle façon la collaboration joue dans le processus de mise en œuvre des politiques publiques et, de l'autre, comment elle pourrait aider à renforcer la cohérence desdites politiques et faciliter leur transfert notamment dans le cas

¹ Étudiant au doctorat, École nationale d'administration publique (ENAP), Montréal. Contact : emmanuel.sael2@enap.ca

de l'Afrique subsaharienne. Ainsi, nous présentons d'abord une évolution de l'aide publique au développement dans le contexte de l'Afrique subsaharienne. Nous abordons également la mise en œuvre des politiques. Le rôle de la collaboration est ensuite présenté comme élément important dans la mise en œuvre des politiques et comme facteur facilitant la cohérence et le transfert des politiques. Dans ce papier, nous nous inspirons de plusieurs modèles tels le cadre de transfert des politiques de Dolowitz et Marsh (2000), la matrice des attributs de la cohérence de Savard (2010), la typologie prospective de l'aide publique au développement développée par Contamin et al (2008) et la « theory of collaborative policy networks » de Deleon & Varda (2009) pour conduire notre analyse. Cette stratégie s'appuie sur l'approche du *phenomenon-driven research* préconisée par Schwarz et Stensaker (2014) qui valorisent l'utilisation diversifiée de lentilles théoriques dans le processus de compréhension d'un phénomène d'intérêt. À la dernière section du document, nous proposons un modèle permettant de comprendre la mise en œuvre collaborative et cohérente des politiques dans le contexte de leur transfert.

L'Afrique Subsaharienne et l'aide publique au développement

L'aide publique au développement (APD) s'est établie formellement en tant que politique mettant en relation des pays riches ou développés et des pays sous-développés au tout début des années 1960 par la création du Groupe d'aide au développement (GAD), dans le cadre de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) finissante, relayée par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, comité qui a pour mandat d'aider les pays et les régions en voie de développement économique, et d'améliorer l'afflux de capitaux à long terme et les autres formes d'aide au développement en faveur de ces pays et régions (Pacquement, 2009).

L'APD était considérée comme l'une des principales sources de financement du développement jusqu'au début des années 1990. Elle a par la suite décliné progressivement par rapport aux excédents commerciaux, aux investissements directs étrangers ou encore aux transferts des travailleurs immigrés. Les années 2000 toutefois marquèrent un regain d'élan de l'APD qui devint le thème central du sommet du G8 en juillet 2005 et de la Conférence des Nations Unies sur les objectifs du Millénaire en septembre de la même année. L'évolution récente de l'APD révèle en effet, au-delà des discours, de nouvelles dynamiques en termes de niveau, mais également des modalités de mise en œuvre (Contamin et al., 2008). Entre 2002 et 2006, l'APD a pratiquement doublé en passant de 52,3 milliards de dollars US à près de 103,9 milliards (Contamin et al., 2008).

L'Afrique subsaharienne, comme présentée en introduction, représente la plus grande région bénéficiaire de l'afflux de l'aide extérieure au niveau mondial (Mallaye et Yogo, 2015). En 1999, la part de l'aide publique au développement représentait plus de 25% du budget des pays de l'Afrique Subsaharienne (Gauthier, 2005). Entre 2004 et 2006, sur les dix pays ayant le plus bénéficié de l'aide (voir tableau 1), cinq font partie de l'Afrique subsaharienne.

Tableau 1.- Les 10 premiers bénéficiaires de l'aide publique au développement (Millions de USD, montants reçus de tous les donateurs, recettes nettes d'APD)

Pays	2004	2005	2006	Moyenne sur 3 ans	% total bénéficiaires
Irak	4650	22052	8661	11788	12
Nigéria	578	6416	11434	6143	6
Afghanistan	2171	2752	3000	2641	3
Congo, Rép. Dém.	1824	1827	2056	1902	2
Ethiopie	1806	1910	1947	1888	2
Vietnam	1840	1907	1846	1865	2
Pakistan	1424	1626	2147	1732	2
Tanzanie	1751	1481	1825	1686	2
Soudan	992	1832	2058	1627	2
Chine	1685	1802	1245	1577	2

Source : OCDE (2018)

L'aide publique au développement (APD) représente l'aide fournie aux pays en développement en vue de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie. Ne sont pas considérés comme APD les prêts et crédits accordés à des fins militaires. L'APD peut être octroyée par une voie bilatérale, par exemple directement d'un pays donneur (avancé) à un pays bénéficiaire (moins avancé). Elle peut être octroyée par une voie multilatérale en passant par des structures internationales telles la Banque mondiale, l'Organisation des nations unies et le Fonds monétaire international. L'aide peut être attribuée sous différentes formes : dons, prêts assortis de conditions de faveur et assistance technique.

La mise en œuvre des politiques publiques

La mise en œuvre des politiques est souvent considérée comme l'étape garantissant la concrétisation des politiques publiques. Bernier (2015) explique en effet comment les discours présentés en guise de politiques demeurent au stade de paroles s'ils ne sont pas mis en œuvre. La nationalisation des compagnies d'électricité au Québec constitue un exemple éclairant dans ce contexte. Entre 1907 et 1962, plusieurs discours ont été prononcés sur la nécessité de nationaliser ces compagnies, mais ces paroles ne seront suivies d'effet qu'après l'élection de 1962. Par ailleurs, la mise en œuvre des politiques peut faire face à une panoplie de difficultés dont l'incohérence des objectifs poursuivis, l'inachèvement du projet de politique, le manque de consensus entre les acteurs impliqués, les problèmes de communication avec les différents réseaux et les exécutants et l'absence d'une stratégie claire d'implémentation (Bernier, 2015).

Mazmanian et Sabatier (1983) présentent plusieurs variables qui peuvent influencer le processus de mise en œuvre des politiques publiques (Bernier, 2015). Ils abordent d'abord la question de la solvabilité du problème et des facteurs comme la taille de la population et la nature du changement qu'exige les politiques qui exerceraient une influence sur leur mise en œuvre. Ensuite, ils soulignent l'importance de certains documents comme les textes de loi et les programmes dans la

mise en œuvre. Par rapport à ces derniers éléments, ils mentionnent la stratégie des politiciens de formuler des objectifs flous. Cependant, cette tactique risque de miner l'entente entre les acteurs sur la manière d'opérer la mise en œuvre. Le dernier point qu'ils soulèvent tient à l'environnement politique, social et économique qui représentent des facteurs déterminants. Sabatier et Mazmanian (1979) présentent également un ensemble de conditions pouvant garantir l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques. Ils mentionnent, entre autres, la nécessité de définir des objectifs ou des directives non ambigus à travers la politique et les différents statuts, d'éviter l'incohérence entre les objectifs de la politique mise en place et d'autres politiques, et le support de groupes constitués à travers les structures du législatif et de l'exécutif.

La mise en œuvre représente l'une des étapes importantes dans le cadre du déroulement séquentiel d'une politique publique. En effet, de cette étape découlera les actes concrets (outputs) de la politique qui pourront être évalués par la suite. La mise en œuvre constitue également un point d'échange direct entre notamment les acteurs publics, acteurs privés et acteurs sociaux (Knoepfel et al., 2015). À ce titre Smith et Larimer (2013) expliquent dans leur ouvrage *The public policy theory primer* comment l'efficacité de la mise en œuvre des politiques dépende dans une certaine mesure de la coordination et l'implication d'acteurs à différents niveaux au sein du gouvernement. Sabatier et Mazmanian (1979) de leur côté mentionnent l'importance d'un support actif de groupes d'acteurs que ce soit au niveau législatif, judiciaire et de la société civile comme l'une des conditions d'une mise en œuvre effective des politiques. L'implication de différents acteurs dans le processus de mise en œuvre des politiques appuie l'idée selon laquelle l'État ne peut plus intervenir de manière isolée face aux différents problèmes de nature publique qui l'interpellent. Il est de ce fait quasiment soumis à une démarche de négociation et de partenariat avec d'autres parties prenantes qu'elles soient nationales ou internationales dans le cadre de la mise en œuvre des politiques. Nous soulignons l'importance des acteurs internationaux car comme le précise Falk (1999), les États se retrouvent aujourd'hui à la remorque des marchés internationaux et on assiste à un changement quasiment au niveau des rapports de force (Hudon et Poirier, 2011).

En sus du rôle des acteurs dans la mise en œuvre des politiques, il faut préciser que l'aspect contextuel joue également un rôle important. Dans la mise en œuvre des politiques de lutte contre le sida en Afrique subsaharienne, Hardon (2005) souligne le fait que les organisations internationales n'avaient pas pris en compte les avantages et les risques socioculturels que comportaient les antirétroviraux, ce qui a donné lieu à des interprétations erronées et n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés. Toujours par rapport à l'aspect contextuel, on pourrait prendre en exemple un sondage réalisé par *Transparency International* sur le versement de pot de vin. En effet, selon les résultats dudit sondage, 24% des sondés en Afrique subsaharienne déclarent y avoir recours pour l'accès à des services publics contre 5% seulement en Europe (Transparency international, 2009). Ces exemples, entre autres, illustrent bien la nécessité de prendre en compte plusieurs facteurs dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques.

Modèles de mise en œuvre des politiques publiques

Plusieurs modèles ont été proposés pour faciliter la compréhension de la mise en œuvre des politiques publiques. Sabatier (1986) aborde deux modèles pour la mise en œuvre des politiques publiques : *top-down et bottom-up*. Le premier modèle émane de la volonté du gouvernement au niveau central et met l'accent sur la manière de diriger en vue d'atteindre les résultats fixés. Le deuxième modèle de son côté tient compte du *street-level bureaucracy* (Lipsky, 1980). Ce dernier implique une interaction stratégique entre de multiples acteurs dans le réseau politique et n'assujettit pas les recommandations formulées par les analystes à une revue systématique des hauts fonctionnaires dans le cadre de la mise en œuvre des politiques (Sabatier, 1986). Ces deux modèles présentent chacun des avantages au regard de l'autre. Par exemple, l'approche *top-down* paraît adaptée dans les situations où il existe une législation dominante ou dans celles dans lesquelles on dispose de fonds de recherche très limités. En revanche, l'approche *bottom-up* semble indiquée lorsqu'on s'intéresse à la dynamique de différentes situations locales ou quand il existe un grand nombre d'acteurs sans une dépendance hiérarchique. En sus de ces approches, Sabatier (1986) propose le modèle des coalitions plaidantes (*advocacy coalition framework*) pour analyser les changements dans les politiques publiques. Ces coalitions regroupent des « actors from various public and private organizations who share a set of beliefs and who seek to realize their common goal over time » (Sabatier, 1986, p. 39).

Pour pallier les limites des modèles présentés par Sabatier, Matland (1995) propose de nouvelles perspectives qui se concentrent sur l'importance de l'ambiguïté et du conflit dans la mise en œuvre d'une politique. Ces perspectives, qu'il présente en quatre catégories, fournissent selon ce dernier une compréhension plus riche des caractéristiques d'une politique. Il part de l'hypothèse selon laquelle le système de formulation des politiques produit systématiquement des politiques avec des objectifs ambigus et des moyens non précis. Ainsi, il devient raisonnable de s'attendre à ce que les politiques publiques comportent un large éventail d'ambiguïtés. En associant le niveau de conflit entre les différents acteurs et le degré d'ambiguïté dans la mise en œuvre d'une politique, il propose plusieurs paradigmes pour la compréhension de leur mise en œuvre.

Le rôle de la collaboration

La collaboration dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques est souvent présentée comme une stratégie visant à résoudre des problèmes complexes dépassant les capacités et la portée d'un seul acteur. Elle repose ainsi sur les contributions de plusieurs collaborateurs pour la fourniture de services (O'leary, 2015). Richard Margerum (2011), « defined collaboration as an approach to solving complex problems in which a diverse group of autonomous stakeholders deliberates to build consensus and develop networks for translating consensus to results » (Emerson et Nabatchi, 2015, p. 20). Les institutions gouvernementales sont de plus en plus conscientes de leur capacité limitée à résoudre seules des problèmes sociaux profonds et

complexes². Face à ce constat, elles recourent à l'intégration accrue des parties prenantes en vue d'améliorer les programmes ou les politiques mises en œuvre. Le choix de recourir à la collaboration tient à plusieurs facteurs. Les citoyens de nos jours demandent à être plus impliqués dans la gouvernance et exigent une plus grande ouverture de la part de leurs institutions publiques. Le rôle prépondérant de la technologie a permis aussi d'accroître les réseaux et la collaboration entre les acteurs grâce notamment à la circulation fluide des informations (O'leary, 2015). Une autre raison fondamentale de la pertinence de la collaboration concerne l'insuffisance des ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques) dont disposent l'État pour répondre aux besoins multiples et complexes qui lui sont présentés. La collaboration permet ainsi à l'État d'être plus dynamique dans ses interventions en guise de réponse aux problèmes de la population grâce aux différentes ressources et expertise mises à sa disposition par d'autres acteurs et de partager le fardeau des risques.

L'une des voies fort souvent empruntée par l'État pour mettre en place la collaboration concerne la constitution de réseaux. Les réseaux sont présentés comme des relations relativement stables qui ne sont pas hiérarchiques, mais interdépendantes. Rhodes (1990) defines them as small groups of political actors, both governmental and non-governmental that specialize in specific issue areas » (DeLeon et Varda, 2009, p. 64). O'toole (1997) considère que les « Networks have been defined as structures of interdependence involving multiple organizations or parts thereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some larger hierarchical arrangement » (Emerson et Nabatchi, 2015, p. 36). Les réseaux relient une variété d'acteurs qui partagent des intérêts communs à l'égard d'une politique et qui échangent des ressources pour poursuivre ces intérêts en reconnaissant que la coopération est la meilleure façon pour atteindre des objectifs communs. Le rôle des réseaux implique la diffusion d'informations et d'idées, l'accès aux ressources et les marchés, et la combinaison de différentes connaissances (Giest et Howlett, 2014).

Selon DeLeon et Varda (2009), pour répondre à des problèmes qui se complexifient davantage aujourd'hui, les acteurs publics sont appelés à collaborer ou à coordonner leurs actions, notamment à travers la mise en place de réseaux, afin d'apporter des solutions plus efficaces. Comme le souligne Ferlie et al. (2011), les résultats attendus en regard de politiques implémentées pour répondre à des problématiques complexes sociales et environnementales requièrent une collaboration entre plusieurs acteurs. La collaboration entre les acteurs est présentée comme étant « discursive properties, specifically reciprocity, representation, equality, participatory decision making, and collaborative leadership » (DeLeon & Varda, 2009, p. 60). La communication selon Ostrom et Walker (2002) paraît donc essentielle entre les acteurs qui « increases cooperation, leading to higher instances of self-governance and cooperation » (DeLeon & Varda, 2009, p. 63).

² They involve multiple stakeholders in multiple organizations across multiple jurisdictions who may see and understand the problem and solution differently. Because wicked problems ignore the boundaries that shape our public sphere, the responses to these problems must transcend these boundaries, including governmental, sectoral, jurisdictional, geographic, and even conceptual demarcations (Emerson et Nabatchi, 2015, p. 14).

De plus, l'interaction entre les acteurs peut amener une confiance accrue impliquant l'échange de connaissances, la définition d'objectifs partagés et l'apprentissage (O'Toole, 2015).

Comme nous l'avons précédemment présenté, la collaboration peut amener plusieurs avantages dans la mise en œuvre des politiques publiques. En sus des aspects déjà considérés, nous pouvons souligner que la collaboration requiert une relation entre les acteurs basée sur l'échange d'information, ce qui favorise des relations plus horizontales que verticales (basées sur la hiérarchie). Néanmoins, la collaboration n'est pas une construction aisée et peut amener, même après qu'elle soit légitimée, des difficultés pouvant réduire l'efficacité des politiques mises en œuvre. La confiance qu'exige la collaboration passe souvent par un processus qui peut être long et instable notamment en considérant l'environnement social, politique et économique dans lequel évolue les acteurs. La souplesse que la collaboration nécessite peut se confronter à la rigidité des structures hiérarchiques du secteur public, ce qui peut réduire, entre autres, la célérité requise pour la solution de certains problèmes publics (Agranoff et McGuire, 2001). Le partage des valeurs et d'objectifs communs eu égard à une politique à mettre en œuvre n'est pas toujours facile et peut réclamer des négociations très intenses et de grandes compétences chez les leaders engagés dans les processus de collaboration (O'leary, 2015). Dégager un consensus duquel la collaboration peut être tributaire se révèle assez souvent difficile. Ainsi, si la collaboration paraît nécessaire pour la résolution de problèmes complexes notamment, elle demeure contingente aux acteurs qui forment et gèrent les structures de collaboration (O'leary, 2015).

En sus de ces aspects, il faut souligner que selon O'leary (2015) la collaboration demeure encore un domaine d'étude relativement nouveau et n'est pas encore bien défini comme concept. Kickert et al. (1997) soulignent par exemple que des études empiriques sur la gestion de la collaboration notamment à travers les réseaux et ses effets sont rares. Par ailleurs, plusieurs questions pertinentes méritent d'être posées, comme celles concernant le type de structure qui faciliteraient les arrangements collaboratifs et les meilleures voies à utiliser pour établir la confiance et la réciprocité et le rôle que l'État doit jouer dans une telle configuration.

La collaboration comme facteur de facilitation des transferts des politiques

Dans la section précédente nous avons abordé le rôle de la collaboration et les nombreux avantages qu'elle procure notamment eu égard à la facilitation des échanges pour l'efficacité de la mise en œuvre des politiques. Avec la construction d'un espace mondial de plus en plus globalisant axé sur le transfert de politiques, de normes et de pratiques d'un État vers un autre ou par le biais de structures multinationales, la collaboration tient tout son rôle. L'édiction de normes européennes dans le domaine de l'environnement et la mise en place des politiques agricoles communes (PAC) (Muller, 2018) qui ont été par la suite transférées en Afrique illustrent bien ce nouveau paysage mondial qui se dessine. Dans cette partie, nous allons voir comment la collaboration pourrait faciliter le transfert des politiques. Le modèle de Dolowitz et Marsh est utilisé à la fin pour illustrer des transferts de politiques dans le cas de l'Afrique Subsaharienne.

Les transferts de politiques

La dynamique d'expansion des politiques publiques, notamment à travers des transferts, s'est opérée particulièrement à partir des années 1990, et celle-ci peut être attribuée à trois facteurs principaux (Delpuech, 2008) :

- L'émulation résultant de la concurrence accrue entre les nations du fait de la globalisation économique et financière.
- Les mouvements d'harmonisation dans le cadre du processus d'intégration régionale ou du développement de régimes internationaux
- L'essor, depuis le milieu des années 1990, de programmes internationaux d'aide au développement ou à la transition démocratique centrés sur l'exportation de standards de bonne gouvernance.

Les recherches dédiées spécifiquement aux dynamiques de diffusion et de transplantation de solutions d'action publique ont pris l'appellation de *policy transfer studies* (PTS) (Delpuech, 2008). De manière synthétique deux grandes approches peuvent être retenues des PTS. La première approche met l'accent sur les facteurs « macro » comme les structures sociales, cultures, institutions, conditions socioéconomiques qui influent sur la diffusion et la réception des idées, programmes et instruments d'action publique. Les recherches au niveau de cette catégorie s'intéressent davantage aux causes et aux conséquences des transferts qu'à leur mise en œuvre (Delpuech, 2008). La deuxième catégorie inclut des recherches qui se focalisent sur les interactions entre les acteurs impliqués dans les transferts. Ces recherches mettent l'accent sur les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles ayant la transplantation pour enjeu. Elles cherchent à reconstituer les systèmes d'action à travers lesquels s'opèrent les processus d'import-export.

Les recherches conceptuelles sur les mécanismes de transferts de politiques publiques relèvent deux types de mécanismes : coercitifs et volontaires. Il ne s'agit pas de catégories imperméables, mais d'un continuum allant d'un transfert volontaire à un transfert fondé sur la coercition. De façon plus précise, on distingue dans les mécanismes volontaires les transferts par négociation (uploading) et les transferts horizontaux (apprentissage). Les mécanismes coercitifs d'un autre côté, regroupés sous la notion de transferts par hiérarchie (downloading) peuvent prendre une forme soit contraignante (dure), soit incitative (molle) (Dumoulin, 2010).

Le modèle de Dolowitz et Marsh

Le modèle de Dolowitz et Marsh établit principalement une comparaison entre les transferts volontaires et ceux réalisés sur la base de coercition. Il permet de voir également les liens entre les transferts de politiques et leur succès ou échec. Comme on l'a déjà vu, la collaboration s'appuie sur plusieurs principes tels la coordination des actions, l'autonomie, le consensus, une communication renforcée et un leadership collaboratif. Dans leur modèle, Dolowitz et Marsh présentent un ensemble de questions permettant d'analyser les transferts de politiques publiques.

Ces questions³ sont très pertinentes pour la compréhension du processus de transfert des politiques publiques, les niveaux de transfert, les acteurs et leurs intérêts, et surtout comment le déroulement du processus de transfert des politiques peut conduire à leur succès ou leur échec.

Ce modèle nous paraît intéressant dans la mesure où à l'inverse d'autres modèles faisant une différence nette entre transferts volontaires et transferts coercitifs, ledit modèle démontre que dans tout transfert de politiques, il existe une part volontaire et une part coercitive. La figure 1 ci-dessous extrait du modèle de Dolowitz et Marsh permet de voir les interrelations et même les imbrications découlant des aspects volontaires et coercitifs dans le cadre des transferts de politiques.

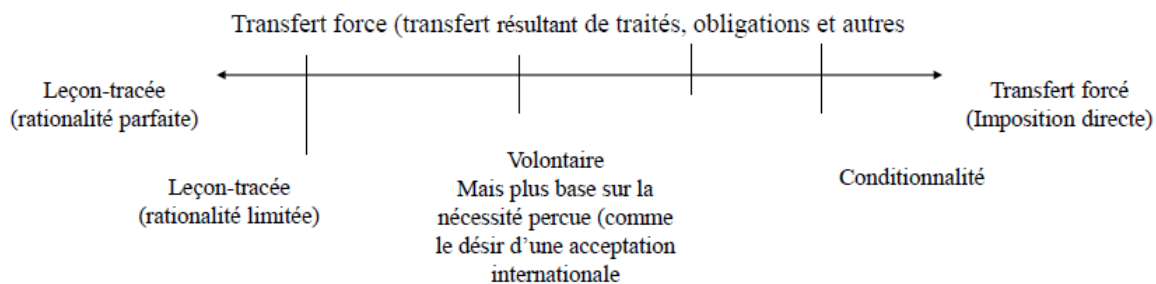
D'un autre côté, le modèle de Dolowitz et de Marsh met l'accent sur les transferts inscrits dans un processus d'apprentissage tracé à travers le continuum que nous reproduisons plus bas. Dans le cadre des transferts inspirés d'apprentissage, très souvent les organismes internationaux ou les pays avancés qui proposent la politique partent de l'hypothèse qu'un modèle ayant réussi ailleurs pourrait réussir dans d'autres contextes. Or, selon les auteurs, trois facteurs entraînent très souvent un échec des politiques transférées. D'abord, on détient très peu d'informations relatives sur les institutions du pays duquel on souhaite implanter la politique, ce qu'ils qualifient d'*uninformed transfer*. Ensuite, certains éléments ou instruments ayant permis le succès de la politique dans le pays exportateur ne sont pas transférés, ce qu'ils qualifient d'*incomplete transfer*. Le dernier facteur souligne une attention insuffisante eu égard aux contextes économique, social, politique et idéologique, ce qui amène une situation qu'ils qualifient d'*inappropriate transfer*. Ces facteurs présentés par les auteurs sont très pertinents en regard du contexte de l'Afrique Subsaharienne que nous analysons dans cette recherche. D'abord, certains auteurs évoquent le fait que dans le cadre des transferts de politiques, les visiteurs peuvent avoir des accès très restreint et n'ont en bout de ligne que la possibilité d'observer ce que leurs hôtes veulent bien leur montrer, à savoir des exemples « vitrines » plutôt que des cas typiques (Delpeuch, 2008). Par ailleurs, les pays importateurs n'ont pas toujours la possibilité de bien évaluer les meilleures possibilités de mise en œuvre des politiques transférées. À cet égard, les cas des politiques appliquées dans les secteurs de l'eau et de l'enseignement supérieur en Afrique Subsaharienne sont très révélateurs (Mahaman, 2012). Ces politiques initialement appliquées dans le contexte européen sont exportées vers l'Afrique Subsaharienne sans tenir compte des différences de contexte social, économique, politique et idéologique caractérisant l'Europe et l'Afrique Subsaharienne. L'autre aspect tient au fait que des études approfondies ne sont pas réalisées quant à la manière d'implanter ces politiques, afin qu'elles répondent aux réalités institutionnelles de l'Afrique Subsaharienne comme structure d'importation desdites politiques. Ainsi, des efforts devraient être réalisés pour identifier de manière approfondie les incompatibilités liées au contexte d'accueil et pour estimer les coûts d'adaptation de la politique. Actuellement, certains auteurs considèrent qu'un ensemble de

³ Why do actors engage in policy transfer? Who are the key actors involved in the policy transfer process? What is transferred? From where are lessons drawn? What are the different degrees of transfer? What restricts or facilitates the policy transfer process? How is the process of policy transfer related to policy success or policy failure? (Dolowitz et Marsh, 2000, p. 8).

décisions en matière de transferts procèdent de calculs fondés davantage sur la « superstition » que sur la raison (Delpeuch, 2008). Également, d'autres auteurs évoquent une attitude de dépendance au sentier (*path dependency*) développée par les pays importateurs par rapport au cas ayant déjà réussi (Koschatzky, 2010). Ce réflexe ne considère pas que les modèles copiés peuvent être dépassés puisqu'on ne tient pas compte de l'environnement dans lequel ils ont été appliqué et de la réalité socioculturelle du pays importateur.

Le modèle de Dolowitz et de Marsh se révèle intéressant par rapport à la collaboration dans la mise en œuvre des politiques. En effet, les facteurs que nous avons précédemment évoqués qui découlent dudit modèle montrent l'importance de la collaboration entre les acteurs. Si on veut en réalité implanter des politiques qui tiennent compte des réalités institutionnelles et des différences de contextes sur le plan social et économique notamment, cela requiert une prise en compte des principes que nous avons déjà évoqués eu égard à la collaboration, à savoir : l'autonomie, le consensus, une communication renforcée et un leadership collaboratif.

Figure 1.- De la leçon tracée au transfert forcé



Source : Extrait et traduit du texte *Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making* (Dolowitz et Marsh, 2000)

D'autres difficultés dans la transposition des politiques méritent d'être soulignées. Nous considérons à ce niveau deux éléments essentiels. D'abord, le degré de comparaison des unités impliquées dans le transfert des politiques se révèle important. En effet, même dans un contexte où il s'agit de pays ou de régions rapprochés géographiquement, on peut faire face à un certain nombre de problèmes liés aux affinités, la connaissance de langues étrangères, les réseaux sociaux et les relations institutionnelles (Dupuy, 2012). Malheureusement ces éléments ne sont pas forcément pris en compte ce qui poussent certains auteurs jusqu'à dire que l'Afrique subsaharienne n'est juste qu'un laboratoire d'expérimentation de politiques étrangères (Nivet, 2012). Une telle réalité ne concourt pas à faciliter la mise en œuvre collaborative des politiques publiques.

L'implication d'un manque de collaboration sur la cohérence des politiques publiques

La cohérence des politiques au service du développement vise à créer un environnement mondial permettant aux pays en développement comme ceux faisant partie de l'Afrique Subsaharienne d'intégrer et, ainsi, partant, d'accélérer leurs processus de développement interne. Picciotto (2004) reconnaît que la cohérence « vise à rechercher des synergies potentielles et des scénarii de type gagnant-gagnant, où les politiques peuvent faire avancer les objectifs de développement tout en s'assurant de la réalisation d'autres objectifs » (OCDE, 2008b, p. 32). L'un des aspects essentiels à souligner de cette dernière définition est que la cohérence, puisqu'elle favorise le développement de rapport gagnant-gagnant, doit normalement faciliter la mise en œuvre de politiques basées sur la négociation, le consensus et la prise en compte des desiderata de toutes les parties. Les avantages potentiels associés à la cohérence en termes de réduction de la pauvreté sont énormes, par exemple : augmentation des recettes d'exportation et des envois de fonds, dividende de la paix, réduction des coûts environnementaux, médicaments bon marché pour ne citer que ceux-là. D'un autre côté, les coûts des politiques incohérentes peuvent sérieusement entraver le développement (Droeze, 2005).

On reconnaît de plus en plus l'importance de liens étroits et même de valeurs partagées entre les décideurs au niveau des réseaux, des communautés et des coalitions politiques, faisant partie ou non de différents contextes institutionnels, ayant une préoccupation commune pour une politique spécifique (Christiansen, 2001, p. 750). Cependant, au fur et à mesure que l'élaboration des politiques devient plus spécialisée, un nombre croissant des coalitions et des réseaux rendent plus difficile la gestion interne et la cohérence des politiques. La relation politico-administrative dans un tel contexte n'est pas toujours facile. L'élaboration et la mise en place de nouvelles politiques réussies en termes de coordination interne exigent une collaboration des acteurs. May et al. (2005) soulignent que la fragmentation des systèmes politiques mine la cohérence des politiques. Ils suggèrent que l'éventail des intérêts et des préoccupations relatives aux différentes composantes d'un domaine politique donné est important à considérer. Ils soutiennent en ce sens que la cohérence peut s'éroder lorsque les intérêts et les problèmes tirent dans des directions différentes et sont améliorés lorsqu'ils sont plus ou moins en accord, d'où l'apport essentiel de la collaboration (May et al., 2006).

Savard (2010) relate plusieurs problèmes que peut entraîner une incohérence au niveau des politiques publiques. Il mentionne par exemple des frustrations que l'incohérence pourrait engendrer chez des groupes d'intérêt créant du coup des résistances inutiles à la mise en œuvre de politiques qui sont équitables cependant à la base. Ainsi, la confiance qui est également l'un des attributs essentiels de la collaboration risque d'être sapée à travers notamment l'accroissement de tensions sociales. Un autre aspect sur lequel nous voulons insister ici concerne le nombre de représentations des politiques. En effet, à travers la matrice des attributs de la cohérence qu'il présente, Savard (2010) soutient que plus le nombre de représentations des politiques est élevé, plus il est difficile de concilier les intérêts des acteurs et d'arriver à des compromis, et plus la

cohérence risque d'être lésée. Nous insistons particulièrement sur cet aspect en regard du contexte actuel des États moins avancés, notamment ceux de l'Afrique Subsaharienne.

Il est opportun de relever également la situation de l'Afrique Subsaharienne marquée par une instabilité du personnel technique. En effet, l'Afrique subsaharienne à travers l'administration publique est confrontée à un départ massif des cadres vers des organisations internationales et des projets de développement (Mahaman, 2012). Cette réalité nuit nécessairement à la création et au maintien d'une synergie, facteur essentiel à la mise en œuvre des politiques publiques. On comprend rapidement qu'il devient difficile de dégager une collaboration dans la mise en œuvre des politiques publiques. La collaboration, il est important de le retenir, représente l'un des attributs indispensables pouvant faciliter la cohérence des politiques (Christiansen, 2001). Savard (2010) affirme que la collaboration peut faciliter les acteurs d'un domaine, par exemple, à dégager un équilibre entre les différents intérêts et faciliter ainsi des visions mutuelles.

La collaboration si elle est bien comprise peut aider à améliorer la cohérence des politiques. Cependant, il faudrait amener une nouvelle compréhension eu égard à la cohérence des politiques d'aide au développement comprise par certains beaucoup plus comme une dynamique d'imposition. En effet, Grabel (2007) affirme que « the concept of coherence today is code for another and altogether different goal: policy conformance » (Grabel, 2007, p. 336). Cette conception est le résultat des accords imposés par des acteurs bilatéraux ou multilatéraux qui redéfinissent le rôle de l'État et limitent l'autonomie de sa politique en vue de favoriser, par exemple, des politiques homogènes du point de vue régionale (Grabel, 2007). Si cette approche est comprise par des acteurs comme les États-Unis et le FMI comme une démarche d'intégration de politiques cohérentes, pour des pays en voie de développement comme ceux de l'Afrique Subsaharienne, il ne s'agit que d'un processus de conformité forcée (Grabel, 2007).

La déclaration de Paris quant à une révision du cadre commercial multilatéral promeut des principes qui s'avèrent pertinents pour faciliter la cohérence. Lesdits principes concernent : « l'appropriation, c'est à dire la prise en main par les pays eux-mêmes des financements extérieurs qui leur sont accordés ; l'alignement qui insère l'aide des bailleurs dans les stratégies nationales du pays receveur ; Enfin, l'harmonisation des programmes et procédures entre les donateurs » (Azoulay, 2005, p 551). Ces principes révèlent encore la nécessité d'une collaboration pour la mise en œuvre efficace des politiques publiques. L'une des critiques en effet formulées à l'égard des politiques transférées dans les États africains subsahariens tient à leur tendance à être axée plus sur la dépendance au lieu de l'autonomie (Mahaman, 2012). Cette critique est également appuyée dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de santé en Afrique subsaharienne à travers lesquelles la collaboration entre bailleurs et gouvernements locaux ne s'inscrit pas dans une dynamique d'engagement réciproque, mais dans une logique d'imposition (Seims et Khadduri,, 2012). Mamadou et Boidin (2012) soulignent par exemple dans le cadre de l'aide publique au développement pour l'Afrique subsaharienne que « les bailleurs imposent leurs conditions et leurs agendas de réformes, en décalage avec les principes de souveraineté des pays récipiendaires et avec certaines priorités locales » (Mamadou et Boidin 2012, p. 645). Le cas de l'application des

règles relatives aux politiques agricoles initiées en Afrique sous l'impulsion des pays avancés et de l'organisation mondiale du commerce mérite aussi d'être mentionné. En effet, comme le souligne Balié et Fouilleux (2008), les États africains se retrouvent très souvent à appliquer des règles influencées à la base par des politiques agricoles déjà mises en œuvre par certains partenaires comme les États-Unis, le Japon et l'Union européenne. On voit très bien le déséquilibre dans ces rapports, ce qui ne contribue pas à renforcer la collaboration.

Enjeux et défis de la mise en œuvre collaborative des politiques publiques

Dans cette dernière partie, nous abordons des enjeux et défis de la mise en œuvre collaborative des politiques publiques en considérant deux modèles qui nous permettra d'approfondir l'analyse du contexte de l'Afrique Subsaharienne. D'abord, nous utilisons la typologie prospective de l'aide publique au développement développée par Contamin et al (2008) et ensuite le cadre analytique pour une *theory of collaborative policy networks* développée par Deleon & Varda (2009).

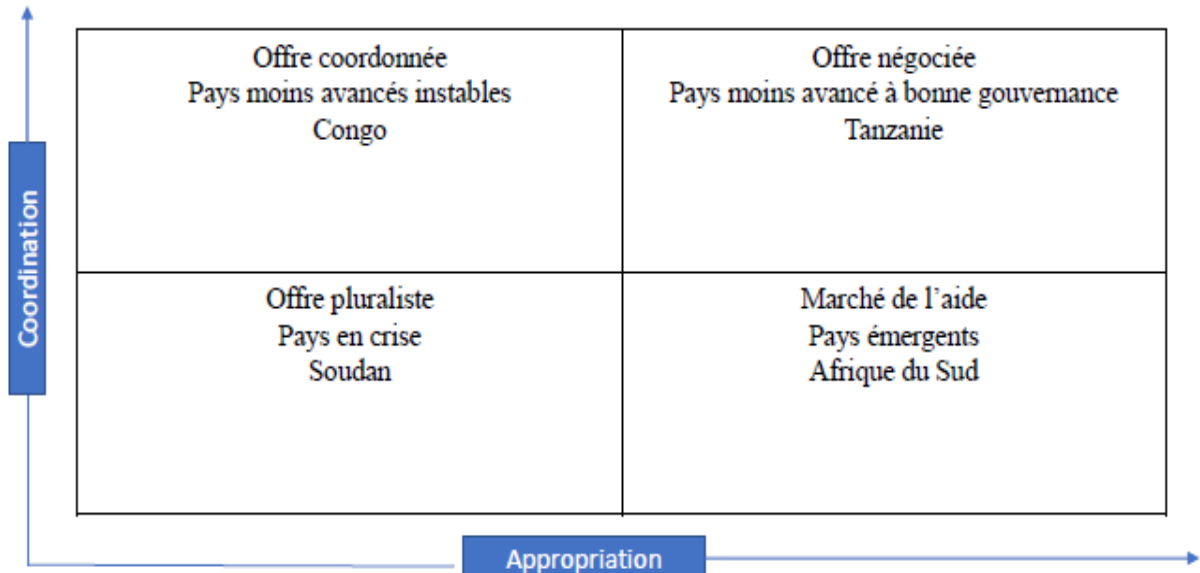
La typologie prospective de l'aide publique au développement

Dans leur article sur les nouvelles logiques de l'aide publique au développement, Contamin et al. (2008) développe une typologie prospective de ladite aide. Dans la figure 2 ci-dessous, nous reproduisons cette typologie qui comprend quatre axes présentant des modalités différentes de l'aide et des acteurs de celle-ci. Les auteurs associent la coordination et l'appropriation pour présenter les quatre cas de figure. Dans le premier cadran, qu'ils dénomment « offre pluraliste », on est en face de pays dans une situation de faible coordination et de faible appropriation de l'aide. Ces pays sont caractérisés par une profonde désorganisation des circuits internes de financement et par une faible gouvernance. Le deuxième cadran qualifié d'« offre coordonnée » dénote une faible appropriation, mais une grande coordination entre les différents bailleurs. On retrouve selon les auteurs les pays moins avancés instables dans ce cadran. Le troisième cadran appelé « coordination négociée » concerne les pays faisant preuve d'une grande appropriation de l'aide et une grande coordination entre les acteurs. Ce cadran est considéré comme le scénario idéal dans la mesure où les pays qui en font partie sont en général les bons élèves au regard de leur respect des directives données par les institutions internationales. On retrouve les pays moins avancés à bonne gouvernance dans cette catégorie. Le dernier cadran nommé « marché de l'aide » présente les pays faisant preuve d'une grande appropriation de l'aide et d'une faible coordination entre les bailleurs. Cette dernière situation est liée aux pays émergents qui ont la capacité de faire jouer la concurrence entre bailleurs, afin d'obtenir des prêts aux conditions les plus favorables possibles.

On peut remarquer que les deux derniers cadrans de la figure 2 sont ceux dans lesquels les pays récipiendaires de l'aide en regard des politiques qui sont mises en œuvre détiennent une certaine marge de manœuvre dans la définition des objectifs et des modalités. Dans le cas de l'Afrique subsaharienne des pays comme la Tanzanie qui se retrouve dans le cadran 3 et l'Afrique du sud qui se retrouve dans le cadran 4 sont ceux également témoignant de meilleures situations politiques, sociales et économiques en comparaison aux autres. On voit ici tout le poids de la

collaboration pour une mise en œuvre plus réussie des politiques publiques. En effet, comme on l'a déjà avancé, moins les politiques sont négociées et plus elles sont appliquées sur la base de contraintes, plus il paraît évident que leur mise en œuvre risque d'être compromise.

Figure 2.- Présentation de pays subsahariens en fonction de la coordination et l'appropriation des politiques de développement



Source : Adapté de la typologie prospective de l'aide publique au développement (Contamin et al., 2008)

Le cadre analytique pour une theory of collaborative policy networks

La croissance des problèmes publics à laquelle l'État fait face incite celui-ci à les aborder à travers une stratégie d'action collective impliquant la participation de plusieurs acteurs ou réseaux d'acteurs faisant partie du privé ou du public, mais également de l'international. Les *collaborative policy networks* sont présentés comme caractérisés par « discursive properties, specifically reciprocity, representation, equality, participatory decision making, and collaborative leadership » (Deleon & Varda, 2009, p. 60). Eu égard aux enjeux et défis que nous traitons dans cette partie, le cadre analytique pour une theory of collaborative policy networks développé par Deleon et Varda (2009) constitue un modèle intéressant pour discuter de la mise en œuvre collaborative des politiques publiques. L'approche basée sur la collaboration des réseaux dans la mise en œuvre des politiques est caractérisée par « high levels of interdependence involving multiple organizations, where formal lines of authority are blurred and where diverse policy actors are knitted together to focus on common problems » (Deleon & Varda, 2009, p. 64). Le leadership collaboratif qui découle également de cette approche doit permettre un partage d'expérience, une représentation équitable des différentes parties, beaucoup plus d'interactions entre les acteurs et une attention prioritaire à la résolution de conflit.

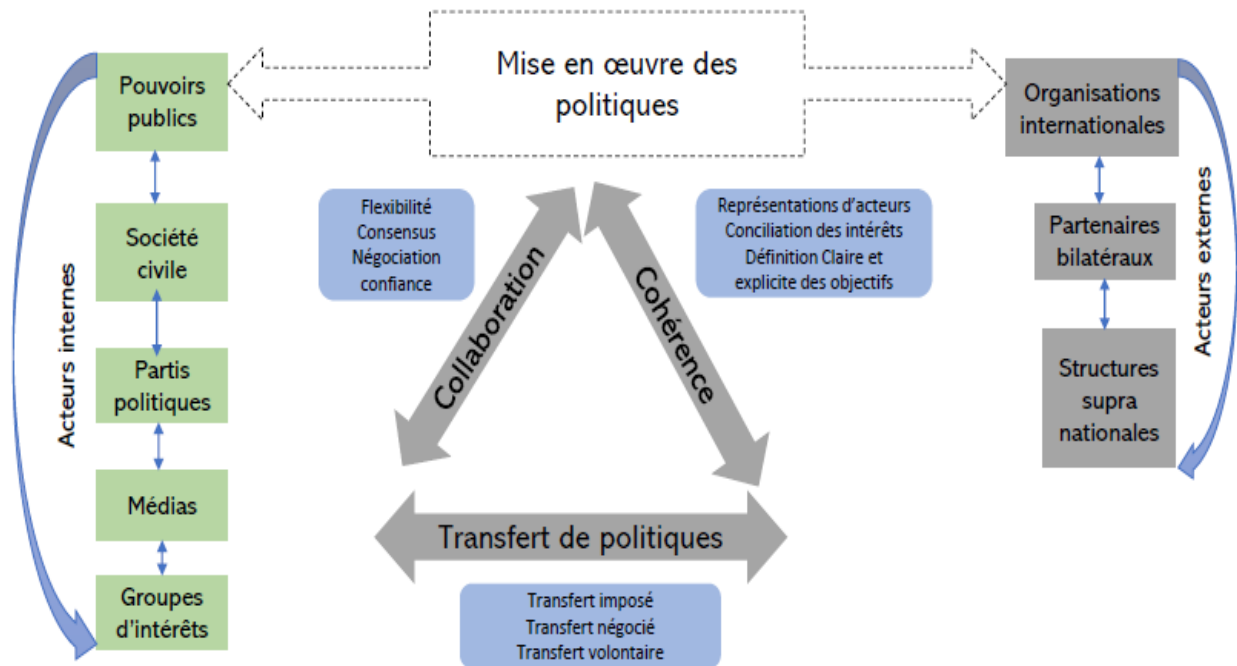
Deleon et Varda (2009) présente en appui à leur cadre analytique sept hypothèses⁴ qui devraient caractériser les *collaborative policy networks*. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à trois de ces hypothèses que nous analysons succinctement en regard de l'Afrique subsaharienne. Le choix de ces hypothèses tient beaucoup plus à leur portée. En effet, celles-ci cadrent mieux avec notre analyse de la mise en œuvre collaborative des politiques publiques qui inclut des interactions impliquant à la fois des acteurs internes, mais également externes. La première hypothèse que nous considérons s'appuie sur une structure de pouvoir horizontal. Cela devrait se traduire par des échanges égalitaires entre les acteurs que ce soit à l'interne, mais également à l'externe. Or, tenant compte, entre autres, de différents facteurs comme l'instabilité sociopolitique de plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne, les rapports développés dans le transfert et la mise en œuvre des politiques ne s'inscrivent pas dans une démarche égalitaire. Les exemples que nous avons déjà pris concernant la mise en œuvre des politiques dans les secteurs de l'eau et de l'enseignement illustrent bien cette absence de structure de pouvoir horizontal. Une structure de type top-down semble beaucoup plus caractériser la réalité.

La deuxième hypothèse que nous retenons se réfère à la prise de décision de manière participative. Les États de l'Afrique subsaharienne sont présentés comme disposant d'une marge de manœuvre limitée, ce qui résulte en grande partie de leur dépendance à l'égard de l'aide au développement (Mahaman, 2012). Cette réalité ne contribue malheureusement pas à faciliter la mise en œuvre collaborative des politiques publiques que nous discutons à travers cette recherche. La dernière hypothèse que nous considérons concerne le leadership collaboratif. Fort des précédentes considérations que nous venons de faire, il est évident qu'il est difficile de dégager un leadership collaboratif entre les différents acteurs impliqués dans l'aide publique au développement dans le cas de l'Afrique subsaharienne. Cependant, il faut souligner que ces hypothèses mériteraient d'être testées empiriquement, notamment afin d'observer les évolutions éventuelles et d'un autre côté tenir compte des particularités qui existent d'un pays à un autre. En effet, si ces hypothèses s'appliqueraient pour un pays instable sur le plan politique comme le Congo, tel n'est pas forcément le cas pour un pays comme la Tanzanie présentée comme relativement stable. En sus de ce point, d'autres recherches devraient permettre de tester d'autres hypothèses et de voir également comme nous l'avons déjà souligné quelles sont les situations où une mise en œuvre collaborative des politiques relatives à l'aide publique au développement ne se révélerait pas nécessaire. Au terme de notre discussion sur ces différents modèles, nous proposons à la figure 3 ci-dessous un cadre pour la mise en œuvre des politiques publiques. Nous avons insisté précédemment sur la collaboration comme facteur potentiel pouvant faciliter le transfert des

⁴ Les hypothèses formulées par Deleon et Varda : In collaborative policy networks, heterogeneity among stakeholders has a high probability of occurring, In collaborative policy networks, reciprocity of ties has a high probability of occurring, In collaborative policy networks, low centralization of ties has a high probability of occurring, In collaborative policy networks, multiplexity has a high probability of occurring, Trust among stakeholders is correlated to informal relationships, In collaborative policy networks, high levels of trust have a high probability of occurring, In collaborative policy networks, transparent relationships have a high probability of occurring, In collaborative policy networks, leaders who are structurally equivalent have a high probability of occurring (Deleon et Varda, 2009, p. 67-70)

politiques ainsi que leur cohérence. La figure 3 rassemble ces trois notions, à savoir : collaboration, cohérence et transfert et nous permet de voir qu’au final qu’il existerait une interdépendance entre elles. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre d’une politique, le type de transfert opéré aurait une incidence sur le niveau de collaboration des acteurs ainsi que sur le degré de cohérence. L’inverse par rapport à un tel schéma s’avèrerait également logique à notre avis. Par ailleurs, on pourrait avancer que le degré de cohérence d’une politique au regard de la représentation des acteurs, de la clarté des objectifs définis jouera sur la collaboration des acteurs et facilitera un type de transfert par rapport à un autre. Par exemple, dans la mise en œuvre d’une politique avec peu d’acteurs, des intérêts partagés et des objectifs clairement définis, le niveau de collaboration risque d’être plus élevé et le type de transfert plus volontaire.

Figure 3.- Cadre de mise en œuvre collaborative et cohérente pour le transfert des politiques



Conclusion

Dans le cadre de ce document nous avons abordé la problématique de la mise en œuvre des politiques publiques notamment dans le cas de l'Afrique subsaharienne. Cette dernière, bien qu'étant l'un des principaux bénéficiaires de l'APD au cours des dernières années n'arrive pas de manière générale à fournir des résultats pertinents pour répondre aux différents problèmes politiques, économiques et sociaux auxquels elle est confrontée. La collaboration paraît être l'un des éléments pouvant faciliter une mise en œuvre plus cohérente des politiques de développement qui sont transférées notamment par des institutions supra nationales et des partenaires bilatéraux. Nous nous sommes inspirés de plusieurs modèles et cadres théoriques pour analyser la mise en œuvre des politiques et pour esquisser un modèle permettant d'arrimer la collaboration, le transfert et la cohérence des politiques publiques, ce, en vue d'une meilleure efficacité. Une grande réflexion a été entamée sur la relation probable entre collaboration et mise en œuvre cohérente des politiques transférées dans le cadre de l'aide publique au développement, cependant d'autres études empiriques devront se poursuivre en vue de tester cette relation et déceler éventuellement la présence d'autres facteurs qui pourraient faciliter une mise en œuvre plus réussie des politiques publiques. Également, il serait intéressant à notre avis d'approfondir les différentes situations nécessitant une collaboration des acteurs et celles pour lesquelles l'incidence de cette collaboration ne serait pas pertinente. D'autres recherches devront permettre d'identifier de manière plus poussée les obstacles à la mise en œuvre collaborative et cohérente des politiques transférées ainsi que les leviers pouvant favoriser cela.

Références

- ADAM Silke et Hanspeter KRIESI (2007). « The network approach », in SABATIER, Paul A. (ed.), *Theories of the Policy Process*, 2nd ed., Colorado, Westview Press, 344 p., chap. 5, p. 129-154.
- AGRANOFF, Robert, & Michael McGUIRE (2001). « Big questions in public network management research. », *Journal of public administration research and theory*, vol. 11, no 3, p. 295-326.
- Azoulay, G. (2005). Cohérence des politiques commerciales et sécurité alimentaire. *The European Journal of Development Research*, 17, 545–558.
- BALIE Jean et Ève FOUILLEUX (2008). « Enjeux et défis des politiques agricoles communes en Afrique : une mise en perspective avec l'expérience Européenne », *Presses de Sciences Po*, vol. 2, no 46, p. 157 à 171.
- BERNIER, Luc (2010). « La mise en œuvre des politiques publiques ou pourquoi ne pas être compliqué ? » dans PAQUIN, Stéphane, Luc BERNIER et al., *Analyse des politiques publiques*, Montréal, PUM.
- Brodhag, C., & Taliere, S. (2006). Sustainable development strategies: Tools for policy coherence. *Natural Resources Forum*, 136-145.
- Christiansen, T. (2001). Intra-institutional politics and inter-institutional relations in the EU : towards coherent governance? *Journal of European Public Policy*, 8, 747 — 769.
- CONTAMIN Bernard, Julien MILANESI et Jean-Marc MONTAUD (2008). Les nouvelles logiques de l'aide publique au développement : entre rationalisation, pragmatisme et logiques institutionnelles, *L'Actualité économique, Revue d'analyse économique*, vol. 84, no 2.
- DELEON, Peter & Danielle M. VARDA (2009). « Toward a Theory of Collaborative Policy Networks: Identifying Structural Tendencies », *The Policy Studies Journal*, vol. 37, no. 1, p. 59-74.
- Delpuech, T. (2008.). L'analyse des transferts internationaux de politiques publiques : un état de l'art.
- Dolowitz, D., et D. MARSH (2000). « Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making », *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 13 (1), p.5-24.
- Droeze, F. H. (2005). Policy coherence for development *The world beyond aid*.

Dumoulin, L., & Saurugger, S. . (2010). Les policy transfer studies : analyse critique et perspectives. *Critique Internationale*, 9-24.

Dupuy, C., & Pollard, J. . (2012). La comparaison de politiques publiques infranationales : méthodes et pratiques. *Revue Internationale de Politique Comparée*.

EMERSON, Kirk & Tina NABATCHI (2015). *Collaborative Governance Regimes*, Washington, DC, Georgetown University Press, ISBN 978-1626162532 (papier); 9781626162549 (eBooks).

FERLIE, Ewan et al. (2011). « Public Policy Networks and ‘Wicked Problems’: a Nascent Solution? », *Public Administration*, vol. 89, no. 2, p. 309-324.

GAUTHIER, Bernard (2005). « Problèmes d'incitations et aide au développement : une perspective institutionnelle », *Management International ; ABI/INFORM Collection*

GIEST, S. & M. HOWLETT (2014). « Understanding the pre-conditions of commons governance: The role of network management. », *Environmental Science & Policy*, vol. 36, p. 37-47.

Grabel, I. (2007). Policy Coherence or Conformance? The New World Bank International Monetary Fund World Trade Organization Rhetoric on Trade and Investment in Developing Countries. *Review of Radical Political Economics*, 335-341.

HARDON, Anita (2005). « La lutte contre l'épidémie de VIH/SIDA en Afrique subsaharienne : les politiques à l'épreuve de la pratique », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 46, no.186, p. 661-669.

HUDON, Raymond et Christian POIRIER (2011). *La politique, jeux et enjeux. Action en société, action publique, et pratiques démocratiques*, Québec, PUL, 484 p, ISBN 9782763796321.

JONES, C., W. HESTERLY & S. P. BORGATTI (1997). « A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms », *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 911-945, ISSN 0363-7425.

KICKERT, Walter J. M. & Joop F. M. KOPPENJAN (1997). « Public Management and Network Management: An Overview », in KICKERT, Walter J. M., Joop F. M. KOPPENJAN & Erik-Hans KLIJN, *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, Sage Publications, 206 p., p. 35-61, ISBN 0761955488.

KICKERT, Walter J. M., Erik-Hans KLIJN and Joop F. M. KOPPENJAN (1997). « Managing Networks in the Public Sector: Findings and Reflections », *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, Sage Publications, 206 p., p. 166-191, ISBN 0761955488.

KLIJN, E. H. (2008). « Complexity Theory and Public Administration: What's New? », *Public Management Review*, vol. 10, no 3, p. 299-317, ISSN 1471-9037.

KNOEPFEL, P., C. LARRUE, F. VARONNE et J.F. SAVARD (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Koschatzky, K., & Stahlecker, T. . (2010). *A new Challenge for Regional Policy-Making in Europe? Chances and Risks of the Merger Between Cohesion and Innovation Policy*. *European Planning Studies*, 7-25.

LIPSKY, Michael (2010 [1980]). *Street-level bureaucracy : Dilemmas of the individual in public services*, N. Y., États-Unis, Russell Sage Foundation, 244 p., ISBN 9781610446631.

MAHAMAN Tidjani Alou (2012). « Entre autonomie et dépendance : dynamiques des « policy transfers » en Afrique subsaharienne ». *ALTERNATIVES SUD*, VOL. 19-2012 / 107

MALLAYE, D., & U. T. Yogo (2015). « Hétérogénéité des Effets de l'aide sur la Croissance Economique en Afrique Subsaharienne : Evidences Comparatives entre Pays Stables et Pays en Post Conflit ». *African Development Review*, Vol. 27, No. 3, 2015, 216–229.

MAMADOU Barry and Bruno BOIDIN (2012). « La coordination de l'aide: Un objectif aux présupposés contestables ». *European Journal of Development Research* Vol. 24, 4, 644–662

MATLAND, Richard E. (1995). « Synthesizing the Implementation Litterature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 5, no. 2; p. 145-174.

May, P. J., Sapotichne, J., & Workman, S. (2006). *Policy Coherence and Policy Domains*. *The Policy Studies Journal*, 381-403.

MULLER, Pierre (2018). *Les politiques publiques*, coll. *Que sais-je ?* Paris, PUF.

NIVET, Bastien (2012). « Du laboratoire au miroir : quand l'Afrique subsaharienne construit l'Europe stratégique », *Politique africaine*, no.127, p. 135-153.

OCDE. (2008a). *Panorama de l'aide au développement 2008. Statistiques par région*.

OCDE. (2008b). *Cohérence des politiques en matière de développement dans le secteur des pêches en Afrique de l'Ouest*.

OCDE. (2018). *Coopération pour le développement 2018. Profils des pays*

O'LEARY, Rosemary (2015). « From Silos to Networks », in GUY, Mary E. & Marilyn M. RUBIN (Eds.), *Public Administration Evolving: From Foundations to the Future*, New York, Routledge, 334 p., p. 85-100, ISBN 9780765643261.

O'TOOLE, Laurence J. (2015). « Networks and Networking: The Public Administrative Agenda », *Public Administration Review*, vol. 75, no 3, p. 361-371.

PACQUEMENT François (2009). Bâtir des politiques globales : l'aide au développement, source d'inspiration ? 1-18. <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2009-3-page-265.htm>

RHODES, R.A.W. (2006). « Policy Network Analysis », in MORAN, Michael, Martin REIN & Robert GOODIN, *The Oxford Handbook of Public Policy*, Oxford Press.

ROBINSON, Scott E. (2006). « A Decade of Treating Networks Seriously », *The Policy Studies Journal*, vol. 34, no. 2, p. 589-598.

SAVARD, Jean-François (2010). « La cohérence des politiques publiques », dans PAQUIN, Stéphane, Luc BERNIER et al, *Analyse des politiques publiques*, Montréal, PUM.

SABATIER, Paul (1986). « Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Synthesis », *Journal of Public Policy*, vol. 6, no. 1, United States, p. 21-48.

SABATIER, Paul & D. MAZMANIAN (1979). « The condition of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objective », *Policy Analysis*, vol. 5, no. 4, p. 481-504. SCHWARZ, G., & I. STENSAKER, I. (2014). Time to Take Off the Theoretical Straightjacket and (Re-)Introduce Phenomenon-Driven Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 478-501.

SEIMS Sara & Rolla KHADDURI (2012). « Measuring improvements in sexual and reproductive health and rights in sub-Saharan Africa », *Reproductive Health Matters*, 20:40, 177-187.

SMITH Kevin B. et Christopher W. Larimer (2013). « The Public policy theory primer », 2th edition, Westview Press, ISBN 978-0-8133-4793-3.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2009). *Le Baromètre mondial de la corruption*. ISBN: 978-3-935711-29-6