

Rubrique ESSAI

UN « PENTAGONE DE RÉSILIENCE » POUR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Geert BOUCKAERT

KU Leuven Institut de Gouvernance publique

Résumé

Cet Essai explique pourquoi et comment les administrations du secteur public doivent se préparer à de futurs « tremblements de terre » en préparant leur résilience à la *gouvernance systémique* dans un contexte d'événements perturbateurs, tels qu'une pandémie, et face à des objectifs de développement durable non réalisés.

La première partie de cet article discute des risques et de l'incertitude par référence à la gestion des crises. Ensuite, nous élaborons le concept de résilience et proposons une direction possible des réformes.

À cette fin, nous proposons un "*pentagone de résilience*" constitué de cinq C : capacité, conséquence en termes de résultats effectifs, gestion de l'(in)certitude, confiance et culture de l'innovation.

Abstract

This article discusses why and how public sector administrations must prepare for future system-quakes by preparing their 'systemic governance resilience' in a context of systemically disruptive events, such as a pandemic and in the face of unrealized SDGs.

In a first section risks and uncertainty is discussed in a context of crises management. This results in developing a concept of resilience which suggests possible reforms.

For this purpose, we propose a 'resilience pentagon' which is constituted by five C's (capacity, consequence as in effective results, coping with non-certainty, confidence, and cultures of innovation).

Mots clés

Résilience, capacité, performance, incertitude, confiance, innovation

Keywords

Resilience, capacity, results, uncertainty, trust, innovation

Pour citer cet article : BOUCKAERT, G. (2024). « Un “pentagone de résilience” pour les administrations publiques », *Télescope SMP&OE*, vol. 21, décembre, Dossier spécial.

Si les administrations existantes, dotées de capacités de gestion des crises, se sont avérées indispensables, elles s'avèrent insuffisantes pour l'avenir en raison de la nature évolutive des turbulences, qui vont au-delà des crises isolées et prennent une forme récurrente. Anticiper et se préparer de manière proactive à la gouvernance des séismes systémiques peut renforcer la résilience de l'administration publique.

Un « séisme systémique » représente un cycle continu d'événements perturbateurs qui érodent la capacité d'un gouvernement à éviter les crises systémiques. Un tel événement se produit lorsque la capacité de réaction d'un État est submergée par des catastrophes naturelles telles que les pandémies, les tremblements de terre, les ouragans, les inondations et autres (Jugl, 2022). Cette surcharge met en péril les mécanismes en place pour répondre à de telles catastrophes, ce qui conduit à des solutions expérimentales aux répercussions involontaires et incontrôlables.

La différence entre une crise majeure et significative et un tremblement de terre systémique n'est pas seulement l'ampleur de l'impact, mais la nature différente de la

catastrophe, qui n'est pas seulement limitée en termes géographiques, mais dépasse les frontières. Il ne s'agit pas seulement d'un niveau de gouvernement, mais du système en tant que tel. Il ne s'agit pas d'un seul événement avec une seule itération, mais d'un ensemble d'événements qui se produisent comme des dominos qui tombent et qui affectent une séquence de domaines politiques. Pendant la pandémie, la santé faisait « tomber » le domino de la mobilité par la nécessité de s'isoler, puis cela poussait le domino de l'économie et de l'enseignement avec l'émergence d'un suivi pour tous les services de sécurité. Il ne s'agit pas seulement d'un seul événement d'un type VUCA lié et basé sur la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté; il est beaucoup plus fondamental, car il est systématiquement turbulent et perturbateur, et amène là où notre connaissance de la causalité est insuffisante et changeante (Ansell *et al.*, 2021; Ansell *et al.*, 2023). Il est hyper dynamique dans sa nature de domino, et les « solutions » sont controversées, contestées et aussi perverses que les problèmes eux-mêmes.

1. Risques et probabilités de crises, avec leurs impacts et les réponses politiques possibles

De nombreuses institutions ont établi des listes de crises probables, avec un degré de probabilité d'occurrence et des classements en fonction de ces probabilités et de leur impact.

Une étude récente du Parlement européen présente, dans les figures 1 et 2 ci-dessous, ces groupes de chocs futurs.

La combinaison forte « probabilité/fort impact » regroupe les sujets suivants : risque lié au prix de l'énergie, conditions météorologiques extrêmes, risque de migration, risque de division sociale, risque lié à la Russie, risque lié à la dette publique, risque politique lié à la Chine et blocage de la reprise économique.

Même si ces listes peuvent avoir des classements différents en fonction des caractéristiques géopolitiques, généralement, où que nous soyons dans le monde occidental des démocraties libérales, le contenu de ces listes ne variera pas trop. De même, la nécessité d'élaborer des réponses politiques et la manière dont nos États administratifs pourraient ou devraient gérer ces réponses partageront en général également de nombreux éléments, y compris la nécessité d'être résilient, et la manière dont cette résilience pourrait alors conduire à des impacts pour les futurs états

de nos systèmes administratifs dans nos systèmes politiques qui sont sujets à une fragilité démocratique accrue.

La distinction entre « risque » et « incertitude » n'est pas nouvelle. Frank Knight développait déjà cette idée en 1921 dans le contexte économique des profits (Knight, 1921 ; LeRoy and Singell, 1987). La « non-certitude » existe du fait de la présence du « risque » et de « l'incertitude ». Même s'il s'agit probablement d'un continuum empirique entre les deux concepts, la différence fondamentale est que le « risque » implique une probabilité qu'on peut chiffrer, calculer, ou estimer, et « l'incertitude » a un degré d'imprévisibilité et un côté invisible et incalculable.

Quand une bureaucratie est alignée sur la certitude, l'organisation dans un contexte de crises doit tenir compte de risques et prévoir ces probabilités d'être affectée. Dans une situation de multiples crises, séquentielles ou simultanées, des questions se posent sur les limites de la capacité d'une organisation en fonction de ces probabilités. Cela pourrait mener à une situation d'incertitude. Cela interroge également sur la façon de confectionner une organisation en fonction de crises (risques), de multiples crises et de turbulences accompagnant des séismes institutionnels (incertitude). Ce qui amène à la question de la cohérence et de la

compatibilité d'une organisation basée sur la routine, les crises, et les séismes. Probablement, il faudra envisager une flexibilité raisonnée d'activités et de moyens, combinée avec une stabilité

institutionnalisée de responsabilités et de suivis pour prendre des décisions et rendre les comptes. Cela nécessitera une grande résilience systémique.

Figure 1. Risques et réponses politiques (EPRS, avec IPOL, EXPO, 2022, p. 3)

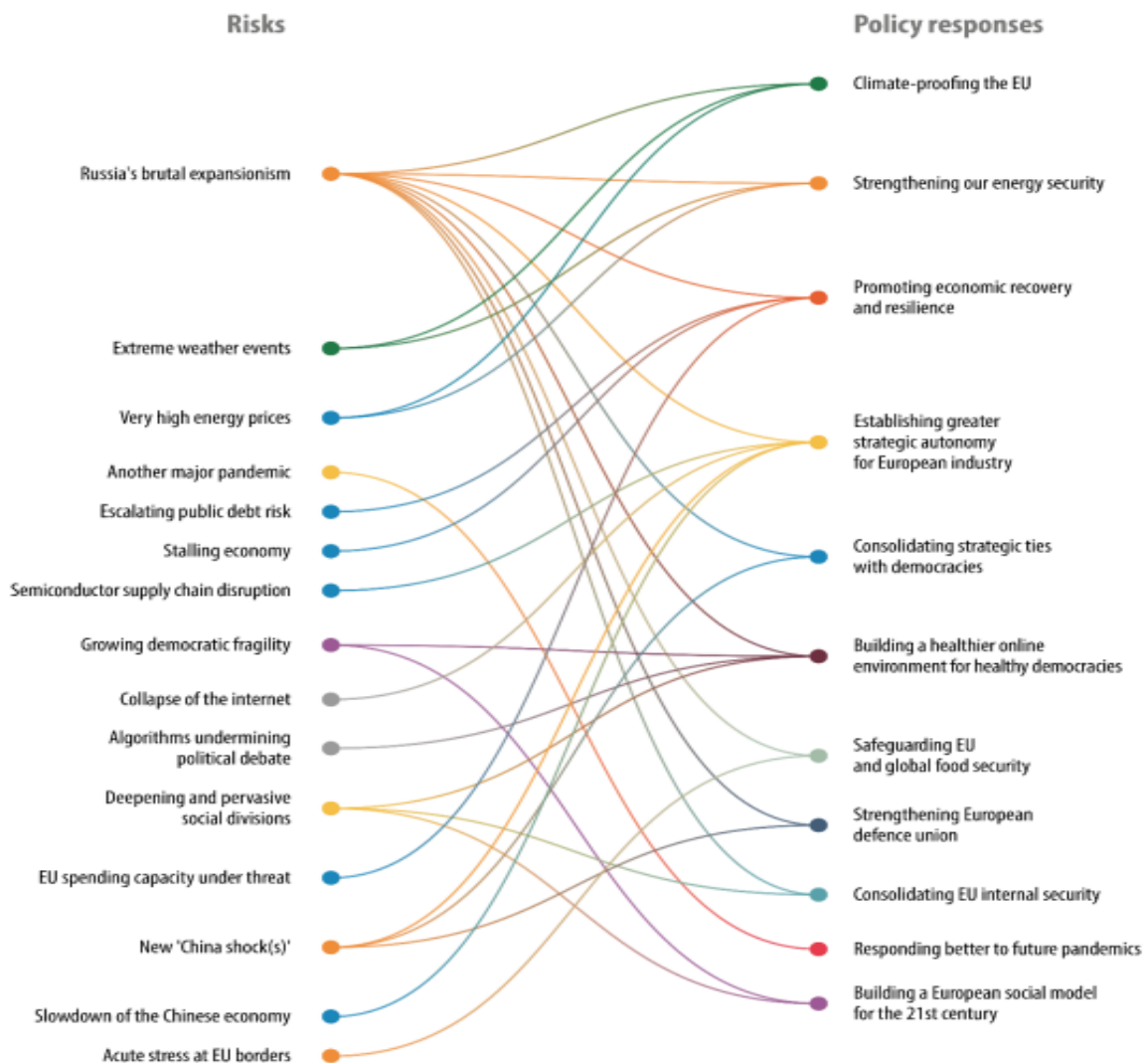
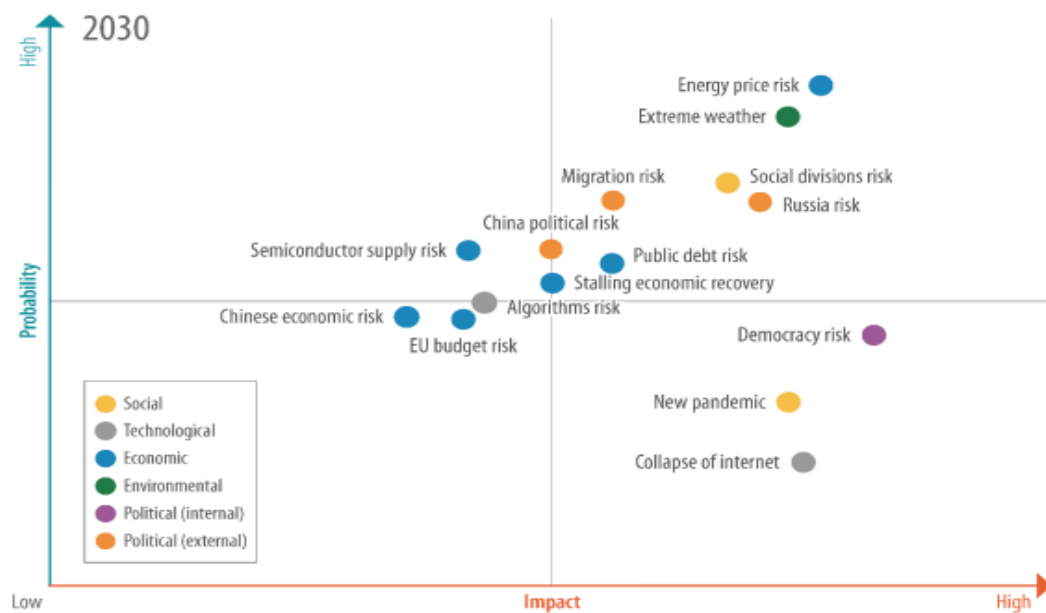


Figure 2. Matrice Impact/Probabilité pour quinze risques sélectionnés (EPRS, avec IPOL, EXPO, 2022, p. 12)



2. Résistance aux réformes

Les visions classiques de la résilience proviennent de la physique, dont une définition générique est « *la capacité d'une substance ou d'un objet à reprendre sa forme* », que l'on retrouve dans l'élasticité. Ce concept a été étendu à d'autres disciplines et contextes, comme étant la capacité à résister ou à se remettre rapidement des difficultés, et est également utilisé dans le sens de la ténacité. Toutefois, l'évolution des réalités a déclenché des débats sur la manière dont les « solutions » du passé sont utiles pour l'avenir. Il existe certains recouvrements ou similitudes entre la « résilience » et la « résistance » (au changement), comme le retour à la

« normale », même s'il s'agit d'une « nouvelle normale ».

Il est clair que nous passons d'une « crise » (unique) à des « crises » (plurielles), voire à des « séismes systémiques turbulents ». Cela provoque un changement radical de nos paradigmes. Alors que nous avions auparavant un mode de pensée et de gestion séquentiel, nous devons très probablement passer à un paradigme dans lequel les procédures opérationnelles standard pour fournir des services sont combinées de manière chronique et simultanée avec la gestion de crises récurrentes. Auparavant (et c'est toujours le cas), nous suivions la séquence « procédures opérationnelles standard », puis crise, puis gestion de la crise, puis retour à la « normale » avec ses

« procédures opérationnelles standard », jusqu'à ce qu'il y ait une autre crise, etc.

À l'avenir, nous devons combiner les procédures opérationnelles standard avec la gouvernance des crises récurrentes et chroniques. Il s'agit là d'un jeu totalement différent. Cela signifie, par exemple, que nos bureaucraties classiques ne sont certainement pas adaptées à cet objectif, mais aussi qu'un contexte VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*, Tableau 1) classique n'est pas non plus une panacée. Il faudra un contexte TODO (*Turbulent, Oscillating, Domino falling, Opposing Solutions*, Tableau 1) pour se préparer à la résilience, qui pourrait alors garantir un ensemble de mesures systémiques et durables qui soient efficaces et légitimes.

Dans une administration politique classique, nous disposons d'un environnement stable où la qualité de nos connaissances est fiable et peut être évaluée en termes de risques. L'interaction entre les

variables est définie comme une simple interdépendance. Les « solutions » proposées sont claires et acceptées comme durables.

Dans un contexte de gestion VUCA (Taskan *et al.*, 2022), qui ajoute les crises à l'équation, l'environnement est instable, la qualité de certaines connaissances est incertaine, les interactions ont une interdépendance complexe, mais définissable, et les « solutions » sont ambiguës quant à leur degré de durabilité.

Dans un contexte de gouvernance TODO, l'environnement est également turbulent et perturbateur. La qualité des connaissances oscille, est imprévisible et inconnue. Les interactions entre les variables et les acteurs sont tellement interdépendantes qu'elles se comportent comme des dominos qui tombent dans un ordre inconnu. Enfin, les « solutions » définies par les experts sont opposées, contestées et aussi complexes que les problèmes.

	Classical Policy Administration	Crisis Management (VUCA)	System-Quake Governance (TODO)
ENVIRONMENT	Stable	Volatile	<i>Turbulent and disruptive</i>
KNOWLEDGE QUALITY	Risk	Uncertain	<i>Oscillating, Unpredictable and Unknown</i>
INTERDEPENDENCE	Simple	Complex	<i>Domino falling sequence unknown</i>
SUSTAINABILITY OF 'SOLUTION'	Clear and accepted	Ambiguous	<i>Opposing, Disputed and Wicked</i>

Tableau 1 : des bureaucraties classiques aux administrations à l'épreuve du VUCA, en passant par les administrations à l'épreuve du TODO (Bouckaert & Galego, 2024)

Dans ce contexte, il faut faire preuve de « résilience » pour démontrer la possibilité et la volonté de redresser la situation, encore et encore, et encore. La résilience comprend une croyance ferme en la faisabilité (oui, nous pouvons) et en la désirabilité (oui, nous voulons) en tant que cadre politique et administratif. Grâce à cette résilience, nous serons capables (faisabilité) et désireux (désirabilité) de redresser la situation en se réinventant, et de développer des mesures systémiques pour un avenir durable. Et nous serons capables et désireux de le faire encore, et encore, et encore.

L'agenda de la résilience est une condition pour développer une réforme durable et systémique qui soit adaptée à l'objectif, et pas seulement à l'épreuve de VUCA, mais plus encore à l'épreuve de TODO.

3. Un « Pentagone de la résilience »

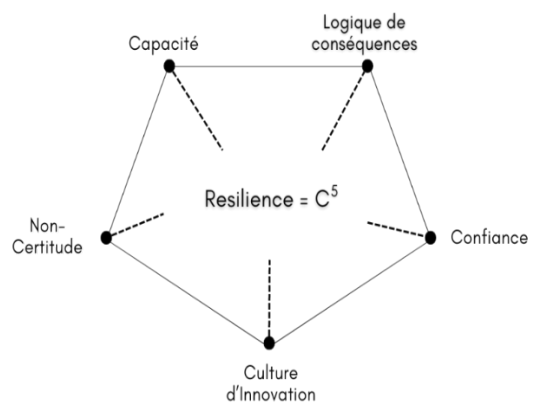
Pour combiner la Procédure Opérationnelle Standard (POS) avec les crises et les éventuelles turbulences, nous devons être « résilients » afin de pouvoir prendre des décisions structurelles et durables qui affectent nos systèmes de gestion, d'adaptation et de gouvernance.

La mise en place du « Pentagone de la résilience » consiste à considérer les cinq

« C » : assurer la capacité, garantir une logique de conséquences (comme des résultats effectifs), accepter l'incertitude, créer la confiance et instaurer une culture de l'innovation. Deux de ces « C » ont une nature matérielle ou infrastructurelle (capacité et mécanismes pour des résultats ou des conséquences efficaces). Les trois autres « C » ont une nature logicielle ou suprastructurelle (esprit d'acceptation et de prise en charge de l'incertitude, confiance et culture de l'innovation). Les cinq dimensions doivent être présentes. Cela se traduit par un « C » à la cinquième puissance, comme dans la figure 3 :

$$\text{Résilience} = C * C * C * C * C = C^5$$

Figure 3 : Le pentagone de la résilience



Résilience C1 : Capacité

La capacité du secteur public à administrer a été mise sous pression sous différents angles et pour différentes raisons. Une position idéologique néolibérale a été adoptée, non seulement pour réduire la taille du secteur public, mais aussi pour déconstruire l'État administratif (Kettl, 2017). Cette position politique a été soutenue par une école académique d'économistes néo-institutionnels qui a mis l'accent sur un programme de choix publics. Cela a également donné lieu au mouvement de réforme de la nouvelle gestion publique, qui a mis l'accent sur la sous-traitance et la commercialisation au sein du secteur public (Pollitt et Bouckaert, 2017). En conséquence, dans plusieurs pays, il y a eu une capacité sous-critique, non seulement pour fournir des services ou développer des stratégies, mais aussi pour gérer les crises (Mazzucato *et al.*, 2020).

La capacité concerne les ressources humaines, non seulement en ETP (quantité), mais aussi en qualité (aptitudes, compétences, attitudes, affectation). Dans le cadre de cette capacité en ressources humaines, il est également important de rechercher les déficits et les réserves, ainsi que la flexibilité nécessaire pour réaffecter les ressources. Il est également nécessaire de définir les RH+ comme la capacité à mobiliser les capacités potentielles externes

des citoyens en tant que bénévoles et des organisations (entreprises et ONG).

La capacité des finances publiques consiste à mobiliser d'autres ressources, à réaffecter les budgets, à s'adapter avec souplesse à l'économie ou à inscrire les emprunts et les déficits dans un contexte à long terme.

Les données et les informations font également partie de la capacité à savoir ce qui se passe. Les données et les informations doivent être existantes, disponibles et accessibles, adaptées à leur objectif, combinables, sauvegardées/sécurisées, vérifiables et facilement communicables. Enfin, le matériel/l'infrastructure, qu'il soit physique ou numérique, est essentiel dans le cadre d'une capacité totale.

Il devrait être clair que le manque de capacité non seulement nuit à la résilience, mais l'empêche. La capacité est nécessaire, mais pas suffisante pour la résilience.

Résilience C2 : Logique des conséquences

La capacité, en tant qu'élément orienté vers les "intrants", doit conduire à des activités, à des réalisations et à des résultats ayant un impact. Cette chaîne d'intrants, d'activités, de produits et de résultats suit une « logique de conséquences » qui garantit des résultats efficaces. Il est certain que cette logique n'est pas forcément harmonique. Il y a des tensions entre « économie », « efficacité »

(productivité), et « efficacité » (effets et impact). Un choix orienté vers « économie » peut facilement impacter les résultats. Économiser sur la prévention, ou considérer des investissements comme des coûts ordinaires peut avoir des conséquences dramatiques qui accélèrent l'occurrence des risques et des incertitudes.

Cette logique est axée sur l'économie, l'efficacité et l'efficacités. L'ensemble de la réforme, axée sur la performance, contribue à cette coexistence.

On pourrait également ajouter « équité », car cette logique ne se limite pas à des programmes de réduction des coûts et à une course aux ressources. Il s'agit également de combiner cette logique des conséquences avec une logique d'adéquation. Le secteur public doit se comporter de manière appropriée. Cela s'applique aux individus (pas de corruption), aux organisations (transparentes, orientées vers les citoyens, à l'épreuve de la loi) et aux politiques qui doivent être inclusives.

Il convient également de préciser que, dans de nombreux cas, la redondance ou les tampons ne sont pas synonymes de gaspillage ou d'excédents inutiles. L'existence d'un niveau adéquat de marge de manœuvre permet de gérer les pics ou les besoins inattendus afin de garantir les résultats souhaités.

Enfin, il existe quatre trajectoires d'amélioration de l'« efficacité » ou de la « productivité » qui vont au-delà de la rhétorique « faire plus avec moins ». Il y a aussi les trajectoires « faire la même chose avec moins », ou « faire plus avec la même chose », ou « faire moins avec beaucoup moins », ou « faire beaucoup plus avec plus ». Ensemble, un mélange ou une hybridation de ces cinq trajectoires peut garantir des résultats probants.

Le manque de résultats dans la transformation des ressources en produits et en résultats nuit à la résilience.

Une solide logique des conséquences est nécessaire, mais pas suffisante pour la résilience.

Résilience C3 : l'incertitude

Étant donné que la « certitude » est une sorte de position de départ, qui est exceptionnellement la réalité dans un environnement bureaucratique prévisible avec une procédure régulière, il est logique de vivre avec le « risque » et la « probabilité » que quelque chose se produise. La capacité d'effectuer des audits basés sur les risques est essentielle pour qualifier la prévisibilité dans les situations d'urgence. Cela permet d'anticiper et d'organiser la préparation à certaines circonstances telles qu'une crise.

De plus en plus, les zones de « certitude » et de « risque » s'atrophient ou se transforment en « incertitude », liée à l'imprévisibilité et à l'inconnu, ou à la difficulté de calculer les probabilités et les impacts, qui sont des caractéristiques des contextes « difficiles » (*wicked*). Même si cela nécessite des niveaux de stratégie *wicked* pour faire face, ou gérer une situation donnée, puisque la « résolution » n'est pas attendue, il est nécessaire de préparer les systèmes et de se concentrer sur la « préparation » à des conditions de non-certitude ou d'incertitude. Cela implique un niveau de flexibilité qui permet également des expériences ou, dans certains cas, un « bricolage » pour tester le potentiel des solutions envisagées. Il se peut qu'une accumulation de crises (en séquence ou en parallèle) puisse mener à une incertitude. Il se peut qu'ignorer des avertissements (scientifiques) mène à une imprévisibilité provoquant une catastrophe accompagnée d'un risque accru d'incertitude qui fait basculer un régime de risques calculés à un régime d'incertitude.

Cela signifie qu'il est nécessaire de définir les lieux d'action sur un continuum allant de la certitude au risque et à l'incertitude pour la prise de décision. Cela implique d'avoir trois groupes d'activités : (1) des activités caractérisées par la certitude, la stabilité et la prévisibilité, (2) des groupes d'activités présentant des risques gérables (définis

comme VUCA) et (3) des groupes d'activités frappées d'incertitude (*wickedness*) avec l'imprévisibilité des tremblements de système (TODO) (inconnu connu, et inconnu inconnu). Ces groupes devraient être complétés par des listes de stratégies de gestion et d'adaptation.

L'absence de cette manœuvre et le manque d'activités dans des circonstances incertaines nuisent à la résilience.

La prise en compte de l'incertitude est nécessaire, mais pas suffisante pour assurer la résilience.

Résilience C4 : Confiance

La pratique et l'expérience montrent que les crises majeures, telles que les inondations, ou les crises systémiques, comme une pandémie (Bouckaert *et al.*, 2020; Kuhlmann *et al.*, 2021; Bouckaert, 2023a), nécessitent des partenariats non seulement pour des interventions et des réponses immédiates, mais aussi pour une réponse plus soutenue et plus efficace. Ce n'est pas une coïncidence si l'ODD 17 porte sur les partenariats, entre les différents niveaux de gouvernement, avec le secteur privé à but lucratif et le secteur privé à but non lucratif, mais aussi avec les citoyens et les communautés locales, qui sont tous indispensables à une réponse efficace et durable à la crise (voir aussi : Nations unies, 2021).

Chaque pays a un niveau de confiance de base historique, sociologique ou culturel (T0). Sur la base de ce niveau, il est essentiel d'ajouter trois autres types de confiance à envisager (Bouckaert, 2014). Il y a la confiance de la société dans le secteur public (T1), la confiance du secteur public dans la société (T2) et la confiance au sein du secteur public (T3). La confiance repose principalement sur un éventail de quatre dimensions :

- Capacité de performance visible (communication de la performance);
- Bienveillance à l'égard de la société et des citoyens;
- L'intégrité dans le comportement;
- et, l'écoute des citoyens et l'apprentissage de leur côté, ce qui implique de permettre aux citoyens et à la société de participer au cycle politique.

La combinaison faite des quatre dimensions associée à la confiance a un impact sur les activités de coordination / coopération/ conjonction. Elle est également nécessaire à la collaboration, à la délibération et à la participation à la gouvernance. Elle est indispensable aux partenariats qui sont une condition *sine qua non* pour des réponses partagées et efficaces.

Le manque d'assurance ou de confiance mine et empêche la résilience.

La confiance est nécessaire, mais pas suffisante.

Résilience C5 : Culture de l'innovation

Même si des pressions sont exercées pour revenir à « *la normale* », même s'il s'agit d'une « *nouvelle normalité* », il faudra reconnaître que les anciennes solutions ne suffiront pas (plus) pour l'avenir. Pour sortir des sentiers battus, il faut une culture de l'innovation au sein du secteur public et de la société. Une culture fonctionnelle de l'innovation comprend une ouverture d'esprit qui permet de mettre en place des mécanismes de retour d'information substantiels pour que des mesures (correctives) soient prises rapidement, une pratique étendue de la responsabilité verticale et horizontale (Ospina, 2023) et une volonté de partager les pratiques afin de promouvoir l'apprentissage par échange d'expériences. Ce modèle FAL (retour d'information, responsabilisation, apprentissage) semble être un facteur prédictif important pour promouvoir et conserver les innovations (Van Acker et Bouckaert, 2018).

Cela devrait conduire à de nouvelles pratiques et à l'innovation sociale, qui pourraient déboucher sur une gouvernance collaborative (Barandiaran *et al.*, 2023). Cela devrait également conduire à l'innovation numérique avec des cadres juridiques solides et une utilisation inclusive des bases de données, des nuages, des algorithmes et des chaînes de blocs.

L'absence d'une culture de l'innovation nuit à la résilience.

Une culture de l'innovation est nécessaire, mais pas suffisante.

Résilience = C*C*C*C*C = C⁵

Les deux éléments matériels/infrastructure sont nécessaires, mais pas suffisants. De même, les trois éléments logiciels/suprastructure sont nécessaires, mais pas suffisants. Ces deux groupes se renforcent mutuellement pour créer la conviction que les réformes sont possibles et souhaitables.

4. Du « Pentagone de la résilience » à l'avenir du secteur public

Ce Pentagone de la résilience est une condition préalable à des réformes efficaces du secteur public visant à préparer et à garantir un avenir durable pour l'ensemble de la société avec l'ensemble du gouvernement.

Ce n'est qu'avec cet habitat combiné du Pentagone de la résilience que des réformes durables et efficaces pour l'avenir seront perçues comme réalisables et souhaitables.

Au sein de l'OCDE, on a une grande expérience pour s'organiser en fonction de certitudes, ajouter une organisation en fonction de risques identifiés, et même s'organiser en fonction de multiples risques. On n'est pas vraiment habitué à s'organiser

dans des conditions d'incertitude et de séismes institutionnels (comme la pandémie l'a démontré). La question est de savoir si l'on a intégré les leçons de cette expérience.

Pour faire face et anticiper les futurs tremblements de terre systémiques, il faudra veiller sur la légalité des actions dans un état de droit démocratique. Il faut combiner une flexibilité stratégique et opérationnelle avec une stabilité institutionnelle.

Le choix de mesures proposées est en partie empirique et normatif (Bouckaert et Galego, 2024) :

- 1 Légalité : Installer le modèle d'État néo-wébérien (NWS) afin de mettre en pratique les stratégies de l'ensemble du gouvernement au sein de l'ensemble de la société et de réaliser une hiérarchie de leadership organisationnel collaboratif (Bouckaert, 2024) ;
- 2 Flexibilité : Passer d'un mode de pensée et de fonctionnement séquentiel (« normal/crise/résoudre la crise/retour à la normale »/crise/solution de la crise/retour à la normale/etc.) à un mode de pensée et de fonctionnement simultané (combinant la prestation de services avec la gouvernance des crises chroniques et les tremblements de terre du système) ;
- 3 Institutionaliser : Assurer la réalisation des ODD horizontaux 11 (communautés

locales), 16 (institutions fortes, paix et justice) et 17 (partenariats), d'autant plus que les quatorze ODD verticaux sont en tension (Le Blanc, 2015) ;

- 4 Stabiliser : Aligner la gouvernance de la résilience institutionnelle entre les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire.

Ces quatre propositions de réforme sont définies de manière hypothétique et doivent prouver leur efficacité en les mettant en œuvre. Toutefois, même lorsque d'autres réformes drastiques seront proposées à l'avenir (Torfing *et al.*, 2020) dans un cadre entrepreneurial (Kattel *et al.*, 2022), le Pentagone de la résilience sera indispensable et constituera une condition préalable à la mise en œuvre de réformes systémiques réalisables et souhaitables.

Notice biographique

Geert Bouckaert est professeur emeritus à la KU Leuven Institut de Gouvernance Publique.

Bibliographie

ANSELL, C., SØRENSEN, E. et TORFING, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, vol. 23, n° 7, p. 949-960.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>

ANSELL, C., SØRENSEN, E. et TORFING, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public*

Administration, vol. 101, n° 1, p. 3-22.
<https://doi.org/10.1111/padm.12874>

BARANDIARÁN, X., CANEL, M. J. et BOUCKAERT, G. (Eds.). (2023). *Building Collaborative Governance in Times of Uncertainty*. Leuven, Leuven University Press.

BOUCKAERT, G. (2023). The Neo-Weberian State: From Ideal Type Model to Reality? *Max Weber Studies*, January 2023, vol. 1, p. 13-59.

BOUCKAERT, G. (2025). (Ed.) *Futures for the public sector*. Leuven University Press, Leuven.

BOUCKAERT, G. et GALEGO, D. (2024). *System-quake proof 'Systemic Resilience Governance': Six Measures for Readiness*. Accepted, to be published in *Global Policy* 2024.

BOUCKAERT, G. (2023a). Rethinking the current model of operation of the public sector after COVID-19. In UNITED NATIONS (Ed.), *Strengthening institutions to achieve the Sustainable Development Goals after the pandemic, World Public Sector Report 2023*. New York: Division for Public Institutions and Digital Government, Department of Economic and Social Affairs.

BOUCKAERT, G. (2023b). The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? *Max Weber Studies*, vol. 23, n° 1, p. 13-59.
<https://doi.org/10.1353/max.2023.0002>

BOUCKAERT, G., GALLI, D., KUHLMANN, S., REITER, R., & VAN HECKE, S. (2020). European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis. *Public Administration Review*, vol. 80, n° 5, p. 765–773.
<https://doi.org/10.1111/puar.13242>

EUROPEAN PARLIAMENT (2022). *Future Shocks 2022, Addressing risks and building*

capabilities for Europe in a contested world. EPRS, European Parliamentary Research Service, with the Directorates-General for Internal Policies (IPOL) and External Policies (EXPO). PE 729.374, April 2022, Brussels.

JUGL, M. (2022). Administrative characteristics and timing of governments' crisis responses: A global study of early reactions to COVID-19. *Public Administration*, (October), p. 1-19. <https://doi.org/10.1111/padm.12889>

KATTEL, R., DRECHSLER, W., & KARO, E. (2022). *How to make an Entrepreneurial State: Why innovation needs bureaucracy*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

KETTL, D. F. (2017). The Clumsy War against the "Administrative State." *Public Administration Review*, vol. 77, n° 5, p. 639-640. <https://doi.org/10.1111/puar.12834>

KNIGHT H. F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.

KUHLMANN, S., BOUCKAERT, G., GALLI, D., REITER, R. et VAN HECKE, S. (2021). Opportunity management of the COVID-19 pandemic: testing the crisis from a global perspective. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 87, n° 3, p. 497-517. <https://doi.org/10.1177/0020852321992102>

LE BLANC, D. (2015). Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets. *Sustainable Development*, vol. 23, n° 3, p. 176-187. <https://doi.org/10.1002/sd.1582>

LEROY S. F., LARRY D. et SINGELL, Jr. (1987). Knight on Risk and Uncertainty. *Journal of Political Economy*, vol. 95, n° 2, p. 394-406.

MAZZUCATO, M. et KATTEL, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 36, S256–S269. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>

OSPINA, S. (2023). Comment 5: Collaborative governance, accountability and leadership in Etorikizuna Eraikiz. In X. Barandiarán, M. J. Canel, & G. Bouckaert (Eds.), *Building Collaborative Governance in Times of Uncertainty* (p. 177-187). Leuven, Belgium, Leuven University Press.

POLLITT, C. et BOUCKAERT, G. (2017). *Public Management Reform, A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

TASKAN, B., JUNÇA-SILVA, A. et CAETANO, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>

TORFING, J., ANDERSEN, L. B., GREVE, C. et KLAUSEN, K. K. (2020). *Public Governance Paradigms, Competing and Co-existing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

UNITED NATIONS (2021). *National institutional arrangements for implementation of the Sustainable Development Goals: A five-year stocktaking, World Public Sector 2021*. New York: Division for Public Institutions and Digital Government, Department of Economic and Social Affairs.

VAN ACKER, W. et BOUCKAERT G. (2018). What makes public sector innovations survive? An exploratory study of the influence of feedback, accountability and learning. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 84, n° 2, p. 249-268.