

Renforcer les compétences par l'obtention de résultats : Mettre en pratique les principes L'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA)

Matt Andrews, Lant Pritchett, Salimah Samji et Michael Woolcock

1. Introduction

Les institutions internationales ont réussi à aider les pays qui étaient confrontés à deux grandes catégories de problèmes.¹ En ce qui concerne les problèmes purement logistiques, où il s'agit principalement d'étendre la portée d'une technologie connue et où les agents d'une organisation n'ont qu'à suivre des instructions, des progrès extraordinaires ont été réalisés à travers le monde – comme en témoigne l'extension de la scolarisation ou de la vaccination des enfants. De même, si les problèmes requièrent l'adoption de politiques relativement faciles à mettre en œuvre - des politiques n'exigeant pas de nombreuses transactions et pour lesquelles le pouvoir discrétionnaire local n'est pas requis – des progrès considérables ont également été accomplis – comme en témoigne une meilleure maîtrise de l'inflation grâce à des banques centrales plus robustes. Toutefois, la communauté mondiale s'est avérée bien moins apte à régler des problèmes complexes et non techniques, qui sont difficiles à mettre en œuvre - tels que la réduction de la corruption dans la passation des marchés, la résolution des différends, l'apprentissage garanti des étudiants, l'administration des terres et la gestion des ressources naturelles.

Le même marteau est souvent utilisé pour enfoncer un clou ou percer un trou : lorsque la communauté du développement se trouve confrontée à des défis de nature complexe, requérant une mise en œuvre intensive et mettant à l'épreuve sa capacité d'adaptation, elle déploie fréquemment les méthodes et modalités d'engagement utilisées pour résoudre les problèmes logistiques ou les problèmes relatifs aux politiques. Cette situation n'est pas due au fait que les professionnels des organisations de développement manquent de compassion, sont naïfs, indifférents, ou n'ont pas reçu une formation adéquate, mais c'est à cause des impératifs puissants générés par la logique interne de l'écosystème au sein duquel ils travaillent et des organisations qui composent et renforcent cet écosystème ou « domaine »² dans lequel ils opèrent.

Dans de nombreux pays en voie de développement, le fait que l'État manque de compétences pour appliquer ses politiques et ses programmes, entrave le développement humain. De nombreuses initiatives de réformes au niveau de la gouvernance ne réussissent pas à améliorer les résultats de manière durable, parce que les organisations font semblant de réformer en changeant *l'apparence* des politiques ou des structures organisationnelles, plutôt que leurs *actions réelles*.

Ces politiques permettent aux pays donateurs (et donc aux donateurs eux-mêmes) de revendiquer des succès sans les avoir réellement remportés. Ce processus résulte des pressions incitant au mimétisme - lorsque les pays ont des objectifs ambigus, sont réticents à prendre des risques, ne sont pas certains des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs et sont tributaires à des degrés divers d'organismes extérieurs. Ces organismes extérieurs ont défini et codifié des solutions basées sur les bonnes pratiques, qu'ils obligent implicitement ou explicitement les pays bénéficiaires à imiter, en mesurant leur succès par le nombre d'imitations réalisées (et/ou par les intrants fournis ou les règles fidèlement

respectées). Nous utilisons le terme « isomorphisme mimétique » pour qualifier cette aptitude des organisations à maintenir leur légitimité en imitant les formes des institutions modernes sans pour autant atteindre leur fonctionnalité.

Ce processus peut s'aggraver, pour finalement produire des États en déliquescence et battant de l'aile (ainsi que les organisations implantées sur leur territoire) résistant aux réformes en interne et insensibles aux pressions externes qui les amèneraient à effectuer un réel changement : plus les choses changent, plus elles restent les mêmes. Les pays donateurs fournissent des scripts pour le changement, fondés sur les bonnes pratiques, et les pays bénéficiaires s'y conforment en revêtant l'apparence du changement sans changer. Ces copies conformes d'un État devraient ensuite fonctionner comme de véritables États. On leur demande trop tôt et trop souvent, d'accomplir des tâches qui sont trop complexes et trop contraignantes. Paradoxalement, cet engagement extérieur peut effectivement entraver l'émergence d'organisations nationales fonctionnelles ayant évolué de manière organique, en exerçant une pression trop forte, de sorte que les contraintes excèdent la compétence. C'est ce que nous appelons un port de charge prématuré.

La solution au problème de savoir comment renforcer l'aptitude d'une organisation à accomplir des tâches de plus en plus complexes et discutables, n'est généralement ni connue ni même connaissable par avance. Les solutions miracles et les solutions faciles n'existent pas. Le renforcement de la compétence de l'État est un processus particulier qui diffère d'un pays à l'autre ; les structures institutionnelles spécifiques qui ont acquis la légitimité et l'efficacité au niveau local sont tributaires de l'interaction complexe du contexte, de l'histoire, de la politique et de la culture au niveau local. En d'autres termes, il faut réinventer la roue, chaque fois, parce que le *processus* qui permet l'émergence (ou non) de la compétence de l'État compte davantage que le *produit*. Nous soutenons, comme beaucoup d'autres personnes, que les solutions à ces problèmes ne résident ni dans les techniques universelles fondées sur les bonnes pratiques ni dans les schémas directeurs institutionnels génériques. Vous ne pouvez pas importer ou transposer des institutions efficaces et durables dans n'importe quel contexte de développement. En principe, la majorité des professionnels du développement hochent la tête d'un air solennel pour signifier leur accord avec ces idées - tout le monde est d'accord pour dire que les pays bénéficiaires « devraient tenir le gouvernail », que « le contexte est important » et « qu'il n'y a pas de solutions miracles » - mais dans la pratique, ce consensus théorique est systématiquement bafoué ; en effet, les impératifs de l'architecture de l'aide au développement exigent que les réponses uniformes soient la norme.

Pour échapper au piège de la compétence stagnante et d'un sentiment de frustration croissant, il faut de nouveaux modèles conceptuels de la compétence étatique qui vont au-delà du simple transfert des schémas directeurs institutionnels d'autres pays. Notre approche alternative, appelée L'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA), offre un cadre et une méthode qui permettent à la communauté du développement de changer sa façon de faire. Elle s'appuie sur quatre principes :



Des solutions locales à des problèmes locaux

Passer de la promotion de solutions prédéterminées à l'identification, à l'expression et à la hiérarchisation locales de problèmes réels à résoudre.



Promouvoir la déviance positive adaptée aux problèmes

Créer (et protéger) des environnements au sein des organisations, qui encouragent l'expérimentation et la déviance positive.



Expérimenter, apprendre, itérer, adapter

Promouvoir l'apprentissage actif par l'expérience (et l'apprentissage expérimental) avec une rétroaction fondée sur les preuves, intégrée à la gestion courante qui permet l'adaptation en temps réel.



Propager par la diffusion

Impliquer de multiples agents dans tous les secteurs et toutes les organisations, pour s'assurer de la viabilité, de la légitimité et de la pertinence des réformes.

L'approche PDIA affirme que nous n'avons pas besoin de plus « d'experts » qui prônent des solutions basées sur les « bonnes pratiques » au nom de l'efficacité et de l'adoption de normes mondiales ; nous avons plutôt besoin d'organisations qui génèrent, expérimentent et affinent des solutions spécifiques aux contextes en réponse à des problèmes localement identifiés et hiérarchisés ; il nous faut des systèmes qui tolèrent (voire encouragent) l'échec comme étant le prix à payer pour réussir.

2. Construire des problèmes déterminés localement

L'approche PDIA consiste à renforcer la compétence par le biais de la résolution de bons problèmes. Il ne s'agit pas de trouver *la* solution pour ensuite la reproduire ; l'approche PDIA met l'accent sur le *processus* de résolution des problèmes, et non sur les solutions elles-mêmes. Historiquement, c'est de cette façon que les organisations les plus efficaces de nos jours ont acquis et maintiennent actuellement leur aptitude à mettre en œuvre. Ce n'est pas une démarche facile ni dépourvue de risques réels, mais en fin de compte c'est une approche plus durable, parce qu'elle donne de la légitimité aux processus de changement qui génèrent naturellement un mélange contentieux de « gagnants » et de « perdants ».

Les problèmes sont essentiels pour amener le changement. Le changement intervient généralement en présence des conditions suivantes :

- Une perturbation dans le contexte (c'est-à-dire le constat d'un dysfonctionnement, qui est dû à une crise ou à une perturbation du statu quo).
 - Ceux qui ont besoin de changer sont prêts à remettre en question leur façon de faire (autrement dit, les personnes en place sont affaiblies).
 - La recherche active d'une « nouvelle » alternative réelle et légitime (une solution faisable et adaptée au contexte).
- La puissance de la coalition est mobilisée en faveur d'une nouvelle approche et non des méthodes traditionnelles.

La majorité des praticiens du développement pensent que leur travail est déjà structuré autour des problèmes. Mais leurs problèmes sont souvent identifiés et construits du sommet à la base ou sont déterminés par des experts extérieurs. En outre, lorsqu'on leur demande de nommer le problème, ils parlent souvent de l'absence d'une solution (ils diront par exemple, qu'ils n'ont pas de système de passation des marchés). Cette attitude suscite des interventions standardisées, qui ne répondent pas au problème réel.³ Autrement dit, une telle approche contraint les professionnels du développement à promouvoir les solutions qu'ils ont à portée de main, plutôt que de collaborer avec leurs homologues pour façonner

des solutions à des problèmes spécifiques que les homologues eux-mêmes ont identifiés et hiérarchisés.

Les problèmes les plus contrariants dans le secteur public sont les problèmes « pernicieux difficiles » - qui sont simultanément complexes d'un point de vue logistique, politiquement controversés (leur mise en œuvre suscite une résistance potentiellement hostile), n'ont pas de solution connue au préalable, et requièrent souvent la discrétion professionnelle. Souvent, ces méta-problèmes doivent être désagrégés en problèmes plus petits et plus gérables pour lesquels il est possible d'obtenir une assistance en vue de leur résolution finale.⁴ Il faut mettre en place des mécanismes pour identifier, construire et déconstruire les problèmes, affiner le problème sur la base de l'expérience émergente et pour veiller à ce que l'étude du problème fournisse le but souhaité de l'action et des points d'entrée plausibles pour démarrer la mise en œuvre du changement.

Par conséquent, un bon problème est un problème déterminé localement, où des acteurs locaux définissent, débattent et affinent l'énoncé du problème au travers d'un consensus partagé. En réalité, le processus d'identification du problème sera probablement long, itératif et incertain - beaucoup plus long et incertain que la majorité des institutions de développement actuelles sont à même de gérer.

Nous sommes convaincus que la construction de problèmes locaux est le point de départ de la recherche de solutions qui motivent au bout du compte le changement.⁵ Un problème qui compte est un problème qui attire l'attention et mobilise l'action. Cette action requiert des coalitions - des groupes d'agents mobilisés pour travailler ensemble en vue de résoudre des problèmes communs qu'ils ne peuvent pas résoudre tout seuls. Un problème clair peut servir de base à une recherche honnête et dirigée pour trouver des solutions légitimes et contextuellement pertinentes.

Le processus d'identification des problèmes est un long processus itératif de diagnostic, d'expérimentation et de révision ; par conséquent, l'apprentissage doit se faire par l'expérience, se produire en temps réel, avec des cycles intégrés rapides, qui affectent en retour la conception et la mise en œuvre. À cette fin, il faut prendre des risques calculés, être diplomatique et capable de s'adapter (penser stratégiquement mais s'appuyer sur la flexibilité). Le plus important, c'est d'être suffisamment humble pour reconnaître que nous n'avons pas les réponses, et d'accepter, de discuter et de tirer les enseignements des échecs.

3. Construire et maintenir l'autorisation requise

L'évaluation d'impact présume que les extrants vont de soi et cherche à déterminer si les extrants produisent des résultats. Cependant, en réalité les principaux extrants requis, souvent, ne se matérialisent pas, et par conséquent, les résultats ne sont pas obtenus ; plus important encore, il n'est pas possible de découvrir quand, comment et pourquoi l'échec s'est produit au cours du processus allant des intrants aux extrants et des extrants aux résultats. Le processus d'apprentissage itératif de l'approche PDIA permet d'assurer que les intrants se traduisent par des activités, qui, à leur tour, produisent des extrants.

Pour mettre en pratique l'approche PDIA, les agents doivent être autorisés à entreprendre des démarches dont ils n'ont pas l'autorisation dans leur écosystème actuel. Les mécanismes d'autorisation et la structure du personnel de l'organisation doivent changer, afin d'autoriser une réforme, de la préparer et ensuite de l'appliquer.

Comment obtenir un niveau d'autorisation solide ? Cette question nous amène au thème du leadership, un thème souvent ignoré dans le monde du développement, ou alors traité de façon superficielle. Pour un projet de développement spécifique, qui dirige, théoriquement et réellement, le processus de réforme ? Quels sont les critères permettant de qualifier cette

personne de leader ? Cette personne dispose-t-elle de ressources adéquates ? D'une autorité descendante ? D'un pouvoir de mise en œuvre ? Plutôt que d'envisager le leadership de façon conventionnelle -comme un processus au titre duquel les projets de développement s'efforcent d'obtenir l'autorisation nécessaire par le truchement d'un champion individuel, qui est assez haut placé pour faire adopter une proposition de réforme- nous soutenons que les réformes ne sont jamais vraiment menées par une seule personne, agissant seule. En effet, cette « orthodoxie du héros » peut s'avérer être une nouvelle source d'échec en matière de développement. Le changement réussi est effectué plutôt par l'entremise du leadership à agents multiples. Selon ce point de vue, les efforts cumulés et concertés d'une équipe en réseau (plutôt que d'un seul leader) seront couronnés de succès.

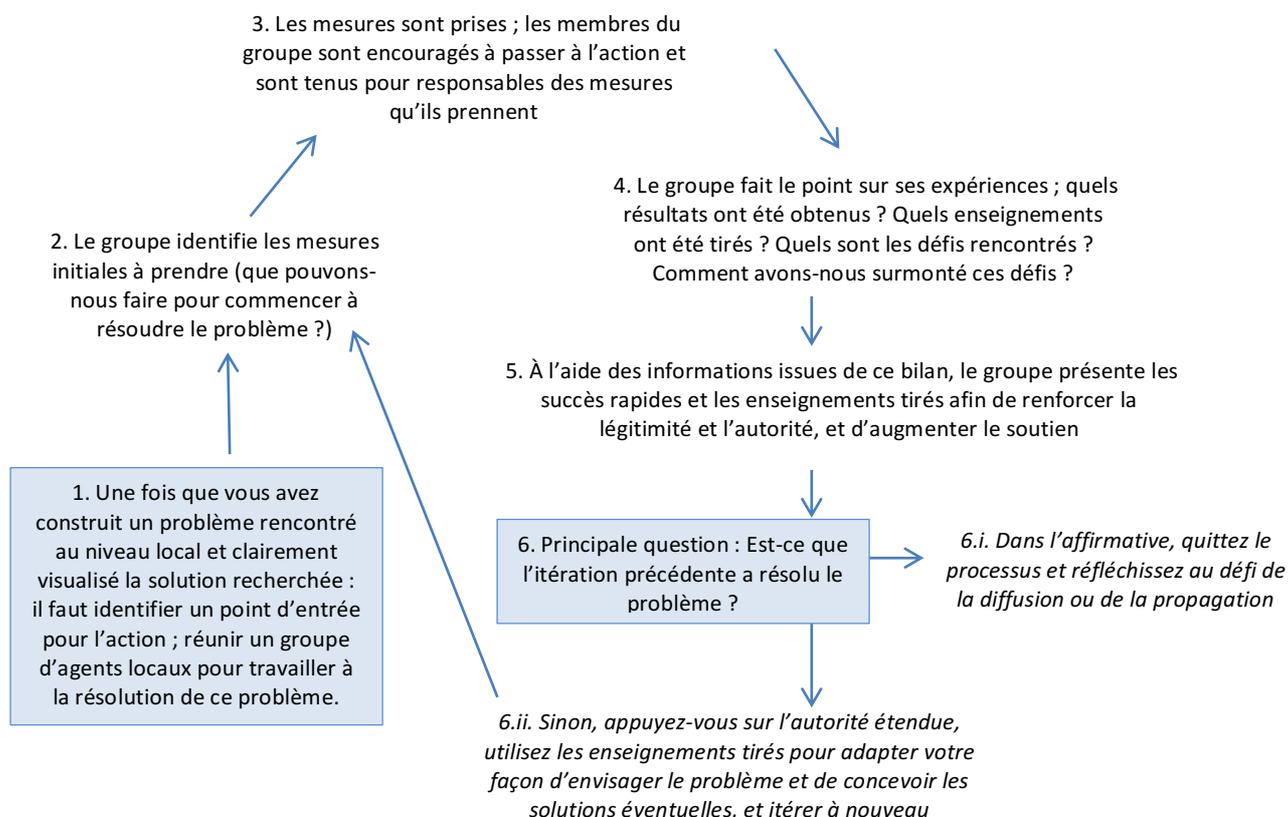
Si les personnes requises pour réussir une réforme ne collaborent pas au départ, comment obtenir l'autorisation requise dans l'ensemble des domaines ? Des collaborateurs potentiels peuvent venir de secteurs/niveaux/organismes différents au sein d'un même gouvernement, peuvent avoir des capacités différentes et peuvent même ne jamais s'être rencontrés auparavant. Dans le cas d'une réforme juridique par exemple, le changement pourrait requérir des personnes accordant leur accord préalable (« autorisants ») provenant du ministère de la Justice et des instances judiciaires locales, qui ont respectivement des systèmes d'autorisation complètement différents. Comment ces autorisants se rencontrent-ils ? Dans de tels cas, les collaborateurs/coalitions sont utiles pour créer des équipes efficaces qui peuvent promouvoir les réformes et créer des espaces d'autorisation.

Nous ne croyons pas que le renforcement de la compétence de l'État en faveur de la mise en œuvre - ou du développement en général - se produise uniquement ou même principalement de manière descendante. Nous estimons plutôt, que le changement s'enracine vraiment quand il implique des grands ensembles d'agents qui s'engagent ensemble dans la conception et la mise en œuvre de solutions locales pertinentes en réponse à des problèmes identifiés et hiérarchisés au niveau local. L'approche PDIA prône la création et le maintien de larges coalitions de parties prenantes, tant au niveau politique qu'au niveau de la mise en œuvre, qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun. Il ne suffit pas de maintenir le degré d'autorisation initiale, mais il faut également augmenter le nombre d'acteurs qui fournissent leur autorisation, pour créer une dynamique et accroître la légitimité du projet ou de la réforme.⁶ C'est ce que nous appelons « Renforcer les compétences par l'obtention de résultats ».

4. Apprendre, itérer et adapter

La Figure 1 montre comment fonctionne le processus PDIA, au travers d'une série d'itérations « trouver et adapter » en six phases qui sont censées promouvoir l'identification et la mise en œuvre progressives de réformes qui aident les gouvernements à éviter la trappe à compétences.

Figure 1. Une itération « trouver et adapter » en six phases au sein de l'approche PDIA



La Figure 2 illustre comment l'approche PDIA réalise cette amélioration fonctionnelle progressive et favorise sa légitimité croissante. L'étape 1.1 couvre les phases 1 à 3 de la discussion ci-dessus, au cours desquelles les groupes chargés des réformes identifient et exécutent les mesures qu'ils jugent importantes pour la résolution d'un problème spécifique. Cette étape aide le groupe à mieux comprendre comment renforcer la compétence et la fonctionnalité de l'État. L'étape 1.2 regroupe les phases 4 et 5 au cours desquelles les groupes utilisent les informations recueillies des phases précédentes pour consolider et affermir la légitimité et le soutien en faveur de la réforme. À ce stade, le groupe chargé des réformes n'a pas encore identifié la solution finale mais a tout de même avancé dans la bonne direction. Il a appris ce qui est requis pour adapter au contexte les aspects de la solution qui ont été identifiés, il s'est assuré d'avoir obtenu le soutien pour la mesure qui a été prise - et l'autorité requise pour franchir une nouvelle étape (2.1). Au fur et à mesure que le groupe effectue des itérations répétées tout au long de ces phases (étapes 2 et 3), il trouve et adapte au contexte un nombre croissant de dimensions de la solution. Ce processus mène progressivement à la résolution finale du problème.

Figure 2. L'itération utilisée pour relever le double défi de la légitimité et de la fonctionnalité des réformes

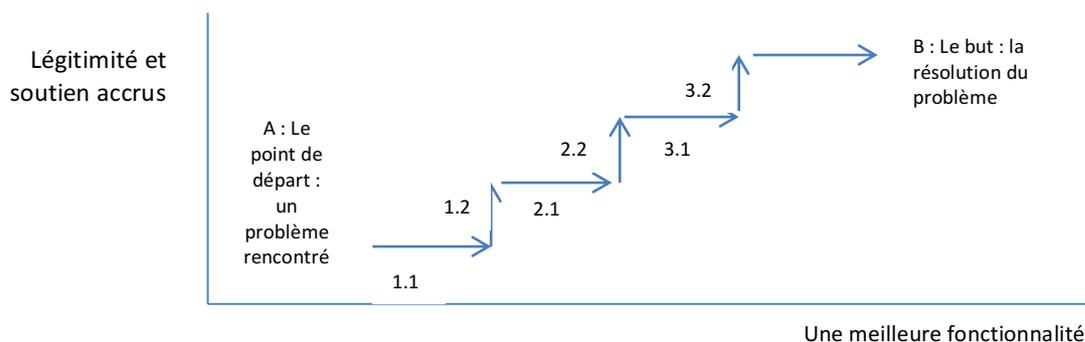


Figure 3. Utiliser l'approche PDIA au Mozambique

2000-2007
Demande importante dans le secteur judiciaire du Mozambique. Approvisionnement inadéquat et désorganisé.

2007-2012
Les donateurs soutiennent un projet de plusieurs millions de dollars pour établir un système de gestion des cas et améliorer la gestion dans ce secteur.

2012
Les fonds pour le projet ont été déboursés ; aucun système n'a été mis en place et le secteur judiciaire du Mozambique est toujours mal géré. Il n'existe aucune disponibilité coordonnée des données pour prendre des décisions, établir des budgets ou de gérer les ressources.

2013
Le ministre de la Justice demande de l'aide.

L'approche PDIA au Mozambique

- Obtenir l'autorisation de commencer**
Première question
Madame la Ministre, quel est le problème que vous cherchez à résoudre ?
Deuxième question :
Acceptez-vous d'autoriser le travail en équipe dans ce secteur ? Commencer petit, renforcer l'autorité, obtenir des résultats progressivement.
- Création d'une équipe locale, dont les membres ont tous des liens avec le secteur :**
 Quel est le problème ? Comment le construire (pour attirer l'attention dessus) ? Comment le déconstruire (afin de trouver des points de départ pour l'action) ? Où chercher les solutions ?

Problème
prob-lème

substantif
1. Une situation ou un cas qui est considéré comme inopportun ou pernicieux et qu'il faut aborder et régler.

3. Agir ; expérimenter, apprendre, itérer, adapter
Pendant six mois ... en dépit des contraintes de capacité, des tensions politiques et autres obstacles qui ont empêché la mise en œuvre de projets par le passé. Mais cette fois, l'équipe itérait, ce qui lui a permis de contourner et de surmonter les difficultés.

4. Au bout de six mois
L'équipe intersectorielle a élaboré un tableur Excel rempli de données sur le secteur dont elle peut se servir lors du processus budgétaire. Ce n'est pas un « système » formel, mais un hybride fonctionnel.

En résumé, l'approche PDIA met l'accent sur la résolution de problèmes de performance localement identifiés et définis (au lieu de transposer des solutions prédéterminées, qualifiées de solutions basées sur les « bonnes pratiques »). Elle s'efforce de créer un environnement autorisant une prise de décision qui encourage la déviance positive⁷ et l'expérimentation (au lieu de développer des projets et des programmes en exigeant que les agents les mettent en pratique exactement comme ce qui a été prévu). Cette méthode intègre l'expérimentation à des boucles de rétroaction qui facilitent l'apprentissage expérimental rapide (au lieu d'endurer de longs délais pour tirer les enseignements de l'évaluation *a posteriori*). Elle implique de grands ensembles d'agents pour que les réformes soient viables, légitimes, pertinentes et durables (au lieu d'un nombre réduit d'experts externes qui prônent la diffusion de l'innovation du sommet vers la base). Au Mozambique, l'approche PDIA de la réforme judiciaire a suivi cette séquence (voir Figure 3).⁸

L'approche PDIA a de nombreux prédécesseurs et contemporains intellectuels.⁹ Nous situons l'approche PDIA au sein de ce paysage intellectuel en évolution constante, aux côtés d'ouvrages connexes écrits par des chercheurs universitaires, des penseurs du milieu des affaires et des praticiens du développement, en identifiant les similitudes et les différences entre ces approches. Bien que l'approche PDIA partage de nombreuses similitudes avec plusieurs aspects de cette littérature récente (et moins récente) et s'inspire de ces derniers, elle s'avère en fait assez différente. L'approche PDIA s'efforce de fournir un cadre complet qui intègre les points forts et tire parti des faiblesses révélées dans les approches précédentes. Notre objectif est de fournir un ensemble de principes et d'approches ainsi qu'un éventail de techniques pour maîtriser chacune des étapes concrètes, à savoir, la définition du problème, la création d'un espace autorisé pour l'innovation et la déviance positive, la rétroaction et l'itération, ainsi que la propagation obtenue grâce à la diffusion d'idées et de stratégies nouvelles au travers d'une communauté de pratique en expansion.

5. Conclusion : Utiliser l'approche PDIA pour la PDIA

Depuis une cinquantaine d'années, le domaine du développement a fait des progrès sans précédent dans l'histoire du monde. Cependant, ces résultats sont en grande partie dus à la diminution d'événements terribles (guerres à grande échelle, famines, pandémies, violence quotidienne), à la mise en œuvre de réformes stratégiques en faveur du développement qui sont supervisées par des élites technocrates (libéralisation des échanges commerciaux, stabilité budgétaire) et à l'introduction de services ou de certains aspects des services susceptibles d'être mis en œuvre par le biais d'appareils logistiques relativement simples (construction d'écoles, impression de manuels scolaires, vaccination des bébés).¹⁰ Aussi difficiles et significatives qu'aient été ces réalisations, c'était ce qu'il y avait de plus facile dans le processus ; plus le processus du développement *a du succès*, plus il devient difficile, parce que l'envergure et la complexité des tâches organisationnelles requises pour soutenir et faire avancer une économie, une société, un régime politique et une administration publique modernes s'intensifient. L'administration foncière, les régimes de retraite, la sécurité alimentaire, l'imposition progressive, la réglementation commerciale, la santé publique, la gestion de l'environnement, les infrastructures énergétiques, les systèmes de transport... Toutes ces choses et bien d'autres encore, sont ou deviennent, les tâches principales des pays à revenu intermédiaire, et leur mise en œuvre efficace requiert forcément un État extrêmement compétent.

Notre architecture actuelle de l'aide n'est pas à même de relever ces défis, mais nous devons tout de même les affronter : les événements historiques, les réalités géopolitiques, le plaidoyer des mouvements sociaux, l'évolution plus générale du sentiment public quant à l'importance des droits de l'homme et de la réduction de la corruption et (plus important

encore) les revendications des pays en voie de développement eux-mêmes, s'associent pour placer ces défis en tête de liste du Programme du développement du XXI^e siècle. Au lieu de demander une architecture de l'aide forte en logistique et dans le domaine de la réforme des politiques, pour s'attaquer aux difficultés qualitativement diverses du renforcement de la compétence institutionnelle, qui sont en effet très complexes et controversées, il nous faut une architecture complémentaire, personnalisée et personnalisable, adaptée à l'objectif visé. Au lieu de s'obstiner dans une tâche infructueuse, nous avons besoin de stratégies qui répondent à des situations de développement très variées.

L'approche PDIA est une tentative pour relever ce défi. Pour faire passer l'approche PDIA - ou d'autres stratégies qui lui sont analogues - de leur place marginale vers une place plus centrale dans la stratégie du développement, il faudra bien évidemment plus que quelques appels, quelques publications, quelques programmes de formation ou de conférences de haut niveau. Il faudra un mouvement social mondial, initié par les professionnels du développement, qui ont la volonté et la capacité de créer (et de protéger) un espace au sein de leurs propres organisations afin de « pratiquer le développement autrement »¹¹ et qui peuvent intégrer leurs expériences à celles des autres. Il faudra mettre en pratique les principes que nous avons présentés dans ce document, en s'efforçant de représenter et d'étendre ce mouvement dont la crédibilité dépendra de la capacité de démontrer, notamment à leurs collègues, clients et homologues, qu'une alternative supérieure à l'orthodoxie n'est pas seulement pensable et dicible mais aussi faisable. Ces processus sont actuellement en cours - dans le domaine de la réforme judiciaire au Mozambique et au Cambodge, et dans les domaines de la réforme de la prestation des services en Albanie et en Indonésie, et de la réforme de la fonction publique en Sierra Leone - et sont également déployés par plusieurs organismes du développement, bien qu'il reste encore beaucoup à faire. C'est un défi que nous invitons nos lecteurs à relever aussi, tandis que le mouvement lui-même apprend collectivement à itérer, à apprendre, à s'améliorer et à s'étendre.

Notes

1. Ce chapitre résume les conclusions et arguments plus détaillés des écrits d'Andrews (2013a) ; de Pritchett, Woolcock et Andrews (2013) ; et d'Andrews, Pritchett et Woolcock (2013). Vous pouvez accéder aux diverses publications et ressources associées à ces travaux dans le programme « *Building State Capability* » (basé au *Center for International Development* de l'Université Harvard) ; consulter <http://bsc.cid.harvard.edu/>.
2. Le concept d'un « champ » organisationnel vient de Bourdeiu (1993).
3. Visionner la vidéo du programme *Building State Capability* (BSC) intitulée « Vendre des solutions ou résoudre des problèmes » (<http://vimeo.com/92338009>).
4. Regarder la vidéo du BSC, « La déconstruction des problèmes délicats » (<http://vimeo.com/91733930>).
5. Regarder la vidéo du BSC « La véritable réforme en fonction des problèmes » (<http://vimeo.com/91733932>).
6. Regarder la vidéo du BSC, « Maintenir votre environnement autorisant » (<http://vimeo.com/84691288>).
7. La notion d'apprendre au moyen de la « déviance positive » est extrêmement bien exprimée dans l'ouvrage de Pascale, Sternin et Sternin (2010). Voir aussi Andrews (2013b).
8. Pour plus de détails sur le cas du Mozambique, voir Andrews (2014).
9. Voir, par exemple, Lindblom (1959).
10. Voir Pinker (2011), Deaton (2013) et Kenny (2012).
11. Consultez le « manifeste » et le programme stratégique à l'adresse suivante : <http://doingdevelopmentdifferently.com/>

Bibliographie

- Adler, D., C. Sage et M. Woolcock (2009), "Interim institutions and the development process: Opening spaces for reform in Cambodia and Indonesia", *Document de travail BWPI*, N° 86, Brooks World Poverty Institute, Université de Manchester.
- Andrews, M. (2014), "Can one retell a Mozambican reform story through problem driven iterative adaptation?", *Faculty Research Working Paper Series*, RWP14-018, Harvard Kennedy School, Harvard.
- Andrews, M. (2013a), *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*, Cambridge University Press, New York.
- Andrews, M. (2013b), "How do governments get great?", *Faculty Research Working Paper Series*, RWP13-020, Harvard Kennedy School, Harvard.
- Andrews, M. (2013c), "Explaining positive deviance in public sector reform in development", *Série de documents de travail de recherche de la Faculté*, RWP13-040, Harvard Kennedy School, Harvard.
- Andrews, M., J. McConnell et A. Wescott (2010), *Development as Leadership-Led Change: A Report for the Global Leadership Initiative*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Andrews, M., L. Pritchett et M. Woolcock (2013), "Escaping capability traps through Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA)", *World Development*, Vol. 51(11), pp. 234-44.
- Booth, D. (2013), *Facilitating Development: An Arm's Length Approach to Aid*, Politics and Governance, ODI (Overseas Development Institute), Londres.
- Booth, D. (2011), "Working with the grain and swimming against the tide: Barriers to uptake of research findings on governance and public services in low-income Africa", *Document de travail Africa Power and Politics*, N° 18, ODI, Londres.
- Bourdeiu, P. (1993), *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Deaton, A. (2013), *The Great Escape: Health, Wealth and the Origins of Inequality*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Kenny, C. (2012), *Getting Better: Why Global Development is Succeeding - And How We Can Improve the World Even More*, Basic Books, New York.
- Levy, B. et F. Fukuyama. (2010), "Development strategies: Integrating governance and growth", *Document de travail de recherche sur les politiques*, N° 5196, Banque mondiale, Washington, DC.
- Levy, B. (2014), *Working with the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*, Oxford University Press, New York.
- Lindblom, C. (1959), "The science of 'muddling through'", *Public Administration Review*, Vol. 19(2) pp. 79-88.
- Moore, M. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Pascale, R., J. Sternin et M. Sternin (2010), *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*, Harvard Business Review Press.
- Pinker, S. (2011), *The Better Angels of our Nature: Why Violence Has Declined*, Penguin, New York.
- Pritchett, L. (2009), "Is India a flailing state? Detours on the four lane highway to modernization", *Faculty Research Working Paper Series*, RWP09-013, Harvard Kennedy School, Harvard.

- Pritchett, L., S. Samji et J. Hammer (2013), "It's all about MeE: Using structured experiential learning ('e') to crawl the design space", *Document de travail*, N° 322, Center for Global Development.
- Pritchett, L., et M. Woolcock (2004), "Solutions when *the* solution is the problem: Arraying the disarray in development", *World Development*, Vol 32(2) pp. 191-212.
- Pritchett, L., M. Woolcock et M. Andrews (2013), "Looking like a state: Techniques of persistent failure in state capability for implementation", *Journal of Development Studies*, Vol. 49(1) pp. 1-18.