

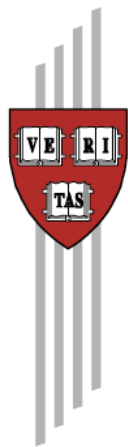
# Faire du Travail Itératif et Adapté

Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock

Document de Travail CID Numéro 313

Janvier 2016

Droits d'auteur 2015: Andrews, Matt; Pritchett, Lant; Woolcock, Michael;  
et le président et les membres du Collège Harvard



## Working Papers

Center for International Development  
at Harvard University

## **Faire du Travail Itératif et Adapté**

Matt Andrews, Lant Pritchett, et Michael Woolcock Harvard Kennedy School

### **Résumé**

Un grand nombre des défis du développement international sont de nature complexe. Ils impliquent de nombreux acteurs dans des contextes incertains et avec des solutions peu claires. Notre travail a proposé une approche pour relever ces défis, appelée L'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA). Le présent document est le plus récent d'une série visant à montrer comment on peut mettre en œuvre l'approche PDIA, en s'appuyant sur le premier document, « Faire du Travail Adapté aux Problèmes ». Le présent document traite d'un élément clé de l'approche que l'on adopte une fois qu'un problème a été identifié, en effectuant des itérations expérimentales en temps réel. Il s'agit d'un document pratique qui s'appuie sur l'expérience et intègre des exercices pour les lecteurs qui sont réellement impliqués dans ce type de travail.

## **Introduction**

L'un des étudiants de Matt était un consultant travaillant sur un projet avec un gouvernement local. Il s'est adressé à Matt avec une préoccupation particulière : « J'ai un projet bien conçu, basé sur une solution que mon entreprise a adoptée dans un endroit similaire il y a un an, mais je n'arrive pas à obtenir l'appui de la communauté dans ce nouveau contexte pour le travail ». Matt l'a encouragé à commencer à construire et à déconstruire le problème qui justifiait sa participation auprès de la communauté - d'abord par lui-même, puis, lorsqu'il a senti qu'il pouvait énoncer quel était le problème, pourquoi cela était important et pourquoi cela persistait. Il l'a fait et, après un mois, il est revenu en disant qu'il avait appris diverses choses inestimables : premièrement, la communauté pouvait être mobilisée autour d'un problème qui lui tenait à cœur - et il avait réussi à identifier ce problème avec eux ; deuxièmement, ses hypothèses initiales du problème étaient surtout erronées et la « solution » qu'il espérait présenter n'aurait été ni possible ni même efficace ; troisièmement, les membres de la communauté eux-mêmes avaient beaucoup de grandes idées à expérimenter. Motivé par cette expérience, il a engagé différents groupes pour essayer certaines de leurs propres idées et d'autres qu'il a choisies sur la base de son expérience passée. Au total, quatre axes de travail différents ont émergé avec des groupes essayant différentes « solutions ». Ils se réunissaient tous les mois pour discuter des progrès accomplis, et les quatre groupes ont adapté leur travail en fonction de l'apprentissage cumulatif. Après six mois, ils se sont concentrés sur seulement deux axes de travail, où les idées ont été fusionnées et les leçons accumulées en deux solutions potentielles que la communauté était déjà en train de mettre en œuvre. L'histoire n'est pas complète, mais des progrès sont en cours.

Comme dans l'exemple, nous croyons que les bons problèmes mobilisent les acteurs pour trouver des solutions à des défis complexes comme celui sur lequel vous avez travaillé dans un document de

travail précédent (sur « Faire du Travail Adapté aux Problèmes ». (Andrews et al. 2015), en partie parce que ces problèmes indiquent des « mesures correctives réalisables [qui] peuvent être mises en œuvre de manière significative » (Chan 2010, p.3). Le travail de déconstruction et de séquençage contribue à favoriser une telle action, permettant aux réformateurs et aux décideurs politiques de réfléchir aux endroits où ils devraient agir (où avons-nous un grand espace de changement, et où est-ce limité ?), et même comment (allons-nous construire un espace de changement ou occupons-nous un espace de changement existant ?). Cependant, le défi consiste également à déterminer « ce qu'il faut faire » lorsqu'on agit.

Il s'agit d'un défi de taille avec des problèmes complexes, étant donné que les réponses ne sont généralement pas claires (lorsque nous sommes honnêtes à ce sujet, nous devons admettre que nous ne savons souvent pas quoi faire face à des défis dans des contextes complexes). C'est un enjeu encore plus grand lorsqu'une « solution » de meilleure pratique identifiée à l'extérieur nous est proposée, promettant la réponse mais risquant de nous piéger par un manque de capacités. Cela peut nous amener à nous demander ce qu'il faut faire et comment gérer l'attrait des meilleures pratiques (ou la pression isomorphe pour les adopter).

En réponse à cette tension, nous proposons un principe de base de l'approche PDIA afin d'éclairer une stratégie visant à trouver et à adapter les réponses à votre situation. En termes simples, nous estimons que des réponses à « quoi faire » face aux problèmes complexes existent et peuvent être trouvées, mais qu'elles doivent émerger par itération, expérimentation et apprentissage actifs. Cela signifie que les réponses ne peuvent pas être planifiées à l'avance ou élaborées de manière passive ou académique par des spécialistes appliquant des connaissances provenant d'autres contextes. Les réponses doivent être trouvées dans le contexte du changement grâce à un engagement actif et à

l'apprentissage.

Cela ne veut pas dire que les idées de l'extérieur (et les « meilleures pratiques ») ne doivent pas être considérées comme des réponses potentielles ou des moyens de renforcer les capacités de l'État, mais plutôt que même les meilleures pratiques les plus efficaces sont peu susceptibles d'aborder toutes les dimensions du problème nécessitant une attention. Si elles sont complètement nouvelles dans un contexte, elles risquent aussi de ne pas avoir l'acceptation politique nécessaire pour travailler efficacement, par exemple (Andrews 2006, 2012). En tant que telles, ces « réponses » doivent encore être expérimentées et adaptées, par le biais d'un processus qui permet la recherche de « solutions techniquement viables aux problèmes perçus localement » (Greenwood et al. 2002, p.60). Mais à quoi devrait ressembler ce processus « de trouver et d'ajuster ? »

### **Pourquoi des itérations expérimentales ?**

En essayant de répondre à cette question, nous avons été influencés par la littérature sur l'incrémentalisme. Ce travail est attribué principalement à Charles Lindblom (1959), qui a qualifié le processus « d'élaboration des politiques publiques » (où les groupes « trouvent » des solutions institutionnelles par une série de petites étapes ou d'actions graduelles qui sont progressivement introduites pour aborder des parties spécifiques et ciblées d'un problème ; comme l'explique Lindblom (1958, p. 301), « une politique vise un problème ; elle est mise en œuvre, modifiée, mise à l'épreuve sous une autre forme et encore une autre »).

L'incrémentalisme peut être linéaire, où une étape mène à l'étape suivante prévue et à l'étape suivante jusqu'à ce qu'une solution préétablie soit entièrement adoptée. Ce genre d'incrémentalisme ne tiendra pas, cependant, face à l'incertitude des défis complexes, étant donné que ces défis permettent rarement d'identifier de nombreux pas en avant. Ces défis

exigent plutôt un incrémentalisme itératif, ce qui consiste aussi à prendre de petites mesures pour régler les problèmes, mais où chaque mesure permet d'apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui informe une mesure suivante (et potentiellement différente) pour voir si une mesure ajustée fonctionne mieux.<sup>1</sup> Le processus n'est donc pas parfaitement linéaire, car chaque étape dépend de ce que l'on apprend à l'étape précédente, ce qui pourrait signifier qu'un changement radical est nécessaire ou que la voie proposée est la bonne.

Ce type d'itération est semblable à ce que certains appellent la méthode « essayer, apprendre, adapter » utilisée par certains gourous de la gestion « lean » (Radnor et Walley 2008 ; Womack et Jones 2010). Les caractéristiques de ce processus sont simples : les actions ciblées sont rapidement mises à l'essai, les leçons sont rapidement rassemblées pour informer ce qui s'est passé et pourquoi, et une prochaine étape d'action est conçue et entreprise en fonction de ce qui a été appris dans les étapes précédentes. Pensez à une application dans le voyage de 1804 vers l'ouest (discuté dans un document de travail précédent, Andrews et al. 2015a) : une équipe passe trois jours à se déplacer vers l'ouest, s'installe dans un campement et prend le temps de réfléchir aux obstacles et opportunités rencontrés et aux leçons apprises, et décide ensuite de la prochaine étape (la durée, où elle sera, et qui sera impliqué). Les itérations de ce type se poursuivent jusqu'à ce que le problème ait été entièrement résolu (ou, en utilisant le langage du développement de logiciel informatique « lean », jusqu'à ce que les « exigences soient satisfaites » dans la recherche d'une solution).

Le processus devrait être conçu comme expérimental et impliquer des actions sur plusieurs

---

<sup>1</sup> Sabel et Jordan (2015) utilisent le mot « récursif » pour décrire un processus similaire.

idées de solutions potentielles à la fois (au lieu d'une seule). Il peut aussi être accélérée pour assurer que le processus de changement progresse et garde son élan (plus ou moins, selon l'endroit où l'on se trouve dans le processus de changement et les problèmes, les causes ou les sous-causes qui sont abordés). Tenter un certain nombre de petites interventions dans le cadre « d'essais expérimentaux » rapides comme cela permet d'atténuer les risques communs dans les processus de réforme et d'élaboration des politiques, qu'il s'agisse d'une réaction trop lente à un problème ou d'un échec important et coûteux. Cela s'explique par le fait que chaque étape offre une action rapide, relativement peu coûteuse et susceptible d'ajustement, et qu'avec des actions multiples à un moment donné, il y a de meilleures chances de succès précoces (aussi appelées gains rapides).

Le mélange de succès démontrables et de faibles coûts caractérise ce que certains pourraient appeler des déviations positives dans le processus de renforcement des capacités de l'État, ce qui est important dans des contextes où le changement rencontre de l'opposition, comme c'est généralement le cas avec des réformes gouvernementales dans les pays en développement. Les petites étapes aident également à déceler (ou à clarifier) les défis contextuels, y compris ceux qui émergent en réponse aux interventions elles-mêmes. Il est particulièrement important de faciliter de telles déviations positives et leçons contextuelles dans des contextes incertains et complexes où les réformateurs ne sont pas certains de la nature réelle des problèmes et des solutions et manquent souvent de confiance dans leur capacité à améliorer les choses.

Cette approche est très différente de la façon conventionnelle de construire la capacité de l'État, où les spécialistes effectuent d'abord des études pour choisir une « solution », puis conçoivent comment la solution devrait être introduite dans un contexte, et ensuite initient sa mise en œuvre. Il s'agit de

phases d'un processus linéaire qui, à notre avis, n'offrent que des possibilités d'apprentissages ou d'adaptation limités (qu'ils soient lents ou soudains). Un processus expérimental itératif, en revanche, présente les caractéristiques suivantes :

- De multiples idées de solutions sont identifiées et mises en œuvre.
- Des étapes expérimentales et itératives permettent progressivement l'émergence de véritables solutions.
- L'apprentissage discipliné et expérientiel et la flexibilité favorisent l'adaptation.

### **Explorer l'espace de conception pour des solutions potentielles multiples**

Plusieurs réformes et initiatives de politiques se limitent à un scénario en deux parties lorsqu'on réfléchit à ce qu'il faut faire face à un problème : il y a le statu quo, ou la façon dont les choses se font actuellement dans le contexte ciblé, ce que les acteurs dans le contexte savent comment faire mais qui n'a pas résolu le problème ; il existe des pratiques exemplaires dans d'autres contextes qui ont résolu des problèmes semblables dans ces autres contextes, mais que nous ne savons pas comment mettre en œuvre dans le lieu et au moment en question. La réforme et le changement de politiques sont souvent axés sur le remplacement des pratiques internes actuelles par des pratiques exemplaires externes. Nous croyons toutefois que les réformateurs peuvent travailler avec d'autres options que ces deux-là. L'un des principes clés de l'approche PDIA est de rechercher et d'expérimenter de multiples alternatives.

Nous comparons l'idée à celle d'explorer l'espace de conception dont disposent les décideurs et les réformateurs potentiels. Partant de l'étape d'idéation de l'approche « design thinking »



(réflexion conceptuelle) (Gruber et al. 2015 ; van Manen et al. 2015)<sup>2</sup>, la stratégie de base consiste ici à exiger que les agents de changement identifient au moins deux idées de changement dans les diverses dimensions sous-causales qu'ils tentent d'adresser. Les idées qu'ils recherchent pourraient varier dans leur substance, selon l'espace de changement disponible : des nouvelles pratiques peuvent être nécessaires lorsque l'espace de changement qui existe est grand et peut être exploité ; des idées pour améliorer l'autorité, l'acceptation ou la capacité seront plus pertinentes lorsque l'espace de changement est plus limité.

Les agents de changement doivent identifier ces différentes idées et les mettre en pratique pour favoriser le changement. Ces agents peuvent chercher des idées dans différents domaines de « l'espace de conception, » illustré à la figure 1, qui aide à expliquer notre approche. Cela montre un espace de conception stylisé auquel les décideurs politiques et les réformateurs potentiels sont confrontés lorsqu'ils présentent de nouvelles idées de politiques et de réformes en réponse à un problème complexe (ou lorsqu'ils tentent de renforcer les capacités de l'État pour relever ces défis). Cet espace comporte deux dimensions, reflétées dans les axes de la figure : horizontalement, nous réfléchissons à savoir si une idée est administrativement et politiquement possible dans le contexte ciblé (les solutions se sont-elles avérées efficaces dans ce contexte, de sorte que les personnes dans ce contexte savent comment les mettre en œuvre ?) ; verticalement, nous examinons si les idées se sont avérées techniquement correctes (de sorte qu'elles ont été perçues comme une solution au problème à l'étude).

---

<sup>2</sup> Les étapes initiales de l'approche PDIA ont beaucoup en commun avec le processus de « Design Thinking » (réflexion conceptuelle), où l'idéation suit des phases où les problèmes sont mieux compris et construits, par l'empathie et la définition (semblables aux processus de construction et de déconstruction discutés ici). Consultez le poster de Natalia Adler, de l'UNICEF, sur le Design Thinking for Doing Development Differently à [http://matthewandrews.typepad.com/the\\_limits\\_of\\_institution/2014/10/design-thinking-and-unicef-in-nicaragua-natalia-adler-will-bee-presenting-at-doing-development-differ.html](http://matthewandrews.typepad.com/the_limits_of_institution/2014/10/design-thinking-and-unicef-in-nicaragua-natalia-adler-will-bee-presenting-at-doing-development-differ.html).

La pratique actuelle est le premier domaine d'opportunité dans l'espace de conception - indiqué par un « A » dans le coin inférieur droit de la figure 1. Nous croyons qu'il y a toujours une pratique ou une capacité existante, que ce soit pour procurer des manuels scolaires, rapporter les finances, gérer le comportement des étudiants en classe ou régler les stocks pharmaceutiques dans une clinique de district. Les gens dans le contexte connaissent cette pratique, mais nous savons aussi qu'elle n'a pas réussi à résoudre le(s) problème(s) central(aux). La pratique actuelle offre toutefois une opportunité dans les leçons qu'elle contient sur ce qui fonctionne dans le contexte (et ce qui ne fonctionne pas) et pourquoi.

**L'espace de conception : d'où proviennent les idées ?**

Solutions techniquement correctes (nous les avons vues fonctionner)	<b>D. Meilleures pratiques externes</b> (à identifier, interpréter, sélectionner et essayer, adapter et diffuser)						<b>C. Déviance positive</b> (à trouver, célébrer, codifier et diffuser)
					<b>B. Pratique latente</b> (à provoquer par des engagements rapides, codifier et diffuser)		
					<b>A. Pratique actuelle</b> (à examiner attentivement, comprendre, tirer des leçons et, éventuellement, améliorer)		

Administrativement et politiquement faisables (nous savons comment les réaliser)

Les premiers travaux visant à déceler les lacunes de la pratique actuelle constituent donc des points de départ utiles dans le processus de recherche et d'ajustement. Les outils les plus courants pour faciliter ce processus comprennent l'analyse des lacunes, l'évaluation des programmes, les visites sur place, les initiatives d'immersion et d'inspection (où les réformateurs et les décideurs éventuels passent du temps à interagir avec la pratique existante pour mieux comprendre comment elle fonctionne, où elle a échoué et pourquoi). Notre réformateur aspirant au Malawi (présenté dans le document de travail « Faire du travail adapté aux problèmes », Andrews et al (2015)) pourrait suggérer d'examiner les processus d'approvisionnement actuels pour identifier exactement les lacunes, par exemple, et ensuite essayer de les combler (voir l'approche dans Andrews et Bategeka 2013).

Dans de nombreux cas, les pratiques existantes offrent également des avenues d'amélioration de la pratique qui pourraient être initiées. Ces opportunités peuvent être identifiées en s'engageant, sur le terrain, avec des praticiens qui pensent souvent à améliorer leurs pratiques mais qui manquent d'incitations pour partager leurs idées<sup>3</sup>. Ces idées pourraient émerger lorsque notre réformatrice aspirante examinera le processus d'approvisionnement au Malawi, surtout si elle le fait aux côtés de praticiens locaux et leur demande s'ils ont réfléchi à des moyens d'améliorer le processus pour qu'il fonctionne mieux. Que les améliorations s'avèrent fructueuses ou non, elles constituent souvent la forme d'engagement la plus rapide que l'on puisse prendre pour commencer à s'attaquer aux problèmes - et c'est aussi l'arène la plus immédiate dans laquelle on peut forcer l'action et

---

<sup>3</sup> Il s'agit d'un élément central du travail sur la recherche appréciative, où les auteurs et les praticiens croient que les agents locaux ont des idées positives qui doivent être mises en avant (Bushe 2013, Drew et Wallis 2014, Ridley-Duff et Duncan 2015).

l'apprentissage dans le processus de renforcement des capacités des États. La pratique existante est également celle que les agents dans le contexte du changement connaissent le mieux, et le fait de « commencer là où ils sont » est une façon potentiellement habilitante de s'assurer que ces agents développent une vision correctement construite et déconstruite du problème (une meilleure compréhension des raisons pour lesquelles les pratiques existantes ne fonctionnent pas) et fournissent une appropriation locale du processus de recherche et d'adaptation (voir chapitre 8 de Andrews 2013).

La deuxième zone la plus accessible de l'espace de conception est ce que nous appelons la « pratique latente » (représentée par B dans la figure 1). Il s'agit de l'ensemble des idées et des capacités gouvernementales potentielles qui sont possibles dans le contexte - compte tenu des réalités administratives et politiques - mais qui nécessitent une certaine attention particulière pour émerger. Cette attention pourrait prendre la forme d'interventions de type Résultats rapides, où des groupes d'agents affectés sont mis au défi de résoudre le problème central (ou une partie de celui-ci) dans une période définie - sans nouvelles ressources (Matta et Morgan 2011 ; Dillabaugh et al. 2012 ; Wilson 2013). Dans l'exemple du défi de la corruption et de la prestation de services au Malawi, on pourrait demander aux agents concernés d'agir d'une nouvelle manière dans les domaines où des déficiences ont été identifiées (comme avec l'établissement d'un moyen rapide de suivre les demandes d'approvisionnement et les réponses à celles-ci). Un exemple de ce type d'activité vient du Burundi, où une initiative à résultats rapides s'est concentrée sur l'autonomisation des fonctionnaires pour leur permettre de trouver des idées latentes créatives pour livrer des manuels scolaires qui se trouvaient dans un entrepôt depuis des années (Campos et al., 2013). Les fonctionnaires ont relevé ce défi à plusieurs reprises et, en fin de compte, ont fait appel aux parlementaires pour qu'ils livrent les livres. Les parlementaires avaient toujours été

disponibles pour effectuer ce travail, mais n'avaient jamais été sollicités.

Ce genre d'initiatives peut être incroyablement motivant et responsabilisant pour les agents locaux, qui peuvent voir leurs propres succès en peu de temps. Les idées qui émergent de ces initiatives rapides peuvent aussi devenir la base de solutions permanentes à des problèmes existants (surtout si des processus d'apprentissage sont effectivement en place, comme nous le verrons bientôt). Le potentiel latent peut également être libéré lorsque les agents de changement construisent une interaction de type Hawthorne où les praticiens sont inclus dans une sorte d'expérimentation dans le monde réel, et l'on espère que le fait d'être observé conduit à des modifications de comportement et à de nouvelles idées (Schwartz et al. 2013). Ces idées se concentrent sur l'extraction d'idées à partir de ressources et d'agents existants, étant donné que la nouveauté est toujours latente chez ces agents, mais qu'elle doit être encouragée (de la même manière que le jus est latent dans une orange, et a besoin d'une bonne pression pour être libéré).

Le domaine de la « déviance positive » (indiqué par C dans le coin supérieur droit de la figure 1) est un troisième domaine dans lequel les agents de changement peuvent chercher des idées de politiques et de réformes. La déviance positive se rapporte à des idées qui sont déjà mises en pratique dans le contexte du changement (elles sont donc possibles) et qui donnent des résultats positifs (en résolvant le problème, et donc en étant techniquement correctes), mais qui ne sont pas la norme (d'où l'idée de déviance) (Marsh et al. 2004).<sup>4</sup> Par

---

<sup>4</sup> Marsh et ses collaborateurs (2004) définissent la déviance positive comme « une pratique peu courante qui confère un avantage aux personnes qui la pratiquent par rapport au reste de la communauté. De tels comportements sont susceptibles d'être abordables, acceptables et durables parce qu'ils sont déjà pratiqués par des personnes à risque, qu'ils n'entrent pas en conflit avec la culture locale et qu'ils fonctionnent ». Voir d'autres définitions et applications dans Spreitzer et Sonenshein (2003, 2004) et Dumas et Maggi (2014).

exemple, dans chaque ville où les taux de mortalité infantile sont élevés, on peut identifier un ménage où aucun enfant n'est mort ; ce sont les déviants positifs, qui font quelque chose que les autres ne font pas mais qui est efficace pour résoudre le problème dans le contexte. Dans le cadre de la recherche d'idées de politiques et de réformes, les agents de changement doivent trouver ces déviants positifs, les célébrer, les codifier (déterminer pourquoi ils sont différents) et diffuser plus largement les principes fondamentaux de leur succès. Le processus initial de « découverte » offre une option pragmatique et immédiate pour amorcer tout processus de changement et pourrait impliquer une recherche de preuves ou de pratiques (lorsque les agents de changement cherchent des valeurs aberrantes positives dans un vaste ensemble de données ou vont sur le terrain et cherchent des expériences positives dans le monde réel).

Les « meilleures pratiques externes » sont le dernier domaine d'idées que nous considérons comme évident dans tout espace de conception. Ce domaine (indiqué par D dans la figure 1) regorge d'idées en dehors du contexte de changement qui sont connues pour adresser des problèmes semblables. Ce sont souvent les premières idées que les réformateurs et les décideurs examinent et proposent. Il est également typique qu'une seule idée émerge à un moment donné de ce domaine, étant donné le désir d'identifier « l'unique et meilleure façon » de faire les choses. De nombreux indicateurs mondiaux intègrent ces idées et encouragent leur reproduction dans différents contextes. En fait, il y a habituellement de multiples bonnes pratiques ou idées de meilleures pratiques externes dont on peut tirer des leçons, et le processus de recherche et d'ajustement devrait commencer par en identifier quelques-unes, plutôt que de se contenter d'une seule d'entre elles. Dans le cas des préoccupations du Malawi en matière de corruption, par exemple, on pourrait identifier les

moyens par lesquels la commission anticorruption de Hong Kong s'est penchée sur les lacunes en matière d'approvisionnement et de décaissement, mais on pourrait aussi examiner les idées émanant du Botswana et de l'Afrique du Sud. Une fois identifiées, les agents de changement doivent interpréter ces idées dans le contexte du changement - en s'assurant que les idées de pratiques exemplaires peuvent être communiquées de leur contexte externe au nouveau contexte de changement (en expliquant pourquoi la pratique a été faite et comment elle a été faite). Cela est souvent beaucoup plus facile à faire lorsque les meilleures pratiques proviennent de contextes similaires (et que le « langage » du gouvernement, de la société et de la politique est semblable) (Andrews 2012). Une fois que l'idée de meilleure pratique externe a été communiquée et traduite en détail, elle devient un candidat à l'expérimentation dans le contexte du changement.

Nous préconisons d'essayer plus d'une nouvelle idée à la fois dans n'importe quel contexte de changement - comme les aventuriers de 1804 essaieraient deux voies pour franchir une montagne qu'ils n'ont pas encore franchie (voir l'analogie de 1804 dans Andrews et al. 2015a). Dans certaines situations, l'une des idées fonctionnera beaucoup mieux que les autres et se démarquera comme la solution à diffuser plus largement dans le contexte. Cependant, nos recherches montrent que ce n'est pas souvent le cas. Dans la plupart des cas de changement complexe, le processus permet de tirer des leçons positives et négatives de chaque idée, sans qu'aucune idée individuelle ne s'avère être « la solution ». Ces leçons mènent à l'émergence de nouveaux hybrides, ou de solutions construites localement qui mélangent les éléments et les leçons des expériences avec toutes les idées (Andrews 2015). Nous voyons cela dans l'exemple du système de gestion de la performance municipale du Rwanda - l'un des cas de « réussite » de l'ISS examinés dans l'étude mentionnée au chapitre

6 (Andrews 2013). Cette initiative associe la meilleure pratique externe des subventions globales à de nouvelles idées de planification et fait revivre des anciennes pratiques de déviations positives, soit le mécanisme contractuel localement nommé « Imihigo ». Le système n'aurait pas pu fonctionner si une seule idée avait été utilisée, et il n'aurait pas vu le jour si le Rwanda n'avait pas expérimenté de nombreuses idées différentes.

Nous voyons des solutions mixtes similaires émerger dans les exemples discutés dans le document de travail « Faire du travail adapté aux problèmes : »

- Les réformes budgétaires et comptables suédoises des années 1990 se sont inspirées de nombreuses idées. Les innovations comptables étaient en grande partie une continuation des réformes des années 1980 et des pratiques du secteur privé qui existaient déjà, par exemple. D'importantes dimensions du système de gestion de la performance sont ressorties d'expériences menées au niveau des administrations locales, qui ont stimulé de nouvelles idées latentes et ont mené à des déviants positifs. Les meilleures pratiques internationales ont également exercé une influence, en particulier en mettant en avant la budgétisation pluriannuelle et les règles budgétaires. Ces différentes idées ont été combinées au fil des années, établissant un système de budgétisation et de comptabilité qui se distingue de tous les autres en Europe (et au-delà), et qui présente toutes les caractéristiques d'un hybride efficace localement.
- Des solutions ont également émergé de diverses parties de l'espace de conception dans le cadre des efforts déployés par Nostria pour mieux gérer l'offre et la demande judiciaires. L'équipe de réforme a constaté que la plupart des données « manquantes » étaient déjà générées par les systèmes existants, par exemple, mais qu'il fallait prendre des mesures pour que ces données soient facilement accessibles (ce qui a conduit à des mesures pratiques pour les rendre disponibles). Ils ont également identifié des déviations positives dans le secteur, où certains organismes et certaines administrations



ont offert des leçons à d'autres sur la façon de produire des données et de gérer les ressources. Ils ont également appris des leçons d'un pays voisin sur la façon d'utiliser des logiciels standardisés pour l'analyse de données et la création de budgets. En fin de compte, leur réforme est survenue comme un mélange de tous ces produits, et non comme un produit venant exclusivement d'une seule catégorie.

- Comme nous l'avons mentionné dans notre document de travail précédent sur le travail adapté aux problèmes, les fonctionnaires de Mantia ont dû relever 42 défis dans leurs efforts pour promouvoir l'activité économique dans un secteur peu performant. Ils ont trouvé des solutions dans les politiques, les programmes et les politiques existants, étant donné qu'un certain nombre de défis auraient dû être résolus par des initiatives antérieures. Par exemple, les entreprises ont fait remarquer qu'elles avaient besoin d'une aide financière pour innover alors qu'en fait, le gouvernement avait un fonds d'innovation actif, mais peu utilisé, déjà en place. Ils ont également exercé des pressions pour encourager la pratique latente, obligeant les organisations à rapporter mensuellement la manière dont elles avaient relevé les défis, ainsi qu'en poussant sans relâche pour que des solutions émergent et soient ensuite institutionnalisées. Ils ont également expérimenté diverses idées de meilleures pratiques promues par les bailleurs de fonds internationaux, à condition que ces idées répondent efficacement à l'un des 42 défis. L'équipe de réforme a tenu à jour un tableau Excel de toutes les « solutions » qu'elle coordonnait et qui était responsable de l'action pour chaque solution. Les idées contenues dans ce tableau variaient considérablement (d'où elles venaient, qui elles concernaient, ce qu'elles impliquaient, et dans quelle mesure elles étaient réellement novatrices). Cette variation a démontré combien de bricolage entre dans la production d'une capacité réelle de l'État (pour soutenir le développement du secteur privé, et au-delà).

Le message est simple : pour trouver et adapter des solutions à des problèmes complexes, il faut

d'abord identifier des idées multiples, puis les essayer, de manière expérimentale, pour permettre l'émergence d'hybrides. Le processus d'expérimentation doit offrir d'importantes possibilités d'apprentissage et d'adaptation - et ce que certains auteurs appellent le bricolage (construire une solution à partir d'un large éventail de choses, sur la base de leçons sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans chacun).<sup>5</sup> Cela exige un processus itératif dont nous discuterons plus loin. Toutefois, avant d'y arriver, nous vous recommandons d'utiliser le tableau 1 pour réfléchir aux diverses possibilités qui s'offrent à vous de trouver de nouvelles idées qui peuvent vous aider à trouver et à adapter des solutions à votre défi.

Le tableau vous demande d'énumérer d'abord les dimensions sous-causales de ce défi, puis de réfléchir à l'essentiel que vous recherchez dans de nouvelles idées (êtes-vous à la recherche d'une nouvelle idée de politique ou d'un moyen d'élargir l'espace de changement en augmentant l'autorité, l'acceptation ou l'aptitude) ? Ensuite, il y a une colonne dans laquelle vous êtes encouragés à décrire brièvement au moins deux idées sur lesquelles vous pourriez agir dans deux des domaines de l'espace de conception. Nous vous encourageons à faire l'exercice seul d'abord, et puis avec votre groupe, et à essayer de trouver au moins deux séries d'activités que vous pourriez rapidement entreprendre pour commencer à trouver activement des solutions concrètes à vos problèmes.

---

<sup>5</sup> Voir, par exemple, Christiansen et Lounsbury (2013) et Perkmann et Spicer (2014).

**Tableau 1. Une stratégie de base pour explorer votre espace de conception ; à la recherche d'idées de solutions**

Dimension sous-causale de mon problème	Quel cherchons-nous d'une nouvelle idée ? a. Nouvelle politique ou pratique pour s'intégrer à l'espace de changement existant b. Un moyen d'étendre l'autorité c. Un moyen d'accroître l'acceptation d. Un moyen de développer les aptitudes	Comment pouvons-nous trouver des idées dans au moins deux des catégories suivantes ?  A. Pratique actuelle B. Pratique latente C. Déviance positive D. Meilleures pratiques externes
Sous-cause 1		
Sous-cause 2		
Sous-cause 3		

**En quoi consistent les itérations expérimentales ?**

Veillez noter que le tableau 1 n'offre pas une solution spécifique à votre problème. Certains trouveront cela frustrant, puisque de nombreux processus d'élaboration de nouvelles politiques ou de réforme s'efforcent de trouver une solution à partir d'un processus d'identification précoce.

La solution devient alors le centre d'un plan de projet axé sur la mise en œuvre. Ces plans utilisent des mécanismes comme des cadres logiques pour identifier les étapes nécessaires pour transformer l'idée en réalité, fixant les responsables de la mise en œuvre dans une séquence linéaire d'actions conçues pour résoudre le problème. Cette approche est considérée comme une bonne pratique pour de nombreux acteurs du monde du développement, offrant une certitude quant à ce qui sera fait, dans le temps et dans le contenu.

Cette approche n'est toutefois pas bien adaptée aux défis complexes, où nous ne savons pas vraiment quelle est la solution, ni quelles surprises nous attendent dans le contexte lorsque nous lancerons une nouvelle initiative. Ce serait comme si les aventuriers de 1804 avaient pré-identifié la route exacte à prendre entre St Louis et la côte ouest, même si personne ne savait où se trouvait la côte ouest ou si une route particulière avait un sens (pour comprendre l'analogie de 1804, voir Andrews et al. 2015a). Une telle approche confronte souvent ses propres limites rapidement, lorsque les réformateurs se heurtent à des contraintes inattendues (comme un environnement politique hostile ou des capacités insuffisantes, qui agissent comme des montagnes ou des rivières imprévues qui entravent leur progrès). À ce stade, les réformateurs et les décideurs politiques sont rarement en mesure de faire face aux réalités auxquelles ils sont confrontés, ce qui exige certainement un changement dans leur stratégie de mise en œuvre et probablement aussi une remise en question de la solution qu'ils tentent d'introduire. Toutefois, la rigidité de l'approche du cadre logique rend ces ajustements extrêmement difficiles et conduit souvent à des périodes où les réformes et les nouvelles initiatives politiques stagnent (faute de flexibilité).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ce type d'observation se manifeste constamment dans les études sur le développement. Voir, par exemple, Duncan et Williams (2012), Faustino et Booth (2014), Fritz et al (2014) et Manning et Watkins (2013).

Une approche différente s'impose lorsqu'il s'agit de relever des défis complexes - où les décideurs politiques et les réformateurs potentiels peuvent essayer de nouvelles idées, apprendre ce qui fonctionne et pourquoi, adapter les idées et répéter le processus jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée. Nous appelons cela l'itération expérimentale.

Ce type de processus est motivé par l'urgence de trouver et d'adapter des solutions à des problèmes complexes spécifiques. Son objectif final ambitieux est donc défini par l'état que l'on espère atteindre lorsque le problème a été résolu (que vous avez identifié plus tôt, dans le tableau 1 du document « Faire du travail adapté aux problèmes »). Étant donné que les problèmes choisis sont complexes, cependant, ne prétend pas qu'il n'y a qu'un seul point de départ ou une seule idée sur laquelle agir, mais plutôt qu'il y a de nombreux points d'entrée (comme vous l'auriez montré dans l'encadré 4 du document « Faire un travail adapté à la résolution de problèmes ») et de multiples idées à aborder à chaque point d'entrée (comme en témoigne votre réflexion dans le Tableau 1). Cela ne suppose pas non plus que les idées de départ resteront intactes en tant que solutions ultimes, et par conséquent que l'objectif est simplement de fournir un tableau linéaire pour mettre en œuvre ces idées. Il s'agit plutôt d'un engagement structuré, étape par étape, dans lequel on teste les idées en fonction des résultats des tests et des enseignements tirés, et travaille progressivement à façonner une solution qui fonctionne réellement.

On devrait être en mesure de voir les caractéristiques qui nous amènent à qualifier le processus d'expérimental (où l'on teste des idées qui n'ont pas encore été finalisées). Il ne faut toutefois pas

confondre l'approche avec un essai contrôlé randomisé, où l'on teste une idée d'une manière scientifique, en randomisant le contexte et en contrôlant les influences désordonnées de la réalité. L'approche expérimentale se déroule ici dans un contexte spécifique et au milieu de la réalité, de sorte que les résultats sont possibles compte tenu du désordre auquel on est confronté. L'approche est également accélérée et réalisée en temps réel, avec ceux qui, en fin de compte, seront chargés de la mise en œuvre. Cela donne une certaine assurance que le processus - et la politique ou le produit final de la réforme - sera pris en charge localement et conduira à de véritables améliorations des capacités de l'État.

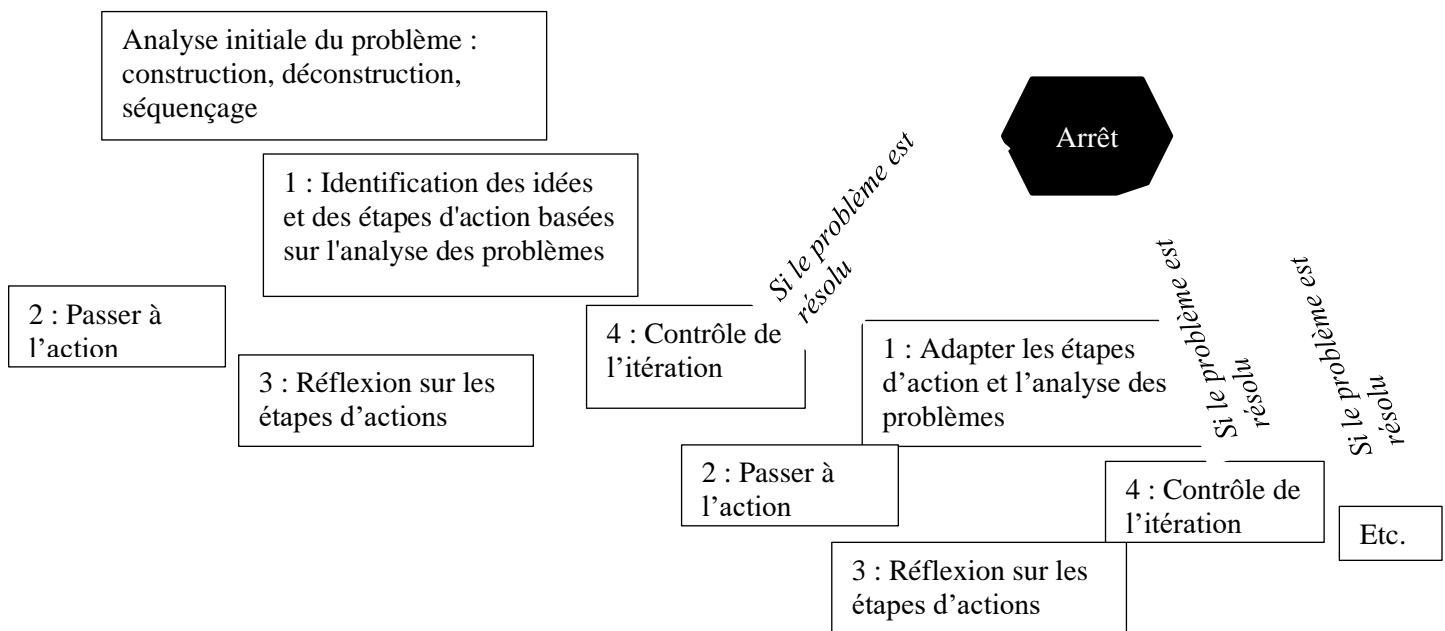
Il faut aussi être capable d'identifier les caractéristiques qui nous amènent à appeler ce processus itératif (où l'on essaie une idée encore et encore, en apprenant à chaque fois, jusqu'à ce que l'idée soit correctement spécifiée comme une solution fonctionnelle à un problème désigné). La figure 2 montre à quoi ressemble le processus itératif dans sa forme la plus simple. La première itération commence par l'identification des étapes initiales de l'action (en s'appuyant sur les activités déjà accomplies d'analyse des problèmes et d'identification des idées). Les étapes initiales devraient être très précises, avec une détermination exacte des personnes responsables pour chacune des idées choisies, et des points de départ et de fin prédéterminés afin de créer des limites de temps pour la première étape. Nous proposons de travailler avec des limites de temps serrées au début de ce type de travail, afin d'établir les bases d'une culture de travail orientée vers l'action et de créer une dynamique.<sup>7</sup> Ces limites aident à définir quand les étapes d'action commencent (étape 2 de chaque itération), quand l'action s'arrête et la réflexion commence (étape 3), et quand le contrôle de l'itération aura lieu (étape 4 de chaque itération).

---

<sup>7</sup> Voir Andrews (2015a).

L'étape de l'action doit être facile à comprendre. C'est là que nos réformateurs du Malawi pourraient prendre des mesures pour mettre à l'essai certaines idées (entreprendre une visite sur le terrain pour examiner les pratiques existantes, ou lancer une initiative de résultats rapides pour fournir des manuels scolaires, ou essayer un nouveau mécanisme de rapport qui a fait ses preuves en Afrique du Sud). L'étape 3 de la réflexion consiste à s'arrêter après avoir pris cette mesure et, lors d'une discussion de groupe, à poser trois questions : qu'est-ce qui a été réalisé ? qu'est-ce qui a été appris ? que faire ensuite ? L'étape 4 est appelée le contrôle de l'itération, dans laquelle ceux qui participent au travail rendent compte à leurs autorisateurs des progrès réalisés et des leçons apprises, et évaluent s'ils ont résolu le problème (ou la dimension sous-causale) sur lequel ils se sont concentrés. Si la réponse est oui (le problème est résolu), alors il n'est pas nécessaire d'itérer davantage et le défi consiste à arrêter et à diffuser la solution. Si la réponse est non, cependant, le groupe passe à une deuxième itération - adaptant ses idées en fonction des leçons apprises et passant par les mêmes étapes à nouveau. Le groupe se rapprochera d'une solution réalisable à mesure qu'il passera par plus d'itérations, les défis plus complexes nécessitant plus d'itérations que les autres défis.

**Figure 2. Le processus itératif simplifié**



Une telle expérimentation itérative atténue le risque de faire trop de suppositions par rapport aux solutions proposées ou au contexte dans lequel on travaille. Chaque étape donne l'occasion de tester les hypothèses et de dégager des leçons sur ce qui fonctionne avec des idées spécifiques dans des contextes spécifiques. C'est un processus que beaucoup utilisent dans d'autres domaines et que les experts en développement envisagent d'employer de plus en plus pour faire face à des défis complexes. Nous constatons que de nombreuses réformes réussies ont également adopté ce processus, y compris les réformes budgétaires publiques suédoises examinées plus tôt dans le présent document de travail (et le document intitulé « Faire du travail adapté aux problèmes »).

Les innovations comptables en Suède ont fait l'objet d'un processus expérimental, qui a débuté dans les années 1980, lorsque diverses administrations locales ont été encouragées à essayer d'utiliser les méthodes comptables du secteur privé. Leurs efforts ont été qualifiés de « pilotes »



mais ressemblaient plutôt aux itérations expérimentales décrites dans cette section : les gouvernements locaux ont appliqué des outils spécifiques dans des périodes définies, ont arrêté et évalué les leçons apprises dans ces efforts, puis ont adapté ces outils pour une autre application. Les observateurs notent que ce type d'itération s'est poursuivi pendant la majeure partie des années 80 et a donné lieu à des innovations comptables utiles et utilisables qui pourraient être transposées à plus grande échelle au début des années 90.

Une itération expérimentale comme celle-ci a également été utilisée pour favoriser le changement dans les deux autres exemples de renforcement des capacités de l'État dont nous avons discuté. L'une des activités de Nostria était axée sur la production de données sur la demande et l'offre judiciaires à partir de sources existantes (rappelons que leur travail a commencé après l'échec d'un projet de cinq ans qui visait à introduire un nouveau système électronique de gestion des dossiers). Voici une version stylisée des premières itérations :

- L'équipe a cerné les possibilités de trouver des données existantes et a précisé une première étape, demandant à tous les membres de l'équipe d'identifier les données existantes dans leur organisation et d'en faire un rapport à une réunion d'équipe le lendemain après-midi.
- L'après-midi suivant, ils sont tous venus avec des descriptions écrites des données existantes. Après avoir dressé la liste de ces données, l'équipe a réfléchi à ce qui avait été appris. Les leçons étaient simples mais impressionnantes : nous avons plus de données que ce que nous croyons ; il est assez facile d'identifier ce que nous avons ; le vrai problème est que nous ne les partageons pas. En réfléchissant à ces leçons, l'équipe a convenu que le problème n'était pas encore résolu et qu'il fallait itérer davantage. Ses membres ont identifié une étape suivante : chaque membre doit apporter ses données à une réunion d'équipe, le lendemain. La liste des

données disponibles et la décision concernant la prochaine étape ont été communiquées à un haut fonctionnaire qui supervisait le groupe, afin d'assurer un soutien continu.

- Le lendemain, seulement la moitié des membres de l'équipe avaient des données à montrer, et ces données se présentaient sous la forme de rames de papier (généralement) inutilisables. L'équipe a réfléchi, en posant les trois questions incitatives : Qu'est-ce qui a été réalisé ? Qu'est-ce qui a été appris ? Quelle est la prochaine étape ? Les leçons portaient sur les obstacles politiques et bureaucratiques que les membres de l'équipe ont rencontrés lorsqu'ils ont tenté d'accéder à des données à partager au sein de leurs organisations respectives (y compris la magistrature, le procureur et le ministère). Leurs supérieurs n'ont tout simplement pas permis le partage des données (même si ces mêmes autorisateurs s'étaient engagés à soutenir l'initiative). Les membres de l'équipe ont convenu que ces obstacles étaient en place depuis longtemps et qu'ils étaient l'une des principales raisons de l'échec des efforts antérieurs visant à établir des systèmes de gestion des affaires juridiques. Ils ont décidé que l'étape suivante consisterait à faire participer les autorités politiques qui appuyaient le travail et à leur demander la permission explicite de partager leurs données. Cela exigeait une nouvelle stratégie plus agressive pour expliquer la gravité et la nature partagée du problème aux autorisateurs (un problème dont l'équipe avait supposé avoir bien communiqué, mais que le groupe était maintenant d'accord pour présenter de manière plus agressive). Les membres de l'équipe ont immédiatement proposé une stratégie à cet égard et ont convenu de se réunir de nouveau deux jours plus tard pour comparer leurs résultats.

- Deux jours plus tard, l'équipe s'est rassemblée, chaque membre portant un vieil ordinateur portable encombrant. Leurs supérieurs avaient conjointement convenu que toutes les données pouvaient être montrées à l'ensemble du groupe, mais qu'elles devaient être conservées dans des fichiers dans chaque ordinateur portable. Ce n'était pas le meilleur mode de partage,

bien sûr, mais c'était un pas en avant par rapport à ce que l'équipe avait fait deux jours auparavant. Les membres de l'équipe ont donc ouvert leurs ordinateurs portables et ont commencé à chercher leurs fichiers, qui étaient tous dans Excel. Seulement la moitié du groupe a réussi à trouver les fichiers par ses propres moyens, cependant, et il est devenu très évident que les autres ne pouvaient pas travailler dans Excel (même si leurs titres officiels étaient liés à leurs rôles dans des agences statistiques ou budgétaires). En réfléchissant à cette étape, l'équipe a noté que des modalités de partage plus efficaces étaient nécessaires à l'avenir (et a décidé d'une approche stratégique pour persuader les autorités à ce sujet). Ils ont également noté la nécessité de renforcer leurs propres capacités d'analyse et ont commencé à discuter des options dans le domaine de la conception : ils pourraient demander à la Banque mondiale d'organiser un atelier de formation (comme meilleure pratique, peut-être), ou demander l'aide de la commission de la fonction publique (pratique existante), ou ils pourraient voir si leurs membres les plus compétents pourraient partager leur savoir-faire avec les autres (en s'appuyant sur leurs dévants positifs). Ils ont convenu que cette dernière option était plus rapide, moins coûteuse et plus accessible. Un atelier a été planifié pour la semaine prochaine, avec l'un des membres de l'équipe identifié comme l'instructeur principal.

- L'atelier a eu lieu quelques jours après la date prévue (étant donné les difficultés communes de logistique et de gestion du temps). C'était un événement très inspirant, où les pairs ont donné à leurs pairs les moyens d'acquérir de nouvelles connaissances (et ont eux-mêmes acquis une nouvelle confiance en soi). Les superviseurs des membres de l'équipe ont tous assisté à la clôture de l'atelier et ont même invité les médias à y assister (et à prendre des photos). Cela a donné lieu à des leçons intéressantes pour l'équipe, qui a identifié qu'elle avait plus d'autorité et de capacité d'action et qu'elle savait maintenant mieux ce qui était nécessaire. La moitié des membres de l'équipe estimaient qu'ils pourraient partager toutes leurs données plus efficacement

maintenant, et se sont engagés à le faire avant la prochaine réunion. Tous les membres de l'équipe ont convenu que les réunions devraient avoir lieu régulièrement et à des heures fixes, et qu'elles devraient avoir lieu au début et à la fin de chaque semaine, au cours des six prochains mois.

- Il y a eu beaucoup d'autres itérations, dont certaines ont conduit à des itérations en amont au lieu d'itérations en aval et beaucoup ont généré des leçons difficiles. Après sept mois de ces itérations, l'équipe a produit un tableau Excel contenant suffisamment de données pour analyser l'offre et la demande à l'échelle nationale et provinciale et cerner les lacunes dans les intrants (où les juges étaient nécessaires, par exemple). Ils ont pu établir un budget qui montrait pourquoi de nouveaux intrants étaient nécessaires, ce qui a conduit à une demande plus robuste auprès du ministère des Finances. L'équipe réfléchissait déjà aux limites d'Excel et s'était inscrite à un cours sur Access (un logiciel de base de données) avec l'idée de transférer ses données vers cette plate-forme au cours de l'année prochaine.

Un processus similaire a été adopté à Mantia. L'équipe centrale s'est réunie tous les deux ou trois jours pendant les premières semaines de son engagement, prenant des mesures pour identifier les idées et les acteurs responsables dans les 42 domaines d'action du diagramme en arête de poisson. Après un mois, ils ont développé un tableau innovateur détaillant ce qui se faisait dans tous les domaines du problème et qui en était responsable. Chaque réunion comportait une analyse complète de ce qui se faisait dans chaque domaine, de ce qui avait été appris et de ce qui allait suivre. Compte tenu du grand nombre d'acteurs impliqués dans la résolution de tous ces problèmes, l'équipe a mis en place un calendrier mensuel pour s'assurer que tout le monde était en mesure de participer et de faire rapport. Ces réunions ont souvent donné lieu à des discussions animées,

impliquant parfois les acteurs responsables dans différents domaines (qui ont été invités à s'engager). Par exemple, l'équipe de coordination a parfois appris que les acteurs responsables avaient besoin de plus d'autorité (ou de pression) pour agir, et qu'ils avaient parfois besoin de soutien avec de nouvelles idées, et qu'ils essayaient parfois des idées qui ne fonctionnaient pas - alors les idées ont dû être changées. Après neuf mois d'itération, l'équipe a été en mesure de démontrer que les 42 défis avaient tous été relevés efficacement. Ils pouvaient également citer des données qu'ils avaient recueillies pour montrer que le secteur était en croissance et qu'il fournissait plus d'emplois. Cela démontrait un réel progrès vers la réalisation de l'objectif de « résoudre le problème » fixé au départ, ce qui a conduit à un ralentissement des itérations expérimentales. Il est toutefois intéressant de noter que d'autres groupes dans l'ensemble du gouvernement ont commencé à utiliser des versions adaptées du tableau de coordination qui s'est avéré si utile dans ce travail. Cela a été en soi une expression de la capacité renforcée de l'État.

Ces exemples devraient montrer que les itérations expérimentales ne sont pas nécessairement lentes ou lentes à produire des résultats. Nous croyons, en fait, que les itérations doivent être rapides et agressives pour créer une dynamique et un esprit d'équipe et pour assurer une autorisation continue et élargie (dont nous discuterons plus en détail dans les prochains documents de travail). Les exemples devraient également montrer que ce travail n'est pas fait au hasard et de manière informelle. En fait, il exige beaucoup de structure et de discipline, et il a besoin d'une sanction et d'un soutien officiels. Les exemples devraient également montrer que ces approches produisent de nombreux résultats à court, moyen et long terme. L'échelonnement de ces résultats - qui sont souvent surprenants - fait en sorte que le processus continue à faire valoir sa légitimité (ce qui est essentiel lorsqu'il s'agit de favoriser des initiatives contestées de renforcement de l'État qui nécessitent un soutien bureaucratique et politique).

Enfin, les exemples montrent que l'itération expérimentale offre des possibilités d'apprentissage qui sont capitales dans la poursuite de défis extrêmement difficiles. Souvent, ces leçons ne sont pas tirées dans les processus de projets linéaires plus conventionnels, ce qui signifie que les difficultés contextuelles ne sont généralement pas identifiées et traitées et finissent par saper le succès du projet. C'était évident à Nostria comme à Mantia, où les projets passés avaient échoué à cause d'un manque d'apprentissage et d'adaptation aux difficultés rencontrées lors des premières itérations.

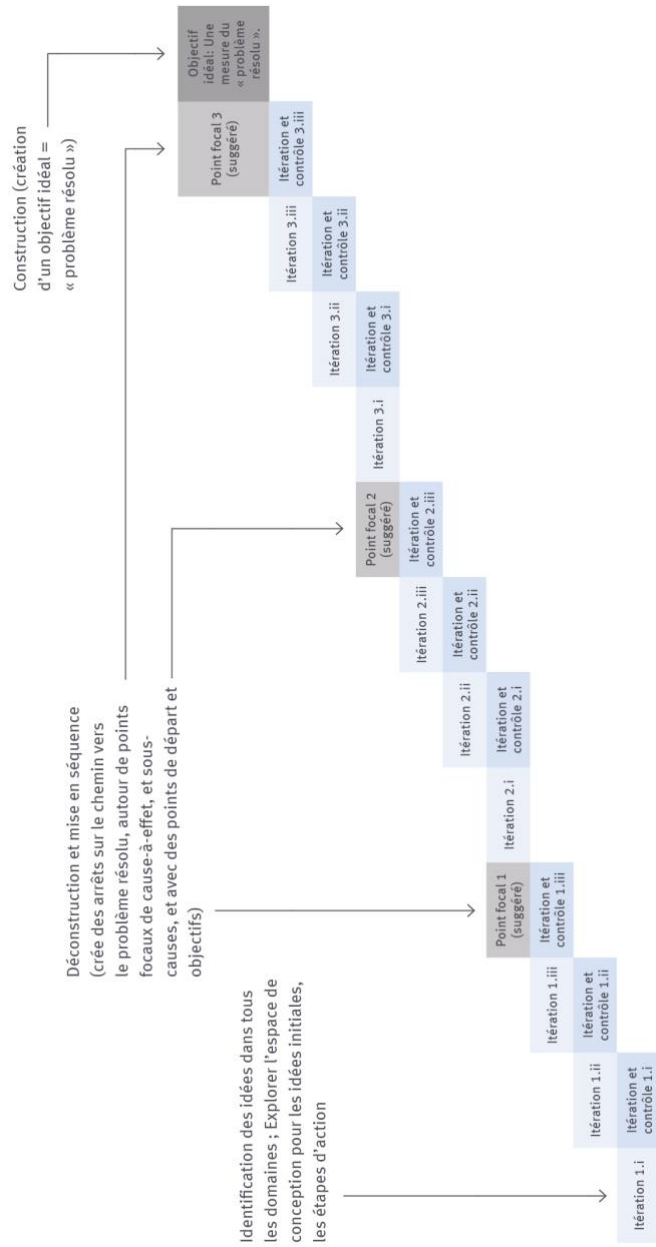
Bien que les avantages de l'itération expérimentale semblent très apparents, de nombreuses organisations de développement rendent difficile l'adoption de telles approches par leur personnel, étant donné la rigidité du cadre logique et des autres méthodes de planification linéaire. Nous entendons souvent dire que les organismes de financement exigent la certitude structurée et perçue d'un dispositif de type cadre logique et qu'ils ne permettront pas que les projets soient trop adaptatifs. En réponse à cette préoccupation, nous proposons un nouveau mécanisme de type cadre logique qui intègre l'itération expérimentale dans une approche structurée pour la prise de décisions lors de réformes politiques visant des défis complexes. Appelé « SearchFrame » ou Cadre Itératif, il est illustré dans la Figure 3.

Le Cadre Itératif facilite le passage de l'analyse du problème à un processus structuré de recherche et d'adaptation de solutions. Un objectif ambitieux est inclus comme point final de l'intervention, où l'on inscrit les détails de « ce à quoi ressemble le problème résolu ». Dans l'exemple du Malawi, l'objectif ambitieux concerne la diminution espérée des pertes liées à la corruption et l'amélioration de la prestation de services dans des secteurs clés. En outre, les principaux points focaux

intermédiaires sont également inclus, sur la base des analyses de déconstruction et de séquençage. Ces points focaux reflètent ce que la réforme ou l'intervention politique vise à réaliser à différents moments du processus de résolution du problème global. Plus de détails seront fournis pour les premiers points focaux, étant donné que nous savons avec plus de certitude ce dont nous avons besoin et comment nous voulons y parvenir. Par exemple, les premiers points focaux pour le Malawi pourraient inclure « toutes les lacunes en matière de décaissement sont identifiées » et « les faiblesses en matière de décaissement sont pleinement identifiées » et « nous savons quelles sont les capacités manquantes pour faire face au détournement des ressources par les responsables locaux ». Ces points focaux déterminent les étapes d'action dans les premières itérations, et ils doivent être définis d'une manière définie et significative (car ils façonnent la responsabilité de l'action). Les autres points focaux (2 et 3 dans la figure) refléteront ce que nous supposons ou attendons ou espérons (peut-être formulé comme « nous comblerons les lacunes en matière de décaissement » et « les décaissements refléteront les plans prévus au budget »).

Ces points focaux ne seront pas rigides, étant donné qu'il y a beaucoup plus de présuppositions sous-jacentes, mais ils fourniront une orientation dans le processus d'élaboration des politiques et de réforme qui donne aux bailleurs de fonds et aux autorités une vision claire de la direction intentionnelle du travail.

**Figure 3. Le cadre itératif comme alternative au cadre logique pour les défis complexes**





<b>Réflexions sur le Cadre Itératif en route vers le point focal 1</b>	<b>Réflexions sur le Cadre Itératif en route vers le point focal 2</b>	<b>Réflexions sur le Cadre Itératif en route vers le point focal 3</b>
Hypothèses que nous avons formulées	Hypothèses que nous avons formulées	Hypothèses que nous avons formulées
Leçons que nous avons apprises	Leçons que nous avons apprises	Leçons que nous avons apprises
Ajustements que nous avons apportés	Ajustements que nous avons apportés	Ajustements que nous avons apportés

Le Cadre Itératif ne spécifie pas toutes les étapes de l'action qui seront prises, comme le ferait un cadre logique typique. Cela programme plutôt un nombre prospectif d'itérations entre les points focaux (que l'on pourrait aussi relier à une certaine période). Les bailleurs de fonds et les autorisateurs sont donc informés que le travail comportera un nombre minimal d'itérations au cours d'une période donnée. Seule la première itération est détaillée, avec des étapes d'action spécifiques et une date de contrôle spécifique. Les bailleurs de fonds et les autorisateurs s'attendent à recevoir des rapports à toutes ces dates de contrôle, qui détailleront ce qui a été réalisé et appris et ce qui se produira au cours de la prochaine itération (étant donné les réflexions sur le Cadre Itératif présentées à la Figure 3). Une partie de l'apprentissage portera sur l'analyse du problème et des hypothèses qui sous-tendent la nature de chaque point focal et le calendrier de l'initiative. Ces leçons alimenteront les propositions d'ajustement du Cadre Itératif qui seront fournies aux bailleurs de fonds et aux personnes autorisées après chaque itération. Cela favorise l'apprentissage conjoint des réalités du changement et l'adaptation constante des hypothèses et des attentes.

Nous pensons que ce type de processus itératif est à la fois bien adapté pour résoudre des problèmes

complexes et pour répondre au besoin d'apporter une structure aux processus de projet formels. Tel que présenté, cela est extrêmement exigeant en termes d'information et d'apprentissage, nécessitant une rétroaction constante ainsi que des mécanismes pour assimiler la rétroaction et favoriser l'adaptation sur la base de celle-ci. Cela s'explique en partie par le fait que nous croyons qu'un discours et un engagement actifs sont essentiels dans les processus de changement complexes et qu'ils doivent donc être facilités par les itérations.<sup>8</sup> Dans la section suivante, nous nous penchons sur quelques idées à propos de cet apprentissage. Avant d'en arriver là, nous vous proposons toutefois de vous arrêter et de réfléchir à la façon dont l'itération expérimentale pourrait vous aider à trouver et à adapter des solutions à votre défi. Nous avons deux exercices pour vous aider à y réfléchir. La première, centrée sur le tableau 2, vous demande de détailler les étapes d'action en réponse aux idées que vous avez écrites dans le tableau 1, et de fournir des limites de temps pour une première itération. Le second, vous demande de réfléchir à la construction d'un Cadre Itératif pour communiquer le chemin que vous proposeriez aux bailleurs de fonds ou à d'autres autorisateurs (en leur montrant à quoi ressemble le Cadre Itératif préliminaire que vous imaginez). L'encadré 1 est fourni pour vous donner la possibilité de dessiner le Cadre Itératif (comme c'est fait dans la Figure 3), étant donné le travail que vous avez fait dans les exercices précédents.

---

<sup>8</sup> Voir Marsha et ses collaborateurs (2015) et Babineau et Lessard (2015) qui ont constaté que le changement organisationnel dans le secteur de la santé au Canada dépendait de l'acceptation de ceux qui subissaient des changements, ce qui dépendait largement de la création de processus de dialogue actifs et agile. Tsoukas et Chia (2002), Feldman et Pentland (2003), Abdollahi et al (2015) et Dyba et Dingsoyr (2015) sont d'autres ouvrages que nous avons trouvés utiles pour décrire l'importance et le processus de réforme itérative.

**Tableau 2. Structurer votre première itération**

Sous-cause	Idée	Étape(s) d'action (quoi, par qui et quand commencer)	Date pour faire une réflexion (et qui sera impliqué)	Date de contrôle de l'itération (et qui sera impliqué)	Comment savoir si l'objectif est atteint ?	Quand commencer la prochaine itération (si nécessaire) ?

**Encadré 1. Le Cadre Itératif pour mon processus de recherche et d'ajustement**

**L'importance de l'apprentissage intensif et appliqué**

Les défis complexes sont souvent saturés d'inconnues, où l'information est déficiente et les connaissances limitées. C'est la réalité avec de nombreux défis de renforcement des capacités de l'État, en particulier dans le domaine du développement : tout ce que nous savons dans de nombreuses situations, c'est que les capacités font défaut ; nous ne savons pas pourquoi elles font défaut et ce qu'il faudra pour renforcer les capacités nécessaires. Cela pose de réelles contraintes à la plupart des stratégies de gestion utilisées dans les initiatives de renforcement des capacités, qui exigent généralement que les concepteurs et les exécutants en sachent plus qu'ils n'en savent (ou ne pourraient savoir). Il s'agit donc d'une recette infaillible pour l'échec des politiques, des

programmes et des projets. Pire encore, lorsque ces projets échouent, les concepteurs et les exécutants de ces politiques, programmes et projets ne savent souvent pas pourquoi leurs initiatives ont échoué en fin de compte, étant donné le manque continu d'information et de connaissances.

Nous pensons que les États compétents ont réellement besoin d'informations et de connaissances, et que les efforts visant à renforcer les capacités de l'État devraient donc se concentrer sur l'expansion du savoir-faire. C'est pourquoi tout effort visant à renforcer les capacités de l'État doit faire de l'apprentissage un élément clé.

Nous l'avons vu clairement dans un projet de recherche qui a tenté d'expliquer pourquoi certaines réformes du secteur de la santé renforcent les capacités alors que d'autres ne le font pas (Andrews 2013, chapitre sept). L'un des facteurs qui distinguent les efforts couronnés de succès est ce que nous appelons la « flexibilité », une caractéristique qui implique l'apprentissage et la capacité de réagir aux leçons. Elle était élevée lorsque les politiques, les programmes et les projets : (i) produisaient des données à partir d'évaluations continues de leurs progrès et de leurs résultats (et pas seulement d'un suivi et d'une évaluation périodiques fondés sur la responsabilisation) ; (ii) assuraient une rétroaction constante sur la façon dont les principaux problèmes étaient traités, les leçons apprises et les problèmes rencontrés ; (iii) créaient des possibilités d'adapter le contenu des projets, compte tenu des leçons tirées des évaluations continues ; et (iv) présentaient les idées issues de ces apprentissages et les intégraient dans les activités des projets pendant leur exécution. Nous avons constaté que le score moyen de « flexibilité » pour les projets les plus réussis était de 2,72, comparativement à 1,06 dans le groupe des projets moins réussis (où 0 est le plus faible et 4 le plus élevé). Cela reflète la tendance des projets les plus réussis à faciliter l'apprentissage et à

assurer des réponses aux leçons apprises en temps réel.

De nombreux lecteurs pourraient prétendre que ce type d'apprentissage est courant dans le secteur du développement, et que les essais contrôlés randomisés (RCT) et les évaluations sont les moyens par lesquels l'apprentissage est maintenant institutionnalisé. L'apprentissage que nous préconisons diffère toutefois de l'apprentissage généré par ces outils. Les RCTs fournissent des connaissances potentielles sur la validité théorique d'une idée dans un environnement contrôlé, tandis que les évaluations ex-post permettent de tirer des leçons des initiatives déjà réalisées. Tous deux coûtent des sommes importantes et fournissent (généralement) des leçons à des spécialistes travaillant en dehors du contexte de mise en œuvre (dans une sphère plus théorique). En revanche, il s'agit de tirer des leçons sur l'utilisabilité des idées et la validité des hypothèses dans des contextes spécifiques, apprises par des agents engagés dans le travail dans ces contextes, et apprises rapidement dans le but de les intégrer au processus en tant qu'adaptations de conception et de stratégie.<sup>9</sup>

La discussion préalable sur l'itération expérimentale a fourni des exemples de cet apprentissage dans la pratique. Dans le cas de Nostria, par exemple, les premières leçons ont porté sur la disponibilité des données dans le secteur de la justice, les capacités limitées des experts en statistique et les limites de l'autorité organisationnelle. Ces leçons ont été identifiées pendant des

---

<sup>9</sup> Nous signalons une variété de textes portant sur ce type d'apprentissage dans différents contextes organisationnels, comme Gertler (2003), Klein et al (2015), Krause et O'Connell (2015), Kruger et al (2015), Lam (2000), Le et Raven (2015), Liu et Armstrong (2015), Liu et Maula (2015) et Yenyurt et al (2015). Nous aimons particulièrement Pulakos et al (2015, p.51) qui traite de l'importance de l'itération et de l'apprentissage expérientiel dans les réformes de gestion des résultats au sein des gouvernements. En réfléchissant sur les réformes réussies, les auteurs de cet article écrivent : « L'élément central de l'intervention est que les membres de l'organisation doivent intentionnellement pratiquer et solidifier un comportement efficace de gestion du rendement par le biais d'une intervention structurée, centré sur leur travail, d'apprentissage expérientiel qui produit un changement de comportement significatif ».

sessions de travail de l'équipe impliquée dans la réforme, qui a été encouragée à réfléchir sur les expériences et les observations qu'elle a faites en prenant des actions (en posant trois questions : « qu'est-ce qui a été réalisé ? », « qu'est-ce qui a été appris ? », « quelle est la suite ? »). Cette activité de réflexion a permis ce que certains appellent l'apprentissage par l'expérience, en groupes, et a conduit immédiatement à des ajustements aux idées et aux stratégies de réforme.

L'apprentissage expérientiel comme celui-ci (que l'on pourrait aussi appeler « apprentissage par l'action ») est le processus d'apprentissage par l'expérience, ou par la pratique. Cela concerne un « apprenant » activement impliqué dans un processus d'expérimentation et de réflexion sur l'expérience, où cet apprenant est à la fois la source et l'utilisateur des connaissances émergentes ; en contraste avec de nombreuses autres approches où l'apprenant reçoit passivement des connaissances (et n'a même pas besoin de les utiliser). Cet apprentissage n'est pas courant dans de nombreuses organisations et doit donc être consciemment encouragé et facilité dans la pratique (Bamford et al. 2015, Senge 2014, Unertl et al. 2016). Cette facilitation consiste à systématiquement créer des moments de réflexion pour les groupes impliqués dans le processus de recherche et d'ajustement (comme c'est le cas dans les itérations expérimentales) et à fournir des questions de réflexion pour ces moments (afin de tirer des leçons pertinentes des agents). Les questions peuvent être générales (comme dans l'exemple du Nostria ci-dessus) ou spécifiques (où nous posons parfois des questions comme « qu'avez-vous appris sur votre niveau d'autorisation » ou « qu'avez-vous appris sur l'utilisabilité de l'idée que vous avez testée »). Le processus de facilitation devrait également veiller à ce que les leçons soient utilisées de manière visible et pratique pour adapter les prochaines étapes de toute itération expérimentale (de sorte que les membres du groupe de réforme puissent réellement voir l'impact de leur expérience). À cet égard, il est important d'intégrer des mesures visant à garantir que les connaissances tirées sont suffisamment fiables. Il est utile d'inclure

des réflexions sur ce sujet dans les discussions d'équipe (lorsqu'on pose des questions comme « Est-ce que quelqu'un est en désaccord avec cette leçon ? » ou « Est-ce qu'il y a des expériences qui soutiennent ou contredisent cette leçon à partager ? ») Ce type de réflexion peut aider à trianguler et à interpréter les expériences des individus et du groupe, en augmentant à la fois la fiabilité de la leçon et l'adhésion du groupe aux implications de la leçon sur leur comportement.

Il est intéressant que nous ayons constaté que les leçons routinières et régulières sont souvent perçues comme des produits positifs du processus PDIA. Les autorités politiques, en particulier, voient la valeur des leçons qui leur aident à « voir » de façon plus efficace et claire tout engagement politique ou de réforme. Dans un sens, c'est comme la valeur d'une équipe d'aventuriers cartographiant le territoire de St Louis à la côte ouest en 1804 (pour mieux apprécier l'analogie de 1804, voir Andrews et al. 2015a). Prendre le temps de s'arrêter, de réfléchir, d'apprendre et de prendre note des leçons tirées de tout nouveau parcours permet aux autres de le suivre immédiatement, avec moins de soucis et d'incertitude, ce qui donne aux autorisateurs une plus grande influence. En fin de compte, les leçons accumulées mènent à une situation où des problèmes complexes comme celui d'aller vers l'ouest en 1804 sont domptés, devenant plus simples, comme voyager vers l'ouest en 2015.

Ce type d'apprentissage n'est toutefois pas courant dans de nombreux efforts visant à renforcer les capacités de l'État. De plus, de nombreux politiciens et bureaucrates de carrière peu enclins à prendre des risques peuvent résister à ce genre d'apprentissage - et au processus expérimental qu'il implique - avant même que vous puissiez le mettre en marche. La résistance reflète souvent l'opinion que ce type d'apprentissage manque de légitimité, ou qu'il sera indiscipliné ou inefficace

(ou qu'il est tout simplement trop difficile à faire dans les organisations hiérarchiques fondées sur des règles).<sup>10</sup> Ce point de vue doit être contré par une stratégie explicite et disciplinée pour favoriser cet apprentissage. Cette stratégie aide à structurer l'activité de réflexion présentée à l'étape 3 de chaque cycle d'itération (voir Figure 2). Cela devrait préciser quand l'apprentissage aura lieu au cours de l'itération (créant une limite de temps), quelles seront les questions d'apprentissage clés, qui sera impliqué et comment les leçons seront utilisées. Ces questions sont incluses dans le tableau 3, que nous avons laissé vide, pour vous aider à penser à une stratégie d'apprentissage dans votre processus de recherche et d'ajustement. En remplissant le tableau, réfléchissez au défi dont vous avez discuté et au processus d'itération expérimental que vous avez décrit précédemment. Quelles sont les questions que vous jugez les plus appropriées à poser ? Qui devrait être engagé ? À quelle fréquence feriez-vous appel à ces agents ? Comment utiliseriez-vous les leçons apprises ?

**Tableau 3. Favoriser l'apprentissage par l'expérience dans votre processus de recherche et d'ajustement**

Questions clés	Vos réponses
Quelles sont les questions que vous jugez les plus appropriées à poser ?	
Qui devrait être engagé ?	

<sup>10</sup> Nous ne pensons pas que ce type de travail soit impossible dans aucun contexte, bien que des preuves montrent qu'il peut être plus difficile à introduire dans certains contextes. Bamford et ses collaborateurs (2015) constatent, par exemple, que les pressions contextuelles (comme l'appétit pour le changement et le coût de l'apprentissage) ne peuvent conduire qu'à une adoption partielle de ce type d'apprentissage itératif. Voir aussi Lam (2000) et Gerlter (2003).



À quelle fréquence feriez-vous appel à ces agents ?	
Comment utiliseriez-vous les leçons apprises ?	

### **Où cela vous mène-t-il ?**

Nous avons présenté la pensée qui sous-tend l'approche PDIA dans de nombreux pays différents et, dans la plupart des contextes, les idées que nous partageons sont bien accueillies. La stratégie de recherche et d'ajustement est considérée comme une question de bon sens par de nombreuses personnes avec lesquelles nous avons travaillé et communiqué. Certains nous disent qu'ils ont trouvé l'approche utile et intéressante, mais pas nouvelle. En même temps, cependant, ces mêmes personnes nous diront que l'approche n'est pas possible dans leur organisation. « C'est peut-être du bon sens », nous a-t-on dit, « mais le bon sens est le moins commun des sens. »

La raison la plus courante pour laquelle les gens nous disent qu'ils ne peuvent pas utiliser l'approche PDIA est simple : « Je n'obtiendrai pas l'autorisation nécessaire pour ce genre de travail ». Cette raison est particulièrement fréquente lorsque l'on s'entretient avec des responsables gouvernementaux dans les pays en développement et des fonctionnaires travaillant dans des organisations de développement (comme les agences bilatérales, la Banque mondiale, les banques régionales de développement, ou l'OCDE). On nous dit que les gestionnaires et les politiciens dans ces contextes n'appuieront pas un processus expérimental qui mènera probablement à l'échec avant qu'il ne devienne un succès. Ils ne croient pas que leurs superviseurs verront les « leçons » comme des résultats et finissent par dire qu'ils aimeraient travailler de cette façon, mais qu'ils ne voient tout

simplement pas cela comme possible.

Il se peut que vous vous trouviez dans une situation similaire au moment où vous terminez le présent document de travail. Vous pensez peut-être que les idées présentées ici semblent sensées mais très différentes de ce que vous faites normalement dans votre organisation. Elles doivent donc paraître peu susceptibles d'être soutenues. Mais nous ne voulons pas vous laisser ici, et nous ne voulons pas non plus que vous laissiez votre réflexion ici. Les exemples fournis - de la Suède à Nostria et Mantia - sont des situations du monde réel dans lesquelles l'apprentissage et l'expérimentation ont été au cœur des réformes dans des contextes hiérarchiques, politiquement contestés, où les autorités étaient également plus enclins à soutenir des voies faciles vers des solutions. Le processus de recherche et d'ajustement que nous décrivons ici a été possible dans ces contextes, cependant, et pourrait l'être aussi dans votre contexte. Cela dépend de la façon dont vous gérez votre environnement d'autorisation, c'est ce que nous aborderons dans notre prochain document de travail « Mettre en action l'approche PDIA ».

## References

- Abdollahi, M, Arvan, M. and Razmi, J. 2015. An integrated approach for supplier portfolio selection: Lean or agile? *Expert Systems with Applications*, 42(1), pp.679-690.
- Aghion, P. and Tirole, J. 1997. Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), pp.1-29.
- Andrews, M. 2012. The logical limits of best practice administrative solutions in developing countries. *Public Administration and Development*, 32(2), pp.137-153.
- Andrews, M. 2013. *The Limits of Institutional Reform in Development*. New York: Cambridge.
- Andrews, M. 2015a. Explaining Positive Deviance in Public Sector Reform. *World Development* 74(10), pp.197-208.
- Andrews, M. 2015b. Doing Complex Reform Through PDIA: Judicial Sector Change in Mozambique. *Public Administration and Development*, 35(4), pp.288-300.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2013. *Escaping Capability Traps through Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA)*. *World Development* 51(11), pp. 234-244.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2015. Doing Problem Driven Work. *Harvard Kennedy School Working Paper* 73.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2015. Building (Real) State Capability. *Harvard Kennedy School Working Paper* 74.
- Bamford, D., Forrester, P., Dehe, B. and Leese, R. 2015. Partial and iterative Lean implementation: two case studies. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(5), pp.702-727
- Booth, D. 2011. Aid Effectiveness: Bringing Country Ownership (and Politics) Back In.

*Overseas Development Institute Working Paper 336*. London: ODI.

Campbell, D. 2012. Public managers in integrated services collaboratives: What works is workarounds. *Public Administration Review*, 72(5), pp.721-730.

Campos, J.E., Randrianarivelo, B. and Winning, K. 2013. Escaping the Capability Trap: Turning 'Small' Development into 'Big' Development. *World Bank Policy Research Working Paper 6717*. Washington, D.C.: World Bank.

Chan, N. 2010. Narrative Change and Its Microfoundations: Problem Management, Strategic Manipulation, and Information Processing. Paper presented at the Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana University-Bloomington, April 3, 2010.

Chandler, D. and Hwang, H. 2015. Learning From Learning Theory A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory. *Journal of Management*, 41(5), pp.1446-1476.

de Búrca, G., Keohane, R. and Sabel, C. 2014. Global experimentalist governance. *British Journal of Political Science* 44(3), pp. 477-486

Dillabaugh, L., Lewis Kulzer, J., Owuor, K., Ndege, V., Oyanga, A., Ngugi, E., Shade, S., Bukusi, E. and Cohen, C, 2012. Towards elimination of mother-to-child transmission of HIV: the impact of a rapid results initiative in Nyanza Province, Kenya. *AIDS research and treatment*, 2012, pp.1-6.

Drew, S. and Wallis, J. 2014. The use of appreciative inquiry in the practices of large-scale organisational change. *Journal of General Management*, 39(4), pp. 3-26.

Dumas, M. and Maggi, F. 2015. Enabling process innovation via deviance mining and predictive monitoring. In *BPM-Driving Innovation in a Digital World* Springer International

Publishing, pp. 145-154.

Duncan, A. and Williams, G. 2012. Making Development Assistance More Effective Through Using Political-economy Analysis: What Has Been Done and What Have We Learned?.

*Development Policy Review*, 30(2), pp.133-148.

Dyba, T. and Dingsoyr, T., 2015. Agile project management: from self-managing teams to large-scale development. In *Software Engineering (ICSE), 2015 IEEE/ACM 37th IEEE International Conference on IEEE 2*, pp. 945-946.

Faust, J. 2010. Policy experiments, democratic ownership and development assistance.

*Development Policy Review*, 28(5), pp.515-534.

Faustino, J. and Booth, D. 2014. *Development Entrepreneurship: How donors and leaders can foster institutional change*. London: Overseas Development Institute.

Feldman, M. and Pentland, B. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), pp.94-118.

Frosch, D. and Kaplan, R. 1999. Shared decision making in clinical medicine: past research and future directions. *American journal of preventive medicine*, 17(4), pp.285-294

Gertler, M.2003. Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of economic geography*, 3(1), pp.75-99.

Glouberman, S. and Zimmerman, B. 2004. Complicated and complex systems: What would successful reform of Medicare look like? In Forest, P., Marchildon, G. and McIntosh, T(Eds.), *Romanow Papers: Changing Healthcare in Canada*, 2(31). Toronto: University of Toronto

Press.

Gruber, M., De Leon, N., George, G. and Thompson, P. 2015. Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58(1), pp.1-7.

Hong, K., and Kim, Y. 2002. The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective. *Information and Management* 40, pp.25–40.

Khanna, R., Guler, I. and Nerkar, A. 2015. Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry. *Academy of Management Journal*, Published online March 2, 2015.

Kingdon, J. 1995. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition. New York: Harper Collins.

Klein, L., Biesenthal, C. and Dehlin, E. 2015. Improvisation in project management: A praxeology. *International Journal of Project Management*, 33(2), pp.267-277.

Krause, G. and O'Connell, A. 2015. Experiential Learning and Presidential Management of the US Federal Bureaucracy: Logic and Evidence from Agency Leadership Appointments. *American Journal of Political Science*. Published online October 20, 2015.

Kruger, J., Kruger, D. and Suzuki, R. 2015. Assessing the Effectiveness of Experiential Learning in a Student-Run Free Clinic. *Pedagogy in Health Promotion*, 1(2), pp.91-94.

Lam, A., 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization studies*, 21(3), pp.487-513

Le, Q. and Raven, P. 2015. An Assessment of Experiential Learning of Global Poverty Issues Through International Service Projects. *Journal of Teaching in International Business*, 26(2), pp.136-158.

Levy, B. 2014. *Working With the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*. New York: Oxford.

Li, M. and Armstrong, S. 2015. The relationship between Kolb's experiential learning styles and Big Five personality traits in international managers. *Personality and Individual Differences*, 86, pp.422-426.

Lindblom, C. 1958. Policy analysis. *American Economic Review* 48, pp. 298–312.

Lindblom, C. 1959. The Science of “Muddling Through.” *Public Administration Review* 19(2), pp. 79–88.

Lindblom, C. 1979. Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review* 39, pp. 517–526.

Liu, Y. and Maula, M. 2015. Local Partnering in Foreign Ventures: Uncertainty, Experiential Learning, and Syndication in Cross-Border Venture Capital Investments. *Academy of Management Journal*, Published online May 2015.

Marsh, D., Schroeder, D., Dearden, K.A., Sternin, J. and Sternin, M.,2004. The power of positive deviance. *BMJ: British Medical Journal*, 329(7475), pp.1177-1179.

Marshak, R., Grant, D. and Floris, M. 2015. Discourse and Dialogic Organization Development. *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*, p.77-93.

Matta, N., and Morgan, P. 2011. *Local Empowerment through Rapid Results*. Stanford Social

*Innovation Review* (Summer), pp. 51–55.

McCay, B. 2002. Emergence of Institutions for the Commons: Contexts, Situations, and Events.

In E. Ostrom (Ed.). *The Drama of the Commons*. Washington, DC: National Research Council, pp. 361–399.

Nowlin, M. 2011. Theories of the policy process: State of the research and emerging trends.

*Policy Studies Journal* 39(1), pp.41-60.

Oborn, E., Barrett, M. and Exworthy, M. 2011. Policy entrepreneurship in the development of public sector strategy: the case of London health reform. *Public Administration*, 89(2), pp.325-344.

Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press. Ostrom,

E. 2008. Design Principles of Robust Property-Rights Institutions: What Have We

Learned? In K. G. Ingram and Y.-H. Hong (Eds.). *Property Rights and Land Policies*.

Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy, pp.25–51.

Pache, A. and Santos, F. 2013. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations* 39, pp.3-35.

Perkmann, M. and Spicer, A. 2014. How Emerging Organizations Take Form: The Role of Imprinting and Values in Organizational Bricolage. *Organization Science* 25(6), pp.1785- 1806.

Pritchett, L., Woolcock, M. and Andrews, M. 2013. Looking like a state: techniques of persistent failure in state capability for implementation. *The Journal of Development Studies* 49(1), pp.1-18.

Pulakos, E., Hanson, R., Arad, S. and Moyer, N., 2015. Performance management can be fixed:



An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology* 8(01), pp.51-76.

Radnor, Z. and Walley, P. 2008. Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector. *Public Money and Management* 28(1), pp.13-20.

Ridley-Duff, R. and Duncan, G. 2015. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. *Human Relations* 68 (10), pp.1579-1599

Sabel, C. and Jordan, L. 2015. *Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program*. World Bank Competitive Industries and Institutions Program. Washington, D.C.: World Bank.

Schwartz, D., Fischhoff, B., Krishnamurti, T. and Sowell, F. 2013. The Hawthorne effect and energy awareness. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110(38), pp.15242- 15246.

Senge, P. 2014. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York: Crown Business.

Spreitzer, G. and Sonenshein, S. 2003. Positive deviance and extraordinary organizing, In Cameron, K., Dutton, J. and Quinn, R. (Eds.) *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, pp.207-224.

Senge, P. and Kim, D. 2013. From Fragmentation to Integration: Building Learning Communities. *Reflections* 12(4), pp.3-11.

Spreitzer, G. and Sonenshein, S. 2004. Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist* 47(6), pp.828-847.

Unertl, K., Holden, R.J. and Lorenzi, N. 2016. Usability: making it real from concepts to

implementation and end-user adoption. In *Healthcare Information Management Systems* (pp. 165-175). Springer International Publishing.

van Manen, S., Avard, G. and Martínez-Cruz, M. 2015. Co-ideation of disaster preparedness strategies through a participatory design approach: Challenges and opportunities experienced at Turrialba volcano, Costa Rica. *Design Studies* 40, pp.218-245.

Waddock, S., Meszoely, G., Waddell, S. and Dentoni, D. 2015. The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), pp.993-1012.

Wang, D. and Ap, J. 2013. Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management* 36, pp.221-233.

Wilson, D. 2013. *Toward a Science of Organizational Change: Rapid Results, Polycentric Governance, and Evolution*. Available at:

<https://www.prosocialgroups.org/sites/default/files/Rapid%20Results%20October%208%202013.pdf>

Womack, J. and Jones, D. 2010. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Yeniyurt, S., Townsend, J., Cavusgil, S. and Ghauri, P. 2015. Mimetic and experiential effects in international marketing alliance formations of US pharmaceuticals firms. *International Business Strategy: Theory and Practice* 40, pp.301-320.