

Boîte à outils **PDIA**

Une approche autonome pour résoudre des problèmes complexes



Boîte à outils **PDIA**

Une approche autonome pour résoudre des problèmes complexes

Version 1.1 publiée en octobre 2024

Rédacteurs en chef : Salimah Samji, Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock

Production Assistance : Tim McNaught

Conception : Area 8 Creative

Certains droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, à des fins commerciales, sans l'autorisation écrite préalable du Building State Capability Program, ou comme le permet expressément la loi, par licence.

Il s'agit d'une publication en libre accès, disponible en ligne et distribuée selon les termes d'une Attribution Creative Commons.

Licence internationale (CC BY-NC-ND 4.0), dont une copie est disponible sur <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Attribution — Vous devez donner le crédit approprié, fournir un lien vers la licence et indiquer si des changements ont été apportés. Vous pouvez le faire d'une manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que le concédant de licence vous endosse, vous ou votre utilisation.



NonCommercial — Vous ne pouvez pas utiliser le matériel à des fins commerciales.



NoDerivatives — Si vous remixez, transformez ou construisez sur le matériel, vous ne pouvez pas distribuer le matériel modifié.

Table des Matières

6	À propos du renforcement des compétences de l'État
7	Comment utiliser cette boîte à outils
8	Section 1 : Construire votre problème
10	Exemple : Construire notre problème
11	Fiche de travail 1 : Construire notre problème
14	Section 2 : Déconstruire votre problème
16	Tableau 1 : Un exemple pratique de conversations « 5 pourquoi »
17	Fiche de travail 2 : Ma fiche de réflexion sur les « 5 pourquoi »
18	Figure 1 : Déconstruire des problèmes complexes à l'aide des diagrammes d'Ishikawa
19	Fiche 3 : Mon diagramme d'Ishikawa, déconstruire le problème auquel je suis confronté
20	Section 3 : Utiliser une analyse de l'espace de changement « triple-A » pour trouver des points d'entrée
22	Figure 2 : Représentation graphique de l'espace de changement
23	Fiche de travail 4 : Analyse fondamentale de l'espace de changement « triple-A »
26	Figure 3 : Examen de l'espace de changement dans les différentes branches/sous-branches de cause à effet d'un problème
27	Fiche de travail 5 : L'espace de changement dans notre diagramme d'Ishikawa de groupe
28	Fiche de travail 6 : Bâtir notre autorité, notre acceptation et nos aptitudes
30	Section 4 : Explorer l'espace de conception pour trouver des solutions possibles
32	Figure 4 : L'espace de conception : d'où proviennent les idées ?
34	Fiche de travail 7 : Explorer l'espace de conception

36	Section 5 : Développer et maintenir votre autorisation
38	Fiche de travail 8 : De quelle autorité avons-nous besoin et où pouvons-nous la trouver ?
41	Fiche de travail 9 : Notre stratégie de communication et de persuasion pour convaincre nos autorisateurs
42	Section 6 : Concevoir votre première itération
44	Figure 5 : Itérer pour améliorer progressivement la fonctionnalité et la légitimité
45	Fiche de travail 10 : Structurer notre première itération
48	Section 7 : Apprendre de vos itérations
50	Figure 6 : Le processus itératif
51	Fiche de travail 11 : Favoriser l'apprentissage par l'expérience dans notre processus de recherche et d'ajustement
52	Fiche de travail 12 : Outil de contrôle des itérations
54	Figure 7 : Le cadre itératif comme alternative au cadre logique pour les défis complexes
55	Fiche de travail 13 : Le cadre itératif pour mon processus de recherche et d'ajustement
56	Section 8 : En avant

À propos du renforcement des compétences de l'État

Le groupe « [Building State Capability](#) » (BSC) à l'Université Harvard effectue des recherches sur les méthodes de renforcement des compétences des organisations afin de permettre une implémentation des politiques et programmes. Le corps professoral du BSC, Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock, ont développé L'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA), une approche étape par étape qui vous aidera à décomposer vos problèmes en ses causes fondamentales, à identifier des points d'entrée, à chercher des solutions potentielles, à agir, à réfléchir sur les leçons que vous en avez tirées, à adapter, et puis à recommencer. Il s'agit d'un processus dynamique avec des boucles de rétroaction serrées qui vous permet d'élaborer votre propre solution à votre problème en fonction de votre contexte local. L'approche PDIA est une approche d'apprentissage par la pratique.

L'approche PDIA repose sur quatre principes :



Des solutions locales à des problèmes locaux

Passer de la promotion de solutions prédéfinies 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.

Comment utiliser cette boîte à outils

Cette boîte à outils PDIA est conçue pour vous guider à travers le processus de résolution de problèmes complexes qui nécessitent un travail en équipe. Nous l'appelons un kit autodirigé, où le « vous » représente une équipe engagée de 4 à 6 personnes mobilisées pour travailler ensemble afin de résoudre un problème complexe qui ne peut être résolu par une seule personne.

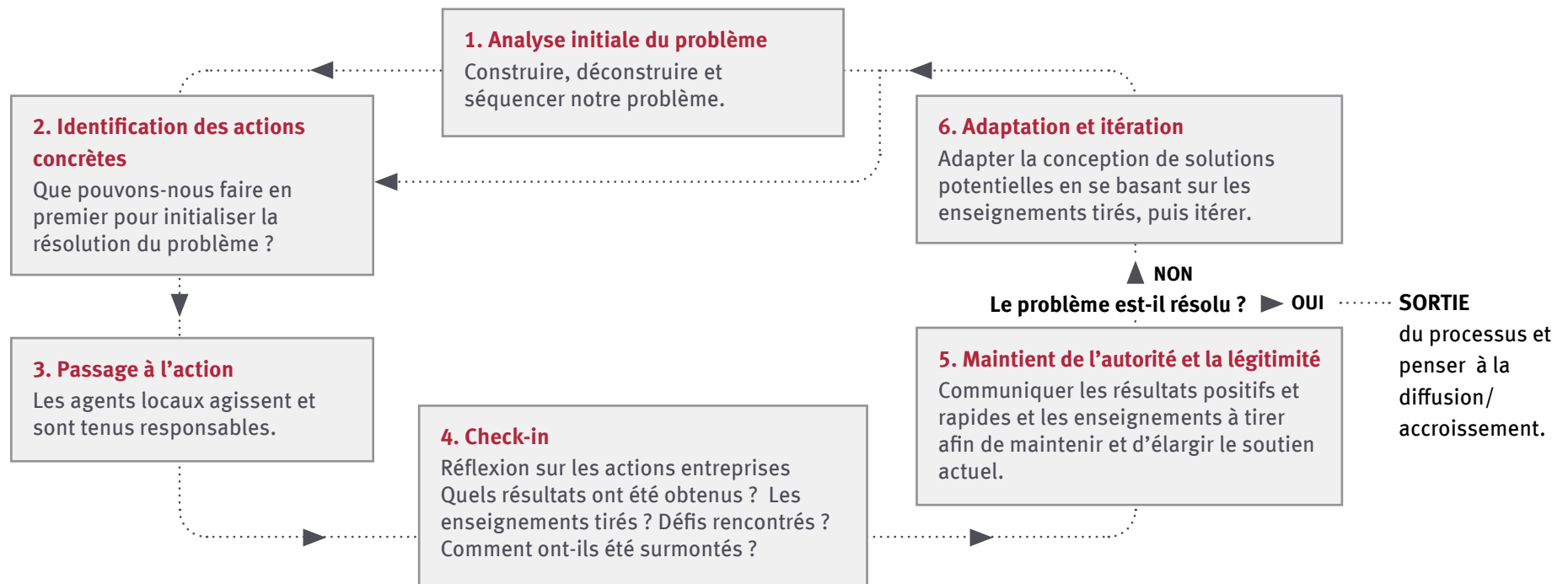
Bien que le processus PDIA ne soit pas linéaire, nous vous recommandons de lire les étapes de cette boîte à outils dans l'ordre, afin de mieux les comprendre. La boîte à outils comporte huit sections. Chaque section présente un nouveau concept et comporte une ou plusieurs fiches de travail qui sont des outils pour vous aider à essayer l'approche PDIA par vous-même. Tous les outils sont dynamiques et doivent être revus et adaptés régulièrement.

La trousse d'outils PDIA s'appuie sur deux ressources clés. Le premier est le « Building State Capability: Evidence, Analysis, Action » qui peut être téléchargé gratuitement à l'adresse <https://bsc.hks.harvard.edu> et le second est une série de courtes vidéos expliquant les concepts clés de l'approche PDIA, disponibles ici : <https://vimeo.com/album/5477026>

Ces ressources apparaîtront dans chaque section et nous vous encourageons à les consulter au fur et à mesure que vous essayez l'approche PDIA. Nous espérons que vous trouverez cette boîte à outils utile et vous souhaitons le meilleur pour votre expérience PDIA.

— L'équipe Building State Capability
www.bsc.hks.harvard.edu

LE PROCESSUS PDIA



SECTION 1

Construire votre problème



Les problèmes sont essentiels pour stimuler le changement. Nous constatons que de nombreux praticiens du développement prétendent être guidés par les problèmes, mais sont en réalité orientés par les solutions. Ils définissent leur problème comme l'absence d'une solution préférentielle, ce qui mène souvent à des interventions standardisées qui ne s'attaquent jamais aux causes racines du problème.

L'approche PDIA vise à renforcer la capacité de résoudre les problèmes à travers un processus de résolution des bons problèmes. Un bon problème en est un qui :

- est important pour les principaux agents de changement et ne peut donc pas être ignoré
- motive et stimule le changement
- peut être décomposé en de plus petits facteurs déterminants
- offre des réponses réelles, séquentielles et stratégiques
- est piloté localement, avec les acteurs locaux qui définissent, débattent et affinent l'énoncé du problème par le biais d'un consensus partagé

Nous croyons que la construction de problèmes locaux est le point de départ pour commencer la recherche de solutions qui, en fin de compte, entraîneront le changement. Il s'agit de la première étape de la réalisation de l'approche PDIA.

Dans cette section, vous apprendrez comment construire ou formuler votre problème et attirer l'attention sur la nécessité d'un changement d'agenda social, politique et administratif. Vous devrez rassembler les principaux agents de changement, tant les décideurs que les agitateurs potentiels, pour répondre aux questions de la fiche de travail 1. Cette étape doit être effectuée par des agents internes au contexte et non par des personnes venant de l'extérieur. Les réponses aux questions doivent être étayées par des données ou des preuves afin de convaincre les autres de leur validité, et pour permettre au groupe d'avoir un énoncé de problème convaincant. Nous aborderons le sujet de la construction et du maintien de votre environnement d'autorisation à la section 5.

RESSOURCES



VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

[Vendre des solutions ou résoudre des problèmes](#)

[Une réforme réellement axée sur les problèmes](#)

[Construire les problèmes pour stimuler le changement](#)

[Construire des problèmes qui comptent](#)



LECTURE



Chapitre 7 :
[Faire du travail adapté aux problèmes](#) (pages 2–22)

Exemple : Construire notre problème

Nous utiliserons l'exemple suivant tout au long de la *boîte d'outils* PDIA pour montrer comment utiliser les fiches de travail.

Une réformatrice en herbe au Malawi pourrait s'inquiéter de l'échec du Bureau Anti- Corruption (BAC) du Malawi. Elle pourrait essayer de convaincre les autres qu'une réforme profonde est nécessaire, en se concentrant sur l'amélioration de la « solution préférentielle » et la création d'un meilleur BAC. Certains pourraient soutenir que le BAC est en train d'émerger, cependant, et qu'il fonctionnera un jour. D'autres pourraient noter que la corruption a toujours existé et qu'elle est très

difficile à combattre sur le plan politique. En prenant en compte ces éléments, notre réformatrice reconnaîtrait la nécessité de transformer une conjoncture en problème, par la construction d'un problème. Pour ce faire, elle aurait besoin de réunir un petit groupe (pour commencer) d'agitateurs et de décideurs et de poser les questions énumérées ci-dessous. Imaginez le genre de conversation qui s'ensuivrait et la façon dont elle orienterait l'agenda de la réforme.

1 Quel est le problème ?

Le problème, c'est que le BAC ne lutte pas efficacement contre la corruption.

2 Pourquoi est-ce important ?

Parce qu'il y a encore une forte corruption au sein du gouvernement, qui peut être démontré au travers de plusieurs indicateurs.

Pourquoi est-ce important ?

Parce que nous perdons de l'argent à cause de la corruption, que nous pouvons estimer à l'aide de simples données provenant de rapports financiers.

Pourquoi est-ce important ?

Parce que la perte d'argent entraîne une réduction des services, que nous pouvons montrer dans divers secteurs, y compris l'éducation, la santé et l'eau.

3 Pour qui cela importe-t-il ?

Tous ceux qui reçoivent les services, y compris les citoyens et les politiciens qui sont censés les représenter. Ce sont les principaux agents de changement, surtout au niveau local.

4 Qui doit s'en soucier davantage ?

Les principaux décideurs au niveau du gouvernement, dont le ministre des Finances et les responsables budgétaires et des politiques locaux.

5 Comment faire en sorte qu'ils y accordent plus d'attention ? (Comment le mesurer ou raconter des histoires à son sujet)

En fournissant des données montrant les pertes d'argent dues à la corruption, qui entraînent une baisse de rendement en matière de fourniture de services. Ces données pourraient inclure des statistiques sur les ruptures de stock dans les cliniques ou l'accès aux manuels scolaires dans les écoles, et pourraient être fournies pour différentes circonscriptions électorales afin de convaincre leurs politiciens de s'en préoccuper.

6 A quoi ressemblera le problème lorsqu'il sera résolu ?

Les services dans les secteurs de l'éducation et de la santé seraient renforcés, et l'argent parviendrait plus efficacement aux écoles et aux cliniques.

Ils pourraient se concentrer sur des objectifs spécifiques pour l'amélioration des stocks dans les dispensaires et la fourniture de manuels scolaires dans les écoles, en réfléchissant une fois de plus à des objectifs pour chaque circonscription afin de s'assurer le soutien des représentants politiques concernés.

Fiche de travail 1 : Construire notre problème

1 Quel est le problème ?

2 Pourquoi est-ce important ?

Pourquoi est-ce important ?

Pourquoi est-ce important ?

3 À qui cela importe-t-il ?

4 Qui doit s'en soucier davantage ?

5 Comment faire en sorte qu'ils y accordent plus d'attention ? (Comment le mesurer ou raconter des histoires à son sujet)

6 À quoi ressemblera le problème une fois résolu ?

SECTION 2

Déconstruire votre problème



Les problèmes complexes sont irréductibles et les « bonnes » solutions sont difficiles à identifier. Cela conduit souvent les réformateurs à préconiser des solutions préférentielles basées sur de bonnes pratiques qu'ils savent ne permettront pas un véritable renforcement des compétences, mais qui offriront au moins de quoi s'occuper.

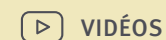
Afin d'atténuer ce risque, le problème doit être décomposé en une série de segments plus petits, plus malléables, chacun représentant des points d'attention spécifiques, qui permettent l'élaboration de solutions localisées. Cela peut conduire à une compréhension différente - et plus précise - du problème. Nous appelons ce processus la déconstruction du problème et il s'agit de la deuxième étape de l'approche PDIA.

Dans cette section, vous apprendrez comment déconstruire votre problème à l'aide de la technique des « 5-pourquoi » qui vous permet d'identifier plusieurs causes racines et de décomposer chaque cause en ses sous-causes. Vous utiliserez ensuite un diagramme en arêtes de poisson ou un diagramme d'Ishikawa pour représenter visuellement votre problème déconstruit.

Il est important d'impliquer différents agents dans ce processus car ils apporteront des perspectives différentes permettant ainsi une meilleure déconstruction du problème. Cette étape doit être effectuée par des agents internes au contexte et non par des personnes extérieures. A ce stade, nous mettons en garde contre l'exclusion prématurée de tout facteur de cause à effet. Les réponses apportées aux questions doivent s'appuyer sur des données et des preuves tangibles, dans le but de convaincre de manière crédible les autres parties de leur légitimité et de leur fiabilité.

Remarque : Ces outils sont dynamiques et doivent être régulièrement mis à jour.

RESSOURCES



VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

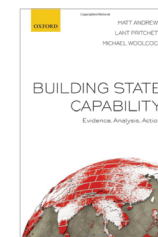
[La déconstruction des problèmes](#)

[Vous ne pouvez pas jongler sans la lutte](#)

[PDIA est un moyen de structurer votre lutte](#)



LECTURE



Chapitre 7 :
[Faire du travail adapté aux problèmes](#) (pages 23 – 32)

Tableau 1 : Un exemple pratique de conversations « 5 pourquoi »

VOTRE PROBLÈME SOUS FORME DE QUESTION : *Pourquoi perdons-nous de l'argent dans la prestation des services ?*

CAUSE 1	CAUSE 2	CAUSE 3
C1 : <i>Les fonds budgétisés pour les services sont décaissés à d'autres fins.</i>	C2 : <i>Les coûts d'approvisionnement sont surévalués, ce qui entraîne des fuites de fonds</i>	C3 : <i>Les fonctionnaires locaux détournent les ressources à des fins personnelles.</i>
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
SC 1.1 : <i>Des failles dans les systèmes de décaissement permettent une réaffectation des fonds.</i>	SC 2.1 : <i>Les processus d'approvisionnement ne sont souvent que partiellement mis en œuvre.</i>	SC 3.1 : <i>Les fonctionnaires se sentent obligés de redistribuer l'argent.</i>
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
<i>Les systèmes de décaissement ne disposent pas de mécanismes de contrôles clés.</i>	<i>Les processus d'approvisionnement sont souvent précipités.</i>	<i>Les citoyens s'attendent à ce que les fonctionnaires redistribuent l'argent.</i>
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
<i>La conception des systèmes de décaissement était inadéquate et n'a jamais fait l'objet d'améliorations.</i>	<i>Les décisions d'achat de marchandises sont souvent retardées encore et encore, chaque année.</i>	<i>Les normes locales font qu'il est approprié de « partager » de cette façon.</i>
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
<i>Nous manquons de ressources et de compétences pour améliorer la conception des systèmes.</i>	<i>Les décisions budgétaires à l'origine des décisions d'achat sont retardées.</i>	<i>Les communautés locales sont démunies et dépendent de ce partage.</i>

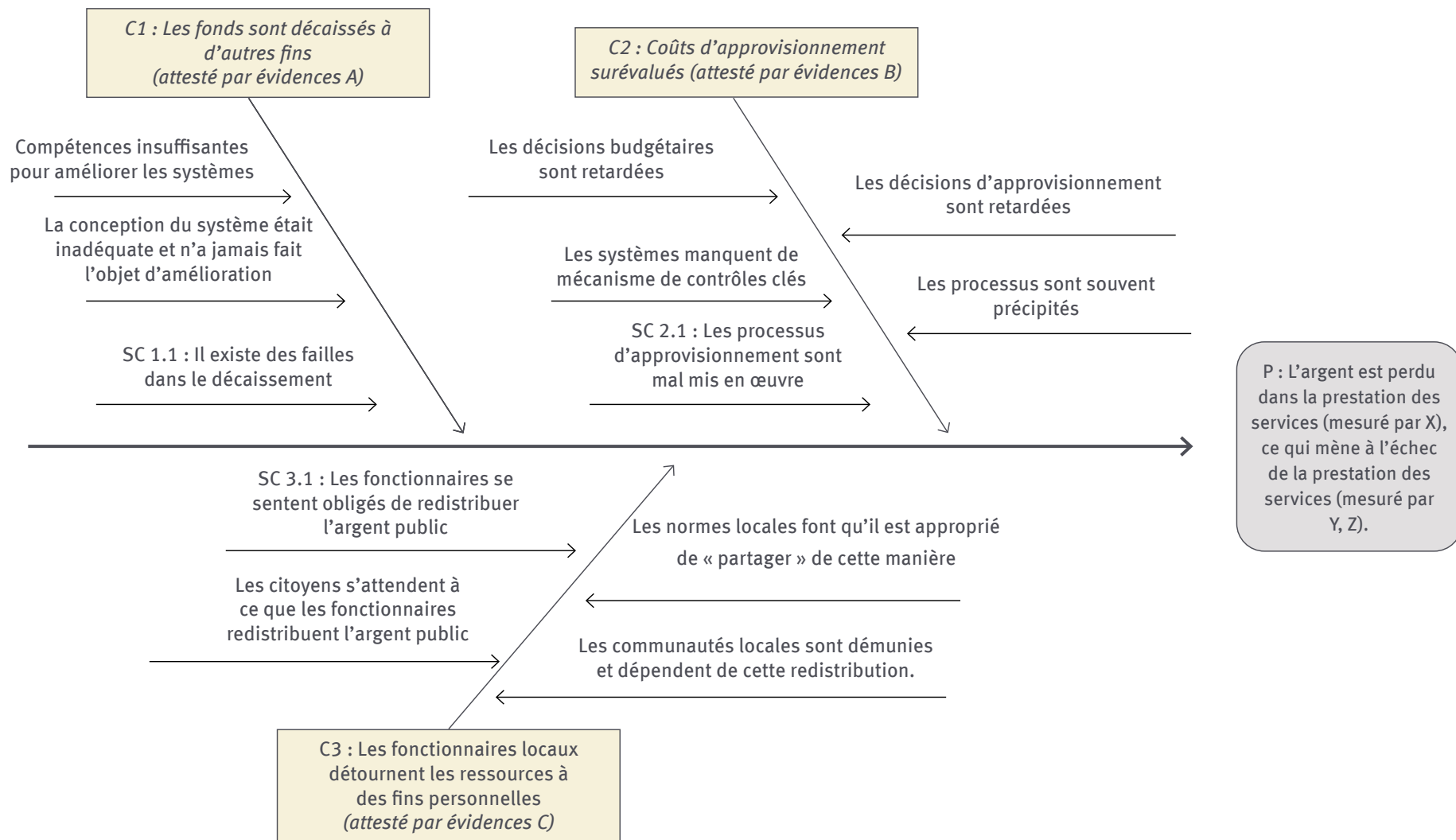
Fiche de travail 2 : Ma fiche de réflexion sur les « 5 pourquoi »

VOTRE PROBLÈME SOUS FORME DE QUESTION :

CAUSE 1	CAUSE 2	CAUSE 3
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?
Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?	Pourquoi cela se produit-il ?

Figure 1 : Déconstruire des problèmes complexes à l'aide des diagrammes d'Ishikawa

Nous utilisons les causes et les sous-causes de la fiche « 5 pourquoi » du tableau 1 pour dessiner un diagramme Ishikawa ou en arêtes de poisson.



Fiche 3 : Mon diagramme d'Ishikawa, déconstruire le problème auquel je suis confronté

Utilisez les causes et les sous-causes de votre fiche de travail 2 pour dessiner votre diagramme Ishikawa ou en arêtes de poisson.



SECTION 3

Séquencement :

Utiliser une analyse de l'espace de changement
« triple-A » pour trouver des points d'entrée



La plupart des problèmes déconstruits prennent la forme de méta-problèmes et soulèvent des questions comme : Par où dois-je commencer pour résoudre le problème ? Que dois-je faire ? Comment puis-je m'assurer que tous les liens de cause à effet sont pris en compte ?

La résolution de ces problèmes exige plusieurs interventions permettant ainsi plusieurs points d'ancrage des changements. Chaque cause et sous-cause du diagramme en arête de poisson est essentiellement un point d'engagement distinct - bien que relié - et offre différentes possibilités de changement. Nous appelons cette opportunité « l'espace pour le changement ». Cet espace de changement dépend de facteurs contextuels fréquemment identifiés comme influent sur le succès des politiques et des réformes, et qui déterminent ce que l'on peut faire dans toute politique ou initiative de réforme à un moment donné.

Une mise en séquence efficace, la troisième étape de l'approche PIDA, est cruciale pour vous aider dans ce processus. L'enchaînement axé sur les problèmes fait référence à la planification du moment et à la mise en scène de votre engagement en fonction de vos opportunités et de vos contraintes contextuelles. L'absence d'une mise en séquence efficace pourrait conduire, en théorie comme en pratique, à une montée en charge prématurée (lorsque les demandes de changement sont introduites avant qu'elles ne puissent être gérées adéquatement par votre pays ou votre organisation).

Dans cette section, vous apprendrez comment utiliser l'analyse de l'espace de changement « triple-A » afin d'identifier l'espace de changement dont vous disposez dans chacun des liens de cause à effet de votre diagramme en arêtes de poisson. Cela vous aidera à déterminer si vous devriez tenter de nouvelles politiques ou initiatives de réforme audacieuses, ou si vous devriez plutôt commencer par quelque chose de plus modeste, et agrandir d'abord votre espace de changement.

RESSOURCES

VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

[La mise en séquence en fonction des problèmes](#)

[Trouver des points d'entrée potentiels](#)

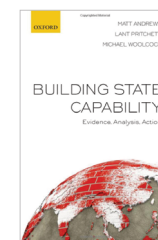
[Comprendre votre écosystème](#)

[La métaphore de l'iceberg](#)

[PIDA, c'est l'adéquation entre vos compétences et votre défi](#)

[PIDA : Passer des compétences dont vous disposez aux compétences dont vous avez besoin](#)

LECTURE



Chapitre 7 :
[Faire du travail adapté aux problèmes](#) (pages 32–48)

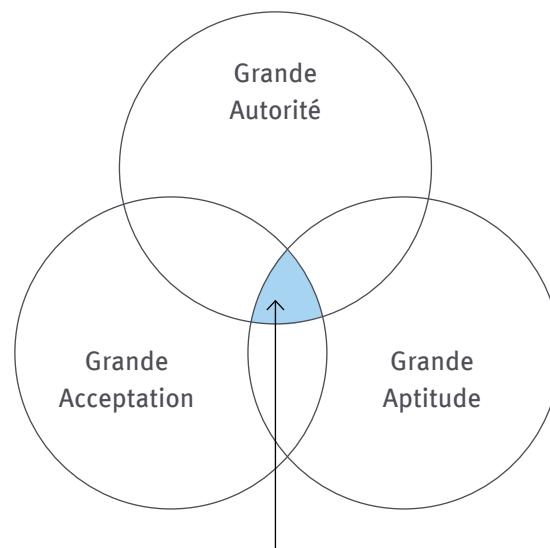
Figure 2 : Représentation graphique de l'espace de changement

Notre approche heuristique employé pour évaluer « l'espace de changement » dans chacune des dimensions de cause à effet comprend trois facteurs clés :

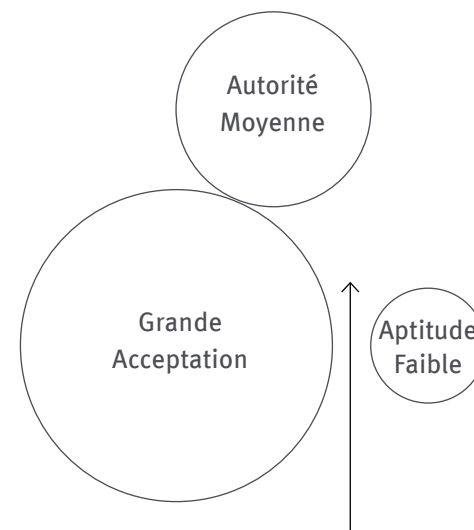
Autorité : désigne le soutien nécessaire à la réforme ou au changement de politique ou au renforcement des compétences de l'État. Elle peut être politique, juridique, organisationnelle ou personnelle. Certains changements nécessitent plus d'autorité que d'autres, et il est toujours important d'évaluer l'étendue de l'autorité que nous avons déjà à notre disposition- et les lacunes en matière d'autorité qui doivent être comblées. Vous trouverez peut-être utile de lire davantage sur l'environnement d'autorisation dans la section 5.

Acceptation : fait référence au degré d'adhésion des individus impactés par une réforme ou un changement de politique vis-à-vis de la nécessité de ce changement et de ses répercussions. Il est donc crucial d'identifier l'étendue de l'acceptation déjà existante et les déficits d'adhésion qui doivent être résorbés pour faciliter le processus de changement.

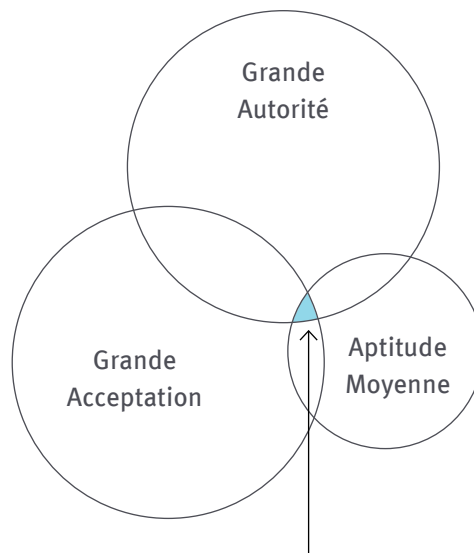
Aptitude : met l'accent sur les aspects concrets de la mise en œuvre d'une réforme ou d'un changement de politique, soulignant la nécessité de disposer de ressources telles que le temps, le financement, les compétences, entre autres, pour initier toute forme d'intervention. Il est crucial d'évaluer les aptitudes disponibles et d'identifier les déficits à combler.



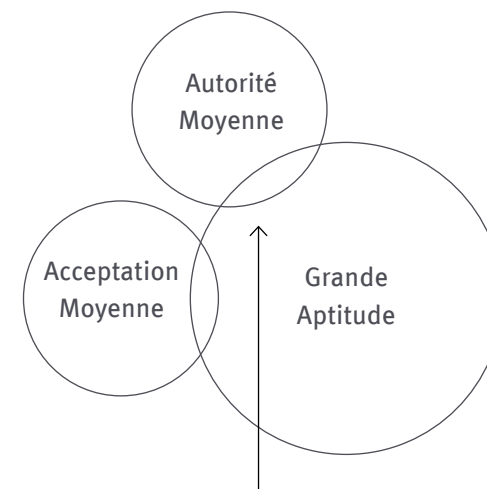
Espace de changement large



Aucun espace de changement



Espace de changement restreint



Aucun espace pour le changement

Fiche de travail 4 : Analyse fondamentale de l'espace de changement « triple-A »

L'objectif est de réaliser une estimation la plus précise et la plus fidèle possible, dans une démarche la plus transparente possible, afin de nous permettre d'acquérir progressivement une meilleure compréhension du contexte et de transformer l'incertitude en connaissance plus claire. Commencez par énoncer le problème sur lequel vous travaillez (à partir de votre diagramme en arêtes de poisson de la fiche de travail 3). Reportez ensuite chacune des sous-causes de votre diagramme. Puis, utilisez les questions pour vous aider à réfléchir à l'espace de changement contextuel pour votre estimation AAA pour chacune des sous-causes :

Autorité pour engager :

- Qui est habilité à prendre des engagements : Juridique ? Procédurale ? Informelle ?
- Qui, parmi les personnes habilitées, pourrait appuyer l'engagement maintenant ?
- Lequel d'entre eux/elles n'appuierait probablement pas l'engagement maintenant ?

Acceptation :

- Quels acteurs (individus /organisations) ont un intérêt pour ce projet ?
- Pour chacun de ces acteurs, sur une échelle de 1 à 10, réfléchissez dans quelle mesure ils sont susceptibles soutenir l'engagement ?
- Sur une échelle de 1 à 10, pensez à l'influence que chaque acteur peut exercer sur un potentiel engagement.
- Quelle est la proportion d'acteurs présentant une « forte acceptation » (avec plus de 5 sur les deux estimations) ?
- Quelle est la proportion d'acteurs présentant une « faible acceptation » (avec moins de 5 sur les deux estimations) ?

Aptitude :

- Quelles sont vos aptitudes en matière de personnels ?
 - Qui sont les acteurs clés (le plus petit groupe) dont vous avez besoin pour « travailler » toute forme d'engagement ?
 - De combien de temps auriez-vous besoin de la part de ces acteurs ?
- Quelles sont vos compétences en matière de ressources ?
 - De combien d'argent auriez-vous besoin pour engager ?
 - De quelles autres ressources avez-vous besoin pour engager ?

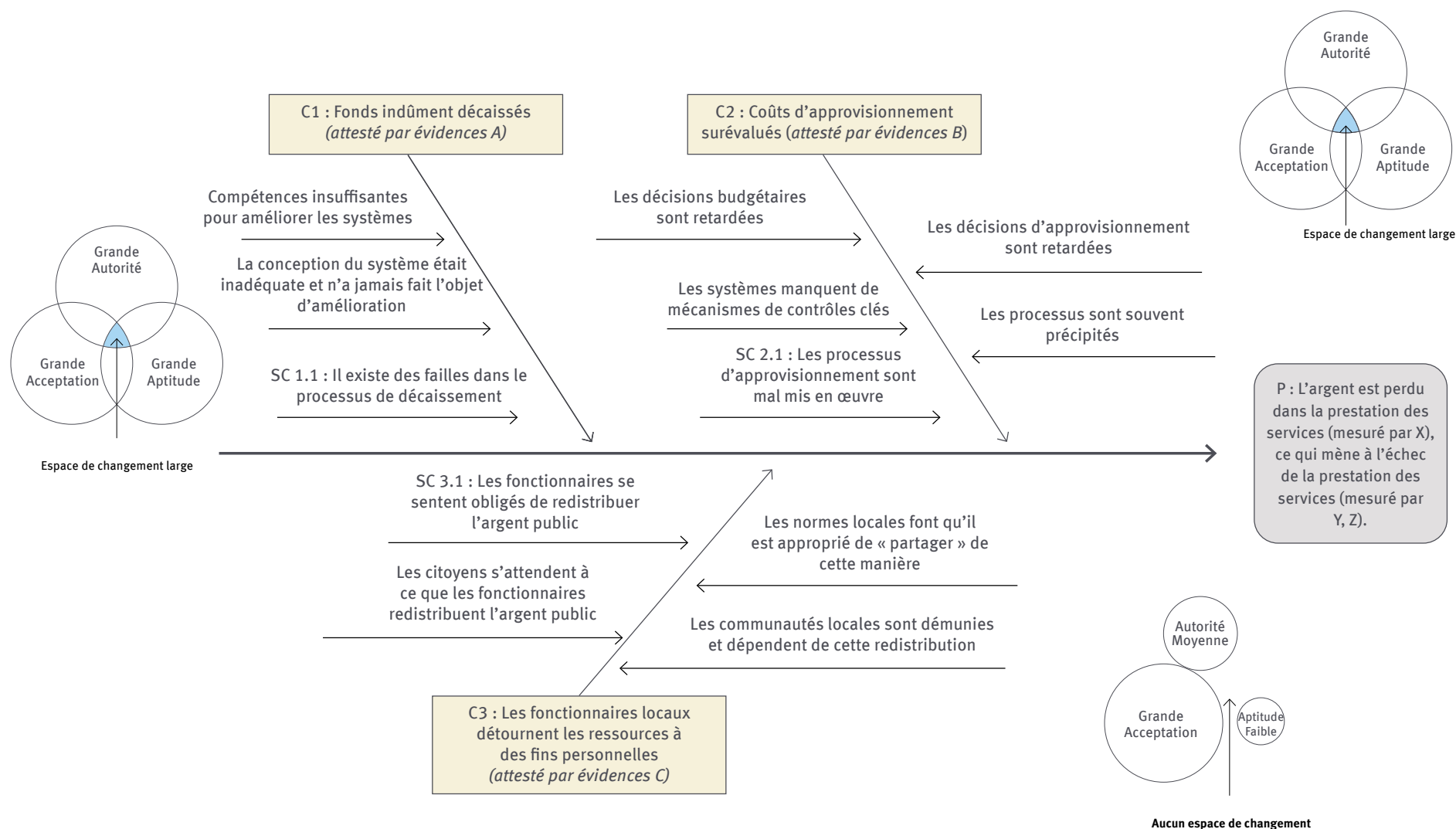
QUESTIONS DE RÉFLEXION	ESTIMATION AAA (FAIBLE, MOYEN, GRAND)	SUPPOSITIONS
Cause 1 :		
Dans l'ensemble, quel degré d' autorité pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' acceptation pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' aptitude pensez-vous avoir pour engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 1? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace) - Diagramme de Venn AAA		

Fiche de travail 4 : Analyse fondamentale de l'espace de changement « triple-A » *suite*

QUESTIONS DE RÉFLEXION	ESTIMATION AAA (FAIBLE, MOYEN, GRAND)	SUPPOSITIONS
Cause 2 :		
Dans l'ensemble, quel degré d' autorité pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' acceptation pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' aptitude pensez-vous avoir pour engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 2 ? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace) - Diagramme de Venn AAA		
Cause 3 :		
Dans l'ensemble, quel degré d' autorité pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' acceptation pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' aptitude pensez-vous avoir pour engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 3 ? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace) - Diagramme de Venn AAA		

QUESTIONS DE RÉFLEXION	ESTIMATION AAA (FAIBLE, MOYEN, GRAND)	SUPPOSITIONS
Cause 4 :		
Dans l'ensemble, quel degré d' autorité pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' acceptation pensez-vous avoir pour engager		
Dans l'ensemble, quel degré d' aptitude pensez-vous avoir pour engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 4? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace) - Diagramme de Venn AAA		
Cause 5 :		
Dans l'ensemble, quel degré d' autorité pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' acceptation pensez-vous avoir pour engager ?		
Dans l'ensemble, quel degré d' aptitude pensez-vous avoir pour engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 5 ? (grand espace de changement, un espace restreint, ou aucun espace) - Diagramme de Venn AAA		

Figure 3 : Examen de l'espace de changement dans les différentes branches/ sous-branches de cause à effet d'un problème



Fiche de travail 5 : L'espace de changement dans notre diagramme d'Ishikawa de groupe

Redessinez votre diagramme Ishikawa à partir de la fiche de travail 3 et ajoutez votre analyse de l'espace de changement à partir de la fiche de travail 4.

Fiche de travail 6 : Bâtir notre autorité, notre acceptation et nos aptitudes

En utilisant l'analyse de l'espace de changement de la fiche de travail 5, veuillez indiquer votre stratégie pour construire/agrandir votre autorité, votre acceptation ou vos aptitudes, pour chacune des sous-branches de cause à effet de votre diagramme en arêtes de poisson de la fiche de travail 3.

BRANCHE/SOUS-BRANCHE	ESPACE DE CHANGEMENT (<i>grand, espace restreint ou aucun espace</i>)	STRATÉGIE <i>Que ferez-vous (p. ex., j'agrandirai mon espace de changement en développant mon autorité) et pourquoi ?</i>

BRANCHE/SOUS-BRANCHE	ESPACE DE CHANGEMENT (<i>grand, espace restreint ou aucun espace</i>)	STRATÉGIE <i>Que ferez-vous (p. ex., j'agrandirai mon espace de changement en développant mon autorité) et pourquoi ?</i>

SECTION 4

Explorer l'espace de conception pour trouver des solutions possibles



Les processus de déconstruction et de mise en séquence offrent une perspective pour identifier les zones d'intervention optimales (où avons-nous un grand espace de changement, et où est-il limité ?). Cependant, le défi qui reste à relever est de déterminer « quoi faire ». Il s'agit d'un défi de taille lorsqu'on est confronté avec des problèmes complexes, étant donné que les réponses ne sont généralement pas claires - si nous sommes honnêtes, nous devons admettre que nous ne savons souvent pas quoi faire et que les bonnes pratiques identifiées de l'extérieur qui sont proposées semblent prometteuses mais sont susceptibles de conduire à des pièges de compétences. Alors, comment gérer l'attrait des bonnes pratiques (ou la pression isomorphe pour les adopter) ?

Nous sommes convaincus que les réponses à la question « quoi faire » face à des problèmes complexes existent bel et bien et sont à notre portée, mais qu'elles doivent émerger à travers un processus itératif, de l'expérimentation et de l'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. En outre, la clé pour résoudre les problèmes complexes réside souvent dans l'accumulation de plusieurs petites solutions aux multiples dimensions de cause à effet du problème.

Explorer l'espace de conception, la quatrième étape de l'approche PDIA, vous aide à rechercher et à expérimenter de multiples solutions alternatives. Cela ne signifie pas que les idées provenant de l'extérieur (et les soi-disant « bonnes pratiques ») ne devraient pas être envisagées comme des réponses potentielles ou des moyens de renforcer les compétences de l'État, mais plutôt que même les bonnes pratiques les plus efficaces sont peu susceptibles de répondre à toutes les dimensions spécifiques du problème nécessitant une attention.

Dans cette section, vous apprendrez à identifier plusieurs solutions qui guideront votre stratégie pour trouver et adapter le « quoi faire » dans votre contexte. Ce processus permet de tirer des leçons positives et négatives de chaque idée, sans qu'aucune idée individuelle ne s'avère être « la solution ». Nous observons que ces leçons tirées mènent à l'émergence de nouvelles solutions hybrides, conçues sur le terrain, qui intègrent des éléments provenant de l'ensemble des idées envisagées.

RESOURCES



VIDÉO

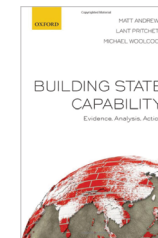
Trouvez des vidéos sur
vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

[Apprendre en tâtonnant](#)



LECTURE



Chapitre 8 :
[Faire du travail itératif et adapté](#) (pages 3–17)

Figure 4 : L'espace de conception : d'où proviennent les idées ?

L'espace de conception est structuré en deux dimensions, illustrées dans les axes du schéma à droite : sur l'axe horizontal, nous évaluons la faisabilité administrative et politique d'une idée dans le contexte spécifique visé (les solutions ont-elles déjà été efficaces dans ce cadre particulier, au point que les acteurs concernés maîtrisent leur mise en œuvre ?) ; sur l'axe vertical, nous examinons si les idées se sont avérées techniquement correctes (de sorte que l'on ait effectivement observé qu'elles ont pu résoudre le problème en question).

A. Les pratiques existantes constituent le premier domaine d'opportunité dans l'espace de conception (indiqué par « A » dans le coin inférieur droit du schéma). Nous sommes convaincus qu'il y a toujours une pratique ou une capacité existante qui peut servir de point de départ pour apprendre ce qui fonctionne dans votre contexte, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Parmi les outils fréquemment utilisés pour faciliter ce processus, on trouve l'analyse des écarts, l'évaluation des programmes, les visites sur le terrain, les immersions et les inspections, etc. Il s'agit des pratiques que les acteurs dans votre contexte maîtrisent le mieux et commencer par ces pratiques est une approche potentiellement valorisante, qui permet de s'assurer que ces acteurs développent une compréhension claire du problème et de garantir une appropriation locale du processus de recherche et d'ajustement.

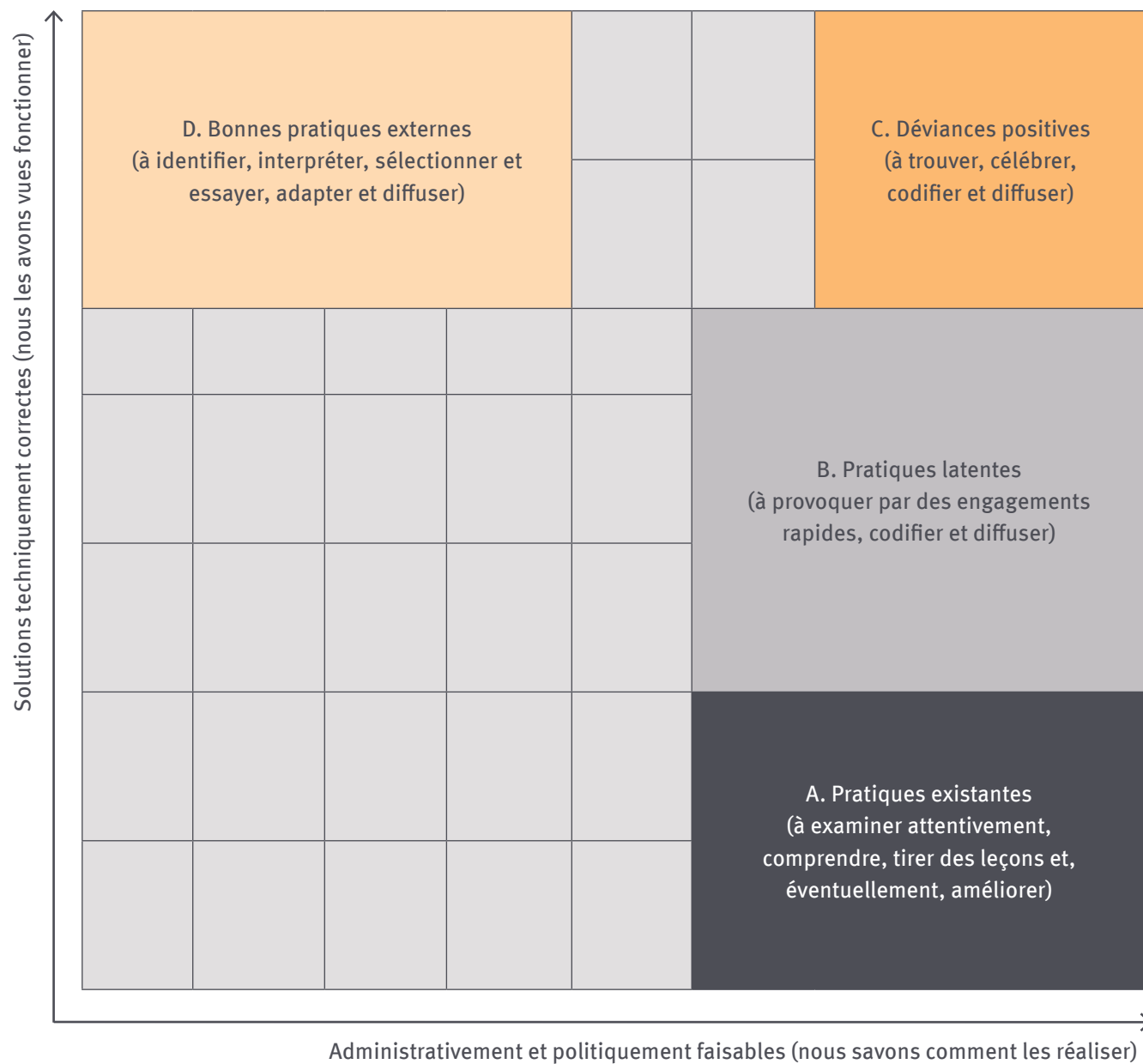
B. Les pratiques latentes constituent un deuxième domaine d'opportunité dans l'espace de conception (indiqué par « B » dans la figure). Il s'agit de l'ensemble des idées et des compétences gouvernementales potentielles qui sont envisageables dans le contexte donnée - compte tenu des réalités administratives et politiques - mais qui nécessitent une attention particulière pour émerger. Les interventions visant des résultats rapides, où des groupes de personnes sont confiés un défi à relever pour résoudre un problème précis dans une période définie, sans nouvelles ressources, en sont un exemple. Cela peut être incroyablement motivant et responsabilisant pour les agents locaux qui peuvent voir leurs propres réalisations en peu de temps. Les idées

qui émergent de ces initiatives rapides peuvent aussi devenir la base de solutions permanentes aux problèmes.

C. La déviance positive est un troisième domaine d'opportunité dans l'espace de conception (indiqué par « C » dans le coin supérieur droit de la figure). La déviance positive concerne les idées qui sont déjà mises en œuvre dans le contexte du changement (elles sont donc possibles), et qui donnent des résultats positifs (réglant le problème, et étant donc techniquement correctes), mais qui ne sont pas la norme (d'où l'idée de déviance). Il est crucial de trouver ces déviants positifs, de les célébrer, de les codifier et de diffuser largement les principes fondamentaux de leur succès.

D. Les bonnes pratiques externes constituent le dernier domaine d'opportunité dans l'espace de conception (indiqué par « D » dans le coin supérieur gauche de la figure). Ce sont souvent les premières idées que les réformateurs et les décideurs politiques examinent et proposent. Il est souvent possible de tirer des leçons de plusieurs bonnes pratiques externes, et le processus de recherche et d'ajustement devrait commencer par en identifier quelques-unes - plutôt que de favoriser une idée prématurément. Ensuite, ces idées doivent être interprétées dans votre propre contexte.

Nous préconisons d'essayer plus d'une nouvelle idée à la fois dans tout contexte de changement.



Fiche de travail 7 : Explorer l'espace de conception

De quelle substance avons-nous besoin pour toute nouvelle idée ?

- a. Nouvelle politique ou pratique à intégrer dans 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 domaines d'idées suivantes ?

- a. Pratiques existantes (à examiner à la loupe, comprendre, tirer des leçons de la pratique actuelle et éventuellement l'améliorer)
- b. Pratiques latentes (à provoquer par un engagement rapide, codifier et diffuser)
- c. Déviations positives (à trouver, célébrer, codifier et diffuser)
- d. Bonnes pratiques externes (à identifier, interpréter, sélectionner et essayer, adapter et diffuser)

Sous-cause 1 :

Sous-cause 2 :

Sous-cause 3 :

Sous-cause 4 :

SECTION 5

Développer et maintenir votre autorisation



Toute initiative visant à renforcer les compétences de l'État nécessite d'avoir de l'autorité. Cependant, il n'est pas facile de développer une autorisation pour agir. Les environnements d'autorité sont souvent fragmentés et difficiles à naviguer. Les programmes et les politiques ont tendance à s'étendre sur plusieurs sphères d'autorité, au sein desquelles de nombreux acteurs et processus différents interagissent pour décourager ou soutenir certains comportements. Souvent, les structures d'autorisation varient aussi de façon verticale, avec des acteurs à différents niveaux d'une organisation ou d'une structure intergouvernementale détenant le contrôle sur divers aspects d'un même processus.

L'informalité prévaut souvent aussi dans ces défis, se traduisant par des structures d'autorité fondées sur les personnalités et les relations interpersonnelles. Ces configurations sont rarement transparentes, en particulier pour les personnes extérieures au système ce qui rend extrêmement difficile de déterminer qui détient réellement le pouvoir d'autorisation dans un contexte donné. Les structures d'autorité, qu'elles soient formelles ou informelles, se révèlent souvent volatiles et inconsistantes. Les instances d'autorisation peuvent approuver de nouvelles initiatives pour diverses raisons, mais elles peuvent perdre leur intérêt, énergie ou patience pour de nombreuses raisons aussi. En conséquence, il est impossible de s'assurer d'un appui continu de la part d'une instance d'autorisation, et ce, pour quelque durée que ce soit, indépendamment des engagements pris. Par conséquent, l'autorité doit être traitée comme une variable et non comme quelque chose de fixe. Dynamique par nature, elle peut, au travers de stratégies judicieusement élaborées, jouer un rôle clé dans l'élargissement de votre espace de changement (voir la section 3).

Dans cette section, vous apprendrez comment identifier vos divers besoins en matière d'autorisation, où les trouver compte tenu de la structure de l'autorité dans votre contexte, et comment accroître progressivement votre niveau d'autorisation avec le temps.

RESSOURCES



VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

[Comprendre votre environnement d'autorisation](#)

[Maintenir votre environnement d'autorisation](#)

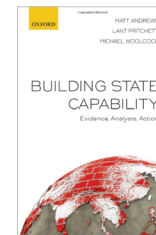
[Bureaucratie idéale contre bureaucratie réelle](#)

[Bureaucratie fragmentée et dysfonctionnelle](#)

[Compétition pour obtenir l'autorisation](#)



LECTURE



Chapitre 9 :
[Gérer de votre environnement d'autorisation dans un processus PDIA](#) (pages 3–40)

Fiche de travail 8 : De quelle autorité avons-nous besoin et où pouvons-nous la trouver ?

Votre énoncé du problème :	Votre instance principale d'autorisation :
	Pourquoi présumez-vous avoir son soutien ?

Nous ne nous attendons pas à ce que vous dressiez ici une liste exhaustive des besoins, étant donné qu'il y aura des besoins émergents à mesure que vous progresserez dans vos itérations. Nous proposons que cette liste fasse partie d'un processus de vérification itératif dans chaque cycle d'itération, dans lequel vous pouvez mettre à jour votre compréhension des besoins d'autorisation (et des hypothèses) à des intervalles réguliers et engager les instances d'autorisation à ce sujet.

DRESSEZ UNE LISTE DE VOS BESOINS POUR CHACUNE DES CATÉGORIES SUIVANTES	PENSEZ-VOUS QUE VOTRE INSTANCE D'AUTORISATION PRINCIPALE RÉPONDRA À CE BESOIN ?	QUI D'AUTRE DOIT FOURNIR SON AUTORISATION POUR SATISFAIRE À CE BESOIN ?
Votre propre temps et vos propres efforts		
Le temps et les efforts de d'autres personnes		

DRESSEZ UNE LISTE DE VOS BESOINS POUR CHACUNE DES CATÉGORIES SUIVANTES	PENSEZ-VOUS QUE VOTRE INSTANCE D'AUTORISATION PRINCIPALE RÉPONDRA À CE BESOIN ?	QUI D'AUTRE DOIT FOURNIR SON AUTORISATION POUR SATISFAIRE À CE BESOIN ?
Ressources		
Pouvoir de décisions		
Autre		

Fiche de travail 8 : De quelle autorité avons-nous besoin et où pouvons-nous la trouver ? *suite*

DRESSEZ UNE LISTE DE VOS BESOINS POUR CHACUNE DES CATÉGORIES SUIVANTES	PENSEZ-VOUS QUE VOTRE INSTANCE D'AUTORISATION PRINCIPALE RÉPONDRA À CE BESOIN ?	QUI D'AUTRE DOIT FOURNIR SON AUTORISATION POUR SATISFAIRE À CE BESOIN ?
Autorisation flexible (<i>prêt à recevoir des demandes d'autorisation urgentes</i>)		
Autorisation partageable (<i>permettant l'engagement d'autres autorisateurs, renonçant une partie du contrôle</i>)		
Autorisation ferme (<i>solide et patiente, et prête à expliquer les échecs à court terme aux opposants</i>)		

Fiche de travail 9 : Notre stratégie de communication et de persuasion pour convaincre nos autorisateurs

	INSTANCE D'AUTORISATION 1	INSTANCE D'AUTORISATION 2	INSTANCE D'AUTORISATION 3	INSTANCE D'AUTORISATION 4
	<i>Nom :</i>	<i>Nom :</i>	<i>Nom :</i>	<i>Nom :</i>
Votre instance d'autorisation est-elle d'accord que vous avez un problème ?				
Qu'est-ce qui inciterait l'instance d'autorisation à s'intéresser davantage au problème ?				
L'instance d'autorisation appuie-t-elle l'itération expérimentale que vous proposez ?				
Qu'est-ce qui pourrait convaincre l'instance d'autorisation que vous avez besoin d'une approche itérative expérimentale ?				

SECTION 6

Concevoir votre première itération



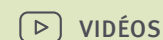
Mettre en œuvre une série de petites interventions déployées en cycles courts et rapides permet d'atténuer des risques courants dans les processus de réforme et d'élaboration de politiques qui consistent soit de paraître trop lent dans la réponse à un problème, soit à mener un échec important et coûteux en termes de renforcement des compétences. Cela s'explique par le fait que chaque étape offre une action rapide, relativement peu coûteuse et susceptible d'ajustement ; de plus, avec la simultanéité de diverses actions, il y a une probabilité accrue de succès précoces (aussi appelés « victoires rapides »).

Ces 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 important de faciliter de telles déviations positives et leçons contextuelles, particulièrement 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.

La conception de votre première itération est une étape clé d'approche PDIA, où plusieurs idées de solutions possibles sont identifiées et mises en œuvre, et où des étapes itératives permettent progressivement l'émergence de solutions adaptées au contexte local et légitimées par celui-ci, et elle encourage une adaptation fine aux spécificités contextuelles.

Dans cette section, vous apprendrez comment concevoir votre première itération. C'est l'occasion pour enfin passer à l'action pour résoudre votre problème complexe. Ce processus doit être considéré comme expérimental et impliquera probablement la mise en œuvre de plusieurs solutions potentielles à la fois (plutôt qu'une seule). Il peut aussi être accéléré pour assurer que le processus de changement progresse et s'accélère (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).

RESSOURCES



VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

[Apprendre, itérer, adapter](#)

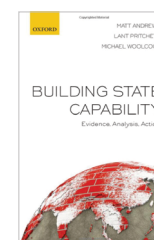
[Conception de votre première itération](#)

[L'itération, c'est la recherche en action](#)

[Rendre le travail](#)



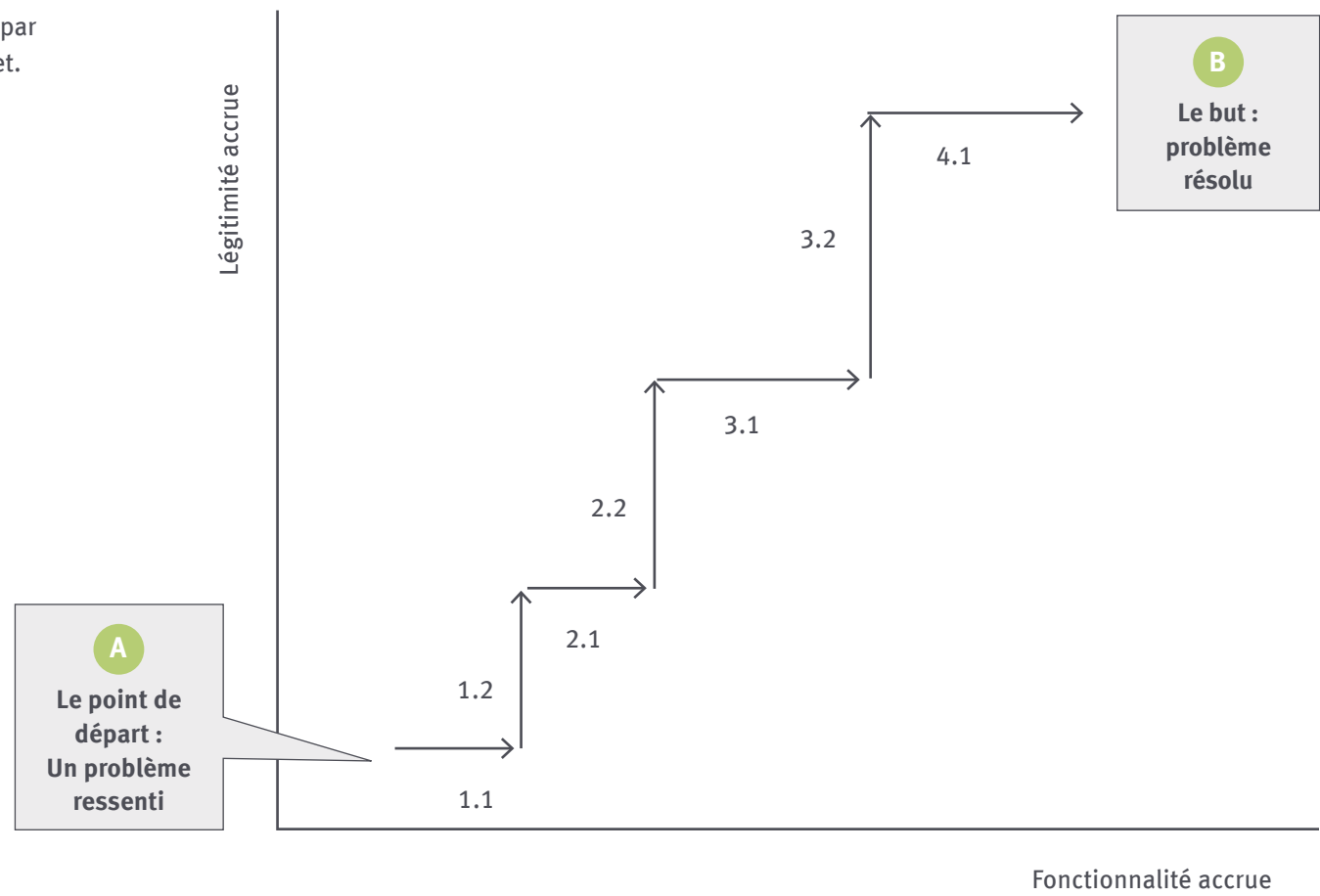
LECTURE



Chapitre 8 :
[Faire du travail itératif et adapté](#) (pages 18–41)

Figure 5 : Itérer pour améliorer progressivement la fonctionnalité et la légitimité

Commencez par essayer quelque chose dans votre contexte pour devenir un peu plus fonctionnel. Puis, en tirant des leçons de cette expérience, et en obtenant de la légitimité à partir des gains rapides, recommencez avec peut-être un plus grand échelon la prochaine fois, en apprenant à nouveau et en gagnant en légitimité à nouveau, et travaillez sur cette voie, étape par étape, jusqu'à ce que vous arriviez au sommet.



Fiche de travail 10 : Structurer notre première itération

En utilisant toutes les analyses que vous avez réalisées dans les sections précédentes, identifiez quelques idées que vous mettrez en pratique lors de votre première itération (sur une période d'une semaine). Ces premières démarches doivent être définies avec une grande précision, en spécifiant clairement les responsabilités de chaque intervenant vis-à-vis des idées

retenues, et des points de départ et de fins prédéterminées pour créer des limites temporelles 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 du dynamisme.

Cause 1 :		
Idée		
Mesures à prendre (ce que vous ferez au cours des 5 à 7 prochains jours)		
<i>Qui sera responsable ?</i>	<i>Qu'est-ce qui sera fait ?</i>	<i>Suppositions</i>
Comment saurons-nous si le but est atteint ?		Date du contrôle d'itération (et qui sera impliqué)

Fiche de travail 10 : Structurer votre première itération *suite*

Cause 2 :		
Idée		
Mesures à prendre (ce que vous ferez au cours des 5 à 7 prochains jours)		
Qui sera responsable ?	Qu'est-ce qui sera fait ?	Suppositions
Comment saurons-nous si le but est atteint ?		Date du contrôle d'itération (et qui sera impliqué)

Cause 3 :		
Idée		
Mesures à prendre (ce que vous ferez au cours des 5 à 7 prochains jours)		
Qui sera responsable ?	Qu'est-ce qui sera fait ?	Suppositions
Comment saurons-nous si le but est atteint ?		Date du contrôle d'itération (et qui sera impliqué)

SECTION 7

Apprendre de vos itérations



Dans l'approche PDIA, il n'y a pas de distinction entre la phase de conception et la phase de mise en œuvre dans la résolution de problèmes complexes. Il s'agit d'un processus simultané qui se produit par l'intégration de l'apprentissage par l'expérience (ou « apprentissage par l'action ») dans le processus itératif - une caractéristique clé de la pratique de l'approche PDIA. L'idée d'itérer autour d'étapes spécifiques au lieu de faire de grands pas nous permet de nous arrêter et d'apprendre de nos expériences. Les points de réflexion offrent l'occasion de demander ce que nous avons appris, et surtout d'apprendre de nouvelles connaissances - qui ne sont pas codifiées ou écrites, mais qui sont basées sur ce que nous avons fait en prenant des actions. C'est ce qu'on appelle des connaissances tacites, qui sont les connaissances clés que nous devons acquérir et utiliser lorsque nous travaillons sur des problèmes ou des défis complexes.

La caractéristique marquante de ce processus est simple : des actions ciblées sont rapidement mises à l'essai, des leçons sont rapidement recueillies 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 lors des étapes précédentes. Chaque itération comporte cinq dimensions : (i) elle est limitée dans le temps (avec des courtes périodes au début), au cours duquel (ii) vous et votre équipe identifiez plusieurs idées, (iii) agissez sur ces idées, (iv) vous arrêtez pour faire le point sur votre expérience et tester la validité de vos hypothèses dans des contextes spécifiques, et (v) peaufinez vos idées pour une nouvelle tentative. Dans ce processus, vous êtes à la fois la source et l'utilisateur des connaissances émergentes, contrairement de nombreuses autres approches où vous seriez le bénéficiaire passif de connaissances. Nous croyons qu'un discours et un engagement actifs sont essentiels dans un processus de changement complexe et donc qu'ils doivent être facilités au cours des itérations.

Dans cette section, vous apprendrez comment utiliser l'outil de contrôle des itérations ainsi que le Cadre Itératif (SearchFrame). Les contrôles d'itération, ou « périodes d'impulsion d'action », constituent la partie la plus importante de l'approche PDIA ; c'est là que les solutions et les compétences émergent. Nous sommes convaincus que ce genre de processus itératif est particulièrement adapté à la résolution de problèmes complexes et satisfait au besoin de structurer les processus de projets formels.

RESSOURCES

VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

[Le cadre itératif - bien plus cohérent qu'un cadre logique](#)

[Est-il logique de renoncer à votre cadre logique ?](#)

[Itérer, c'est apprendre](#)

[Séances de suivi avec les équipes](#)

[Rendre le travail](#)

[Émergence, là où la pratique rencontre l'opportunité](#)

LECTURE

Andrews, Matt. 2016. BSC Blog. [Searchframes and adaptive work more logical than log frames.](#)

Andrews, et al. 2017. [Learning to Target for Economic Diversification](#). CID Working Paper, Harvard Kennedy School.



Fiche de travail 11 : Favoriser l'apprentissage par l'expérience dans notre processus de recherche et d'ajustement

1 Quelles sont les questions que vous jugez les plus appropriées à poser ?

2 Qui devrait participer ?

3 À quelle fréquence feriez-vous appel à ces acteurs ?

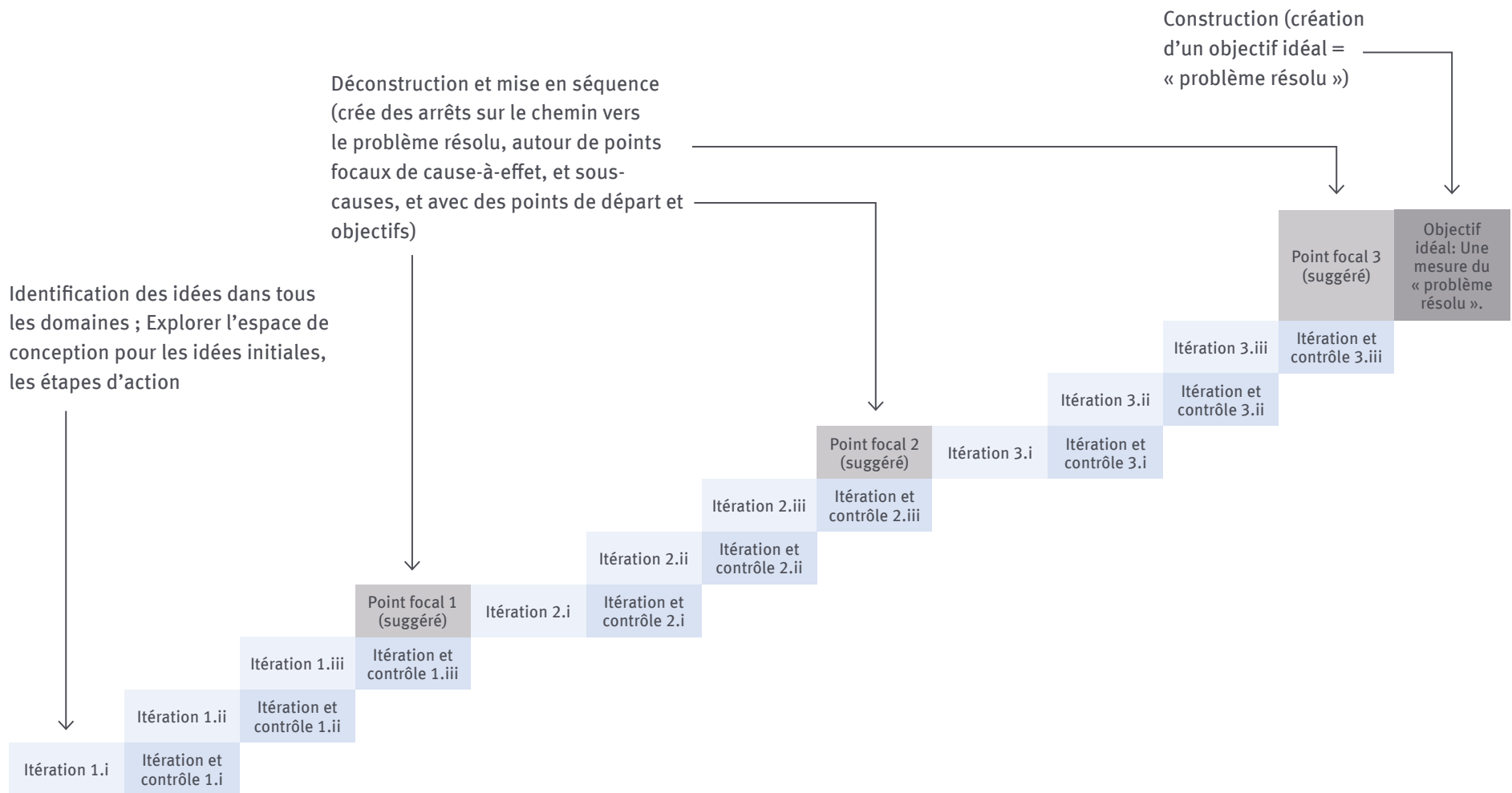
4 Comment mettriez-vous en pratique les enseignements tirés ?

Fiche de travail 12 : Outil de contrôle des itérations

	SEMAINE 1	SEMAINE 2
1 Qu'avons-nous fait ?		
2 Qu'avons-nous appris ? • sur le problème que nous abordons • sur les idées que nous essayons de mettre en pratique • à propos de notre environnement d'autorisation • sur le travail d'équipe • d'autres leçons		
3 Quelles difficultés recontrons-nous ? • Quelles sont nos principales interrogations et inquiétudes pour la suite ?		
4 Quelles sont les prochaines étapes ? • Activités sur lesquelles nous mettrons l'accent • Objectifs et délais pour chaque activité • Personne responsable de chaque étape		

SEMAINE 3	SEMAINE 4

Figure 7 : Le cadre itératif comme alternative au cadre logique pour les défis complexes



Fiche de travail 13 : Le cadre itératif pour notre processus de recherche et d'ajustement



SECTION 8

En avant



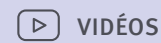
Mener à bien le PDIA est une tâche ardue. Vous en êtes probablement déjà conscient, mais il est crucial de ne pas se faire d'illusions sur les problèmes auxquels nous sommes confrontés, les forces qui s'opposent à une véritable réforme, les systèmes en place dans lesquels elles sont ancrés et les points de départ apparemment modestes à partir desquels le processus PDIA débute. L'ensemble de ces éléments peuvent tous se combiner pour rendre le défi qui nous attend intimidant et accablant - et peut-être même quelques fois impossible.

Les étudiants spécialisés dans l'histoire des mouvements sociaux savent que beaucoup de choses que nous tenons maintenant pour acquises dans les pays « développés » – tels que la pureté de l'air, l'égalité humaine, le droit de vote des femmes, la sécurité au travail, ou encore les infrastructures sanitaires publiques - ont initialement émergé sous forme d'idées novatrices (bien que perçues à l'époque comme étant radicales) qui, avec le temps, se sont intégrées dans des programmes de réforme de façon à surmonter l'indifférence et une puissante opposition. Finalement, avec une persévérance tenace, elles ont été normalisées (en expérience quotidienne) et des normes établies (perçues comme devant naturellement faire partie de l'expérience quotidienne de chacun). La réalisation de ces objectifs a parfois pris des siècles (ex. l'abolition de l'esclavage) et dans d'autres cas, elle reste imparfaite encore aujourd'hui (ex. l'égalité des sexes). Parfois, des décennies peuvent s'écouler sans que l'on puisse observer de résultats tangibles malgré les efforts, le temps et les ressources consacrés. Nelson Mandela a passé 27 ans en prison dans le cadre de sa contribution à la campagne pour mettre fin à l'apartheid en Afrique du Sud ; on peut se demander à quoi pouvait ressembler ses « indicateurs clés de performance » à la fin de sa 25^{ième} année...

Un jour, peut-être, une approche telle que le PDIA deviendra la manière habituelle et normative de s'attaquer aux défis complexes du développement, mais cela ne se produira que grâce à un mouvement social mondial engagé de citoyens et de professionnels du développement. Pour l'instant, nous devons commencer là où nous en sommes, nous attendre à de nombreux revers, faire appel au courage collectif et nous lancer ensemble dans ce qu'Albert Hirschman a si justement appelé « un long voyage de découverte ».

Nous espérons que vous trouverez cette boîte à outils utile et vous souhaitons le meilleur pour votre voyage PDIA.

RESSOURCES



VIDÉOS

Trouvez des vidéos sur vimeo.com/album/5477026.

CC / Sous-titres disponibles en français

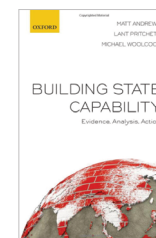
[Mise à l'échelle par la diffusion de la pratique](#)

[Le mythe de la diffusion et de la durabilité](#)

[L'approche PDIA, une approche difficile mais qui en vaut la peine](#)



LECTURE



Chapitre 10 :
[La mise à l'échelle des solutions PDIA par une capacité d'agir élargie, et de votre rôle](#) (pages 2–30)

Notes

