

LA « SPIRALE D'APPRENTISSAGE GOUVERNEMENTAL », OU COMMENT RÉPONDRE AUX DÉFIS COMPLEXES DE LA GOUVERNANCE

RAOUL BLINDENBACHER



Raoul Blindenbacher, titulaire d'un doctorat de l'université de Zurich, exerce les fonctions de conseiller auprès du Département fédéral des affaires étrangères suisse (DFAE).

BIDJAN NASHAT



Bidjan Nashat est analyste stratégique au sein du Groupe indépendant d'évaluation (GIE/IEG) de la Banque mondiale, à Washington.

359

Le XXI^e siècle se caractérise par des défis dont la résolution dépasse les capacités des seuls individus, organisations ou gouvernements. L'accident de Fukushima, les récentes crises financières, la question des flux migratoires ou celle des États fragiles constituent autant d'exemples de problèmes de cette nature¹. De surcroît, les gouvernements sont confrontés chaque jour davantage au développement rapide des nouvelles technologies, à la diversité croissante des points de vue politiques et à la polarisation accrue du jeu politique. L'analyse des problèmes et la recherche de solutions, ou d'alternatives, peuvent s'en trouver frappées de myopie, ou pâtir de l'absence de certaines parties prenantes essentielles, ou bien encore échouer dans leur mise en œuvre effective.

¹ D. J. Snowden et M. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making", *Harvard Business Review*, novembre 2007, p. 69-76.

UN APPRENTISSAGE À L'ATTENTION DES « ACTEURS DU CHANGEMENT »

Confrontés à ces défis locaux et mondiaux, les gouvernements démocratiques se doivent de perfectionner leur apprentissage pour fournir au mieux des biens et des services publics à leurs citoyens – et ainsi concourir à réduire la pauvreté, à accélérer la croissance et à améliorer le développement durable. C'est un lieu commun largement répandu dans l'opinion publique que les gouvernants ne tirent pas les leçons du passé et répètent inlassablement les mêmes erreurs. Il existe pourtant plus d'un siècle de littérature d'analyses théoriques consacrées aux capacités d'apprentissage des individus et des gouvernements. Praticiens et universitaires s'accordent aussi sur le fait que les gouvernements, dans le monde développé comme dans le monde en développement, sont à la fois capables et désireux, pour peu qu'ils se dotent des moyens appropriés, d'apprendre de leur propre passé et de l'expérience des autres pays². D'où le fait qu'une attention croissante soit aujourd'hui accordée au rôle des « acteurs de changement » et à la manière de renforcer au mieux leurs capacités d'action³.

En revanche, on sait peu de choses sur la manière dont les gouvernements peuvent optimiser leur apprentissage, ni sur ce qui les fait changer d'approche pour résoudre un problème de gouvernance précis. Les gouvernements se composent, en effet, de plusieurs milliers de responsables administratifs ainsi que de nombreuses entités institutionnelles – le pouvoir exécutif, le Parlement, l'autorité judiciaire et la fonction publique –, qui fonctionnent dans des conditions et un environnement politique uniques. L'expérience démontre que leur manière d'apprendre diffère de celle des individus ou d'autres organisations. L'apprentissage gouvernemental est d'autant plus complexe et difficile à conceptualiser qu'il lui faut tenir compte de multiples particularités (culturelles, politiques, religieuses et sociales), des barrières psychologiques et des contraintes pratiques qui peuvent le gêner, voire le rendre impossible. De plus en plus, il nécessite l'implication d'acteurs non gouvernementaux, car les défis majeurs de notre temps ne peuvent plus être résolus par les seuls élus ou fonctionnaires. Bien d'autres parties prenantes doivent désormais être associées aux processus de résolution des enjeux de gouvernance, notamment dans une perspective de responsabilité démocratique. Cela dit, si difficile que l'apprentissage gouvernemental puisse être à comprendre ou à engager, il existe plusieurs concepts théoriques et plusieurs exemples empiriques encourageants qui permettent de nuancer ce tableau.

À cet égard, cet article présente la « spirale d'apprentissage

2 | Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), 2005. <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>

3 | Samuel Otoo, Natalia Agapitova et Joy Behrens, *The Capacity Development Results Framework – A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*, Washington, DC, Institut de la Banque mondiale, Banque mondiale, 2009. http://siteresources.worldbank.org/EXTCDRC/Resources/CDRF_Paper.pdf?resourceurlname=CDRF_Paper.pdf

gouvernemental », un concept destiné à l'organisation de processus d'apprentissage effectifs à destination des gouvernants et de leurs partenaires dans les politiques publiques. Il définit ce concept et illustre son application concrète à travers l'exemple d'un séminaire sur la réforme du secteur public organisé en 2008 à Addis-Abeba, en Éthiopie. Ce concept repose sur l'hypothèse selon laquelle il convient d'articuler les processus d'apprentissage en fonction des défis de gouvernance à relever, et non en fonction des structures organisationnelles en place. Étant donné la complexité croissante de ces défis, il nous faut comprendre que la connaissance produite pour les résoudre n'est jamais définitive et doit faire l'objet d'une actualisation permanente de la part de l'ensemble des parties prenantes.

Le concept de « spirale d'apprentissage gouvernemental » est fondé sur l'analyse d'expériences passées et présentes. Ces expériences sont relatives à la façon dont les gouvernements apprennent, aux connaissances particulières qu'ils acquièrent et à la manière dont le savoir est créé puis transféré. Il tient compte des particularités des différents modèles de gouvernement, des théories du changement et de la gestion de la connaissance, ainsi que de la différenciation des approches de l'apprentissage en fonction des individus, des organisations et des gouvernements⁴. Ce concept a été élaboré au cours des dix dernières années dans le cadre d'un processus dialectique continu. À l'origine théorique, le concept a été mis en pratique, évalué, avant d'être de nouveau appliqué dans d'autres événements. Ainsi a-t-il pu être éprouvé de manière continue lors de nombreuses rencontres qui, organisées dans des pays développés aussi bien que dans des pays en développement, ont associé des milliers de participants issus de tous les niveaux gouvernementaux, des organisations internationales et des organisations non gouvernementales.

LE CONCEPT DE « SPIRALE D'APPRENTISSAGE GOUVERNEMENTAL »

Évoquer l'apprentissage gouvernemental, c'est nécessairement se demander qui apprend, ce qui est appris et comment on apprend. Pour ne pas être voué à l'échec, tout apprentissage gouvernemental doit s'appuyer sur une connaissance approfondie du problème de gouvernance à traiter, sur une analyse visant à déterminer les parties prenantes devant être associées et sur une réflexion sur la structuration du processus afin qu'il aboutisse à des solutions. Ce sont précisément ces aspects cruciaux que le concept de « spirale d'apprentissage gouvernemental » entend résoudre lors de ses trois phases : avant, pendant et après le

4 | Voir Raoul Blindenbacher et Bidjan Nashat (contributeur), *The Black Box of Governmental Learning. The Learning Spiral – A Concept to Organize Learning in Governments*, Washington, DC, Banque mondiale, 2010, en particulier les chapitres 2 et 3 pour un exposé détaillé des fondements analytiques et théoriques de la spirale d'apprentissage gouvernemental.

processus d'apprentissage. L'objectif est de structurer les processus d'apprentissage autour du problème de gouvernance à traiter, d'une analyse du type de connaissances nécessaire à sa résolution, ainsi que de l'environnement politique et institutionnel particulier en fonction duquel seront sélectionnés les acteurs de l'apprentissage. Le concept requiert que les participants représentent des perspectives différentes en termes de contenu et d'organisation et qu'ils jouent un rôle précisément défini, à la fois comme fournisseurs et comme récipiendaires de connaissances. En bref, il vise à créer les conditions propices à un échange productif de connaissances explicites et tacites sur un problème de gouvernance donné. Il peut alors faciliter le processus vers de possibles solutions.

L'une des caractéristiques essentielles d'un processus d'apprentissage de cette nature réside dans sa planification et sa facilitation par un « médiateur » chargé de superviser l'ensemble de son organisation. Le rôle de ce médiateur inclut la logistique, la préparation des contenus, l'élaboration et la conduite de l'agenda, la modération des séances d'apprentissage et, enfin, les activités de suivi. Il incombe au médiateur de concevoir et de faciliter le processus d'apprentissage en fonction du problème de gouvernance concerné.

Le concept de spirale d'apprentissage gouvernemental s'articule selon un schéma en huit étapes qui peuvent être regroupées en trois séquences distinctes, chacune relative à une activité d'apprentissage particulière.

En amont du processus d'apprentissage

Conceptualisation, délimitation et mise en place constituent les trois étapes préparatoires. Durant celles-ci, le problème de gouvernance à traiter doit être défini, les connaissances particulières qu'il requiert délimitées, le choix et l'invitation des participants arrêtés, et un climat de confiance établi entre les acteurs de l'apprentissage et le médiateur ainsi qu'entre les acteurs eux-mêmes. Les étapes de conceptualisation et de délimitation nécessitent que le médiateur prenne le temps d'analyser le problème avant même le début du processus de planification. La plupart des problèmes actuels en matière de gouvernance impliquent plusieurs niveaux de l'appareil d'État, mais aussi le secteur privé et la société civile. Il est donc déterminant d'identifier les points de vue les plus pertinents sur le problème et de délimiter de façon claire le champ des expériences et des savoirs s'y rapportant (délimitation du contenu). Ensuite, la sélection des participants constitue une autre étape cruciale. Ceux-ci doivent être choisis dans le but de maximiser les

chances de trouver et de mettre en œuvre les solutions envisagées, en tenant compte de la grande variété des institutions gouvernementales et non gouvernementales, ainsi que de la complexité des économies politiques de la réforme⁵. Pour construire une configuration de pouvoir qui permette la mise en œuvre des solutions, il importe que chaque organe gouvernemental soit représenté par au moins une personne (délimitation des parties prenantes). Ces parties prenantes institutionnelles, ainsi que les porteurs de perspectives particulières sur le problème en cause, seront considérées comme les acteurs centraux du processus d'apprentissage. L'étape de la mise en place consiste enfin à créer un espace ou une situation d'apprentissage rassurants. Cela suppose, entre autres, de cimenter la confiance entre les participants et avec les médiateurs, de définir les règles de communication qui prévaudront au cours du processus (par exemple, les principes d'équité, de réciprocité, d'ouverture ou d'impartialité) et, enfin, d'assurer la sécurité physique et le confort matériel des participants.

Durant le processus d'apprentissage

Les quatre étapes suivantes sont de nature didactique et se déroulent au cours de la séance d'apprentissage proprement dite. Ces étapes d'internalisation, d'externalisation, de reconceptualisation et de transformation sont au cœur des procédures d'apprentissage dans lesquelles les acteurs évaluent et adaptent les nouvelles connaissances en fonction de leurs besoins personnels et organisationnels. Dans le cadre de ce processus inter – et intra – personnel, les acteurs de l'apprentissage changent ainsi leur mode de pensée. La première de ces étapes est celle de l'internalisation. Les acteurs de l'apprentissage sont invités à réfléchir sur leur propre expérience et à se positionner par rapport au défi de gouvernance considéré, ainsi qu'à la lumière des dernières connaissances et expériences (cadre de connaissances). Il est ici crucial que les participants puissent avoir suffisamment de temps pour réfléchir à leurs propres pratiques quotidiennes de travail en lien avec ce défi. Dans l'étape ultérieure d'externalisation, ces réflexions de chaque acteur sur lui-même sont communiquées aux autres acteurs impliqués dans le processus d'apprentissage. Tous sont invités à échanger leurs réflexions individuelles avec les autres participants, dans un dialogue actif et ouvert. Il incombe alors au médiateur de les inciter à partager, de la façon la plus ouverte et transparente possible, non seulement les expériences positives qu'eux-mêmes ou leur organisation ont connues en lien avec l'enjeu considéré, mais également les expériences négatives. Vient ensuite la phase de reconceptualisation où le médiateur

5 | Banque mondiale, "The Political Economy of Policy Reform: Issues and Implications for Policy Dialogue and Development Operations", Social Development Department, rapport n° 44288-GLB, Washington, DC, 2008. http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEV/Resources/The_Political_Economy_of_Policy_Reform_Issues_and_Implications_for_Policy_Dialogue_and_Development_Operations.pdf?resourceurlname=The_Political_Economy_of_Policy_Reform_Issues_and_Implications_for_Policy_Dialogue_and_Development_Operations.pdf

doit synthétiser les réflexions individuelles émises au cours des étapes précédentes et identifier leur lien avec la formulation initiale du problème (cadre de connaissances). Le cas échéant, si la majorité des positions exprimées diffère de ce cadre initial, il sera nécessaire de le reformuler pour qu'il corresponde aux points de vue exprimés par les participants. Ce regard neuf porté sur le problème (cadre de connaissances) intègre, de manière inductive, les nouvelles perspectives et directions issues des étapes antérieures. Au cours de l'étape de transformation, et de manière déductive, ces nouvelles connaissances devront être traduites et adaptées à l'environnement gouvernemental et politique propre à chaque acteur. Cela requiert l'élaboration de mesures pratiques qui soient adaptées aux structures gouvernementales et aux processus de décision existants.

En aval du processus d'apprentissage

Le suivi du processus d'apprentissage est organisé dans le cadre de l'étape finale dite « de configuration ». Au cours de celle-ci, la connaissance qui a été reformulée lors des étapes précédentes est mise à disposition des acteurs de l'apprentissage, mais aussi d'un public plus large, afin de susciter davantage de réactions. Ces nouvelles connaissances peuvent alors servir de point de départ au prochain cycle de la spirale d'apprentissage gouvernemental ou encore d'un nouveau processus d'apprentissage.

Étant donné que les problèmes de gouvernance, comme ceux des États fragiles ou des crises financières, sont tout sauf statiques, les processus visant à mieux les connaître et les résoudre doivent eux-mêmes être continus. La spirale d'apprentissage gouvernemental sert ici d'orientation pratique sur la manière de concevoir et d'organiser les processus d'apprentissage gouvernementaux. Ce concept a vocation à s'appliquer à toute forme et à tout type d'apprentissage gouvernemental relatif à un problème de gouvernance particulier.

CAS D'ÉTUDE : ATELIER SUR LES LEÇONS À TIRER DE LA RÉFORME DU SECTEUR PUBLIC EN AFRIQUE

Au cours de la décennie écoulée, le concept de « spirale d'apprentissage gouvernemental » a été appliqué à de nombreux processus, qu'ils soient ponctuels, comme lors de séminaires uniques, ou qu'ils se soient déroulés sur plusieurs années et aient donné naissance à des réseaux encore actifs à ce jour. L'exemple qui suit donne une brève présentation de l'application de ce concept dans le cadre d'un processus

d'apprentissage ponctuel, à partir de connaissances fondées sur des évaluations.

L'atelier intitulé « Leçons d'une décennie de réforme du secteur public » a été organisé à Addis-Abeba, en Éthiopie, les 9 et 10 décembre 2008, à l'initiative conjointe de plusieurs organismes dépendant de la Banque mondiale : le Groupe indépendant d'évaluation (GIE/IEG), la Division « Réforme du secteur public et renforcement des capacités, région Afrique » (AFTPR), le Service gouvernance du secteur public (PRMPS) et l'Institut de la Banque mondiale (IBM/WBI). Le point de départ était quatre évaluations réalisées par le GIE sur la réforme du secteur public, la décentralisation, la gestion financière et le renforcement des capacités⁶. Ce séminaire avait pour objet de rassembler l'ensemble des connaissances et des expériences disponibles sur la façon d'améliorer l'efficacité et l'effectivité du secteur public, thème qui constitue l'une des priorités de réforme de la plupart des pays africains.

En amont de l'atelier

Soixante participants venus de huit pays d'Afrique ont été sélectionnés eu égard à leur implication directe dans la conception et la mise en œuvre de projets de réforme du secteur public soutenus par la Banque mondiale. Plusieurs représentants des partenaires au développement et d'organisations régionales intéressés par ce thème ont également été invités (délimitation des parties prenantes). Afin de tenir compte du caractère complexe de la réforme du secteur public dans des systèmes de gouvernement multi-niveaux et de garantir la représentation de tous les points de vue pertinents, les participants étaient aussi bien des responsables politiques que des fonctionnaires et provenaient des niveaux national et infranational. En plus de ce large éventail d'expériences pratiques, le séminaire s'est efforcé de rassembler les enseignements tirés de quatre évaluations réalisées par le GIE sur la thématique de la réforme du secteur public. Les rapports correspondants ont ainsi constitué la base à partir de laquelle l'état des connaissances sur cette question a été établi. L'approche retenue différait des procédures habituelles de simple diffusion de l'information car elle s'efforçait d'associer des collègues issus d'autres départements de la Banque mondiale à des participants représentant des gouvernements ou des organisations internationales. Une approche d'apprentissage thématique, centrée sur des enjeux spécifiques, a enfin été préférée à la simple diffusion de rapports d'évaluation.

Les principales conclusions des quatre rapports d'évaluation ont été synthétisées et adressées aux participants en amont de l'atelier, de

⁶ Les rapports du GIE étaient les suivants : *Decentralization in Client Countries: An Evaluation of World Bank Support, 1997-2007*; *Public Sector Reform: What Works and Why?*; *Country Financial Accountability Assessments and Country Procurement Assessment Reports: How Effective Are World Bank Fiduciary Diagnostics?*; *Capacity Building in Africa* (disponibles sur le site de la Banque mondiale, à l'adresse <http://www.worldbank.org/ieg/public-sector/>).

71 Le message principal de ce document était que tous les participants devaient bénéficier d'une égalité de traitement durant l'atelier. Tous les participants étaient assis autour d'un rectangle fermé, sans pupitre ni « présidence » de table. Une note de cadrage annexe exposait la méthodologie de l'atelier et les rôles spécifiques des différents participants. Un accent important a également été porté sur la description des règles de communication et sur le fait que tous les participants devaient y être tenus de manière égale. Au nombre de ces règles figuraient celles dites « de Chatham House », qui limitent notamment les échanges d'informations avec l'extérieur (pour plus de renseignements, voir le site <http://www.chathamhouse.org.uk/>). D'autres règles régulaient également les échanges formels, telles la limitation du temps de parole à cinq minutes ou la prohibition de l'usage de présentations PowerPoint®.

sorte qu'ils puissent réagir dessus et les valider. L'atelier s'est articulé autour de deux leçons clés : *toute réforme effective du secteur public doit être fondée sur des stratégies cohérentes et appropriées pour chaque pays ; les capacités appropriées pour leur mise en œuvre doivent être systématiquement renforcées* (étapes de conceptualisation et de délimitation). Afin d'assurer la mise en place et de rendre le processus d'apprentissage transparent et accessible, la publication d'une note de cadrage a permis de décrire le but, les objectifs, la structuration et les règles de l'atelier⁷.

Durant l'atelier

Durant la première partie de l'atelier, les représentants du GIE ont de nouveau présenté les principaux enseignements tirés des rapports d'évaluation. Afin d'inciter chaque participant à donner son point de vue sur ces leçons, les médiateurs ont invité trois participants, issus de pays différents, à réfléchir et à réagir à leur égard, à la lumière des expériences de leurs pays respectifs (délimitation des perspectives). Ces interventions spontanées et informelles leur ont permis d'exprimer leurs opinions personnelles. Elles ont eu également pour effet d'ouvrir un dialogue plus fluide avec les autres participants, ces derniers étant invités à analyser et à faire partager leurs propres expériences à la lumière des conclusions précédemment formulées (étape de l'internalisation). En réponse aux expériences présentées dans la première session, les médiateurs ont décidé de diviser l'atelier en deux sous-groupes parallèles. Le but était de créer une enceinte plus intime permettant aux participants d'échanger leurs points de vue avec leurs pairs (externalisation en sous-groupes). Ces groupes ont été formés entre anglophones et francophones afin de faciliter la communication. Sur la base du partage d'expériences entre pays qui avait eu lieu en séance plénière, les sous-groupes devaient mettre l'accent d'une part sur le développement de nouvelles approches et pratiques pour des réformes du secteur public effectives et appropriées par les pays, et d'autre part sur le renforcement effectif des capacités.

Les facilitateurs de chaque sous-groupe ont ensuite rendu compte en séance plénière de leurs observations sur chacun de ces deux aspects. Ces observations ont été complétées par les leçons personnelles que le représentant d'un pays et les représentants de trois bailleurs de fonds ont souhaité partager avec l'assemblée plénière. La discussion qui s'en est suivie a alors permis d'adopter une nouvelle compréhension de ce qu'étaient des projets effectifs de réforme du secteur public. Ce faisant, les conclusions initiales des évaluations ont pu être

redéfinies et actualisées, devenant ainsi plus pertinentes aux yeux des praticiens présents (re-conceptualisation des connaissances issues des évaluations). La session plénière terminale, quant à elle, a eu pour objet de discuter l'impact de ces nouvelles conclusions pour les futurs projets de réforme du secteur public. Les participants de l'atelier ainsi que les agents de la Banque mondiale ont rédigé à cette fin un plan d'action, sous les auspices duquel les participants se sont engagés à mettre en œuvre les nouvelles approches et à prendre des mesures concrètes pour améliorer l'efficacité du secteur public dans leurs pays respectifs (étape de transformation)⁸.

En aval de l'atelier

Afin de formaliser le nouvel état des connaissances sur la réforme du secteur public et son application, les résultats du séminaire et le plan d'action ont été synthétisés dans un rapport sur les conclusions de l'atelier⁹. Ce document contient, formulées de façon simple et accessible, toutes les informations pertinentes se rapportant à cette rencontre (étape de configuration). Il représente l'actualisation, faite par les parties prenantes, des rapports d'évaluation. Il a été, à ce titre, ajouté en annexe sur la page « Réforme du secteur public » du site Internet du GIE. En outre, ces conclusions ont fait l'objet d'une large diffusion publique avec le concours d'éminents participants, que ce soit sous la forme d'une conférence de presse ou de nombreuses interviews organisées par le GIE. Dans la foulée de l'atelier, une unité opérationnelle de la Banque mondiale a souhaité que le GIE puisse présenter les conclusions des rapports et de l'atelier lors d'une rencontre d'apprentissage organisée dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient. Cela démontrait qu'une nouvelle rotation de la spirale d'apprentissage gouvernemental s'enclenchait.

Il faut avoir conscience que le concept de spirale d'apprentissage gouvernemental ne peut répondre à tous ses objectifs lorsqu'il est appliqué dans le cadre d'un atelier unique. Le format d'un atelier unique peut néanmoins se révéler utile pour passer de la simple diffusion de rapports d'évaluations à une approche en termes d'apprentissage autour d'un enjeu, comme la réforme du secteur public. En outre, si l'on tient compte du fait que les évaluations contenaient des développements critiques à l'égard non seulement de la Banque mondiale, mais également des pays impliqués, on n'en est que plus frappé par la réussite du concept. Celle-ci est illustrée par les excellents retours, et notamment les réflexions d'un responsable gouvernemental éthiopien de haut rang, qui furent publiées dans le rapport lui-même.

⁸ | Le lecteur pourra se référer aux conclusions du séminaire intitulées "Lessons of a Decade of Public Sector Reform: Voices of African Client Stakeholders", disponibles à l'adresse http://siteresources.worldbank.org/EXTOED/Resources/addis_findings_opt1.pdf.

⁹ | Voir note précédente.

PERSPECTIVES

Le concept de spirale d'apprentissage gouvernemental a vocation à aider les organisations internationales et les gouvernements à structurer des processus d'apprentissage multi-acteurs. L'objectif est de produire des résultats ciblés et durables en analysant le problème donné, en sélectionnant les parties prenantes pertinentes et en facilitant le processus pour qu'il aboutisse à de meilleures solutions. Trois effets recherchés de ce concept ont été validés lors de ses multiples applications au cours de la dernière décennie :

- > la mise en œuvre de plans d'action sur des enjeux de gouvernance : l'application de ce concept tend à favoriser la prise de conscience sur la nécessité de combiner théorie et pratique, ou encore de traduire les connaissances et expériences générales dans les contextes locaux propres aux individus et organisations. Lorsque les principaux acteurs d'un enjeu de gouvernance donné ont été réunis dans un processus d'apprentissage et que leur connaissance des normes et du contexte a été renforcée, les chances que de meilleures solutions soient mises en œuvre au sein de leurs gouvernements sont alors augmentées ;

- > la réévaluation et l'actualisation des connaissances : les participants et les gouvernements qu'ils représentent bénéficient des dernières connaissances sur un problème donné de gouvernance, à la fois en termes généraux et en termes d'expériences locales. Pour les gouvernements, cette constante actualisation de la connaissance au travers de processus d'apprentissage permet d'évaluer en permanence les connaissances dont ils disposent et d'adapter en conséquence leurs politiques organisationnelles ;

- > la formation de réseaux : appliquer le concept de spirale d'apprentissage gouvernemental favorise les contacts entre les différents acteurs et leur fait prendre conscience des possibilités de coopération sous forme de réseaux internationaux. Il en est souvent résulté la création de réseaux d'acteurs qui continuent d'échanger, dans la durée, sur les principaux enjeux de gouvernance¹⁰.

Pour des organisations qui – comme la Banque mondiale – ont pour objet d'accompagner le développement, de telles rencontres d'apprentissage gouvernemental permettent une actualisation constante de leurs hypothèses et de leurs expériences sur un sujet de gouvernance donné. Elles leur donnent l'occasion d'évaluer, de remettre en cause et, le cas échéant, d'adapter leurs politiques et leurs stratégies organisationnelles. Cela implique de bien comprendre que la production de rapports écrits doit être considérée non pas tant comme l'aboutissement d'un processus d'apprentissage que comme le début de processus à venir.

10 | Voir, pour illustration, les échanges suivis et les réseaux de réflexion auxquels a donné lieu le séminaire organisé par le GIE à Pretoria sur le thème du genre.
<http://siteresources.worldbank.org/GENEREXT/Resources/GenderEquality.pdf>.

Cela étant dit, afin de favoriser de fructueux allers-retours entre théorie et pratique ou entre connaissance globale et expériences locales, la spirale d'apprentissage gouvernementale doit être institutionnalisée en tant que mode d'organisation. Les gouvernements, comme les organisations internationales, doivent repenser la manière dont ils sont structurés, impliquer les différentes parties prenantes à leur production de connaissances et devenir plus flexibles pour concourir à la formation de réseaux nationaux et internationaux consacrés à tel ou tel enjeu de gouvernance¹¹.

Les dix années écoulées ont démontré combien le concept de spirale d'apprentissage gouvernemental pouvait aider à l'organisation de processus visant à résoudre certains problèmes majeurs de gouvernance. C'est toutefois un concept qui demeure en chantier et qu'il conviendra d'adapter aux évolutions et aux nouvelles conclusions théoriques et pratiques du champ de l'apprentissage gouvernemental. Il évoluera donc inévitablement au gré de ses applications futures et des nouvelles conclusions issues de l'expérience et de la recherche. Universitaires et praticiens sont donc invités à dialoguer sur la manière la plus adéquate d'organiser des processus qui, de manière collective, permettront aux gouvernants de répondre aux principaux enjeux de gouvernance actuels. ■

Les auteurs tiennent à remercier Heather Dittbrenner, chargée de publication, pour la préparation du texte, ainsi que MM. Hans-Martin Boehmer, Senior Manager (IEGCS), et Ali Khadr, Senior Manager (IEGCC), pour l'ensemble de leurs conseils.

Le présent article est issu de l'ouvrage de Raoul Blindenbacher et Bidjan Nashat (contributeur), *The Black Box of Governmental Learning. The Learning Spiral – A Concept to Organize Learning in Governments*, Banque mondiale, Washington, 2010, dont la version originale (en langue anglaise) est disponible à l'adresse suivante : http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVTLRN/Resources/black_box_full.pdf

Les opinions exprimées dans le présent article sont celles des auteurs et ne sauraient être imputées à la Banque mondiale non plus qu'à aucune des organisations qui dépendent de celle-ci.

11 La Banque mondiale a fait un pas dans cette direction avec la création récente de plates-formes dédiées à certains enjeux de gouvernance spécifiques comme l'urbanisation, les États fragiles ou l'emploi. La Banque a par ailleurs créé un certain nombre d'équipes internationales d'experts (Global Expert Teams ou GETs) réunissant un petit groupe d'experts de très haut niveau capables d'intervenir dans le monde entier sur des thématiques intéressantes tout particulièrement la Banque mondiale et ses clients, et dont le but est de garantir que les connaissances les plus pointues (au niveau interne et externe) répondant aux besoins des clients de la Banque pourront être mises à disposition de ceux-ci de façon rapide et souple. Voir à ce sujet le rapport annuel de la Banque mondiale pour l'année 2010, disponible à l'adresse <http://go.worldbank.org/T1LNOEKLOO>.

— |

| —

— |

| —