



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



POLITIQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES



Pour en savoir plus, consultez le site
<https://www.usaid.gov/local-capacity-strengthening-policy>

CONTENUS

Sommaire exécutif	2
<hr/>	
I. Une vision commune du renforcement des capacités locales	4
<hr/>	
II. Les principes de programmation efficace pour le renforcement des capacités locales	7
<hr/>	
III. Les principes de partenariats équitables pour le renforcement des capacités locales	17
<hr/>	
IV. L'institutionnalisation du changement : La marche à suivre	24
<hr/>	

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La réalisation du développement durable dépend des actions menées par les acteurs locaux pour améliorer leurs communautés et travailler de manière inclusive et collective afin de mener à bien ces actions. De ce fait, le renforcement des capacités locales est et reste un élément fondamental de la programmation de l'USAID. Le renforcement efficace des capacités locales peut favoriser la croissance économique inclusive, faire progresser l'amélioration des services et systèmes essentiels de santé, d'alimentation et de nutrition, d'éducation, et cultiver la gouvernance démocratique. Le renforcement des capacités locales peut également contribuer à la lutte contre les facteurs de fragilité sous-jacents, soutenir les systèmes de réponse humanitaire locaux et renforcer la résilience aux chocs et aux tensions. Il en résulte que le renforcement efficace des capacités locales aide les pays à prévenir, à atténuer et à sortir des crises. Ultimement, la capacité des acteurs locaux est un facteur déterminant du succès de l'USAID et de ses partenaires dans la réalisation et le maintien des améliorations humanitaires et de développement à travers le monde.

En outre, dans l'ensemble du paysage mondial de l'aide humanitaire et du développement, un consensus s'est dégagé sur l'importance du renforcement des capacités — qui est inclusif et mené localement — pour contribuer au développement durable. Cependant, malgré ce consensus en gestation, l'USAID n'a jamais eu de politique d'agence unificatrice et faisant autorité en matière de renforcement des capacités locales. Cette politique comble cette lacune et affirme le leadership mondial de l'USAID en dotant l'Agence d'une vision du renforcement efficace des capacités locales qui s'appuie sur un consensus dans le paysage du développement, les rétroactions d'acteurs et de partenaires locaux et des années d'expérience et de preuves de mise en œuvre. Cette nouvelle vision sera fondée sur un engagement en faveur de partenariats basés sur le respect mutuel et la réciprocité et grâce auxquels les acteurs locaux

DÉFINITIONS PRINCIPALES

La capacité englobe les connaissances, les compétences et les motivations, ainsi que les relations qui permettent à un acteur (un individu, une organisation ou un réseau) de prendre des mesures pour concevoir et mettre en œuvre des solutions aux défis locaux du développement, d'apprendre et de s'adapter à cette action, et d'innover et de se transformer au fil du temps.

Le renforcement des capacités locales est un investissement stratégique et intentionnel dans le processus de partenariat avec les acteurs locaux - individus, organisations et réseaux - pour améliorer conjointement les performances d'un système local afin de produire des résultats de développement durable et valorisé localement.

de tous horizons et de toutes cultures pourront faire entendre leur voix, exercer leur capacité unique et diriger le développement de leur pays.

L'appui qu'offre l'USAID au renforcement des capacités locales doit être programmé de manière à capitaliser sur les forces existantes des acteurs et des systèmes locaux, à répondre aux contextes dynamiques des pays et des régions et à s'aligner sur les priorités stratégiques de l'USAID. Cela signifie que les stratégies de renforcement des capacités locales vont varier. Afin de soutenir une mise en œuvre cohérente du renforcement des capacités locales à travers les secteurs et les divers contextes, la politique de renforcement des capacités locales de l'USAID établit une vision à l'échelle de l'Agence basée sur un engagement commun à une série de principes qui guideront tous les programmes pertinents d'assistance humanitaire et de développement de l'USAID.

Cette politique regroupe sept principes complémentaires pour un renforcement efficace des capacités locales autour de deux thèmes : une programmation efficace et des partenariats équitables.

Les principes pour une programmation efficace du renforcement des capacités locales, décrites dans la section II, orientent notre compréhension des raisons et des circonstances dans lesquelles les décisions stratégiques et intentionnelles qui renforcent les capacités des acteurs locaux dans le cadre du cycle de programme de l'USAID peuvent contribuer à un changement plus large des systèmes et à des résultats durables. Ces principes nous aident aussi à mieux comprendre pourquoi il est important de mesurer les performances.

Les principes pour des partenariats équitables en matière de renforcement des capacités locales, présentés à la Section III, orientent la manière dont les programmes de renforcement des capacités locales dans

différents secteurs et régions seront soutenus par des partenariats basés sur le respect mutuel et la réciprocité.

Ensemble, ces principes, qui s'appuient sur une base factuelle solide et un processus de consultation rigoureuse par lequel l'USAID a donné la priorité à l'engagement et aux rétroactions des acteurs et organisations locaux (décrits dans le [rapport de commentaires publics](#)), guident l'USAID dans la prise de décisions intentionnelles pour soutenir une programmation efficace de renforcement des capacités locales par le biais de partenariats équitables. En outre, étant donné que le renforcement efficace des capacités locales exige de l'intentionnalité, des ressources et des horizons à plus long terme, la politique se termine par la façon dont l'USAID prévoit de mettre en pratique les principes décrits ci-après. La section IV décrit un processus et une structure de gestion du changement qui guideront la mise en œuvre efficace de la politique.

PRINCIPES POUR UNE PROGRAMMATION EFFICACE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES

- 1 Commencer par le système local.
- 2 Renforcer les diverses capacités grâce à diverses approches.
- 3 Planifier et mesurer l'amélioration des performances en collaboration avec les partenaires locaux.

PRINCIPES POUR DES PARTENARIATS ÉQUITABLES DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES

- 4 Aligner le renforcement de capacités aux priorités locales.
- 5 Apprécier et valoriser les capacités existantes.
- 6 Être attentif et atténuer les conséquences involontaires de notre soutien au renforcement des capacités locales.
- 7 Pratiquer la mutualité avec les partenaires locaux.



I. UNE VISION COMMUNE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES

« Grâce à cette politique, l'USAID cherche à définir une nouvelle vision pour un renforcement efficace des capacités locales qui s'appuie sur le consensus dans le secteur du développement, les rétroactions des acteurs et partenaires locaux, et des années d'expérience et de preuves de la mise en œuvre. »

Le développement durable dépend des initiatives des acteurs locaux qui dirigent les efforts pour améliorer leurs communautés et travaillent inclusivement et collectivement pour concrétiser ces efforts. De ce fait, le renforcement des capacités locales est et reste un élément fondamental de la programmation de l'USAID. Le renforcement efficace des capacités locales peut favoriser la croissance économique inclusive, faire progresser l'amélioration des services et systèmes essentiels de santé, d'alimentation et de nutrition, d'éducation, et cultiver la gouvernance démocratique. Le renforcement des capacités locales peut également contribuer à la lutte contre les facteurs de fragilité sous-jacents, soutenir les systèmes de réponse humanitaire locaux et renforcer la résilience aux chocs et aux tensions. Il en résulte que le renforcement efficace des capacités locales aide les pays à prévenir, à atténuer et à sortir des crises. Ultimement, la capacité des acteurs locaux est un facteur déterminant du succès de l'USAID et de ses partenaires dans la réalisation et le maintien des améliorations humanitaires et de développement à travers le monde.

En outre, dans l'ensemble du paysage mondial de l'aide humanitaire et du développement, un consensus s'est dégagé sur l'importance du renforcement des capacités — qui est inclusif et mené localement — pour contribuer au développement durable. Les engagements de hauts niveaux des organismes internationaux de développement, des donateurs et des gouvernements, y compris ceux pris lors des sommets mondiaux sur l'efficacité de l'aide à Paris, Accra et Busan et renforcés par des accords internationaux tels que le Grand Pacte et les Objectifs de Développement Durable (ODD), ont souligné le caractère central des capacités nationales et de l'appropriation locale pour parvenir au développement durable. Les acteurs locaux, les partenaires internationaux et le personnel employé localement de l'USAID, qui jouent tous un rôle important dans un système local, ont également affirmé l'importance des capacités nationales et la prise en charge locale. Les

VISION DE LA POLITIQUE

L'USAID prend des décisions stratégiques et intentionnelles sur les raisons et la manière d'investir dans les capacités des acteurs locaux, sur la base d'une compréhension partagée des principes pour un renforcement efficace des capacités locales.

consultations menées en vue de l'élaboration de cette politique ont montré que les approches de renforcement des capacités menées localement aident les individus, les organisations et les réseaux locaux à mieux servir leurs communautés, à réagir plus efficacement dans les situations de crise, à développer une expertise spécialisée, à mobiliser des ressources, à influencer les politiques, à obtenir des résultats plus inclusifs en matière d'aide humanitaire et de développement, et finalement à ne plus avoir besoin du financement des donateurs internationaux.

En outre, les preuves et l'expérience révèlent que le soutien au renforcement des capacités peut avoir l'impact involontaire d'augmenter la charge en temps et en ressources des acteurs locaux lorsque ce soutien est dirigé et mis en œuvre sans tenir compte du système local ou des intérêts des acteurs locaux. Des exemples de cela comprennent le fait de demander aux acteurs locaux de servir de coordinateurs administratifs et logistiques au service des acteurs internationaux, de se conformer aux différentes exigences des donateurs internationaux et de créer des systèmes parallèles et redondants pour des fonctions telles que la gestion financière et les rapports. En fin de compte, ces exigences en termes de temps et de ressources nuisent au développement durable mené localement et exacerbent les inégalités mondiales.

En dépit du consensus et des preuves émergents sur la nature centrale du renforcement des capacités inclusives et dirigées localement, l'USAID n'a jamais eu de politiques unificatrices et faisant autorité en matière de renforcement des capacités locales. Grâce à cette politique, l'USAID cherche à définir une nouvelle vision pour un renforcement efficace des capacités locales qui s'appuie sur le consensus dans le paysage du développement, les rétroactions des acteurs et partenaires locaux et des années d'expérience et de preuves de la mise en œuvre

Cette nouvelle vision repose sur un engagement en faveur de partenariats fondés sur le respect mutuel et la réciprocité et grâce auxquels les acteurs locaux de toutes origines, identités et cultures peuvent faire entendre leur voix, exercer leurs capacités uniques et diriger le développement de leur pays. Pour soutenir cette nouvelle vision, nous sommes tenus de solliciter intentionnellement les points de vue de ceux qui, en raison de leur identité, n'ont peut-être pas accès à une protection juridique ou à une participation sociale et économique. Nous devons également prendre d'autres mesures pour réduire délibérément la charge en temps et en ressources des acteurs locaux qui sollicitent notre aide pour renforcer leur capacité. Ce faisant, l'USAID est mieux placée pour refléter les principes du développement inclusif dans tous ses programmes de renforcement des capacités et pour impliquer les acteurs locaux dans une collaboration plus solide et plus équitable dans les activités de renforcement des capacités.

L'objectif de cette politique est d'établir une vision à l'échelle de l'Agence pour le renforcement des capacités locales, basée sur un engagement commun à une série de principes qui guideront tous les programmes pertinents d'assistance humanitaire et de développement de l'USAID. Le soutien de l'USAID au renforcement des capacités locales doit être programmé pour s'appuyer sur les forces existantes des acteurs et des systèmes locaux, à répondre aux contextes nationaux et régionaux dynamiques et à s'aligner sur les priorités stratégiques de l'USAID. Cela signifie que les stratégies de renforcement des capacités locales vont varier. Ainsi, pour mettre en œuvre le renforcement des capacités locales de manière cohérente dans tous les secteurs et dans divers contextes, l'USAID adopte un ensemble de principes communs qui aideront équitablement les acteurs locaux à s'approprier et à gérer leurs propres progrès.

Les principes ne sont ni des règles ni des valeurs. Contrairement aux règles, les principes sont flexibles et permettent la cohérence sans être normatifs. Contrairement aux valeurs, les principes sont axés sur l'action et orientent les décisions et les choix. Les principes peuvent aider l'USAID à exprimer ses valeurs (la passion pour la mission, l'excellence, l'intégrité, le respect, l'autonomisation, l'inclusion et l'engagement envers l'apprentissage) en comportements. Notre souhait est



Photo Crédit : Jamie Barnett/FHI 360

que les principes décrits dans cette politique guideront de manière flexible et inclusive la mise en œuvre de tous les programmes de renforcement des capacités locales soutenus par l'USAID. Cette politique regroupe sept principes complémentaires pour un renforcement efficace des capacités locales autour de deux thèmes : une programmation efficace et des partenariats équitables.

Les principes pour une programmation efficace du renforcement des capacités locales, décrits dans la section II, nous aident à comprendre pourquoi et dans quelles circonstances les décisions stratégiques et intentionnelles qui renforcent les capacités des acteurs locaux - dans le cadre du cycle de programme de l'USAID - contribuent à un changement plus large des systèmes et à des résultats durables. Ces principes nous permettent également de comprendre pourquoi il est important de mesurer les performances.

Les Principes pour un partenariat équitable dans le renforcement des capacités locales, présentés à la Section III, guident la manière dont les programmes de renforcement des capacités locales dans les différents secteurs et régions seront soutenus par des partenariats fondés sur le respect mutuel et la réciprocité.

Une base solide de données probantes et un processus de consultation rigoureux grâce à laquelle l'USAID a donné la priorité à l'engagement et aux rétroactions des acteurs et organisations locaux (décrit dans le rapport sur les commentaires du public) éclairent les sept principes pour un renforcement efficace des capacités locales Sections II et III. En outre, puisque le renforcement efficace des capacités locales nécessite l'intentionnalité, des ressources et des horizons temporels plus longs, la politique se termine par la façon dont l'USAID envisage de mettre en pratique les principes décrits ci-après. La section IV définit un processus et une structure de gestion du changement pour guider la mise en œuvre efficace de la politique.



II. PRINCIPES DE PROGRAMMATION EFFICACE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES

Le partenariat avec les acteurs locaux pour renforcer leur capacité est l'un des moyens les plus efficaces de faire progresser le développement durable. Cependant, le renforcement des capacités locales ne conduit pas automatiquement à l'amélioration des performances et au développement durable, et le renforcement des capacités n'est pas toujours l'intervention programmatique nécessaire ou souhaitée. L'USAID se doit d'aborder chaque défi ou contexte en reconnaissant que les acteurs locaux possèdent de nombreuses capacités nécessaires pour promouvoir le développement durable, mais peuvent également souhaiter un soutien complémentaire. Les personnes qui font partie des systèmes locaux dans lesquels nous travaillons et qui en subissent les conséquences doivent servir de guide à notre décision d'investir dans le renforcement des capacités locales et à nos attentes quant aux types d'amélioration des performances que notre programmation est susceptible de catalyser et de soutenir.

Le renforcement des capacités locales est le plus susceptible de contribuer à l'obtention de résultats durables lorsque la décision d'investir dans le renforcement des capacités est prise en collaboration avec les partenaires locaux et repose sur une compréhension globale et mutuelle de la relation entre les capacités et le changement durable au niveau des systèmes. En outre, le renforcement des capacités des acteurs locaux n'a de sens que dans le contexte du fonctionnement d'un système local et de la manière dont les acteurs intégrés dans ce système jouent leur rôle et interagissent les uns avec les autres, avec les règles du système et avec les ressources existant dans le système. Cela signifie qu'un renforcement efficace et durable des capacités locales nécessite une approche « adaptée » — et non une « pratique exemplaire » — adaptée au système local. Par conséquent, avant que l'USAID s'engage à renforcer les capacités locales, nous devons comprendre le lien entre les capacités locales et le développement

« Cela signifie qu'un renforcement efficace et durable des capacités locales nécessite une approche “adaptée” — et non une “pratique exemplaire” — adaptée au système local. »

durable. Cette compréhension doit être fondée sur une analyse du système local, des acteurs du système local et de leurs forces, relations et priorités existantes. Nous devons également considérer les diverses façons dont l'USAID peut tirer parti de son avantage comparatif pour soutenir le développement durable et mesurer son succès.

En conséquence, l'USAID s'engage à respecter les trois principes d'une programmation efficace de renforcement des capacités locales, tels que décrits dans cette section : commencer par le système local, renforcer les diverses capacités grâce à diverses approches, et planifier et mesurer l'amélioration des performances en collaboration avec les partenaires locaux. Ces trois principes guideront notre compréhension des raisons et des circonstances dans lesquelles le renforcement des capacités des acteurs locaux, dans le cadre du cycle du programme USAID, peut contribuer à un changement plus large des systèmes et à des résultats de développement durable. Ces principes nous aident aussi à mieux comprendre pourquoi il est important de mesurer les performances.



Principe I : Commencer par le système local.

Les acteurs locaux (individus, organisations et réseaux) sont les principaux promoteurs du changement au sein de leurs communautés et sociétés. Les investissements de l'USAID dans le renforcement des capacités locales doivent viser à aider les acteurs locaux à mieux remplir les fonctions essentielles pour parvenir à un changement positif et durable au niveau du système. En pratique, cela commence par la compréhension du système local. La compréhension du système local¹ permet de savoir pourquoi et dans quelles circonstances le renforcement des capacités locales peut contribuer à un changement plus positif et durable au niveau du système.

La compréhension du système local doit être plus qu'une collecte d'informations unilatérale. En collaboration avec les acteurs locaux, et en s'appuyant sur les connaissances et l'expertise du personnel employé localement par l'USAID, nous devons comprendre le fonctionnement du système local, ses forces et ses capacités existantes, les comportements et les relations entre les acteurs, ainsi que les règles, les incitations et les normes du contexte dans lequel les acteurs évoluent. Le sensemaking collaboratif – lorsqu'un groupe de personnes d'origines diverses donne un sens à des situations ou des informations riches, complexes et dynamiques – peut aider l'USAID à éviter les angles morts, à renforcer l'innovation et la créativité et à obtenir des résultats de développement plus durables. Cependant, pour tirer pleinement parti du sensemaking collaboratif, l'USAID et ses partenaires doivent inclure de manière proactive et intentionnelle des personnes issues de groupes marginalisés et sous-représentés, qui peuvent inclure, sans s'y limiter, des femmes et des filles, des personnes handicapées, des personnes LGBTQI+, des personnes déplacées, des migrants, des peuples autochtones, des jeunes et des personnes âgées, des groupes religieux non dominants, des groupes raciaux et ethniques non dominants, des personnes de castes inférieures et des personnes ayant des besoins en matière de santé mentale.

L'USAID reconnaît la diversité des capacités locales existante dans nos pays partenaires et se détourne intentionnellement de l'usage de la terminologie de la « création de capacités » ou « développement des capacités » au « renforcement des capacités ». En outre, la capacité d'un acteur donné dépend fortement de son adaptation au contexte et à l'environnement propice d'un système local.

Telle que comprise et utilisée par l'USAID, **la capacité** englobe les connaissances, les compétences et les motivations; en plus des relations, qui permettent à un acteur (une personne un individu, une organisation ou un réseau), d'agir afin de concevoir et mettre en œuvre des solutions aux défis de développement locaux, d'apprendre et de s'adapter à partir de cette action, et d'innover et transformer au fil du temps.

Le renforcement des capacités locales est un investissement stratégique et intentionnel dans le processus de partenariat avec les acteurs locaux - individus, organisations et réseaux - pour améliorer conjointement les performances d'un système local afin de produire des résultats de développement durable et valorisé localement.

¹ Pour une définition élargie des systèmes locaux, se référer à la Politique-cadre des systèmes locaux de l'USAID. « Local Systems: A Framework For Supporting Sustained Development » (avril 2014) : <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>.

Si nous n'incluons pas intentionnellement les voix des acteurs qui représentent ces groupes, nous risquons de les exclure involontairement.

Une approche pour comprendre les systèmes locaux et déterminer si les investissements dans le renforcement des capacités des acteurs locaux clés peuvent contribuer efficacement à un changement durable au niveau du système consiste à écouter les acteurs locaux sur les **rôles** actuels et potentiels qu'ils jouent et sur les relations qu'ils ont et souhaitent ainsi que les **règles** et **ressources** formelles et informelles qui permettent ou limitent leur capacité à atteindre les **résultats** souhaités. Dans chaque système local, les personnes occupent quotidiennement plusieurs rôles (culturels, socialement différenciés, spécifiques à la situation, sociobiologiques ou liés au genre). Et les interactions des différents acteurs, basées sur les différents rôles qu'ils jouent, conduisent à des modèles et des relations qui façonnent les institutions et les sociétés. Ainsi, le soutien de l'USAID au renforcement des capacités locales est plus efficace lorsque nous adoptons une approche stratégique et intentionnelle pour aider les acteurs principaux à assumer des rôles et à entretenir des relations qui les aident à catalyser et à maintenir un changement positif qu'ils apprécient et perçoivent comme nécessaire dans leurs communautés et sociétés. Les considérations suivantes concernant les rôles, les relations, les règles et les ressources peuvent aider à éclairer la prise de décision stratégique sur la question de savoir si et dans quelles circonstances les investissements dans le renforcement des capacités locales peuvent être les plus efficaces.

METTRE L'ACCENT SUR UNE APPROCHE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES : LE CADRE 5RS

Le cadre 5R est un outil pratique pour promouvoir les bonnes pratiques en matière de systèmes. Il met en évidence cinq dimensions clés des systèmes : les résultats, les rôles, les relations, les règles et les ressources. Collectivement, ces 5R peuvent servir d'outil pour comprendre les systèmes locaux et de guide pour déterminer s'il faut investir, ainsi que pour sélectionner et suivre, les interventions de renforcement des capacités locales conçues pour contribuer à un changement plus positif et durable au niveau du système. Ensemble, les 5R reflètent la dynamique de base d'un système.

Une hypothèse importante des cadres 5R est que la durabilité dépend de la capacité du système local à produire des résultats de développement appréciables au fil du temps. L'application du cadre 5R au processus de conception du programme aide l'USAID à faire en sorte que la sélection des interventions de renforcement des capacités locales soit éclairée par le contexte local et plus susceptible d'aider les acteurs locaux à jouer des rôles et à développer des relations pour influencer le système afin de produire des résultats significatifs qui sont soutenus au fil du temps.

RESSOURCE : [Les 5R dans le cycle du programme](#)

Rôles et relations :

Les résultats du développement résultent des actions et des interactions de différents types d'acteurs. Dans la plupart des cas, de nombreux types d'acteurs contribuent à la manière dont le système local fonctionne (ou performe). Par conséquent, nous devons comprendre la gamme et la diversité des acteurs, ainsi que les rôles uniques qu'ils jouent au sein d'un système, avant de déterminer si le renforcement de la capacité de certains acteurs à jouer des rôles qui peuvent influencer le changement au niveau des systèmes est nécessaire. En outre, puisque les résultats et l'appropriation des solutions découlent des interactions entre de nombreux acteurs, le fait d'élargir notre champ d'action au-delà du renforcement de la capacité d'un seul acteur peut être plus susceptible d'améliorer la performance globale du système. Les programmes de l'USAID doivent prendre en compte et prioriser les possibilités de soutenir l'impact collectif par le renforcement des réseaux.

Règles et ressources :

Avant de déterminer si les investissements dans le renforcement des capacités locales peuvent conduire à une amélioration des performances, nous devons également tenir compte d'autres facteurs économiques, sociaux, politiques et environnementaux dans le système local qui peuvent influencer et encourager un changement positif et durable au niveau des systèmes. Dans les systèmes locaux où il existe des pratiques d'exclusion sociale fondées sur l'identité, les croyances culturelles ou d'autres normes sociales, certains acteurs locaux peuvent résister aux changements du statu quo. Des relations de pouvoir inégales peuvent également limiter l'accès aux ressources nécessaires pour catalyser le changement social. Dans ces cas, les investissements réalisés uniquement pour renforcer les capacités des acteurs locaux peuvent ne pas être suffisants pour catalyser un changement durable et doivent être associés à d'autres efforts visant à renforcer les systèmes locaux. Par conséquent, nous devons peut-être aussi aider les acteurs locaux à trouver des moyens de débloquer des ressources financières, d'accéder à d'autres ressources ou d'en tirer parti, ou encore promouvoir la mise en œuvre de politiques pour que le système fonctionne mieux.

En général, les investissements dans le renforcement des capacités locales ne suffiront pas à eux seuls pour obtenir des résultats en matière de développement durable. En collaboration avec les acteurs locaux, l'USAID doit d'abord analyser le système local et se pencher sur les forces locales existantes, le type de soutien au renforcement des capacités que les acteurs locaux désirent et dont ils ont besoin, et quelles autres approches de programmation peuvent être nécessaires parallèlement aux efforts de renforcement des capacités locales pour aboutir à des résultats de développement durable. Ainsi seulement, pourrons-nous aller de l'avant en toute confiance et prendre des décisions stratégiques et intentionnelles sur la manière d'investir dans une approche de renforcement des capacités locales.

REMARQUE SUR LES RÔLES ET LES RELATIONS

Tel que défini dans la politique de l'USAID intitulée, Systemes locaux : Un cadre pour soutenir le développement durable, un système local est constitué d'un ensemble d'acteurs interconnectés qui produisent conjointement un résultat de développement particulier. Dans tout système local, l'obtention et le maintien de tout résultat en matière de développement dépendent des contributions d'acteurs multiples et interconnectés. Ces acteurs peuvent refléter différents niveaux sociaux (p. ex., les personnes; organisations ou réseaux) et travaillent à différentes échelles géographiques (p. ex., infranationales, nationales ou régionales). Certains acteurs peuvent être indigènes au système local, tandis que d'autres peuvent être externes. Quoi qu'il en soit, c'est leur engagement à exercer le pouvoir les uns avec les autres et leur responsabilité partagée de relever un défi commun de développement qui les unit en tant que système local.

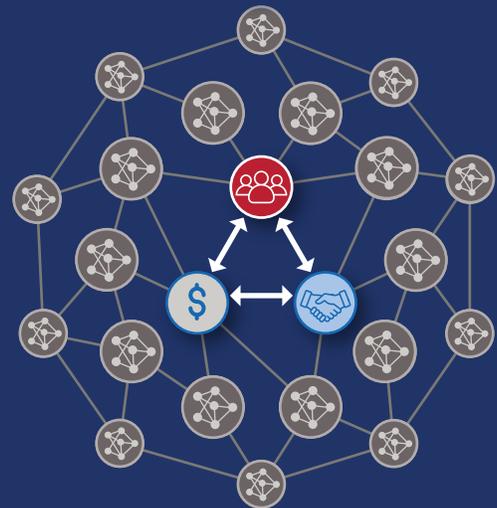
Les défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui exigent la créativité, l'énergie et les idées novatrices des personnes et des organisations du monde entier. La présente politique de l'USAID utilise les définitions suivantes pour faire référence à certains des acteurs qui font partie des systèmes locaux.

- **Les acteurs locaux** sont des individus, des organisations et des réseaux qui ont pour origine et sont dirigés par des personnes d'un pays ou d'une région donnée, y compris le gouvernement aux niveaux national et infranational.
- **Les partenaires locaux** sont des individus, des organisations et des réseaux qui proviennent et sont dirigés par des personnes d'un pays ou d'une région donnée, y compris le gouvernement aux niveaux national et infranational, lorsqu'ils travaillent avec l'USAID en tant que contractants ou bénéficiaires directs ou en tant que sous-bénéficiaires, que ce soit dans le cadre d'une acquisition ou d'une assistance.
- **Les partenaires internationaux** sont des organisations non gouvernementales internationales (ONGI), des entreprises mondiales du secteur privé et d'autres organisations internationales lorsqu'elles travaillent avec l'USAID en tant qu'entrepreneurs directs ou bénéficiaires, ou en tant que sous-traitants, que ce soit dans le cadre d'une acquisition ou d'assistance
- **Les autres bailleurs de fonds internationaux** sont les organisations non gouvernementales internationales, les entreprises du secteur privé mondial et d'autres organisations internationales lorsqu'elles fournissent elles-mêmes de l'aide au développement.

Approche linéaire du renforcement des capacités locales



Approche du réseau pour le renforcement des capacités locales



Chacun de ces types d'acteurs peut apporter des forces et des ressources différentes pour résoudre les problèmes de développement mondiaux. Toutefois, pour concrétiser la vision de cette politique et promouvoir l'équité et l'inclusion mondiales, il faudra peut-être que certains acteurs changent de rôle dans les programmes d'aide humanitaire et de développement des systèmes locaux. Lorsque l'USAID, d'autres donateurs internationaux et des partenaires internationaux servent de facilitateurs, de rassembleurs et de catalyseurs et soutiennent les acteurs locaux et les partenaires locaux pour qu'ils dirigent depuis le centre des approches de planification et de mise en œuvre en réseau, comme illustré ci-dessous, la programmation de l'USAID peut déplacer l'établissement de l'agenda et le pouvoir de décision vers les personnes directement affectées par les programmes d'aide et de développement.

2

Principe 2 : Renforcer des capacités diverses par des approches différentes.

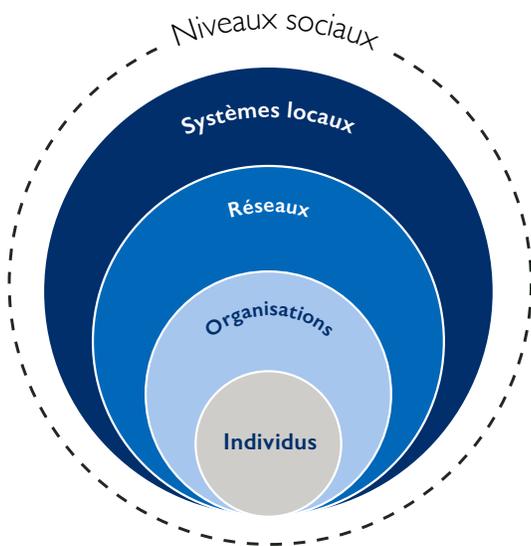
Dès lors que l'USAID a acquis une compréhension complète du système local et a décidé, en collaboration avec les partenaires locaux, d'investir dans le renforcement des capacités, nous pouvons déterminer l'approche la plus appropriée. Un renforcement réussi des capacités aide les acteurs locaux à jouer leur rôle et à établir des relations qui façonneront un système local de manière à répondre à leurs aspirations, à leurs objectifs et à leurs besoins. Ainsi, pour choisir l'approche, nous devons collaborer avec les acteurs locaux pour comprendre leurs priorités, leurs forces existantes et leurs objectifs d'amélioration des performances. Nous devons également prendre conscience du fait que chaque acteur est différent, se développe de manière unique et a des niveaux variables d'autorité, de pouvoir et d'accès aux ressources. Nous devons éviter une approche universelle et faire preuve de souplesse, de créativité et d'innovation en tirant parti de différentes

approches pour répondre aux divers besoins des acteurs locaux et renforcer les objectifs à long terme des systèmes locaux. Les considérations suivantes sur l'adéquation au système local et le rôle de l'USAID peuvent aider à éclairer la prise de décision stratégique sur les raisons et les circonstances dans lesquelles différentes approches pour le renforcement des capacités locales peuvent être les plus efficaces.

Adapté au système local :

Le renforcement efficace des capacités locales est stratégique et intentionnel en ce qui concerne les acteurs à mobiliser et la manière de les soutenir. Il considère à la fois le niveau social (c'est-à-dire le niveau individuel, organisationnel ou de réseau) et l'échelle géographique (c'est-à-dire l'échelle infranationale, nationale, régionale ou mondiale) des acteurs locaux par rapport aux objectifs de développement. Il montre également que de nombreux types de capacités et d'approches peuvent être nécessaires pour améliorer les performances à court et à long terme des acteurs et des systèmes locaux. Certaines capacités techniques, de gestion et financières aident un acteur à

Les Approches De Renforcement Des Capacités Diffèrent Selon Les Niveaux Sociaux



Systèmes locaux. Un système local fonctionne bien lorsque ses individus, ses organisations et ses réseaux ont la capacité d'assumer des rôles développer des relations qui leur permettent de produire conjointement et de maintenir des solutions valorisées localement pour relever les défis humanitaires et de développement.

Réseaux. Au niveau du réseau, les approches efficaces de renforcement des capacités facilitent et soutiennent la capacité de multiples acteurs à coordonner, coopérer et collaborer pour réaliser un impact collectif.

Organisations. Le renforcement des capacités organisationnelles soutient les organisations, un groupe de personnes qui travaillent ensemble de façon organisée dans un but commun, pour réaliser leurs aspirations stratégiques et produire des résultats pour les parties prenantes qu'ils servent. Les capacités organisationnelles liées aux systèmes humains, physiques, financiers et technologiques sont interdépendantes. Ils doivent être considérés comme pertinents pour soutenir les contributions des organisations au développement durable

Individus. Au niveau individuel, les approches d'apprentissage des adultes culturellement pertinentes favorisent l'appréciation de l'apprentissage tout au long de la vie. Ces approches offrent des environnements d'apprentissage sûrs, le respect des apprenants et des possibilités d'appliquer immédiatement de nouvelles connaissances, compétences ou attitudes, puis de réfléchir à ces nouvelles pratiques.

mieux fournir des biens ou des services ou à jouer des rôles spécifiques, comme la conduite et le maintien d'un programme de recherche ou médical rigoureusement sponsorisé. D'autres capacités fonctionnelles ou relationnelles aident un acteur à réfléchir et à rendre compte aux rétroactions de la communauté, à servir et à gouverner en tant que leader responsable, à résoudre les problèmes et à s'adapter pour rester pertinent, ou à forger de nouveaux partenariats pour tirer parti de l'expertise et des ressources collectives. Quel que soit le type de capacité, l'USAID s'efforcera de renforcer les capacités locales au-delà de la production de résultats à court terme et de tirer parti de diverses capacités pour obtenir des résultats à long terme.

Trop souvent, nous adoptons par défaut une approche qui repose sur la formation pour le renforcement des capacités, car elle est prévisible et visible. Cependant, la formation modélise souvent des idées universelles sur la manière dont les acteurs locaux devraient se comporter et privilégie souvent l'expertise extérieure par rapport aux connaissances locales.

En réalité, diverses méthodes de renforcement des capacités peuvent être nécessaires pour aider les acteurs locaux à atteindre leurs objectifs de performance et à contribuer à un changement positif dans leurs communautés et sociétés. Par conséquent, les approches doivent être adaptées et créées conjointement avec les acteurs locaux, en tenant compte des aspirations, des objectifs et des besoins de chaque acteur local, ainsi que des règles et des ressources du système local. Les méthodes pourraient comprendre l'accompagnement des acteurs locaux pour apprendre par le biais de méthodes participatives, la création d'opportunités d'apprentissage entre pairs et la facilitation du courtage relationnel et le renforcement du réseau. Dans certaines circonstances, la formation peut être efficace, mais ne devrait pas être notre approche par défaut pour le renforcement des capacités locales.

UNE NOTE SUR LES ATTRIBUTIONS FAITES AUX ACTEURS LOCAUX ET LE RISQUE

Comme il est indiqué dans les Principes pour une programmation efficace du renforcement des capacités locales, la décision de décerner une attribution de fonds à un acteur local aux fins du renforcement des capacités locales doit être fondée sur des considérations programmatiques et non sur les besoins en matière d'acquisition et d'assistance. La décision devrait découler d'une analyse rigoureuse du système local et d'un examen délibéré des types de capacités et d'approches nécessaires pour améliorer les performances à court et à long terme des acteurs et des systèmes locaux afin de renforcer l'appropriation locale et de soutenir les résultats du développement. Fonder cette décision sur des considérations programmatiques peut garantir qu'une attribution répond aux besoins du partenaire local et des communautés et que tout risque associé à une attribution de fonds attribué à un acteur local est évalué dans le contexte des besoins programmatiques globaux et des avantages potentiels.

En outre, évaluer les risques pour l'USAID et évaluer les forces et les besoins en matière de capacités locales n'est pas la même chose. Les deux jouent un rôle

important, mais il n'est pas approprié de substituer une évaluation des risques à une évaluation des capacités locales ni de substituer un plan de gestion des risques à un plan de renforcement des capacités. Pour maximiser l'efficacité, garantir l'efficacité et soutenir la responsabilité mutuelle, l'évaluation des risques et les plans d'atténuation doivent être réalisés séparément des évaluations du renforcement des capacités locales et des plans de mise en œuvre, mais tous doivent être réalisés en tandem et en partenariat avec les acteurs locaux.

Une évaluation globale des opportunités et des menaces est conforme aux directives de l'USAID sur la gestion des risques de l'entreprise, à la déclaration d'appétit pour le risque de l'Agence et à la stratégie d'acquisition et d'assistance. De cette façon, l'USAID peut s'appuyer sur les résultats programmatiques positifs associés à la collaboration avec les partenaires locaux et être persuadé que notre décision d'attribuer des fonds à un acteur local se traduit par des fonds qui peut à la fois être géré efficacement d'un point de vue fiduciaire et rester intégral pour contribuer à la réalisation et à la durabilité de l'assistance humanitaire et des résultats de développement.



Principe 3 : Planifier et mesurer l'amélioration du rendement en collaboration avec les partenaires locaux.

Le Rôle de l'USAID :

L'USAID doit également comprendre son rôle unique au sein du système. Notre avantage comparatif en tant que donateur variera en fonction des capacités, des relations et des ressources existantes des acteurs locaux, des organisations internationales et des donateurs au sein du système local. Ce rôle s'étendra souvent au-delà des approches traditionnelles des programmes de développement et d'aide humanitaire. Il peut s'agir de notre capacité à mettre en relation les acteurs locaux avec les sources d'assistance technique souhaitée, à réunir les acteurs locaux avec les acteurs mondiaux, à renforcer les relations et les liens dans l'ensemble du système, ou à diriger des ressources vers les acteurs locaux clés pour renforcer leur influence. Une compréhension complète du rôle unique que nous jouons dans un système local éclairera également l'approche que nous adoptons.

Dans le cadre de cet examen, nous devons tenir compte du rôle que jouent nos ressources financières dans le renforcement des capacités locales. Nos ressources peuvent être un moyen efficace de soutenir, indirectement et directement, le renforcement des capacités des acteurs locaux. Les ressources fournies indirectement aux acteurs locaux par l'intermédiaire de partenaires internationaux peuvent aider ces derniers à accéder à une expertise spécialisée et à forger de nouvelles connexions de réseau. En outre, le financement des acteurs locaux par le biais d'attribution de fonds directes peut renforcer la capacité des acteurs locaux à apprendre par la pratique et renforcer le leadership et l'influence locaux, qui sont respectivement une approche et une forme de capacité importantes. En fin de compte, la décision de soutenir le renforcement des capacités locales par le biais d'une attribution indirecte ou directe à des acteurs locaux devrait être prise sur la base d'une compréhension approfondie des raisons pour lesquelles l'approche choisie est la plus appropriée pour aider les investissements dans les capacités locales à contribuer à un changement plus large des systèmes et à des résultats durables. Nous pourrions alors être sûrs que l'attribution de fonds sera plus qu'une transaction financière.

La capacité est une forme de potentiel et n'est pas visible avant d'être exercée. Par conséquent, toute considération programmatique concernant le renforcement des capacités locales doit prévoir et mesurer l'amélioration des performances, et non les capacités latentes. C'est par la performance, ou l'exercice de la capacité, que les acteurs locaux démontrent la réalisation de leurs propres priorités de développement. Cela signifie que les théories du changement et les plans de suivi, d'évaluation et d'apprentissage à partir des investissements de renforcement des capacités locales doivent se concentrer sur des changements démontrables dans la performance des acteurs et des systèmes, et pas seulement sur des caractéristiques facilement dénombrables comme le nombre de formations suivies ou les plans ou procédures développés. En outre, l'USAID et les partenaires internationaux doivent accorder la priorité à l'engagement des partenaires locaux — par le biais de relations d'attribution directes ou indirectes — pour déterminer les priorités d'amélioration de la performance et diriger conjointement l'identification des paramètres de performance et le développement des plans de mesure.

Le suivi efficace de la performance requiert la sélection d'une approche de mesure appropriée. Du fait que les exigences en matière d'établissement de rapports peuvent

La performance désigne la mesure dans laquelle un acteur est capable d'atteindre les résultats escomptés de manière efficace et cohérente. Il s'agit de l'élément-clé pour déterminer si la capacité a été modifiée.

L'amélioration des performances est une approche programmatique qui fait référence à un processus délibéré entrepris pour améliorer la réalisation des objectifs d'un acteur.

introduire des incitations perverses susceptibles de conduire à une focalisation sur les résultats à court terme au détriment des résultats en matière de développement durable, la fréquence et l'importance des rapports devraient délibérément se concentrer sur le suivi des progrès progressifs vers un changement à plus long terme. L'intégration d'indicateurs de réalisation dans un plan de suivi est utile pour suivre les progrès par rapport aux échéanciers et aux budgets prévus, mais ne doit pas se substituer à de véritables mesures de l'amélioration du rendement au niveau des résultats. En outre, dans la mesure du possible, les mesures de performance et les approches déjà utilisées par l'organisation locale, y compris celles établies par les autorités locales ou par d'autres normes locales, devraient être utilisées à la place de celles créées dans le seul but de rendre compte à l'USAID.

Le suivi efficace des performances exige également de discerner quels outils sont les plus utiles pour quel objectif - mesure des performances, planification des actions de capacité ou atténuation des risques :

Les outils de mesure de la performance surveillent et mesurent l'étendue de l'amélioration de la performance résultant du soutien au renforcement des capacités. Ils aident l'USAID, ses partenaires et les communautés locales à savoir si notre soutien permet aux acteurs locaux de mieux exercer leurs fonctions au sein de leurs systèmes locaux. Ces outils doivent toutefois être distingués de ceux qui servent à catalyser le processus de renforcement des capacités et de ceux qui servent à cerner et à gérer les risques.

Les outils de planification des actions de renforcement des capacités facilitent un processus par lequel les acteurs locaux identifient leurs propres priorités en matière d'amélioration des performances et sont motivés pour s'approprier et gérer leurs propres progrès. Ces outils peuvent également aider l'USAID et les partenaires internationaux à se renseigner sur les atouts locaux existants et sur le type de soutien au renforcement des capacités souhaité et nécessaire par les acteurs locaux.



Photo Crédit : Jamie Barnett/FHI 360

Les outils d'atténuation des risques sont principalement conçus pour évaluer et aider à développer des plans d'atténuation des risques pour l'USAID en cas de partenariat avec une organisation donnée. Bien que ces outils puissent identifier les points forts et les domaines à améliorer au sein des organisations locales, ils ne devraient pas être utilisés comme un substitut pour catalyser le processus de renforcement des capacités locales ou pour mesurer l'amélioration de la performance résultant de l'appui au renforcement des capacités.

Bien que chacun de ces outils soit précieux pour différentes raisons, l'USAID et ses partenaires doivent être conscients que les acteurs locaux sont souvent invités ou tenus de participer aux évaluations menées par divers donateurs, partenaires internationaux et autres types d'organisations, tels que les organismes gouvernementaux qui délivrent des enregistrements et les fournisseurs tiers qui offrent une accréditation ou une certification. En conséquence, les acteurs locaux souffrent souvent d'une « fatigue de l'évaluation ». Cependant, en raison des déséquilibres de pouvoir existants, les acteurs locaux peuvent ne pas se sentir à l'aise d'exprimer leurs préoccupations ou de décliner les demandes ou les invitations à participer à des évaluations de performance supplémentaires. Ainsi, avant d'entreprendre une nouvelle évaluation avec un acteur local, l'USAID doit d'abord s'engager à demander et à utiliser les résultats d'autres évaluations récentes, le cas échéant. En outre, l'Agence doit partager les résultats de toute évaluation soutenue par l'USAID menée avec les acteurs locaux dans un format accessible et discuter de ces résultats avec les acteurs locaux qui ont fait l'objet de l'évaluation. Partager des résultats accessibles et les interpréter conjointement avec les acteurs locaux crée une opportunité d'apprentissage qui honore notre engagement en faveur de partenariats équitables.

En fin de compte, la mesure de la performance du renforcement des capacités locales doit être liée au changement systémique recherché par USAID et les acteurs locaux. De notre analyse des systèmes à notre décision stratégique et intentionnelle d'investir dans le renforcement des capacités locales en tant qu'approche, la priorité stratégique de l'USAID est d'améliorer la capacité des systèmes locaux à produire et à maintenir des résultats de développement en collaboration avec les acteurs locaux. La planification et la mesure de la performance peuvent aider l'USAID et ses partenaires à comprendre les relations entre le processus de renforcement des capacités locales et l'amélioration de la performance des acteurs locaux, ainsi qu'entre l'amélioration de la performance des acteurs locaux et les résultats du développement au niveau du système au fil du temps. En mettant l'accent sur la mesure de la performance, selon cette théorie du changement, on peut soutenir l'apprentissage et la prise de décisions fondées sur des données probantes, qui sont essentielles pour adapter et améliorer les programmes locaux de renforcement des capacités. En outre, ces connaissances donnent à l'USAID la confiance nécessaire pour affirmer que nos investissements dans le renforcement des capacités locales contribuent aux résultats du développement durable dans tous les secteurs et légitiment le rôle de l'USAID dans la promotion de l'appropriation locale, de la durabilité et des valeurs démocratiques à l'étranger.



III. PRINCIPES POUR DES PARTENARIATS ÉQUITABLES DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES

« L'USAID doit changer de paradigme et passer du partenariat *pour* au partenariat *avec*. »

Les déséquilibres de pouvoir sont souvent au cœur des défis du développement mondial. Le pouvoir peut s'exprimer de nombreuses manières. Il peut être exprimé de force, comme un « pouvoir sur » les autres. Il peut être exprimé en trouvant un terrain d'entente et en forgeant des partenariats qui font progresser l'impact collectif, en tant que « pouvoir aux côtés » des autres. Il peut être exercé par chaque individu, comme « pouvoir » de façonner sa vie et le monde qui l'entoure. Et il peut même s'exprimer par notre capacité à imaginer et à espérer en trouvant et en libérant le « pouvoir en nous-mêmes ».²

En conséquence, l'USAID reconnaît le pouvoir inhérent des donateurs d'aide publique au développement et s'engage à respecter les quatre principes de partenariat équitable en matière de renforcement des capacités locales décrits dans la présente section. Ces principes guideront la façon dont les partenariats qui harmonisent les efforts avec les priorités locales, adoptent une approche fondée sur les forces ou les atouts, sont conscients des conséquences imprévues et les atténuent, et sont fondés sur le respect mutuel et la réciprocité, appuieront les programmes de renforcement des capacités locales dans différents secteurs et régions.

En utilisant notre pouvoir pour nous engager à respecter les principes suivants, ainsi que les principes pour une programmation efficace pour le renforcement des capacités locales décrits dans la section précédente, l'USAID vise à transférer le pouvoir vers les acteurs locaux pour soutenir des communautés plus robustes et plus résilientes qui sont plus inclusives de voix et d'origines diverses. Le renforcement des capacités locales, y compris pour les personnes qui, sans cela, seraient confrontées à la discrimination et à l'exclusion juridique, sociale et économique, peut transformer la capacité d'agir des individus et créer des opportunités de collaboration nouvelle et différente entre individus, organisations et réseaux. Le fait d'être intentionnellement inclusif apporte intrinsèquement de nouvelles perspectives et de nouveaux atouts pour accroître le potentiel de production de notre travail et change les rôles des acteurs locaux qui peuvent apporter un changement transformationnel pour le développement durable.

2 Gaventa, John. « Trouver les espaces de changement : une analyse de puissance. » Bulletin IDS 37, no 6, (novembre 2006): 23–33. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>.



Principe 4: Aligner le renforcement des capacités aux priorités locales.

L'USAID s'est engagée à aider les pays partenaires à atteindre leurs propres objectifs humanitaires et de développement, tout en utilisant les investissements des contribuables américains pour obtenir des résultats à long terme en matière de développement durable. Cependant, les cycles budgétaires courts et l'aversion au risque peuvent parfois biaiser le renforcement des capacités locales vers le développement des compétences pour des gains à court terme, tels que la gestion financière spécifique des donateurs ou l'image de marque et le marquage. Bien que la mise en œuvre de l'aide publique au développement nécessite souvent des activités d'atténuation des risques, qui sont importantes pour notre travail et la gestion des ressources, le soutien au développement de ces compétences ne doit pas être interprété comme un renforcement des capacités locales qui entraîne un changement social à long terme. En réalité, une trop grande insistance sur le respect des règles ou sur la capacité à fournir des résultats à court terme peut avoir des effets de distorsion qui peuvent accroître la dépendance à l'égard des donateurs internationaux et affaiblir la résilience en étouffant la production de recettes locales. Au fil du temps, un tel soutien peut saper la mission des organisations locales.

Par conséquent, une fois qu'une décision a été prise d'investir dans le renforcement des capacités locales, nous devons nous concentrer sur l'engagement des acteurs locaux à identifier conjointement les priorités en matière de renforcement des capacités et sur le soutien à l'amélioration du rendement dans ces domaines, que nous établissons ou non une relation de financement avec ces acteurs. Dans la recherche de partenariats équitables pour le renforcement des capacités locales, l'USAID adoptera l'esprit du « rien sur nous, sans nous », une devise qui a pris naissance dans des mouvements politiques en Europe de l'Est et qui a été rendue populaire par le mouvement pour les droits des

personnes handicapées.³ Cela signifie qu'aucune décision de programmation sur le renforcement des capacités locales ne devrait être prise sans la participation active des membres du groupe affecté par cette programmation. L'USAID doit changer de paradigme et passer de partenariats « pour » à des partenariats « avec ».

Lorsque l'USAID reconnaît le pouvoir inhérent aux acteurs locaux et aux communautés locales, nous soutenons, plutôt que de saper, l'agence locale et le développement dirigé par les locaux. Les décisions concernant les capacités à renforcer, les approches les plus efficaces et les objectifs d'amélioration de la performance à fixer doivent être fondées sur les aspirations et les objectifs des acteurs locaux. De même, lorsque l'USAID reconnaît l'inégalité ou l'exclusion de groupes particuliers d'acteurs locaux, nous pouvons user intentionnellement de notre pouvoir pour les inclure, les élever et leur donner les moyens d'agir, plutôt que de perpétuer leur marginalisation. En outre, les priorités des individus peuvent être distinctes de celles des organisations qui agissent en leur nom, de sorte que l'USAID doit rechercher les occasions d'entendre directement les gens plutôt que les représentants qui peuvent ou non agir en leur nom. L'USAID doit aussi admettre que les circonstances et les besoins locaux peuvent changer ou évoluer, et que le renforcement des capacités locales doit donc être géré de manière adaptative pour s'adapter aux évolutions imprévisibles et aux besoins des acteurs locaux.

En fin de compte, lorsque les acteurs locaux identifient les priorités, ainsi que la valeur et s'approprient le processus de changement, ils ont beaucoup plus de chances de réussir à réaliser et à maintenir une transition positive dans le temps. Par conséquent, en répondant aux priorités locales, l'USAID peut avoir davantage confiance que ses investissements dans le renforcement des capacités locales aboutiront au développement durable.

3 Charlton, James I. *Nothing About Us Without Us: Disability, Oppression and Empowerment*. (1998) Berkeley, CA : Presse de l'Université de Californie.

Smorzorzewski, Kazimierz, « Poland's Foreign Relations. » dans *Slavonic and East European Review* (1938), cité dans Janine Owens, « Exploring the Critiques of the Social Model of Disability: The Transformative Possibility of Arendt's Notion of Power. » dans *Sociology of Health and Illness* (décembre 2014).



Principe 5: Apprécier et s'appuyer sur les capacités existantes.

Les acteurs locaux expriment depuis longtemps des inquiétudes quant à la manière dont les donateurs internationaux et les autres organisations internationales les comprennent et les soutiennent. Ils soulignent à maintes reprises l'énorme capacité locale qui existe déjà au sein de leurs communautés et qui est souvent négligée par les acteurs internationaux. Par conséquent, lorsque l'USAID fournit un soutien pour renforcer la capacité des acteurs locaux, nous adoptons une approche basée sur les forces ou les atouts qui aident les communautés locales à identifier leurs forces et à envisager les moyens d'utiliser ces atouts pour répondre aux besoins de leurs communautés. Les pratiques fondées sur les forces remettent fondamentalement en question les approches traditionnelles des relations de pouvoir entre les individus, entre les organisations et au sein des communautés. Plutôt que d'opérer à partir d'une position de pouvoir sur l'autre, les approches basées sur les forces ou les atouts ouvrent la voie à des partenariats équitables en exigeant une réflexion critique sur la dynamique du pouvoir dans nos relations et en se concentrant sur le pouvoir avec et le pouvoir sur, ainsi qu'en nourrissant le pouvoir intérieur.⁴

L'USAID et ses partenaires ne se concentreront pas sur l'identification des lacunes ou des faiblesses. Nous utiliserons plutôt des approches participatives qui tiennent compte des capacités existantes des acteurs locaux et des forces des systèmes locaux, y compris les connaissances, les pratiques et les croyances autochtones et locales. En accompagnant les communautés locales pour identifier et exploiter les forces et les atouts existants, mais peut-être non reconnus ou sous-estimés, l'USAID peut aider les personnes et les organisations à identifier elles-mêmes les obstacles auxquels elles sont confrontées, à reconnaître les ressources et le pouvoir dont elles disposent déjà pour surmonter ces obstacles et à apprécier leurs propres capacités d'adaptation. Ce processus aidera les acteurs

4 Mathie, Alison, Cameron, Jenny, et Gibson, Katherine. « Asset-based and citizen-led development: Using a diffracted power lens to analyze the possibilities and challenges, » *Progress in Development Studies*, 17, no. 1 (février 2017): 1–13, <https://doi.org/10.1177/1464993416674302>.

Stuart, Grame. « Strengths-based practice and ABCD ». <https://sustainingcommunity.wordpress.com/resources-for-students/strengths-based-approaches/>.

METTRE L'ACCENT SUR UNE APPROCHE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES : LE DÉVELOPPEMENT POSITIF DES JEUNES

Pour parvenir à un développement durable, il est essentiel de faire entendre la voix et les compétences de 2,4 milliards de jeunes, définis par l'USAID comme des personnes âgées de 10 à 29 ans. Un outil programmatique qui reflète la manière dont une approche basée sur les forces peut être utilisée pour soutenir le renforcement des capacités locales inclusives est le cadre du développement positif de la jeunesse (DPJ). Le DPJ est une approche intentionnelle et pro sociale qui mobilise les jeunes au sein de leurs communautés d'une manière qui reconnaît et améliore les forces de la jeunesse pour promouvoir des résultats positifs. Au lieu de considérer les jeunes comme des bénéficiaires passifs de l'aide, une approche DPJ peut s'assurer que les jeunes soient reconnus comme des agents de leur propre développement et que le renforcement des capacités locales pour les jeunes les aide à exercer leur pouvoir de façonner leur vie et la société qui les entoure. Une approche DPJ implique les jeunes dans la co-création et la co-conception de programmes ainsi que dans la prise de décision sur la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités locales qui :

- Reconnaît et exploite les atouts des jeunes, tels que les compétences générales ou les compétences et connaissances académiques ou techniques.
- Développe l'action des jeunes en les aidant à se fixer des objectifs, à développer leur propre identité et à acquérir la confiance qu'ils peuvent atteindre ces objectifs.
- Établit des liens entre les jeunes et un environnement favorable grâce à des stages et à l'accès à des mentors.

RESSOURCE :

[Boîte à outils de mesure du développement positif des jeunes](#)



Principe 6 : Être attentif aux conséquences involontaires de notre soutien au renforcement des capacités locales et les atténuer.

locaux à diriger les efforts visant à établir leurs propres programmes, à élaborer des solutions et à mettre à profit leurs capacités, leur leadership et leurs ressources pour faire de ces solutions une réalité. En s'appuyant sur les forces et les atouts existants, notre soutien contribuera à des résultats de développement plus durables.

La prise en compte adéquate des forces et des atouts va au-delà de la simple reconnaissance du fait que chaque acteur local possède ses propres forces. Cela signifie que la nature même de l'approche du développement des capacités est adaptée à l'amélioration de l'efficacité de chaque acteur dans son système local. À cette fin, nous ne concluons pas de partenariat avec une vision préconçue de la manière dont un « état final » pour les acteurs locaux sera atteint, ni nous ne déploierons une approche globale standard pour soutenir le renforcement des capacités locales. Appréhender le renforcement des capacités locales à partir d'une idée préconçue de ce à quoi ressemble un acteur « bon » ou « capable » peut saper à la fois le processus d'engagement et l'efficacité des programmes. Bien que la performance puisse être mesurée par rapport à des résultats normatifs, la capacité peut prendre diverses formes qui permettent d'atteindre la performance. D'autres expériences, modèles et comparaisons internationales peuvent être informatifs, mais ne doivent pas être déterminants. Nous devons nous attendre à ce que chaque acteur local se développe de manière distincte. Nous devons soutenir le renforcement des capacités locales de chaque acteur local en fonction du contexte et des priorités uniques, des forces, des opportunités et de la tolérance au risque. Pour cette raison, nous devons abandonner un rôle directif et nous tourner vers un rôle de facilitation dans le renforcement des capacités locales – un rôle qui inspire et encourage les acteurs locaux à reconnaître leur « pouvoir en leur sein » et à réaliser leur potentiel autodéfini.

Comme d'autres interventions de développement, les approches de renforcement des capacités peuvent également causer des dommages involontaires. Dans la mesure où peu d'interactions sociales sont neutres en termes de pouvoir, le pouvoir et la politique ont une importance fondamentale pour le renforcement des capacités locales. Avant de s'engager avec les acteurs locaux, l'USAID se doit de réfléchir aux structures de pouvoir visibles, cachées et invisibles dans un système local et à la manière dont elles peuvent se manifester à la fois parmi les acteurs d'un système local et dans nos propres interactions avec les partenaires locaux. Prêter attention à la façon dont le pouvoir façonne la prise de décisions et l'établissement des politiques ou des programmes peut nous aider à établir des partenariats fondés sur le respect et la confiance mutuels et à équilibrer les asymétries de pouvoir grâce à des programmes de renforcement des capacités locales.

Les systèmes locaux peuvent être caractérisés par des modèles d'inclusion et d'exclusion enracinés qui reflètent la concurrence pour les ressources et le pouvoir à travers des rôles formels et informels, des histoires, des relations, des croyances culturelles et d'autres normes sociales. La réalisation et le maintien d'une capacité locale renforcée et d'un changement positif des systèmes locaux exigent de répondre aux incitations et à la dynamique du pouvoir parmi les acteurs locaux dans un système local. Cependant, certaines activités de renforcement des capacités peuvent avoir une incidence sur les rôles, la concurrence et les intérêts particuliers d'une manière qui déplace l'autorité et l'influence de certains individus et groupes vers d'autres. Bien que ces changements puissent souvent favoriser un changement positif et un développement durable au niveau des systèmes, ils peuvent aussi créer ou exacerber la concurrence ou les conflits. Par conséquent, l'USAID doit évaluer le potentiel de nuisance en appliquant des approches d'économie politique sensibles aux conflits et de « ne pas nuire ». Ces approches peuvent aider à identifier les dynamiques sous-jacentes qui pourraient autrement entraîner des conflits ou d'autres conséquences inattendues, et nous devons utiliser ces résultats pour atténuer tout effet négatif potentiel.

Dans certains cas, cela peut nécessiter d'autonomiser et d'élever la voix des populations marginalisées et sous-représentées à un statut équitable sans les mettre en danger. Ces groupes varieront en fonction du système local et peuvent inclure, sans s'y limiter, les femmes et les filles, les personnes handicapées, les personnes LGBTQI+, les personnes déplacées, les migrants, les peuples autochtones, les jeunes, les personnes âgées, les groupes religieux non dominants, les groupes raciaux et ethniques non dominants, les personnes appartenant aux castes inférieures et les personnes ayant des besoins en matière de santé mentale. Chaque individu et chaque communauté, de toutes identités et expériences diverses, joue un rôle déterminant dans la transformation de leurs propres sociétés. Leur inclusion équitable dans le renforcement des capacités locales contribue à réduire la probabilité de conséquences imprévues en validant et en améliorant notre compréhension des connaissances contextuelles, en renforçant la crédibilité des interventions de programmation soutenues par l'USAID, en augmentant la probabilité que les solutions proposées soient adoptées et maintenues, et en améliorant la capacité de l'USAID à relever les défis humanitaires et de développement de manière globale.

Dans d'autres cas, la réalisation de la vision du renforcement des capacités locales décrite dans cette politique nécessite au préalable que l'USAID et ses partenaires réexaminent leurs rôles dans le développement et explorent leurs préjugés et leurs hypothèses avant d'engager les acteurs locaux. Les séquelles historiques du colonialisme et de l'exclusion ont produit des déséquilibres de pouvoir qui ont des répercussions continues sur les programmes d'aide humanitaire et de développement, et divers acteurs perçoivent et ressentent ces répercussions différemment. L'USAID doit reconnaître que ses propres processus pourraient involontairement favoriser ce déséquilibre, car ces inégalités compromettent l'impact et la durabilité de ses programmes d'aide à l'étranger. Ces séquelles historiques sont encore exacerbées par des contraintes de ressources, les partenaires locaux s'efforçant souvent d'obtenir ou de maintenir des financements en alignant leurs activités sur les priorités des donateurs internationaux, ce qui oblige les acteurs locaux à consacrer beaucoup de temps et de ressources à ces efforts. En outre, l'USAID et d'autres priorités politiques des donateurs internationaux sont sujettes à des changements soudains, qui peuvent

entraîner des transferts de fonds vers de nouvelles priorités. Par conséquent, la poursuite par les acteurs locaux du financement des donateurs internationaux, surtout si elle manque de continuité, peut perturber fortement les systèmes locaux et peut saper la crédibilité des partenaires locaux auprès de leurs mandants. Ainsi, les activités conçues pour faire progresser les priorités des donateurs, plutôt que de renforcer les capacités des partenaires locaux à assumer plus efficacement des rôles nouveaux ou existants au sein du système local, présentent des risques et peuvent nuire aux partenaires locaux. En fin de compte, l'USAID doit prendre soin d'atténuer les dommages qui peuvent découler de la conformité locale aux priorités des donateurs internationaux et de saper la capacité des acteurs locaux à travailler en vue de leurs propres aspirations et objectifs ou de leurs missions organisationnelles.



Photo Crédit : Bobby Neptune pour l' USAID

7

Principe 7 : Pratiquer la mutualité avec les partenaires locaux.

Le succès du renforcement des capacités locales implique intrinsèquement de travailler ensemble pour identifier les objectifs, renforcer les capacités et mesurer le changement au fil du temps. Pour faciliter un partenariat positif et donc un renforcement efficace des capacités locales, l'USAID et ses partenaires devraient aborder le renforcement des capacités locales dans un esprit de respect et de confiance mutuels. Cela signifie que l'USAID et ses partenaires reconnaissent et valorisent les différentes aspirations et les différents objectifs, capacités et ressources que chacun apporte au partenariat. À cette fin, l'USAID se doit d'expliquer clairement pourquoi nous avons décidé d'investir dans le renforcement des capacités locales et le changement auquel nous espérons qu'il mène, tout en étant réceptif à la réalité selon laquelle les acteurs locaux peuvent avoir des raisons différentes mais tout aussi valables de rechercher un soutien pour le renforcement des capacités.

Le renforcement des capacités locales doit faire l'objet d'une appropriation locale. La mutualité dans les partenariats peut contribuer à cette appropriation locale.

La mutualité est une condition positive ou un état d'esprit partagé au sujet d'une relation dans laquelle deux (ou plusieurs) partenaires visent à équilibrer les différences de pouvoir en s'efforçant d'établir des partenariats réciproques qui profitent à chaque partenaire grâce à des relations fondées sur la confiance et le respect. Elle est atteinte lorsque l'USAID et ses partenaires partagent ou échangent des informations et prennent des mesures en vue d'atteindre des objectifs communs, par exemple par le biais de la responsabilité mutuelle, qui est un processus par lequel les partenaires acceptent d'être tenus responsables des engagements qu'ils ont volontairement pris les uns envers les autres.

Nous devrions également prévoir suffisamment de temps et de ressources dans la conception des programmes afin d'établir un environnement propice à la création conjointe de solutions de développement, car cela peut aider à établir un respect et une confiance mutuels.

En pratiquant la mutualité⁵, l'USAID et les partenaires locaux doivent également se tenir mutuellement responsables des programmes de renforcement des capacités locales. La responsabilité mutuelle est un processus par lequel deux partenaires ou plus acceptent d'être tenus responsables des engagements qu'ils prennent volontairement l'un envers l'autre. Il repose sur un consensus autour de programmes partagés et donne la priorité à la réussite du partenariat. La responsabilité mutuelle peut s'exercer dans de multiples directions et entre de nombreux acteurs, tels que les donateurs et les dirigeants locaux, les organisations locales et leurs mandants, les réseaux et leurs membres, et les citoyens et leurs gouvernements ou prestataires de services. Les partenariats pour le renforcement des capacités locales qui s'engagent à une responsabilité mutuelle peuvent favoriser un engagement transparent et équitable qui permet d'obtenir des résultats mutuellement valorisés.

La responsabilité mutuelle offre également à l'USAID l'occasion d'apprendre des acteurs locaux tout au long de la conception et de la mise en œuvre des activités locales de renforcement des capacités. L'une des manières dont l'USAID peut honorer son engagement à soutenir la responsabilité mutuelle dans les programmes de renforcement des capacités locales est d'élaborer et de respecter des plans de responsabilisation des parties prenantes grâce auxquels les partenaires locaux peuvent fournir des commentaires pertinents sur ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré. Pour apprendre et s'améliorer, l'USAID doit réfléchir et donner un sens à ses expériences en matière de soutien au renforcement des capacités avec les partenaires et acteurs locaux, en accordant autant de validité à leurs perspectives qu'aux nôtres. Le partenariat avec les acteurs locaux pour le suivi, l'apprentissage et l'adaptation peut prendre diverses formes, comme la création conjointe de théories du changement, la sélection

Pleins feux sur l'approche programmatique du RCL : Partenariats G2G

L'assistance de gouvernement à gouvernement (G2G), qui fait référence à des accords de financement direct entre l'USAID et les gouvernements partenaires, est un outil programmatique que l'USAID utilise pour soutenir l'amélioration des performances et des résultats de développement durable dans les systèmes locaux. Ces ententes font appel à divers mécanismes de financement et ne sont pas une fin en soi. Elles fournissent plutôt un mécanisme par lequel l'USAID et les gouvernements partenaires peuvent redéfinir leurs relations et découvrir le « pouvoir » qui les unit pour répondre collectivement aux problèmes mondiaux les plus pressants. Grâce à un processus de co-création et de co-conception, l'USAID et les gouvernements partenaires identifient des objectifs et des activités de mise en œuvre mutuellement convenus qui peuvent être réalisés par le biais de systèmes et d'institutions nationales et infranationales et s'engagent à faire progresser ces objectifs grâce à des plans de responsabilité mutuelle. En allant au-delà des relations traditionnelles donateur-bénéficiaire, les partenariats G2G favorisent une appropriation inclusive par les pays et renforcent la capacité du secteur public à mieux fournir et maintenir des services qui répondent aux besoins et aux aspirations de tous les citoyens.

RÉFÉRENCE : [ADS Chapitre 220 Renforcement de la capacité des gouvernements partenaires grâce à l'aide de gouvernement à gouvernement \(G2G\)](#)

conjointe d'indicateurs de rendement qui reflètent une vision locale de la réussite, l'analyse et l'interprétation concertées des données ou la priorisation concertée des mesures d'adaptation des programmes. Quoi qu'il en soit, en rapprochant le placement de l'apprentissage et de l'adaptation des parties prenantes locales, l'USAID peut soutenir le leadership et l'appropriation au niveau local.

5 Rose, Marin et Wadham-Smith, Nick. « Mutuality, Trust, and Cultural Relations », Londres : Counterpoint, British Council (2004) : <https://uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/legacy/pdfs/Mutualit-Rose.pdf>



IV. INSTITUTIONNALISER LE CHANGEMENT : PROCHAINES ETAPES

« L'Agence continuera à faire du renforcement des capacités locales un élément fondamental de notre réflexion sur la manière d'atteindre, de mesurer et de pérenniser les résultats en matière d'aide humanitaire et de développement. »

Les sections précédentes de cette politique décrivent une vision sur les raisons et les moyens d'investir dans les capacités des acteurs locaux sur la base d'une compréhension commune des principes d'un renforcement efficace des capacités locales. Pour réaliser tout le potentiel de cette vision, les politiques, les pratiques et les processus de l'Agence doivent intégrer les principes décrits précédemment. Par conséquent, la présente section décrit une approche de gestion du changement grâce à laquelle l'Agence continuera de faire du renforcement des capacités locales un élément fondamental de notre réflexion sur la façon d'atteindre, de mesurer et de maintenir les résultats en matière d'aide humanitaire et de développement. Ces approches sont tout aussi pertinentes pour les partenaires internationaux et les autres donateurs, compte tenu du rôle important qu'ils jouent également dans le renforcement des capacités locales.

Notre processus holistique de gestion du changement doit commencer par la reconnaissance des environnements opérationnels, des mentalités, des structures et des pratiques qui peuvent être en contradiction avec la réalisation des aspirations de la politique. Par exemple,

les effectifs actuels de l'USAID sont insuffisants et le personnel n'est pas incité à soutenir un engagement plus profond et à plus long terme avec les partenaires locaux. Par conséquent, la vision de cette politique nécessite des changements structurels et des incitations stratégiques pour motiver et permettre au personnel de travailler de nouvelles manières. Pour régler efficacement ces problèmes, il faut aussi que les institutions rendent des comptes, comme on le verra ci-dessous.

Selon des évaluations récentes des politiques, un soutien soutenu, cohérent et coordonné au niveau du leadership est essentiel à la mise en œuvre réussie des politiques.⁶ Pour cette politique, ce leadership sera assumé par des organismes opérant à trois niveaux. Au plus haut niveau, le nouveau Conseil consultatif des politiques (CCP), composé des plus hauts responsables de l'Agence, assurera une coordination de haut niveau et obtiendra les engagements nécessaires à la réalisation des priorités de l'USAID en matière de développement et d'aide humanitaire, y compris le renforcement des capacités locales.

À un deuxième niveau, un sous-comité du CCP, présidé par le Bureau du développement, de la démocratie et de l'innovation (DDI), devrait assurer une surveillance plus directe de cette politique, confirmant que les pratiques et les programmes de l'Agence reflètent de plus en plus les principes énoncés dans la politique et approuvant les mesures prioritaires prévues dans les plans annuels de mise en œuvre. Au niveau opérationnel, une équipe de mise en œuvre d'inter-institutions chargée du

6 Cette constatation ressort d'une série d'évaluations de la mise en œuvre des politiques (PIA) menées par l'USAID.

USAID. « Policy Implementation Assessment of the Local systems Framework » (janvier 2021) : https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z8CG.pdf.

USAID. « Policy Implementation Assessment of the USAID's Building Resilience to Recurrent Crisis: Policy and Program Guidance-Executive Summary » (novembre 2021) : https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZDBM.pdf.

Renforcement des Capacités Locales (RCL) , présidée par le Centre des partenariats locaux, religieux et transformateurs (DDI/LFT), en étroite collaboration avec le Bureau de la gestion (G) et le Bureau des politiques, de la planification et de l'apprentissage (PPA), sera chargée d'élaborer les plans annuels et de coordonner leur mise en œuvre. Ces plans de mise en œuvre porteront sur quatre domaines prioritaires qui se chevauchent.

I. Institutionnaliser la responsabilité du leadership de l'USAID pour faire avancer la réforme

Au cours de la dernière décennie, l'USAID a accompli des progrès considérables - de la mise en œuvre et la réforme des achats (Implementation and Procurement Reform, IPR) aux solutions locales en passant par une Réforme Efficace des Partenariats et des Achats (Effective Partnering and Procurement Reform, EPPR), jusqu'à un engagement renouvelé en faveur de la localisation et de l'élévation des principes de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité (DEIA) - en vue d'améliorer l'orientation des programmes et les pratiques d'acquisition et d'assistance



Photo Crédit : USAID/Sayora Khalimova

à l'appui du renforcement des capacités locales. Bien que les principes énoncés dans la présente politique s'appuient sur le travail accompli dans le cadre de ces efforts, l'Agence devra continuer à cerner et à éliminer les obstacles afin d'intégrer efficacement les principes du renforcement des capacités locales dans tous les processus de programmation et d'acquisition et d'assistance de l'USAID. Pour réussir, la direction de l'Agence doit fournir au personnel les incitatifs, les ressources et la flexibilité nécessaires pour mettre en œuvre le renforcement des capacités locales. De ce fait, les plans annuels de mise en œuvre du RCL cerneront des occasions précises où les dirigeants de l'Agence peuvent :

- Assurer la coordination avec le Bureau de Gestion, le Bureau de la Gestion du Budget et des Ressources (BGBR), le Bureau de la Gestion du Capital Humain et des Talents (BGCT) et d'autres bureaux et bureaux indépendants (B/BI) compétents afin de mobiliser les ressources nécessaires pour créer un environnement opérationnel propice, obtenir et mobiliser du personnel et obtenir des fonds pour la programmation alignée sur le RCL.
- Engager des comités pertinents du Congrès pour plaider en faveur de ressources adéquates pour financer et soutenir la gestion de la programmation du RCL.
- Communiquer l'engagement continu de l'USAID aux principes énoncés dans cette politique.

2. Prioriser la responsabilité de l'USAID envers les parties prenantes du RCL

L'équipe de mise en œuvre du RCL coordonnera un effort global visant à donner la priorité à la reddition de comptes aux acteurs et aux intervenants locaux afin d'obtenir des ressources adéquates consacrées à l'expérimentation, à l'innovation et aux pratiques exemplaires en matière de renforcement des capacités locales. Cet effort comprendra :

- Élaborer, appuyer et diffuser des pratiques fondées sur des données probantes et des pratiques exemplaires en matière de surveillance, d'évaluation et de techniques d'apprentissage pour les programmes de renforcement des capacités.
- Soutenir les réseaux de pairs, les communautés de pratique et/ou les centres de ressources consacrés au renforcement efficace des capacités locales.
- Élargir les conversations avec les acteurs locaux en organisant des séances annuelles de rétroaction et d'écoute et en les faisant participer aux évaluations de la politique.
- Promouvoir une culture fondée sur la mutualité qui récompense les relations fondées sur la confiance avec les partenaires locaux, respecte leurs capacités existantes et suit leurs propres priorités de renforcement des capacités.

Pour assurer la reddition de comptes, l'équipe de mise en œuvre effectuera une évaluation de la mise en œuvre de la politique cinq ans après la publication de la politique afin d'évaluer l'efficacité de notre programmation de RCL. Les rétroactions des acteurs locaux seront un élément essentiel de cette évaluation.

3. Intégrer des Pratiques Efficaces de Renforcement des Capacités Locales dans les Orientations et les Ressources du Cycle de Programme de l'USAID

Le cycle de programme est le modèle opérationnel de l'USAID pour planifier, exécuter, évaluer et adapter les programmes de développement dans le monde entier. L'une des priorités permanentes de l'équipe de mise en œuvre du RCL sera de travailler en étroite collaboration avec la PPL et le Bureau des acquisitions et de l'assistance du Bureau de la gestion (M/OAA) pour institutionnaliser les principes et les pratiques de renforcement efficace des capacités locales énoncés dans la présente politique dans tous les éléments du cycle de programme, notamment par le biais de nouvelles orientations, de nouveaux outils, de la formation et d'autres ressources qui donnent au personnel sur le terrain les moyens de faire progresser cette pratique.

Une première priorité consistera à mettre à jour les principales orientations du cycle du programme USAID afin de refléter et de faire progresser les principes énoncés dans cette politique. L'équipe de mise en œuvre du RCL travaillera avec ses collègues de la PPL pour déterminer où les directives actuelles peuvent être ajustées ou améliorées afin de s'harmoniser à l'ensemble des processus du cycle du programme, de la conception de la stratégie, du projet et de l'activité à la surveillance, à l'évaluation et à l'apprentissage, en passant par les finances de gouvernement à gouvernement.

En même temps, et compte tenu du fait que le renforcement des capacités locales doit être adapté à des contextes spécifiques, l'équipe de mise en œuvre du RCL collaborera avec les bureaux fonctionnels de l'USAID pour élaborer des directives de mise en œuvre qui intègrent les principes de RCL dans la programmation qui traite de questions sectorielles ou opérationnelles spécifiques. Ces guides constitueront une priorité pour la première année de mise en œuvre des politiques et devront être approuvés par le comité du PAC chargé du renforcement des capacités locales.

En plus de l'orientation programmatique, l'équipe de mise en œuvre du RCL identifiera d'autres pratiques de l'Agence qui font obstacle à un renforcement efficace des capacités locales, en particulier lorsque ces préoccupations supplantent les objectifs programmatiques. Il sera particulièrement important de collaborer avec M/OAA pour cerner et éliminer les obstacles réglementaires qui entravent l'adoption des principes et des pratiques énoncés dans la présente politique.

4. Développer des outils et des ressources pour motiver et soutenir le personnel

Le développement et la diffusion de nouvelles formations, de nouveaux outils, de mesures incitatives pour le personnel et de nouveaux produits de communication sont essentiels pour que le personnel de l'USAID, ses partenaires et les autres parties prenantes disposent des compétences et des outils nécessaires à la mise en œuvre efficace de la politique. Ces réformes et ces ressources permettront aux praticiens du développement de modifier les comportements nécessaires pour mettre en œuvre le renforcement des capacités locales. Parmi les plus importantes, citons :

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'engagement interne et externe pour promouvoir la politique, éduquer les acteurs clés sur ce que cela signifiera pour leur travail et collaborer directement avec les acteurs locaux et les partenaires internationaux pour diffuser la stratégie.
- Établir, maintenir, organiser et promouvoir un centre de ressources solide sur le renforcement efficace des capacités locales sur ProgramNet.
- Veiller à ce que la formation de l'Agence, y compris les offres de base de PPL et de M/OAA, intègre les principes et les pratiques de la politique.

- Proposer des changements aux compétences de base pertinentes et à la Matrice des compétences du service extérieur afin d'harmoniser les incitatifs du personnel et les processus d'embauche et de promotion de l'Agence avec la politique.
- Donner davantage de pouvoir au personnel National du Service Extérieur (NSE) de l'Agence en tant qu'atout essentiel pour l'engagement local, les partenariats et le renforcement des capacités.

L'équipe de mise en œuvre du RCL sera chargée de définir des mesures précises, au moyen d'un plan de mise en œuvre annuel, pour faire progresser ce programme.

Cependant, traduire ces plans en réformes concrètes – et les principes du RCL en pratiques réelles – nécessitera de l'engagement, de la créativité et du courage de la part de toute l'USAID. Pour réussir, des directives claires, des innovations pratiques et des processus rationalisés doivent être associés à un leadership cohérent, des ressources adéquates et des changements dans la compréhension du partenariat de développement. Ce n'est qu'avec de tels changements systémiques au sein de l'USAID que nous pourrions réaliser notre vision commune du renforcement des capacités locales.

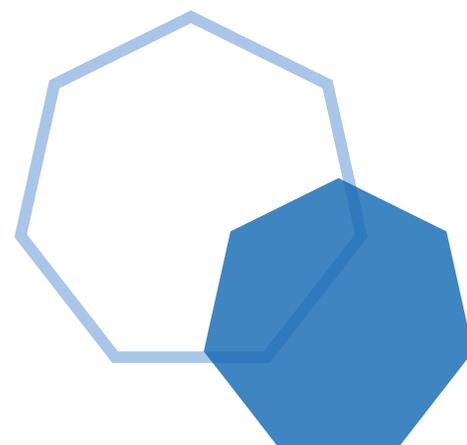




Photo Crédit : Feed the Children/Amos Gumulira



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

U.S. Agence pour le développement international

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20523

Tel : (202) 712-0000

Fax : (202) 216-3524

www.usaid.gov