



**DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS :**  
UN GUIDE DU PNUD

## REMERCIEMENTS

Ce guide de sensibilisation est le résultat d'un effort d'équipe, de la conception jusqu'à la rédaction finale. Il s'appuie sur des ressources existantes et des matériels documentaires importants du PNUD et bénéficie des analyses récentes de praticiens et d'experts en développement des capacités. Conçu sous la direction de Kanni Wignaraja, Directrice du Groupe Développement des Capacités du PNUD, ce guide a été élaboré par Andie Davis et Tsegaye Lemma. Les équipes Développement des Capacités des régions et du siège ont apporté une contribution et des exemples de pays substantiels. Le groupe d'évaluation collégiale était composé d'Alessandra Casazza, Blythe Fraser, Christianna Pangalos, Jayne Musumba, Jennifer Colville, Julianne Heck et Niloy Banerjee.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Noura Hamladji (PNUD Azerbaïdjan), Berdi Berdiyev (BDP), Maureen Lynch (Bureau des communications), Purusottam Man Shrestha (PNUD Népal) et Robert Bernardo (GDC). La conception graphique de ce guide a été réalisée par WhatWorks Inc.

### **Contact :**

Rédactrice : Kanni Wignaraja, [kanni.wignaraja@undp.org](mailto:kanni.wignaraja@undp.org)

Site web : [www.undp.org/capacity](http://www.undp.org/capacity)

# DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS : UN GUIDE DU PNUD

## TABLE DES MATIÈRES

- I. Introduction
- II. Éléments de l'approche du PNUD en matière de développement des capacités
- III. Le développement des capacités en action
- IV. Annexe – Ressources

## OBJECTIF

Ce guide présente les éléments fondamentaux qui composent l'approche du PNUD en matière de développement des capacités. Il fournit une illustration simple, convaincante et accessible de l'Approche du PNUD en matière de développement des capacités destinée aux praticiens du développement, tant ceux du système de développement de l'ONU qu'au-delà, un guide pratique d'applications concrètes destinées à renforcer et contribuer aux capacités nationales de développement. Il est axé sur des institutions « avisées », un leadership visionnaire, un accès aux connaissances et aux mécanismes de responsabilité publique comme éléments moteurs du changement en matière de capacités, et tire parti des données et politiques à l'échelle des régions, en synthétisant les expériences nationales et les leçons institutionnelles par une recherche mondiale. S'il fait référence à ces ressources et en propose un accès facile, ce Guide ne prétend pas rendre compte de toutes les connaissances, opinions et pratiques dans ce vaste domaine. Nous espérons cependant qu'il constituera une introduction convaincante et attrayante à un domaine de connaissances et de pratiques du développement qui est au cœur de ce qui permet d'obtenir des résultats durables en matière de développement humain.



## INTRODUCTION

### UNE ÉVOLUTION DE L'APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT

Un consensus se dégage désormais dans la communauté du développement sur le fait que le développement des capacités est le moteur du développement humain. Face aux crises économique, climatique et alimentaire actuelles, le développement des capacités institutionnelles et sociétales permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies réduisant au minimum l'impact de ces crises restera essentiel pour assurer la continuité du processus visant à atteindre les objectifs de développement, et notamment des OMD<sup>1</sup>.

Le développement des capacités part du principe que les gens sont plus à même de réaliser leur plein potentiel lorsque les moyens de développement sont durables : élaborés localement, à long terme, et générés et gérés collectivement par ceux qui doivent en bénéficier.

Mais qu'entend-on exactement par développement des capacités ? La confusion qui entoure ce terme semble s'être accrue proportionnellement à sa popularité. Pour certains, le développement des capacités s'apparente à toute initiative visant à enseigner à quelqu'un à faire quelque chose, ou à le faire mieux. Pour d'autres, il peut s'agir de créer de nouvelles institutions ou de renforcer des institutions existantes. Certains voient dans le développement des capacités une priorité à l'éducation et à la formation, alors que d'autres ont une vision globale dans laquelle il s'agit d'améliorer les droits, l'accès ou les libertés individuels.

### DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS : ACCÉDER AUX MOYENS

Pour le PNUD, le développement des capacités contient des éléments de tous les points précités. Le PNUD considère le développement des capacités comme un processus par lequel des personnes, des organisations et des sociétés obtiennent, renforcent et entretiennent les capacités de définir et de réaliser leurs propres objectifs de développement dans le temps.

Autrement dit, si les capacités sont les moyens de planifier en vue d'obtenir des résultats, alors le développement des capacités désigne la façon d'accéder à ces moyens.

La **transformation** constitue un ingrédient essentiel de l'approche du PNUD en matière de développement des capacités. Pour qu'une activité réponde à la norme de développement des capacités telle qu'elle est pratiquée et encouragée par le PNUD, elle **doit entraîner une transformation générée de l'intérieur et maintenue au fil du temps**. Ce type de transformation dépasse la simple exécution de tâches, car il s'agit plutôt de changer les états d'esprit et les attitudes.

### QUESTION À SE POSER EN LISANT CE GUIDE :

*D'après votre propre expérience personnelle, vous êtes-vous déjà demandé pourquoi certaines institutions gouvernementales fonctionnaient mieux que d'autres ?*

<sup>1</sup> Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) comptent huit objectifs à l'horizon 2015, répondant aux principaux défis du développement mondial. Les OMD sont basés sur les actions et objectifs de la déclaration du millénaire adoptée par 189 nations, et signée par 147 chefs d'État et gouvernements au cours du Sommet du millénaire en septembre 2000.

## LES CAPACITÉS SONT LE DÉVELOPPEMENT !

Le développement des capacités consiste à apporter des transformations qui autonomisent les individus, les dirigeants, les organisations et les sociétés. Si une initiative n'entraîne pas un changement qui est généré, guidé et entretenu par ceux qui sont supposés en bénéficier, alors on ne peut pas dire qu'elle a amélioré les capacités, même si elle visait à réaliser un objectif de développement valable. Comparez les exemples ci-dessous...

DÉMARCHE CLASSIQUE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT	PASSAGE À UNE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN AXÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS	QUELLE DIFFÉRENCE CELA FAIT-IL ?
Formation à l'emploi des dernières technologies disponibles sur le marché	Formation, en tant que partie intégrante d'un programme complet destiné à répondre aux problèmes de capacités, à l'emploi des technologies immédiatement disponibles et les mieux adaptées aux objectifs de l'organisation, dans le cadre d'un plan de développement personnel ; avec des incitations intégrées permettant d'appliquer les nouvelles compétences ; responsabiliser/autonomiser les apprenants afin qu'ils puissent former d'autres personnes à l'utilisation de ces technologies ; articuler clairement les avantages en terme de développement professionnel et le lien entre performances personnelles et performances de l'équipe, ainsi que l'efficacité et la capacité globales de l'organisation à remplir sa mission	Pas d'interventions ponctuelles isolées ; de nouvelles aptitudes et compétences développées qui répondent à des besoins spécifiques (individuels et organisationnels), incitations à appliquer les compétences nouvellement acquises pour améliorer ses performances au travail ; stratégies d'apprentissage pour répondre aux futurs besoins de formation ; développement professionnel reconnu comme une condition nécessaire à l'amélioration des performances de l'organisation
Un expert étranger engagé pour travailler dans un ministère pour réaliser les fonctions requises (combler un vide)	Un expert étranger qui encadre le personnel local du ministère pendant une période de temps limitée. Les programmes de jumelage institutionnel, d'encadrement et de tutorat font partie intégrante de la fonction publique	Transfert des connaissances et de l'expertise, indépendance vis à vis de l'expertise extérieure à long terme, développement professionnel
Une équipe de projet détachée par un donateur international, accueillie dans un organisme local mais qui utilise les mécanismes du donateur et rend des comptes à ce dernier	Une équipe de projet financée par un donateur international (avec des contrats locaux établis par l'organisme local), au sein d'un ministère et utilisant les mécanismes locaux pour mettre en œuvre le projet, avec une stratégie claire visant à renforcer les capacités du système national et, dans l'idéal, se rapprocher de l'intégration complète au sein du système du ministère (inclusion dans le budget, création de postes, inclusion dans les effectifs, etc.).	Pas de système parallèle distinct mais intégration au système existant, ce qui permet de renforcer les capacités du système national/local à gérer des tâches similaires (projet) à l'avenir dans le cadre de la mission et du travail quotidien
Un organisme donateur qui offre/fournit des biens et services du marché international pour le compte d'un ministère	Soutien à la création d'un processus de passation de marchés transparent, responsable et adapté aux besoins nationaux, et qui utilise les systèmes nationaux	Élaboration d'un système de passation de marchés national efficace et conforme aux normes internationales



### *Pourquoi les capacités sont importantes*

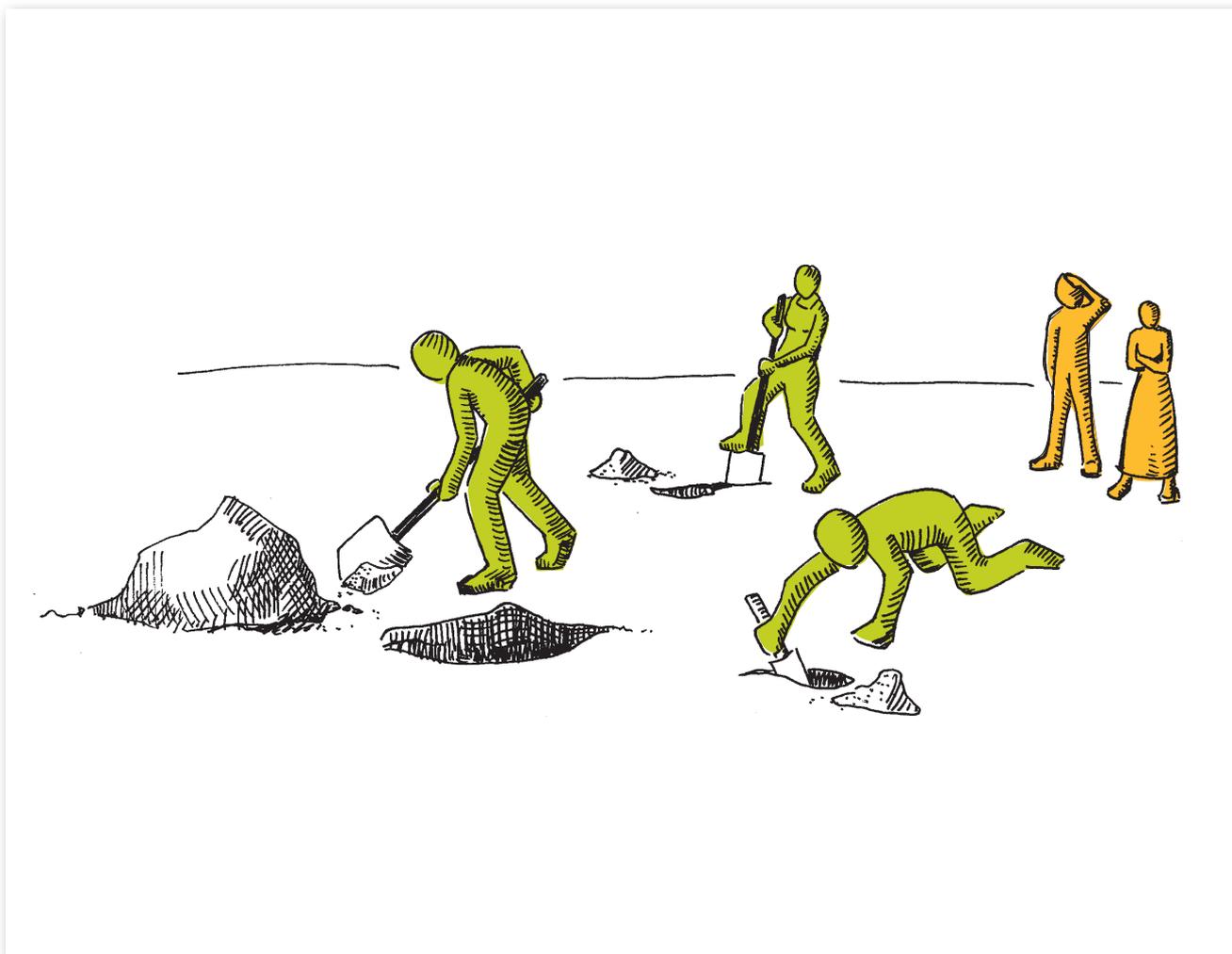
*« L'ancien modèle se fonde sur l'hypothèse erronée [...] qu'il est possible simplement de passer outre les capacités existantes dans les pays en développement et de les remplacer par des connaissances et systèmes produits ailleurs, c'est-à-dire une forme de développement axé sur le remplacement plutôt que sur la transformation. »*

*Capacités pour le Développement :  
Nouvelles Solutions aux Vieux Problèmes*

Par conséquent, nous reconnaissons maintenant que les capacités sont le développement. Comment sommes-nous arrivés à cette conclusion ? Certains pourraient dire que la communauté du développement a choisi le chemin le plus long :

## ÉVOLUTION DE L'APPROCHE DU PNUD EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

	L'HYPOTHÈSE ...	LA PRATIQUE ...	LE RÉSULTAT...
INITIALEMENT	« Les pays en développement ont besoin d'argent. »	<p><b>Aide au développement</b></p> <p>les pays développés prêtent ou donnent de l'argent aux pays en développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accent est davantage mis sur les investissements et l'établissement de rapports que sur les résultats</li> <li>• Endettement croissant</li> <li>• Dépendance par rapport à l'aide étrangère</li> <li>• Les projets s'arrêtent quand il n'y a plus de fonds</li> </ul>
PUIS	« Les pays en développement doivent simplement suivre le modèle des pays développés. »	<p><b>Assistance technique</b></p> <p>Des experts étrangers arrivent dans le pays pour diriger leurs propres projets, dont ils s'attendent des résultats similaires à ceux obtenus dans les pays développés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des projets sont lancés, mais sont déconnectés des priorités ou objectifs locaux</li> <li>• On part du principe que peu (voire pas) de ressources sont disponibles localement</li> <li>• Dépendance par rapport aux experts étrangers</li> <li>• L'expertise n'est pas toujours transférée des étrangers à la population locale</li> <li>• Le modèle piloté de l'extérieur risque d'ignorer les réalités locales</li> <li>• L'idée d'« assistance » souligne une relation inéquitable entre pays développés et en développement</li> </ul>
ENSUITE	« Les pays en développement doivent établir des partenariats avec les pays développés »	<p><b>Coopération technique</b></p> <p>L'accent est davantage mis sur la formation, le transfert de connaissances, en se basant sur les politiques et priorités nationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expertise locale est renforcée</li> <li>• Les projets sont plus conformes aux priorités et objectifs locaux</li> <li>• Les projets étant pilotés par des instances extérieures, occasions manquées de développer les institutions locales et de renforcer les capacités locales</li> <li>• Coûteux</li> </ul>
ET ACTUELLEMENT	« Les pays en développement doivent s'approprier, concevoir, diriger, mettre en œuvre et soutenir le processus eux-mêmes »	<p><b>Développement des capacités</b></p> <p>L'accent est mis sur l'autonomisation et le renforcement des capacités endogènes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tire pleinement parti des ressources locales (personnes, compétences, technologies, institutions – et s'appuie sur ces ressources)</li> <li>• Favorise un changement durable</li> <li>• Adopte une approche inclusive dans la lutte contre les problèmes d'inégalité de pouvoir dans les relations entre riches et pauvres, majoritaires et marginalisés (pays, groupes et individus)</li> <li>• Met l'accent sur des transformations profondes et durables par des réformes politiques et institutionnelles</li> <li>• Favorise les solutions les plus adaptées au contexte plutôt que les « meilleures pratiques », car il n'y a pas de solution universelle</li> </ul>



Plusieurs décennies d'expérimentation de modèles de développement ont confirmé la valeur de l'appropriation et des capacités au niveau local. S'il est essentiel de disposer de ressources financières, celles-ci ne peuvent à elles seules pourvoir au développement humain. La coopération technique est appropriée dans certains cas pour répondre à des besoins à court terme, mais en général ce type d'aide tend à être pilotée par le donateur, à être coûteuse, et à reposer de façon injustifiée sur une expertise étrangère, tout en déformant les priorités nationales.

Des capacités solides, générées et maintenues au niveau local, sont essentielles à la réussite de toute initiative de développement. En leur absence, l'intégrité des résultats en matière de développement peut être compromise et les avancées obtenues peuvent rester superficielles et illusives, coupées des capacités déjà existantes et vulnérables aux enjeux de plus en plus graves et complexes auxquels le monde est confronté aujourd'hui.



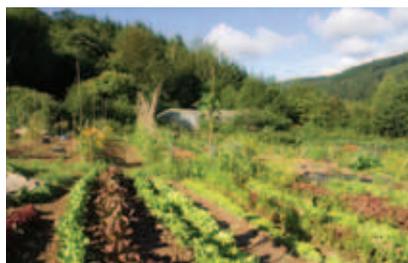
## UN SYSTÈME INTÉGRÉ

Quels sont les baromètres du développement des capacités ? Le PNUD identifie trois niveaux auxquels les capacités sont développées et entretenues : dans un environnement propice, dans les organisations et chez les individus. Ces trois niveaux s'influencent mutuellement de façon fluide, la force de chacun déterminant et dépendant de la force des autres.



### *L'environnement propice :*

C'est le système social, au sens large, dans lequel interviennent les personnes et les organisations. Il comprend toutes les règles, les lois, les politiques, les relations de pouvoir et les normes sociales qui régissent l'engagement citoyen. C'est l'environnement propice qui définit la portée d'ensemble du développement des capacités.



### *Le niveau organisationnel :*

Il renvoie à la structure, aux politiques et procédures internes qui déterminent l'efficacité d'une organisation. C'est à ce niveau que les avantages de l'environnement propice sont mis en œuvre et qu'un ensemble de personnes se réunit. Plus ces éléments sont dotés de ressources et sont en adéquation, plus les possibilités d'accroître les capacités sont importantes.



### *Le niveau individuel :*

Il désigne les compétences, l'expérience et les connaissances qui permettent à chacun d'être efficace. Certaines sont acquises de façon formelle, par l'instruction et la formation, tandis que d'autres viennent de façon informelle, par la pratique et l'observation. L'accès aux ressources et aux expériences susceptibles de développer les capacités individuelles est largement déterminé par les facteurs organisationnels et environnementaux décrits plus haut, qui sont à leur tour influencés par le degré de développement des capacités de chacun.



## COMMENT ÇA MARCHE

**Quatre thèmes fondamentaux**<sup>2</sup> qui semblent exercer la plus forte influence sur le développement des capacités aux différents niveaux décrits ci-dessus. Ces thèmes fondamentaux sont issus de données empiriques et de l'expérience concrète acquise par le PNUD ; et l'essentiel de l'évolution des capacités se produit dans ces quatre domaines. Ils couvrent de nombreux contextes, et une grande partie des activités du PNUD et de ses partenaires s'intègre naturellement dans une ou plusieurs de ces catégories.

Les quatre thèmes fondamentaux sont :



**DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES** les politiques, pratiques et systèmes qui permettent le fonctionnement efficace d'une organisation ou d'un groupe. Il peut s'agir de règles contraignantes comme des lois ou les conditions d'un contrat, ou de règles non contraignantes comme des codes de conduite ou des principes généralement acceptés.

Pour mieux comprendre les dispositions institutionnelles, on peut évoquer les règles qui régissent un match sportif. Ce sont en général un ensemble de règles officielles écrites, par exemple ce qu'est un but, et de codes de conduite non écrits, comme le fait d'avoir un bon « esprit sportif ».

### *Applications à l'échelle d'un pays*

Le Chili est reconnu comme l'un des pays les moins corrompus au monde, et parmi les **changements institutionnels** adoptés dans le pays, on compte une nouvelle loi qui fixe la rémunération et les dépenses du gouvernement, qui régleme les salaires des hauts fonctionnaires et plafonne leurs budgets discrétionnaires. Une autre loi récente exige la tenue d'un registre public sur toutes les personnes, institutions ou entreprises qui reçoivent des fonds publics ; un nouveau projet de loi sur les administrations publiques vise à créer un service civil dans les bureaucraties chiliennes qui dépendent trop fortement du pouvoir politique ; et enfin, une nouvelle loi relative au financement des partis politiques et des campagnes politiques a permis de faire passer au premier plan le débat sur les enjeux liés à l'argent et à la politique au Chili<sup>3</sup>. Certains pays ont également entrepris des **réformes sélectives pour améliorer les cadres institutionnels** pour favoriser un développement économique à long terme. Par exemple, la Chine a enregistré la réduction la plus spectaculaire de la pauvreté au début des années 1980, avant que le commerce international devienne une force majeure dans les efforts de développement du pays. Des initiatives complètes de réforme foncière et la croissance des marchés agricoles locaux ont entraîné une réduction de la pauvreté rurale, qui est passée de 76 % en 1980 à 23 % en 1985.<sup>4</sup>

2 Consulter l'Annexe 1 pour une description détaillée des résultats et activités indicatives associées à chaque thème fondamental.

3 Cristóbal Aninat, John Landregan, Patricio Navia et Joaquín Vial (2006), Political institutions, Policymaking Processes and Policy Outcomes in Chile. Inter-American Development Bank, Washington DC.

4 Rivera-Batiz, Francisco L. (2008) Development and the World Economy: Theory and Evidence. Columbia University.



**LEADERSHIP** Le leadership est l'aptitude à influencer, inspirer et motiver les autres pour atteindre, voire dépasser leurs objectifs. C'est également celle d'anticiper et de réagir aux changements. Le leadership n'est pas nécessairement synonyme d'une position d'autorité, il peut aussi être informel et exister à de nombreux niveaux.

Bien que le leadership soit le plus souvent associé à une personne, de l'ancien d'un village au Premier ministre d'un pays, il existe aussi au sein de l'environnement propice et au niveau organisationnel. On peut penser par exemple à un organisme gouvernemental qui prend l'initiative de faire voter une réforme des administrations publiques, ou aux grands mouvements sociaux qui visent à impulser le changement à un niveau plus systémique.

### *Applications au niveau des pays*

Pour expliquer le succès du miracle en Asie de l'Est, beaucoup soulignent le rôle d'un leadership efficace qui était engagé et à même de forger des coalitions stratégiques autour du principe d'une croissance partagée. Au-delà de la définition d'une vision stratégique nationale, les leaders de ces pays d'Asie de l'Est ont introduit des réformes et des mécanismes institutionnels spécifiques qui ont permis d'accroître fortement les possibilités de partage des avantages de la croissance, ce qui était particulièrement essentiel pour obtenir l'adhésion des groupes qui n'appartenaient pas aux élites. Ces mécanismes, pouvant varier quelque peu d'un pays à l'autre, englobaient l'éducation (dans la quasi-totalité des pays), la réforme foncière (au Japon, en Corée, à Taïwan et en Chine), une assistance aux petites et moyennes industries (Hong Kong, Japon, Corée, Taïwan), et la fourniture par le gouvernement de services de base comme le logement et les services de santé publique (Hong Kong et Singapour). En optant pour des stratégies de partage des richesses, ces dirigeants ont favorisé celles qui renforcent les possibilités d'ascension sociale. Ce qui, ensuite, a vivement incité les personnes et les familles à faire plus d'études, à travailler plus dur et à épargner davantage, ce qui a accéléré la croissance de ces économies.<sup>5</sup>



**CONNAISSANCES** La connaissance, ou « littéralement » ce qu'on sait, constitue les fondements de leurs capacités, donc du développement de leurs capacités. Du point de vue de nos trois niveaux (identifiés ci-dessus), la connaissance a toujours été encouragée au plan individuel, surtout par l'instruction. Mais elle peut également être créée et partagée au sein d'une organisation, notamment par la formation sur le tas ou même en dehors d'un cadre organisationnel formel, par l'expérience de la vie en général, que vient appuyer un environnement propice de systèmes et de politiques pédagogiques efficaces.

### *Applications au niveau des pays*

**Les investissements dans l'enseignement technique et supérieur** ont un impact significatif sur les capacités nationales. Le résultat le plus remarquable est que les pays qui ont investi dans leurs systèmes d'enseignement supérieur ont développé des capacités qui ont porté leurs fruits sur une période de temps beaucoup plus longue. Les chiffres concernant l'Inde et la République de Corée sont clairs à cet égard, puisqu'ils affichent de hauts retours sur investissements dans les instituts technologiques et dans leurs universités agricoles.

<sup>5</sup> WB (1993) The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy. The World Bank Policy Research Report. Oxford University Press. World Bank. Washington DC.; Jose Edgardo Campos et Hilton L. Root (1996) The Key to the Asian Miracle: Making Shared Growth Credible. The Brookings Institution. Washington, DC



**RESPONSABILITE** Il y a responsabilité lorsque les détenteurs de droits sont en mesure d'obliger ceux à qui incombe la responsabilité de respecter leurs obligations. Si l'on se place du point de vue du développement des capacités, l'accent est mis sur l'interface entre les prestataires de services publics et leurs clients ou les fournisseurs de services et les organes de contrôle. Plus précisément, il s'agit de la volonté et de l'aptitude des institutions publiques à mettre en place des systèmes et mécanismes pour faire participer des groupes de citoyens, recueillir et utiliser leur retour d'informations ainsi que les capacités de ces derniers à faire usage de ces plates-formes.

Imaginez une compagnie de distribution d'eau qui alimente une ville en eau potable. Lorsqu'ils demandent à en recevoir les services, les clients promettent de payer à l'entreprise l'eau qu'ils consomment. L'entreprise, à son tour, s'engage à répondre aux besoins de ses clients, ce qui signifie qu'elle fournira une eau propre et disponible à la demande. En concluant ce contrat, la compagnie des eaux et ses clients deviennent responsables envers l'un l'autre. L'efficacité (en terme de réactivité et d'intérêt porté au client) de la compagnie des eaux est déterminée par sa capacité à obtenir des informations sur les performances, la couverture et la qualité de l'eau fournie, à prévoir et mettre en œuvre des mesures correctives pour améliorer les services et à les faire connaître à ses clients.

Pourquoi la responsabilité est-elle importante ? Elle permet aux organisations et aux systèmes de suivre, d'apprendre, de s'autoréguler et d'ajuster leur comportement grâce à l'interaction avec ceux auxquels ils rendent des comptes. Elle apporte de la légitimité à la prise de décision, accroît la transparence et la réactivité, et contribue à réduire l'influence des parties ayant des intérêts particuliers.

### *Exemples de pays*

**Le passage d'une responsabilité verticale<sup>6</sup> à une responsabilité publique** donne un coup de fouet aux capacités des institutions publiques. Ceux qui ont un accès plus large et direct aux retours d'informations des usagers réagissent plus rapidement, s'adaptent mieux pendant les crises et sont davantage soutenus par le public pendant les périodes de ralentissement. Parmi les initiatives entreprises par l'Inde pour promouvoir la responsabilité publique figurent la création de chartes du citoyen dans les services publics, une législation visant à faciliter le droit du public à l'information et des expérimentations de gouvernance électronique dans les secteurs et départements desservant les entreprises et les citoyens en général. Aux Philippines, les investissements dans les administrations locales illustrent aussi les efforts du gouvernement pour améliorer l'efficacité de ces structures dans la fourniture et la gestion des services publics locaux.

<sup>6</sup> La responsabilité verticale renvoie à la relation directe entre les citoyens et leurs représentants exerçant une fonction publique, alors que la responsabilité publique porte sur les obligations des personnes ou des entités auxquelles sont confiées des ressources publiques, qui sont tenues pour responsables des missions en matière fiscale, de gestion et de programmation qui leur ont été confiées, et de rendre des comptes à ceux qui leur ont confié ces responsabilités (Boncondin, E. T., 2007, "Citizen Engagement in Budgeting and Public Accountability", document présenté lors de la 6e Session du Comité d'experts de l'administration publique de l'ONU, qui s'est tenue du 10 au 14 avril 2007, au Siège des Nations Unies, New York)

## RACONTER LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES COMME UNE HISTOIRE: COMMENT CONSTITUER UNE EQUIPE GAGNANTE POUR LA COUPE DU MONDE



Imaginez une situation où un nouvel entraîneur a pour mission de transformer une équipe de football féminine nationale dont les performances sont toujours médiocres, qui ne s'est jamais qualifiée pour la Coupe du monde, en une équipe gagnante qui se qualifie pour la coupe de 2011 en Allemagne. L'entraîneur a de nombreuses possibilités. Il/elle peut commencer par faire le point. Quels types de joueuses y a-t-il dans l'équipe : âge, vitesse, force, agilité, aptitudes avec le ballon, etc. ? D'après les normes mondiales, c'est une équipe moyenne. Les joueuses sont relativement jeunes et rapides, et elles dribblent, passent, amortissent et tirent bien. Elles possèdent aussi de solides connaissances des règles du jeu et de la ligue de football. En s'appuyant sur ces compétences techniques existantes par le biais d'exercices individuels et collectifs, et en renforçant les compétences tactiques par des entraînements quotidiens qui améliorent le travail d'équipe, l'entraîneur peut donc renforcer les aptitudes de l'équipe à gagner.

À lui seul, le talent ne suffit pourtant pas pour gagner des matchs. Pourquoi ? Parce que de nombreux autres facteurs clés doivent être présents pour créer une équipe compétitive. Par exemple, l'entraîneur doit veiller à ce que ses joueuses connaissent et soient satisfaites de leurs rôles et responsabilités respectifs sur le

terrain. Les règles du jeu et les décisions de l'arbitre doivent également être assez claires et appliquées équitablement. L'entraîneur doit également s'assurer qu'il a mis en place les incitations adéquates. Ceci peut comprendre un système de récompenses et de primes en fonction des résultats de l'équipe (non pas des performances individuelles), des principes transparents et acceptés par tous qui réglementent la façon dont les joueuses rejoignent et quittent l'équipe, l'accès à des installations de remise en forme et d'entraînement sportif, et une assistance médicale selon les besoins. De plus, il est essentiel de développer et de convenir d'un plan ou d'une stratégie de jeu en fonction de chaque adversaire, ce qui suppose que tous les membres de l'équipe remplissent des rôles et ont des attentes clairement définis. Tous ensemble, ces facteurs constituent les dispositions institutionnelles qui, au bout du compte, déterminent les performances de l'équipe et ses capacités à gagner.

En dehors des dispositions institutionnelles, l'entraîneur doit analyser la structure de leadership de son équipe de football. Une équipe gagnante a besoin d'un capitaine concentré et motivé, qui non seulement galvanise l'équipe lorsqu'elle est menée par un but, mais qui maintient aussi la dynamique et continue de se battre quand l'équipe mène. En plus du capitaine, il est important que les autres joueuses assument des rôles de leadership le cas échéant. Par exemple, face à un corner ou à un coup franc, la gardienne de but est-elle en mesure de placer efficacement ses coéquipières en défense? Les voies de communication entre l'entraîneur et la capitaine, l'entraîneur et les joueuses sur le terrain, et la capitaine et les joueuses sont-elles clairement définies ? Et que se passe-t-il si la capitaine est soudainement blessée?

La responsabilisation est un autre élément essentiel à la constitution d'une équipe gagnante. A-t-on mis en place des mécanismes de retour d'informations entre les joueuses, la direction, les fans et les supporters ? Ont-ils tous une possibilité de s'exprimer dans le cadre des principales décisions qui affectent l'équipe, notamment l'allocation des ressources, le choix de nouvelles joueuses, le perfectionnement des jeunes joueuses et les événements communautaires de soutien ? Au sein de l'équipe elle-même, il est impératif que l'entraîneur établisse un système permettant de réunir les retours d'informations et les suggestions des joueuses pour prendre des mesures en conséquence.

Ce bref scénario permet d'évoquer certaines des questions fondamentales qui influent sur la réussite d'une équipe de football. Bien sûr, les problèmes conjoncturels échappent toujours au contrôle de l'entraîneur et des joueuses ou fans, comme les blessures, les conditions météo, les conditions du terrain, les coups « magiques », etc., qui peuvent influencer sur l'issue d'un match. Toutefois, dans un délai raisonnable, ceci permet à ces changements de base de s'enraciner, et l'entraîneur dispose d'une bien meilleure chance de voir son équipe aller jusqu'en Allemagne pour participer à la Coupe du monde.





## II. ÉLÉMENTS DE L'APPROCHE DU PNUD EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

### SE POSER LES BONNES QUESTIONS

On ne développe pas de capacités dans le vide. Pour servir à quelque chose, les capacités doivent être enracinées dans un objectif de développement plus large, dans une stratégie de développement national, un plan d'autonomisation économique ou sociale, ou une initiative sur un sujet spécifique.<sup>7</sup>

Pour le PNUD, une stratégie efficace de développement des capacités commence par trois questions fondamentales. Ce sont les réponses à ces questions qui modèlent la conception de chaque stratégie de développement de capacités en fonction des priorités et problèmes spécifiques en jeu.

Les questions sont les suivantes :

**DANS QUEL BUT** faut-il développer ces capacités ? Quel en sera la finalité ?

**DE QUI** faut-il développer les capacités ? Quels sont les groupes ou individus qui ont besoin d'être autonomisés ?

**QUELS TYPES** de capacités faut-il développer pour atteindre les objectifs de développement d'ensemble qui ont été fixés ?

Y a-t-il un moment spécifique dans le temps où l'on pourra dire que les « capacités » auront été « développées » par rapport à une situation donnée ? Quand, par exemple, un étudiant ingénieur devient-il réellement un ingénieur ? Est-ce quand il comprend pour la première fois les principes de l'ingénierie ? Quand il passe son examen de fin d'études ? Quand il obtient son diplôme ? Quand il développe son propre projet ? Ou est-il devenu ingénieur à un moment situé entre ces deux points extrêmes ?

Malheureusement pour cette époque où on cherche à tout mesurer avec précision, le développement des capacités ne produit pas souvent d'image aussi précise. Au contraire, le développement des capacités est plutôt un **processus** de croissance et de changement positif **en perpétuelle évolution**.

Au cœur de cette transformation se trouve un ensemble de compétences qui dirigent le processus et sont connues sous le nom de **capacités fonctionnelles**. Ce sont des compétences de gestion essentielles qui permettent de planifier, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi et l'évaluation des initiatives visant la croissance.

<sup>7</sup> Pour en savoir plus sur l'intégration du développement des capacités dans les programmes, voir l'annexe II

Le PNUD identifie cinq capacités fonctionnelles qui sont si indispensables pour déterminer les résultats des initiatives de développement qu'elles servent de fondement à l'ensemble du processus du PNUD. Ces capacités sont les suivantes :



1

*Capacité à mobiliser les parties prenantes*



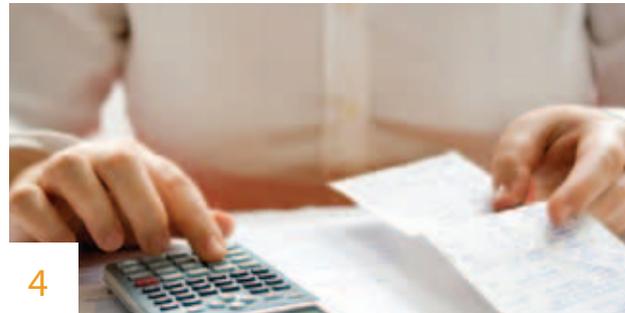
2

*Capacité à évaluer une situation et définir une vision*



3

*Capacité à formuler des politiques et des stratégies*



4

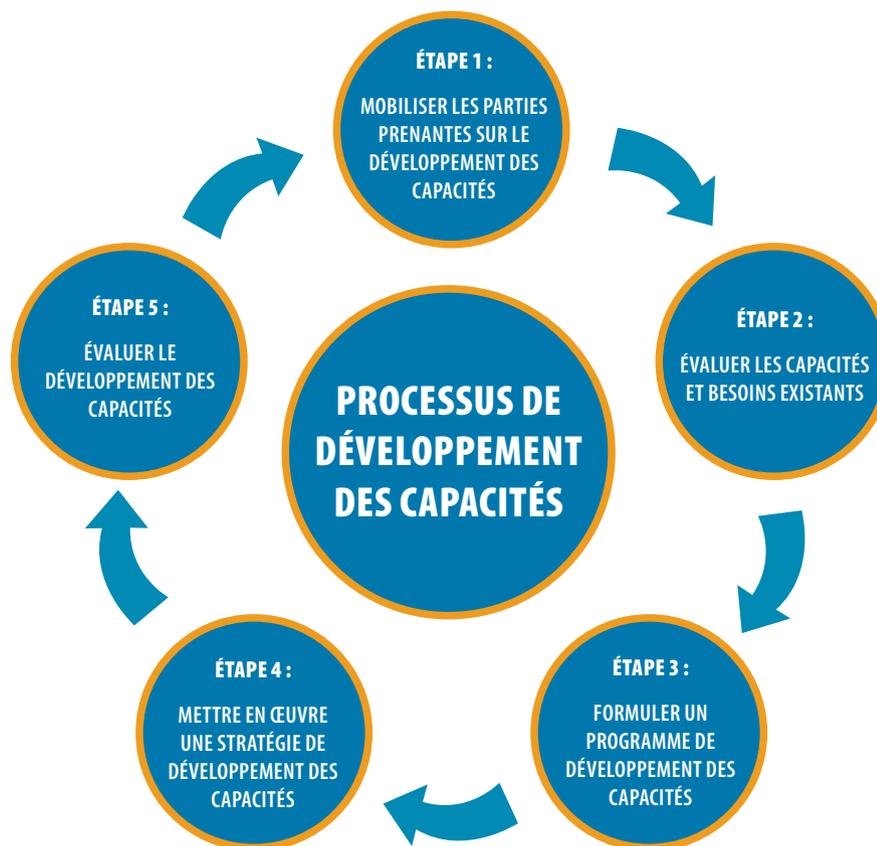
*Capacité à définir un budget, le gérer et le mettre en œuvre*



5

*Capacité à évaluer*

Nous allons étudier de plus près chacune de ces capacités fonctionnelles et leurs modalités d'interaction dans la section suivante.



### LES CINQ ÉTAPES DU CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Associées à un domaine d'expertise particulier, les capacités techniques viennent appuyer les capacités fonctionnelles qui contribuent à orienter les résultats du développement. Alors que les capacités fonctionnelles peuvent se définir comme des compétences polyvalentes, les capacités techniques interviennent dans un contexte précis et elles sont toujours associées à des domaines de pratique spécifiques, comme le changement climatique, le VIH/SIDA, l'autonomisation par le droit, ou les élections).

Comme nous l'avons vu, le développement des capacités est un processus de croissance et d'évolution qu'on peut imaginer comme un **cycle** d'événements **qui suit une spirale ascendante**.

Le processus de développement des capacités du PNUD utilise un cycle composé de cinq étapes pour organiser le travail de programmation. Le contexte spécifique à une situation détermine la part de chaque étape dans le processus. Pour illustrer simplement comment pourrait être déployé le processus de développement des capacités, on peut imaginer la situation hypothétique suivante :



### ÉTAPE 1 : MOBILISER LES PARTIES

Le développement des capacités commence lorsque les gens prennent la parole et s'écotent les uns les autres. La première étape consiste à amorcer un dialogue entre tous ceux qui pourront bénéficier de ce renforcement de leurs capacités. On vise alors d'amener tout le monde à s'engager dans le processus et à s'investir personnellement pour le faire réussir. C'est l'**appropriation**.

L'appropriation est plus efficace quand elle a lieu naturellement, plutôt que par une imposition de l'extérieur. L'utilisation, dès le début, de méthodes locales de consultation et de prise de décision et le fait de permettre à chacun de contribuer à la conception et au contenu du processus, aide à situer une initiative dans le cadre des priorités nationales de développement.

Il est également important dès le début d'établir les **responsabilités** : qui fait quoi, qui veille à ce que ce soit fait, et quelles sont les conséquences si cela n'est pas fait ? La responsabilité doit s'établir de bas en haut et de haut en bas, grâce à des objectifs et des responsabilités clairement définis. Il convient que les partenaires extérieurs ne créent pas de systèmes parallèles qui fragilisent ou concurrencent les systèmes locaux.

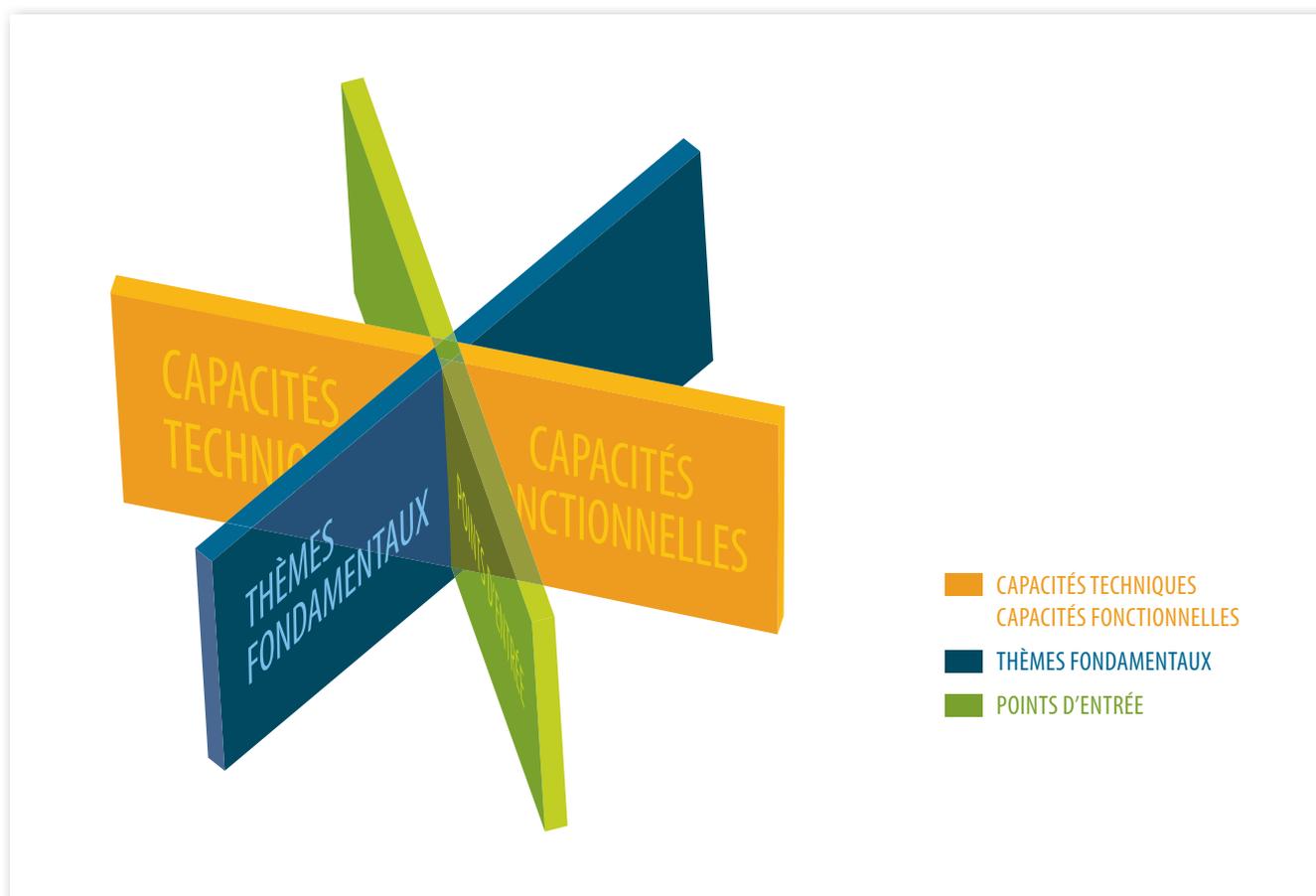


## ÉTAPE 2. ÉVALUER LES CAPACITÉS

La méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD est le fruit d'années d'expériences acquises dans le monde entier. Loin d'être une « solution universelle », elle est conçue pour s'adapter à différentes situations. Cependant, dans tous les cas, son but ultime est de passer de l'analyse à l'action, avec des indicateurs clairs pour mesurer les progrès accomplis. Cette étape doit aider à définir le niveau de référence à partir duquel il faut mesurer les progrès, en identifiant les capacités existantes ainsi que le niveau souhaité de capacités escompté pour atteindre les objectifs de développement ou organisationnels.

## POURQUOI ÉVALUER LES CAPACITÉS ?

- pour développer une vision complète des problèmes à aborder
- pour introduire de la rigueur et une méthode systématique pour déterminer les besoins futurs en capacités et évaluer les capacités existantes
- pour créer un langage de discussion commun entre des parties potentiellement hétérogènes
- pour fournir une structure permettant de discuter de l'ampleur et de la portée de l'exercice d'évaluation des capacités et plus généralement des attentes relatives aux initiatives de développement des capacités
- pour procurer une méthode permettant de générer des données à la fois quantitatives et qualitatives pour soutenir le développement d'un plan d'action pour le développement des capacités
- pour décrypter des situations de développement complexes, qui ne permettent pas de savoir immédiatement où intervenir au mieux pour favoriser le développement des capacités
- pour améliorer la cohérence, la régularité et l'impact
- pour développer l'aptitude à partager les expériences



Le cadre d'évaluation des capacités du PNUD prend en compte les interactions entre les trois dimensions (les trois niveaux de renforcement des capacités<sup>8</sup>, les cinq capacités fonctionnelles que nous avons identifiées, et les quatre thèmes fondamentaux), le tout dans une analyse qui vise à examiner les problèmes de capacités de façon complète et intégrée.

### LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS

Le processus d'évaluation des capacités se divise en trois étapes :

- la mobilisation et la conception ;
- la conduite du processus, et
- la synthèse et l'évaluation des résultats.

<sup>8</sup> Il s'agit des niveaux « individu », « organisation » et « environnement propice »

**Mobilisation et conception :** Une évaluation des capacités doit partir du principe que des capacités dont on peut et doit tirer profit existent.

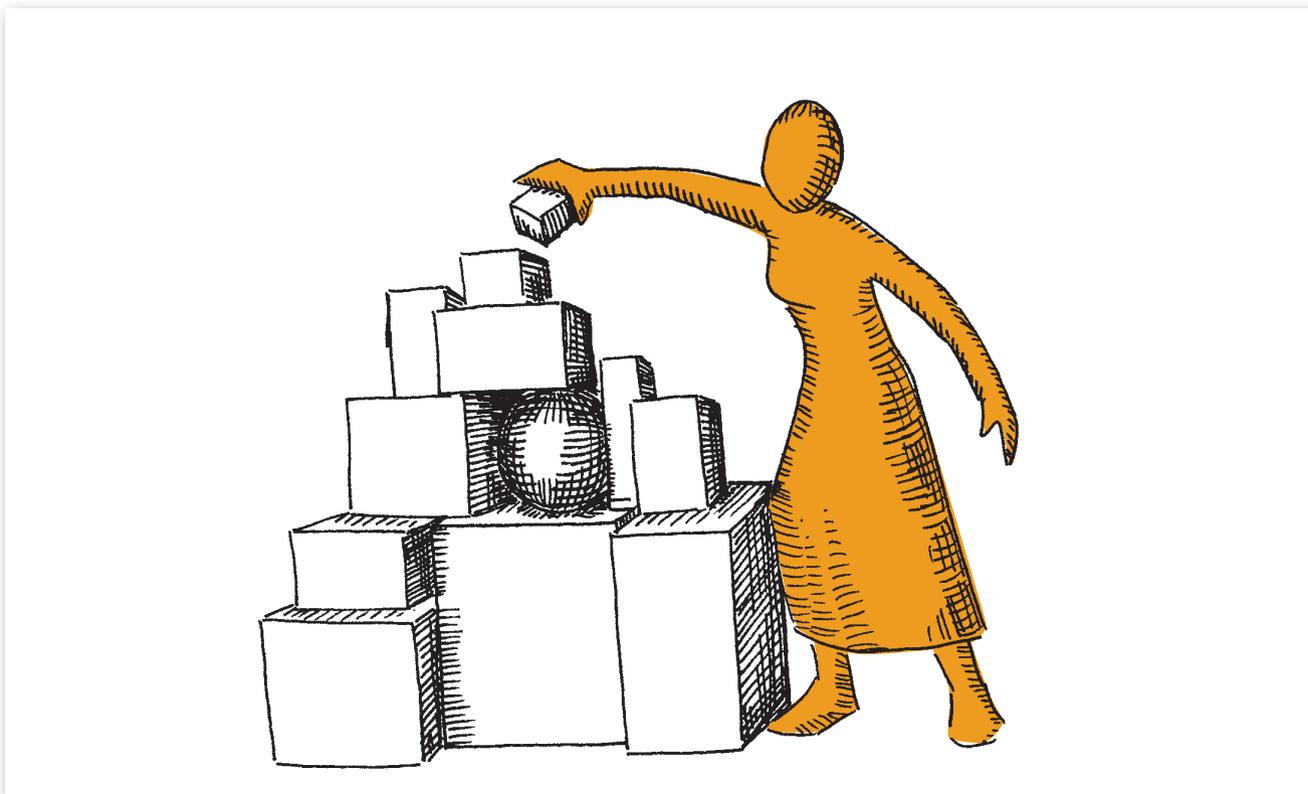
Au Liberia, par exemple, les pouvoirs publics ont tiré parti de la phase d'évaluation des capacités pour solliciter les compétences des Libériens à la fois dans le pays et à l'étranger. L'éventail des compétences disponibles a permis au gouvernement d'élaborer une stratégie, associant à la fois des projets à court terme, des projets à « effet rapide » visibles et des projets à plus long terme. Cet exercice a permis de faire naître un sentiment d'unité nationale après la longue guerre civile et a offert aux Libériens une occasion d'orienter le cours du développement de leur pays.

**Réalisation de l'évaluation :** L'évaluation des capacités compare les capacités souhaitées aux capacités existantes. On peut être tenté de fixer le niveau des capacités souhaitées au plus haut niveau possible. C'est pourquoi, il est important de définir des objectifs réalistes accompagnés d'un calendrier réaliste de développement des capacités.

Plusieurs pays qui se préparent pour adhérer à l'Union européenne ont recouru au processus d'évaluation des capacités pour faire la preuve de leur éligibilité aux fonds de « préadhésion » disponibles pour contribuer à mettre en conformité la prestation des services publics avec les normes de l'Union européenne. Ils mesurent leurs capacités existantes en matière de gestion de projets de service public du début à la fin, (planification, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation) pour montrer qu'ils peuvent absorber les fonds de manière efficace. L'évaluation souligne également les lacunes en matière de capacités que les fonds pourront servir à combler.

**Résumer et interpréter les résultats :** La comparaison des capacités souhaitées et existantes apporte des indications qui permettent de concevoir des stratégies de développement des capacités. En interprétant les résultats de l'évaluation, l'équipe d'évaluation sera en mesure de repérer les tendances en termes de déficits de capacité afin de déterminer si ces derniers se retrouvent systématiquement dans l'un des thèmes fondamentaux ou une capacité spécifique. Il est important de réunir différentes perspectives de façon à prendre en compte différents points de vue.

Lorsque le ministère palestinien de la Planification a entrepris d'évaluer ses capacités en termes de prestation de services, les résultats obtenus ont souligné combien il était important de coordonner les stratégies de renforcement de capacités entre plusieurs ministères à la fois. Dans le contexte palestinien, cet élément était particulièrement important, l'évaluation ayant révélé que de type de liens était essentiel pour maintenir une prestation de services efficace dans des contextes imprévisibles.



### ÉTAPE 3. FORMULER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Une bonne stratégie de développement des capacités s'appuie sur les capacités existantes pour combler les lacunes identifiées dans l'évaluation des capacités. La plupart des parties prenantes préfèrent jouer sur leurs points forts (leurs capacités existantes) et tirer parti de ce qu'elles font bien pour faire d'autres choses encore mieux.

Les quatre thèmes fondamentaux se renforçant mutuellement et étant fortement liés au contexte, la stratégie sera d'autant plus efficace qu'elle associera des actions sur plusieurs thèmes fondamentaux et niveaux de capacités en fonction de la situation locale. Par exemple, il pourrait convenir de compléter l'évaluation du service des achats d'un ministère de la Santé (niveau organisationnel) par une révision des directives gouvernementales en matière de passations de marché (environnement propice). De même, il peut s'avérer nécessaire de former les responsables des achats à appliquer ces directives et de mettre en place un système d'incitation pour encourager les responsables des achats à utiliser le nouveau système et les nouvelles directives.

Il peut parfois être important de définir des activités à « effet rapide » pour rallier du soutien pendant que l'on jette les bases des initiatives de développement des capacités à plus long terme. La conception d'une stratégie de développement des capacités doit donc englober à la fois des initiatives à impact rapide (moins d'un an) et des initiatives à court et moyen terme (un an ou plus). Ceci est particulièrement critique dans les situations d'après-crise et de transition.

## PROJETS A IMPACT RAPIDE OU ÉVOLUTION GRADUELLE ? POUR LE TIMOR ORIENTAL, LES DEUX !

Quand je travaillais pour le PNUD au Timor oriental, les arguments en faveur du développement des capacités étaient assez évidents. Lorsque le Timor oriental a voté pour accéder à l'indépendance en 1999, l'État et ses principaux organes n'avaient qu'une existence théorique, sans cadre juridique, sans personnel ni même bureaux ou équipement. L'État a été construit en partant de rien. Grâce à une aide importante fournie par l'ONU et la communauté internationale, le Timor oriental a rapidement fait des avancées impressionnantes en jetant les bases d'un État fonctionnel, en adoptant des lois essentielles, en mettant en place des systèmes et processus et en assurant la formation du personnel.

Le Timor oriental était présenté comme une réussite en matière de sortie de crise et une « success story » de l'ONU. La mission des Nations Unies entamait son retrait progressif au fur et à mesure de la diminution du nombre de projets de développement. Mais le consensus sur la solidité des institutions a été soudain mis à l'épreuve en 2006, quand la violence a éclaté, les structures institutionnelles et les chaînes de commandement se sont effondrées et la population a commencé à chercher des solutions en dehors du cadre juridique. La fragilité des institutions publiques est alors apparue clairement.

Cette crise a été la preuve, s'il en fallait, que malgré l'important appui de la communauté internationale en faveur du développement des capacités dans le pays, les institutions publiques restaient fragiles. Le renforcement et le développement des capacités des institutions publiques font intervenir des systèmes et des processus, des compétences et des connaissances, mais aussi des comportements et des attitudes. Tous ces éléments sont des processus à long terme et n'auraient en aucun cas pu être mis en place en six ans. Il était donc très clair que les projets à impact rapide visant à construire les fonctions de base des institutions publiques au cours des premières années suivant l'indépendance étaient importants, mais loin d'être suffisants, et que le développement des capacités institutionnelles constitue un effort à long terme.

Le cas du Timor oriental illustre les risques importants que comportent les projets « à impact rapide » : les progrès rapides peuvent entraîner un retrait tout aussi rapide du soutien. Les projets à impact rapide dans le développement des capacités institutionnelles ne doivent pas être considérés comme une solution de rechange au développement des capacités. Il est important de reconnaître dès le départ que le développement des capacités est un effort à long terme qui exige un soutien à long terme. Le cas du Timor oriental fait ressortir que la ressource la plus précieuse pour le développement des capacités est le temps.

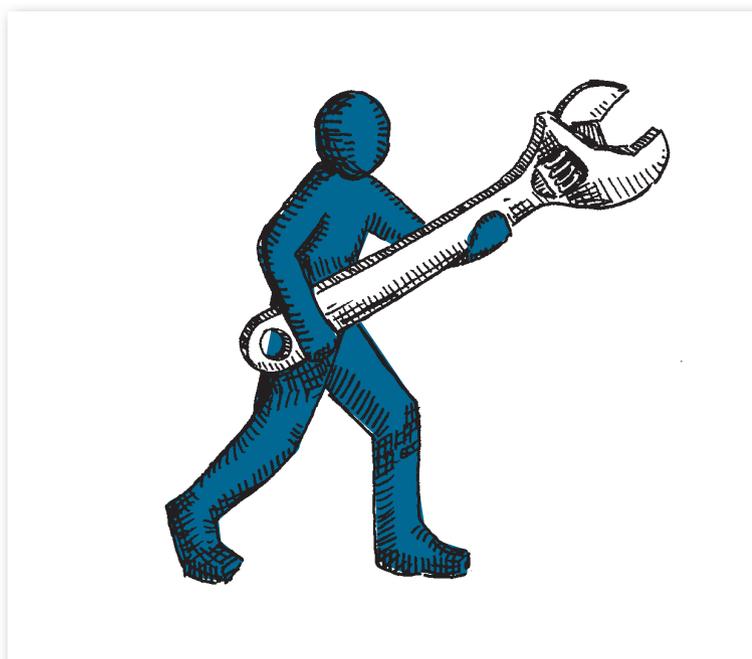
*Noura Hamladji, Représentante résidente adjointe, PNUD Azerbaïdjan*

Il convient d'établir des indicateurs de façon à suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre. Le processus de définition des indicateurs de progrès est utile en soi comme moyen pour engendrer un débat politique, améliorer le suivi et l'évaluation, et comme exercice d'apprentissage.

Idéalement, une stratégie de développement des capacités doit être intégrée aux structures budgétaires nationales existantes, pour contribuer à assurer la poursuite du financement au-delà de l'intervention du PNUD ou d'autres partenaires extérieurs.

Le coût d'une stratégie de développement des capacités devrait être clairement calculé, car cela favorise une estimation réaliste du financement nécessaire. Si le budget s'avère trop limité pour couvrir toutes les activités proposées, cela montre qu'il est temps de les hiérarchiser ou de trouver des solutions de rechange à partir des résultats de l'évaluation des capacités.

Le processus de définition des priorités étant intrinsèquement politique, il faut le gérer avec prudence et transparence, en faisant intervenir toutes les parties prenantes concernées. Dans le cas contraire, ceux qui risquent d'y perdre pourraient retirer leur soutien pendant la mise en œuvre.



#### ÉTAPE 4. METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

C'est dans la phase de mise en œuvre que l'on commence vraiment à agir. C'est à ce stade que toute la réflexion, la planification, l'évaluation, l'analyse et la conception sont mises à l'épreuve en situation réelle. Pour les résultats les plus durables à long terme, il convient de gérer la mise en œuvre par le biais des systèmes et processus nationaux, plutôt que par l'intermédiaire des systèmes parallèles de partenaires extérieurs. Le simple fait d'utiliser les systèmes nationaux peut aider à développer des capacités essentielles comme la gestion de projet et la passation de marchés. Les pays partenaires ont un fort sentiment d'appropriation par rapport aux initiatives lorsque leurs propres systèmes et procédures sont utilisés pour exécuter des programmes et des projets. Il est donc important d'aider à renforcer ces systèmes.

On n'insistera jamais trop sur l'importance d'utiliser et d'investir dans les systèmes nationaux. Les systèmes nationaux, pour le PNUD, vont des systèmes de planification et d'élaboration des stratégies jusqu'à la livraison et à l'évaluation. Chaque initiative doit inclure une « stratégie de sortie » qui permet aux partenaires extérieurs de transférer efficacement la gestion du programme ou du projet à leurs homologues nationaux.

Il y a des cas où cela est plus facile à dire qu'à faire. Par exemple, dans le cas des pays en transition, les donateurs réagissent souvent aux pressions politiques exercées sur les nouveaux gouvernements pour qu'ils obtiennent rapidement des résultats en faisant intervenir des organisations extérieures et des consultants pour mener des tâches urgentes qui pourraient et devraient être réalisées par des organisations nationales. Il peut arriver que des compétences extérieures soient absolument indispensables et appropriées dans certains cas. Toutefois, s'il n'y a pas de stratégie de sortie claire, la présence extérieure peut s'avérer contre-productive : elle risque non seulement de compromettre la responsabilisation du gouvernement envers le public qu'il sert, dans la mesure où les organismes extérieurs peuvent être considérés, heureusement ou non, comme les véritables agents du changement, mais elle peut aussi faire perdre des occasions précieuses d'amélioration des capacités locales dans des domaines tels que la gouvernance et la fourniture de services de base.

## RÉUSSIR HONORABLEMENT SON DÉPART

L'expérience montre que les compétences extérieures sont très utiles pour renforcer les capacités locales lorsqu'elles suivent les étapes suivantes :

- Offrir un appui direct à des services et une gestion qui reposent sur une évaluation des capacités et des lacunes existantes. L'évaluation peut être rapide et partielle, mais elle doit fournir un point de départ objectif justifiant le recours à des compétences extérieures.
- Intégrer une clause obligatoire prévoyant le soutien au développement des capacités nationales de gestion de flux importants d'aide étrangère dans les protocoles d'accord et les accords de services avec des fournisseurs extérieurs.
- Négocier dès le début des stratégies et calendriers clairs de sortie et s'assurer qu'ils figurent dans tous les accords juridiques. Le cas échéant, associer les stratégies de sortie aux accords de paix ou résolutions du Conseil de sécurité, et aux instruments de planification qui lient les priorités nationales à une action internationale (par ex. les cadres de résultats de transition dans les situations d'après conflit).
- Veiller à ce que les contrats de programmes et projets, ainsi que les contrats d'experts individuels, comportent des clauses de sortie, et lient les stratégies de sortie aux mesures des performances, aux systèmes de suivi et aux incitations.
- Prévoir un encadrement et un tutorat dans le cadre du transfert avant le départ des experts.
- Assurer le suivi des performances en termes de développement des capacités pour veiller à ce que la suppression progressive des services d'expertise et des systèmes extérieurs s'effectue de façon professionnelle et mutuellement bénéfique, avec un minimum de perturbations.
- Intégrer le suivi de la stratégie de sortie elle-même, et la prise en compte des conséquences des éventuels problèmes (analyse des risques, et réponses politiques et administratives) au projet et/ou à l'accord de partenariat.

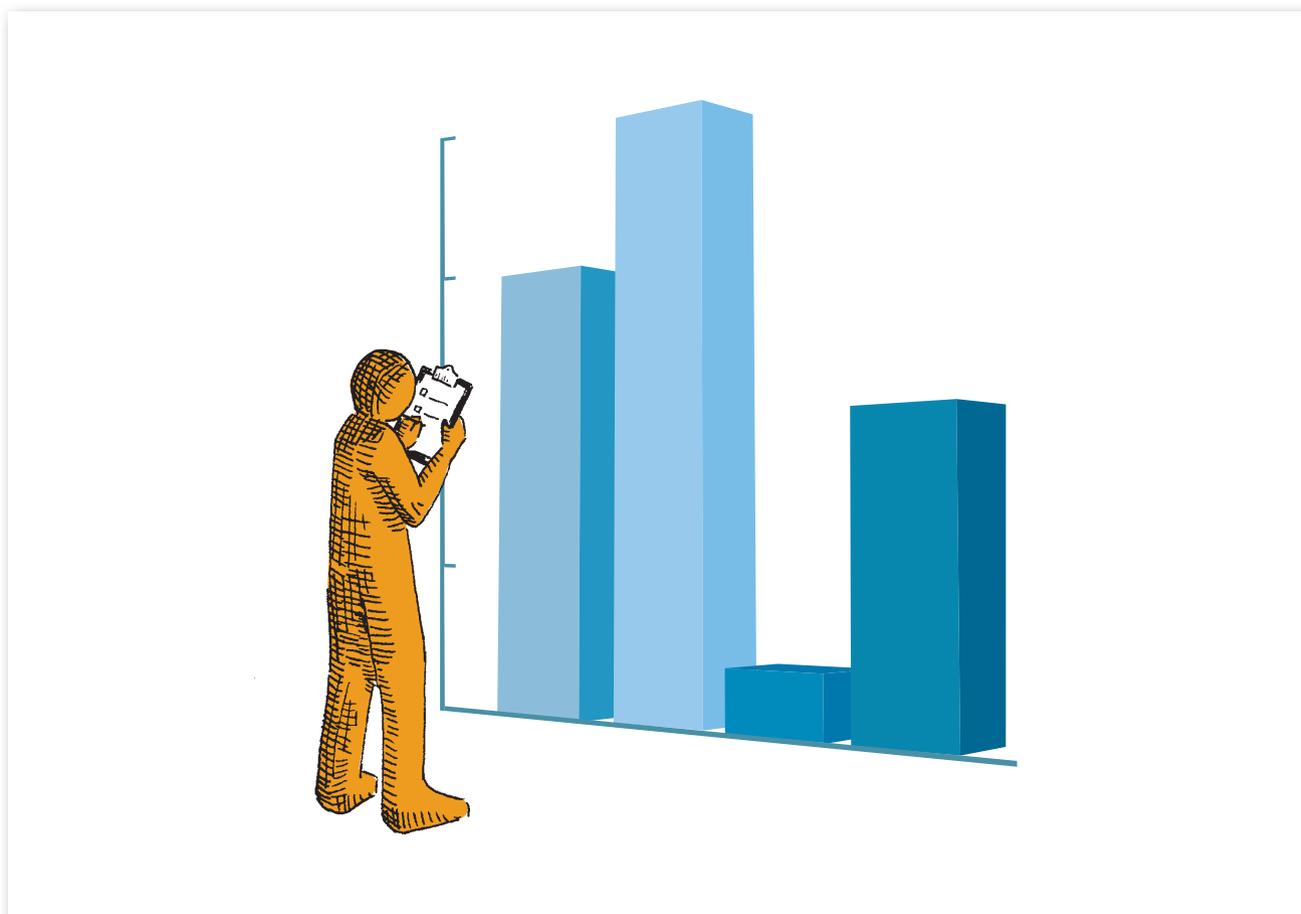
*Source : Capacity Development During Periods of Transition, Practice Note, Mai 2008*

## PROGRAMMATION DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS <sup>9</sup>

FAIRE	NE PAS FAIRE
<p>... collaborer avec les systèmes nationaux pour intégrer votre travail dans les processus nationaux existants</p> <p>... s'appuyer sur le développement des capacités pour intégrer les efforts d'autres partenaires de développement et pour dégager un consensus</p>	<p>... mettre en place des structures et mécanismes parallèles pour mettre en œuvre des programmes et des projets</p>
<p>Dans le processus de programmation, lors de la phase d'analyse et de conception, une collaboration avec des partenaires nationaux clés, et avec des systèmes et processus nationaux est fondamentale. Existe-t-il au niveau national des processus, des institutions, des études qui sont disponibles et pourraient être exploités ? Existe-t-il d'autres initiatives réalisées par d'autres partenaires qui sont pertinentes pour le résultat que nous visons à atteindre ? etc.</p>	
<p>... intégrer dès le départ et systématiquement le développement des capacités à toutes les activités de programmation, en commençant par l'analyse, puis dans tous les instruments et outils de programmation</p> <p>... accorder le temps et les efforts nécessaires pour définir des actions et des indicateurs de développement des capacités afin de les intégrer dans le cadre de suivi et d'évaluation</p>	<p>... traiter le développement des capacités comme un aspect secondaire de l'élaboration des programmes et des projets</p> <p>... traiter le développement des capacités comme une initiative autonome tout en l'intégrant dans l'« ADN » de la méthode utilisée pour la programmation</p> <p>... limiter ou adapter le développement des capacités à des activités, par exemple un atelier de formation</p>
<p>Pour que le développement des capacités soit efficacement intégré aux programmes, cette intégration doit commencer dès la phase d'analyse et se poursuivre tout au long du processus de programmation pendant le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme. Il doit faire partie d'un appui systématique aux capacités nationales visant à atteindre les résultats de développement sans se limiter aux apports/activités.</p> <p>Si le développement des capacités n'est pas mesuré, il est moins probable qu'il aura lieu (« ce qui est mesuré est fait »). Par conséquent, le cadre de suivi et d'évaluation doit intégrer les mesures du niveau de capacité, de performance du système/de l'institution et de l'état souhaité de développement escompté.</p>	
<p>... penser en terme de durabilité et réfléchir à la stratégie de sortie dès le départ : se concentrer sur la conception de programmes et projets qui laissent des traces</p>	<p>... Ne pas penser que la durabilité est quelque chose qui se produit spontanément, elle se prépare</p>

S'interroger sur la durabilité du programme ou du projet de développement dans sa conception. Penser à ce qui peut être fait pour que l'initiative « prenne », par ex. changements politiques, incitations.

<sup>9</sup> Contribution de Thomas Eriksson : Conseiller politique et chef d'équipe, Politiques de programmation du PNUD : Groupe de développement des capacités, Bureau des politiques de développement, PNUD : thomas.eriksson@undp.org



### ÉTAPE 5. ÉVALUER LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Le mesurage de la réussite en matière de développement des capacités ne peut se réduire à l'augmentation des ressources fournies (ressources humaines, financières ou physiques). La disponibilité de ressources ne garantit pas qu'elles contribueront à atteindre les objectifs de développement.

Les progrès et les résultats se traduisent par des changements dans les performances, qui se mesurent en termes de renforcement de l'efficacité et de l'efficacités. Mais tous ces résultats sont plus difficiles à appréhender que les produits, d'où la tentation de s'attacher à des éléments tels que les sommes décaissées, le nombre d'ateliers organisés ou le nombre de personnes ayant suivi une formation. Le lien entre développement des capacités et impact est également difficile à évaluer car il dépend de la dynamique à l'œuvre entre plusieurs facteurs au fil du temps, parmi lesquels l'évolution des capacités est susceptible de ne constituer qu'un seul de ces aspects<sup>10</sup>.

En fin de compte, un cadre d'évaluation n'est utile que dans la mesure où ses conclusions sont absorbées et appliquées. La difficulté réside dans la conception d'un cadre suffisamment complet pour cerner les questions clés, mais qui demeure gérable (voir l'annexe pour des listes de contrôle).

<sup>10</sup> Pour en savoir plus sur le mesurage du développement des capacités, veuillez vous reporter à l'annexe III.

## MESURER LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS : UNE APPROCHE DE BON SENS

Comment sait-on que des capacités ont été développées ?

À quoi cela ressemble-t-il, concrètement ?



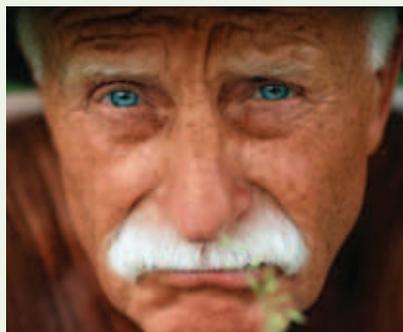
### LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ...

#### ÉVOQUENT...

le ronronnement régulier d'un fonctionnement efficace

#### ONT LE GOÛT...

de l'eau potable et d'une alimentation sûre et en quantité suffisante



#### RESSEMBLENT...

à des enseignants et des élèves motivés dans une école

#### SENTENT ...

propre et vert

#### DONNENT UN SENTIMENT...

de dynamisme, de liberté et d'inspiration



## III. LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS EN ACTION

*« La chance ne sourit qu'aux esprits préparés. »*

*Louis Pasteur*

### DE L'ART À LA SCIENCE

Comme nous l'avons vu, l'application de l'approche du PNUD en matière de développement des capacités est autant un art qu'une science. Quand il s'agit d'appliquer les principes fondamentaux, non seulement il n'existe pas de solution toute faite, mais il n'existe pas non plus deux solutions identiques. Les « distorsions » inhérentes aux processus de développement, qu'elles soient économiques, sociales, politiques ou environnementales, affectent chaque étape du cycle de façon unique et souvent imprévisible.

Néanmoins, les efforts continuent de transformer l'art du développement des capacités en science, en tirant parti du retour d'expériences d'un grand nombre toujours croissant d'initiatives menées dans le monde entier. Dans le cycle en évolution constante de ce processus, les erreurs sont aussi utiles pour l'apprentissage que les réussites, et les particularités des premières comme des secondes doivent être étudiées minutieusement pour déterminer ce qui peut être reproduit, ce qui ne peut pas l'être, et pourquoi.

### CE QUI MARCHE

#### 1. UN VENT FAVORABLE

Le développement est une question d'innovation. Quand les populations sont autonomisées de façon à concrétiser leurs idées, tout le monde y gagne. Mais pensez à toutes les bonnes idées qui ont disparu au milieu de la lourdeur des processus administratifs, des réglementations exagérément restrictives, des coûts élevés et de l'adhésion à des pratiques ou des modes de pensée peu constructifs.

Lorsque les stratégies de développement s'attachent à ouvrir la voie à l'innovation, elles créent des « vents favorables » qui permettent aux idées de prendre leur envol. Ces stratégies doivent être pilotées par des leaders forts dotés du courage, de l'engagement et de l'intégrité nécessaires pour permettre la transformation des individus qu'ils servent, des organisations qu'ils supervisent et des sociétés qu'ils gouvernent.

## BIENVENUE CHEZ VOUS ! : L'EXPÉRIENCE DE L'INITIATIVE « GAIN DE CERVEAUX » EN ALBANIE

Un nombre croissant d'initiatives « gain de cerveaux » dans le monde entier parviennent à faire rentrer dans leur pays des talents qui en étaient partis, pour les faire participer aux stratégies nationales de développement. Les plus réussies d'entre elles s'appuient sur un ensemble de mesures, parmi lesquelles la création d'un environnement juridique, politique et administratif propice, et la fourniture d'incitations financières et non financières conçues pour favoriser la réintégration ou le maintien en poste des personnels.

Le retour de ressortissants hautement qualifiés est devenu partie intégrante de la stratégie de l'Albanie visant à faire participer efficacement la Diaspora au développement scientifique, administratif et économique du pays. Le programme de « gain de cerveaux » du gouvernement crée des politiques et des incitations pour encourager le personnel qualifié à rester en Albanie, à revenir après des études universitaires, ou à revenir à court terme pour se mobiliser sur des projets spécifiques. Des partenariats avec des enseignants et des chercheurs albanais travaillant dans les universités et instituts de recherche occidentaux ont été décisifs dans ce sens.

Une expertise est également recherchée pour l'administration publique albanaise. Le gouvernement cherche prioritairement à créer des politiques qui favorisent le retour de professionnels talentueux et à conserver les compétences des Albanais déjà présents dans le pays. Ceci englobe une analyse critique des lois et pratiques actuelles dans l'administration publique qui favorisent ou empêchent l'arrivée de ceux qui ont obtenu leurs diplômes à l'étranger dans l'administration publique ou des domaines connexes.

Une base de données de collecte d'informations qui permet de suivre les compétences et les qualifications des Albanais de la diaspora permet d'identifier les chercheurs, décideurs, étudiants diplômés et professionnels qui remplissent les critères de ce programme. Les Albanais intéressés peuvent s'inscrire via un site Web convivial et fournir des informations sur leur éducation, leur expérience professionnelle et la façon dont ils souhaitent contribuer au développement.<sup>11</sup>

### 2. LA DURABILITÉ PRIME SUR LA VITESSE

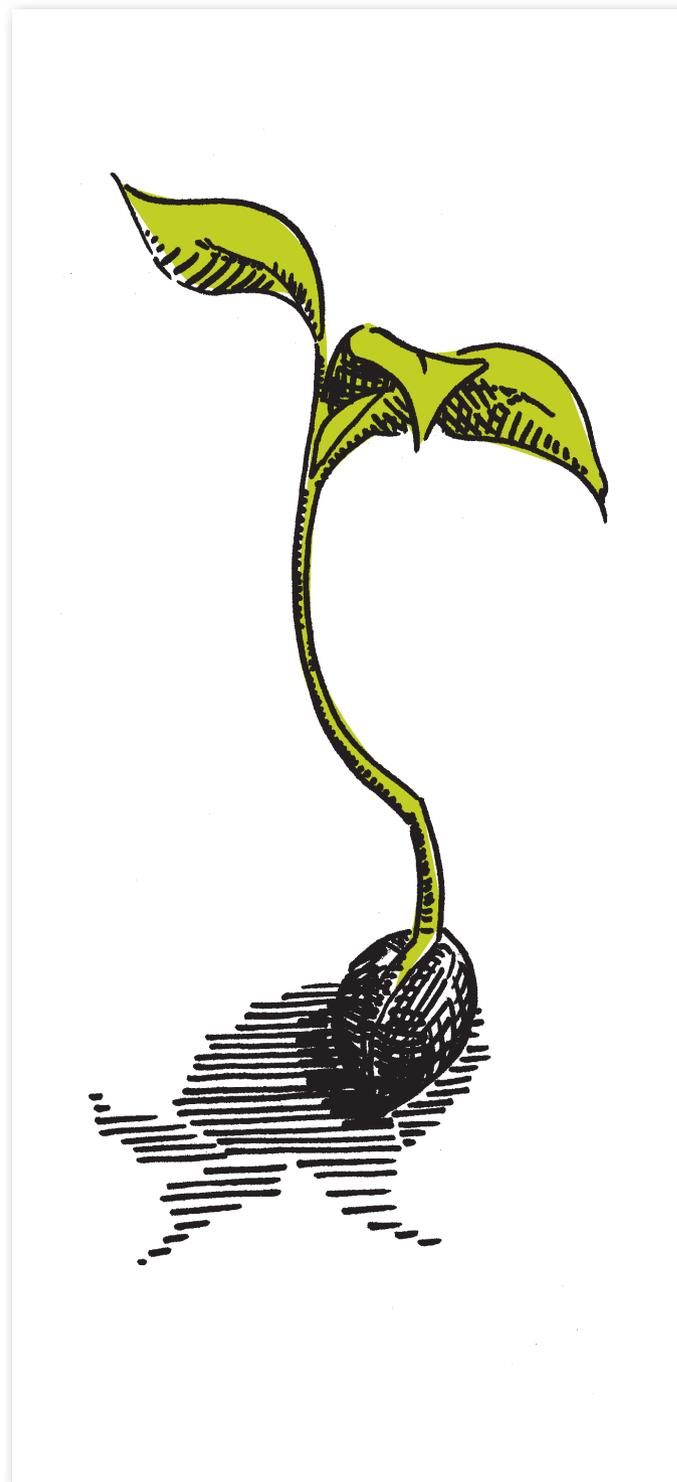
L'expérience montre à quel point il est important d'investir dans les institutions et les processus qui conduisent à des changements sociaux durables. Le rythme progressif du développement de capacités durables se retrouve souvent en contradiction avec la pression à faire la preuve des progrès rapides aux bénéficiaires et aux donateurs. Cependant, certains pays dotés d'un programme de développement tourné vers l'avenir ont investi dans leur capital humain depuis longtemps et connaissent donc des progrès durables.

## LA TRANSFORMATION DU SECTEUR PUBLIC : LE CAS DE SINGAPOUR

Le succès économique enregistré par Singapour dans les années 1980 et 1990 s'explique en partie par la capacité du gouvernement à encourager une fonction publique compétente, efficace et motivée. Le pays a également réussi à instaurer l'un des gouvernements les moins corrompus au monde, au quatrième rang seulement derrière le Danemark, la Finlande et la Nouvelle-Zélande en 2007. Alors, quelles ont été certaines des mesures politiques qui ont permis à Singapour de disposer dans son secteur public des meilleurs talents prêts à faire avancer le pays ?

<sup>11</sup> Brain Gain Albania, <http://www.braingain.gov.al/default.asp>

- Premièrement, le gouvernement suit une approche de type commercial au sein de la fonction publique, en procédant de façon continue à l'analyse des besoins du pays et des tendances mondiales émergentes en terme de prestation de services, à la réforme de la fonction publique en fonction de ces besoins et tendances, et en utilisant les connaissances disponibles à partir du vaste secteur commercial et éducatif et des industries qui sont présentes dans le pays.
- Deuxièmement, le gouvernement, par l'intermédiaire de sa Commission de la fonction publique (PSC) a continuellement joué un rôle très actif pour identifier, entourer et former les jeunes talents prometteurs pour les préparer à occuper des positions de cadres supérieurs dans la fonction publique, notamment en accordant des bourses d'études pour les universités nationales et étrangères, et en poursuivant des programmes de perfectionnement.
- Troisièmement, à Singapour, les fonctionnaires reçoivent des salaires très compétitifs, qui rivalisent avec ceux du secteur privé. Ceci est complété par un système d'évaluation du personnel basé sur le mérite qui accompagne la gestion des performances de la fonction publique et fournit des incitations, notamment sous la forme d'avancement et de primes de résultats, pour les plus performants. Les performances économiques sont également liées aux primes de la fonction publique, c'est à dire que les fonctionnaires peuvent recevoir des primes pouvant atteindre jusqu'à deux fois leur salaire mensuel pendant les périodes de bonnes performances économiques.
- Quatrièmement, en plus de la fourniture d'une structure salariale relativement élevée pour la fonction publique, le gouvernement a fait preuve d'une forte volonté politique à combattre la corruption en introduisant de strictes mesures administratives et juridiques pour appuyer la loi anti-corruption, qui habilite le Bureau indépendant d'enquête sur les pratiques de corruption (CPIB) à poursuivre les officiels corrompus, et à promouvoir le leadership éthique par exemple. Il est important de noter que les poursuites judiciaires contre des agents de la fonction publique, dont les procès sont également affichés publiquement sur le site web du CPIB, ont aussi renforcé le soutien du public en faveur des efforts de lutte contre la corruption du gouvernement.<sup>12</sup>



12. Cette étude de cas a été rédigée par Robert Bernardo, du Centre de services régional du PNUD à Bangkok, qui dessert la région Asie-Pacifique.

### 3. SPRINTS ET MARATHONS

Investir dans les capacités consiste souvent à faire des compromis. D'une part, il y a les projets « à impact rapide » avec des rendements plus modestes mais immédiats, qui sont des « sprints », et qui peuvent contribuer à garantir un appui politique pour des investissements à long terme dans le développement des capacités. D'autre part, il existe des initiatives qui peuvent favoriser un changement plus large, mais qui prennent plus de temps pour produire des résultats et sont donc plus difficiles à « vendre ». Ce sont les « marathons ». Si les bénéficiaires restent mobilisés et engagés dans le processus, encouragés par les succès visibles à court terme des sprints, alors la balance peut au fil du temps pencher en faveur des investissements dans les marathons à plus long terme.<sup>13</sup>

#### IDENTIFIER UN PETIT NOMBRE DE PRIORITÉS ESSENTIELLES QUI NÉCESSITENT UNE ACTION RAPIDE

Lorsque le gouvernement de l'Afghanistan a évalué les capacités systémiques et institutionnelles de ses ministères, départements et agences, il avait un double objectif à l'esprit : identifier les domaines à améliorer dans tous les secteurs, et déterminer quelques priorités essentielles pour un développement initial qui pourraient rapidement établir une plate-forme crédible pour ouvrir la voie à d'autres améliorations à long terme.

L'évaluation a noté les normes de performances et de résultats en les comparant à des critères de bonnes pratiques internationales. De façon plus tactique, elle a aussi établi plusieurs initiatives stratégiques et actions potentielles à « impact rapide ». Enfin, elle a déterminé des domaines à améliorer, qui ont ensuite été traduits en priorités à haut potentiel et rassemblés dans un programme de développement des capacités pour une mise en œuvre à court et moyen terme.<sup>14</sup>

### 4. DES REMÈDES MAISON

Les capacités doivent être développées en utilisant les connaissances, les structures et les processus locaux existants. Le rôle joué par les organismes extérieurs peut faciliter et déclencher l'apprentissage, l'innovation et la connaissance. Les évaluations ont fait ressortir que l'assistance technique traditionnelle, dans laquelle un expert est « parachuté » pour enseigner des compétences spécifiques, puis quitte le pays, donne des résultats décevants à long terme. Il est donc très important de tirer parti au maximum des ressources disponibles dans le pays, puis de s'appuyer sur ces ressources, si l'on veut parvenir à une approche durable. Cela devient particulièrement crucial lorsqu'un processus de changement est confronté à une tradition organisationnelle ou des systèmes de valeurs de longue date. L'élaboration d'une approche réceptive aux coutumes et ressources locales qui les prend en compte pourrait avoir un impact très supérieur sur l'avancement du programme de réforme.

#### CIBLER L'ASSISTANCE TECHNIQUE : L'EXPÉRIENCE DU BOTSWANA

Au Botswana, l'intégration d'une assistance technique dans la mise en place de la fonction publique a permis de placer le gouvernement au poste de commandes. La planification des ressources humaines et la budgétisation de l'assistance technique font partie intégrante du processus de planification nationale. Les besoins d'assistance technique sont pris en compte du point de vue des besoins sectoriels et institutionnels, et des experts sont affectés à des postes existants, plutôt qu'à des postes de projet ou des postes de conseil. Les experts techniques sont engagés par le gouvernement, et c'est à ce dernier qu'ils rendent des comptes.

<sup>13</sup> L'offre de services du PNUD pour répondre aux besoins de développement des capacités à court et moyen terme dans des situations complexes est présentée à l'annexe IV.

<sup>14</sup> Capacity Assessment Practice Note, CDG/BDP/UNDP 2008.

L'approche du Botswana en matière de gestion de l'aide a permis que l'assistance technique apporte une contribution réelle au renforcement des capacités institutionnelles locales et qu'elle respecte le programme national et le principe d'exécution nationale. On observe une large appropriation politique et administrative des projets et programmes financés par des sources extérieures.

Les projets autonomes et les structures parallèles telles que les unités de mise en œuvre de projets, ont été dans une grande mesure évités. Le pays a réussi à éviter de construire de multiples ensembles de procédures pour les donateurs, d'exigences comptables et d'activités non coordonnées.<sup>15</sup>

## 5. INVESTIR DANS LES PRIORITÉS NATIONALES

Les investissements dans le développement des capacités doivent être en phase avec une forte appropriation et un solide leadership politique aux niveaux les plus élevés, avec un niveau important de participation, de transparence et de responsabilisation.

Au Rwanda, par exemple, le gouvernement vise à obtenir le statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2020, en passant d'une économie agricole à une économie de l'information sous l'impulsion de la priorité accordée aux TIC. Le Rwanda s'est fixé comme objectif de devenir la « Silicon Valley » de l'Afrique de l'Est. Les dépenses nationales consacrées aux technologies de l'information et de la communication sont similaires à celles des pays occidentaux, et bien supérieures à la moyenne en Afrique. Le gouvernement a même réussi à innover tout en économisant sur les coûts en utilisant la vidéoconférence pour la conduite de ses affaires. Pour faire en sorte que ces avantages soient appréciés et soutenus par le plus grand nombre, un nouveau projet est en cours de préparation qui vise à fournir plus d'ordinateurs dans le système scolaire et à accélérer l'e-learning dans l'enseignement secondaire et supérieur.

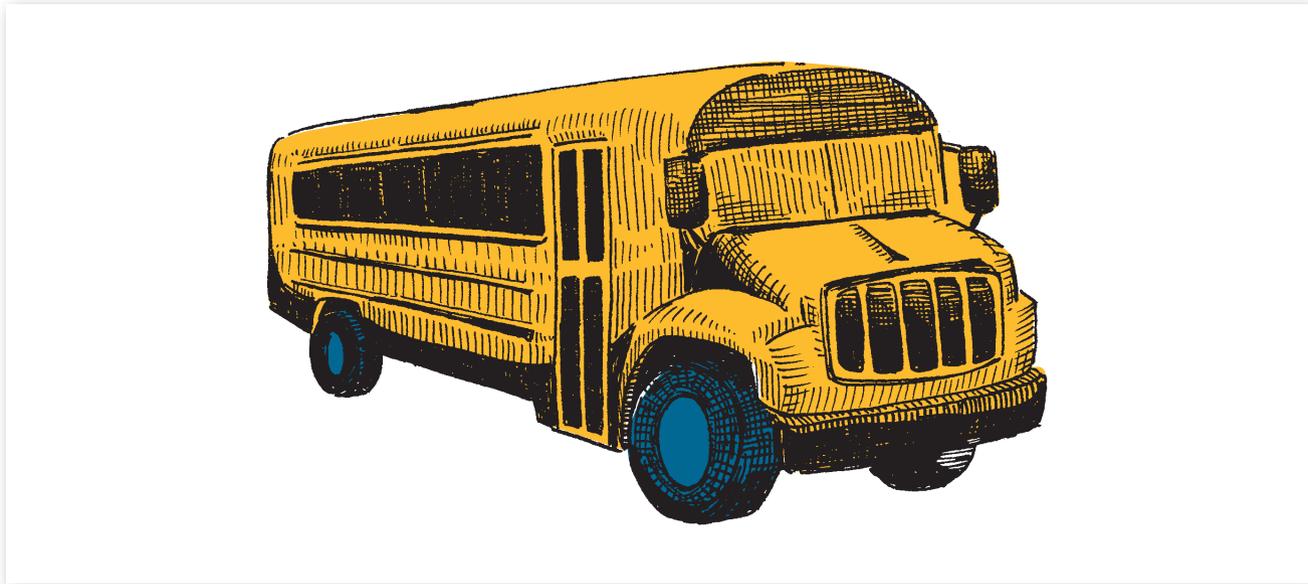
Le leadership est important. Des bons choix politiques et des réformes institutionnelles adaptées jouent un rôle clé pour déterminer si les capacités vont s'accroître ou diminuer, rester ou quitter le pays, être démotivées ou revenir.

***En vous basant sur votre propre expérience personnelle, vous êtes-vous déjà demandé pourquoi certaines institutions gouvernementales ont de meilleurs résultats que d'autres ?***

C'est peut-être en raison....

- de la présence d'un personnel compétent et motivé ;
- de pratiques de recrutement compétitives et basées sur le mérite ;
- d'un leadership visionnaire et inspiré ;
- d'un sentiment commun de détermination et d'une attitude positive ;
- de stratégies de communication et de mécanismes de retour d'informations efficaces ;
- de l'utilisation de technologies de pointe ;
- d'un système d'apprentissage et de formation efficace.

<sup>15</sup> Baser, H. and P. Morgan, Harmonizing the Provision of Technical Assistance: Finding the Right Balance and Avoiding the New Religion



## UNE ROUTE SINUEUSE

### LE PROBLÈME

Milagros en avait assez. Non pas parce que sa récolte avait été mauvaise. Au contraire, elle formait de hautes piles dans l'entrepôt. Le problème était qu'il n'y avait aucun moyen d'aller au marché pour la vendre ni pour acheter des fournitures pour la prochaine saison de plantation, ni quoi que ce soit d'autre d'ailleurs, tout cela parce que le bus du village était tombé en panne...une fois de plus.

Comme Milagros et sa famille vivaient dans un petit village loin de la ville, tout le monde dépendait d'un unique bus pour parcourir de longues distances. Chaque fois qu'il tombait en panne, comme c'était souvent le cas, tout le village était pratiquement coupé de l'extérieur. Personne ne pouvait aller à l'école ou au travail, et les fournisseurs et les prestataires de service extérieurs ne pouvaient pas faire les livraisons prévues. En plus de cela, les inondations et les glissements de terrain rendaient les routes impraticables pour aller en ville pendant la saison des pluies.

Milagros en avait assez. Elle dévala la colline pour aller voir Geraldo, qui était à la tête de la coopérative agricole.

« Que sommes-nous censés faire ? » s'indigna-t-elle. « Nous ne pouvons pas juste rester là à regarder notre dur labeur partir en pure perte. Nous devons résoudre ce problème une fois pour toutes ! »

Geraldo savait qu'il était temps d'agir. Il a téléphoné au commissaire de district pour déposer une plainte officielle et demander un nouveau bus.

### UNE RÉUNION ET UNE SOLUTION RAPIDE

Antonio, un enquêteur de l'Office des transports de la capitale, regarda par-dessus ses lunettes la large foule rassemblée sur la place du village. De toute évidence, l'absence de fiabilité du bus était un problème majeur qui affectait tout le monde.

Les ordres qu'il avait reçus du commissaire de district étaient clairs. Pendant qu'un mécanicien examinait le bus en ville, Antonio devait consigner les réclamations pour prouver que le gouvernement était réactif.

Antonio s'est levé pour déclarer la réunion ouverte, et la foule s'est alors tue. Après quelques remarques préliminaires, il a posé une question générale : « Qu'est-ce qui semble être le problème ? »

Des bavardages bruyants éclatèrent entre les villageois.

« Je vais vous dire ce qui ne va pas ! » Milagros hurla au-dessus de la mêlée. « C'est Luis ! Il prend les virages trop vite et appuie sur les freins comme s'ils étaient incassables. Un jour, on transportait une chèvre sur le toit du bus. Luis a pris un virage si vite que nous étions tous persuadés que la chèvre était tombée ! Heureusement, c'était une chèvre des montagnes, qui a su garder son équilibre ! »

La foule a murmuré son assentiment, alors qu'Antonio gribouillait : pilote, tournant, freins, chèvre, équilibre.

Lorsque la réunion a été terminée, Antonio est reparti en ville pour prendre des nouvelles du bus au garage. Quand il est arrivé, le mécanicien était en train d'inspecter le bus sous le regard sceptique de Luis, le conducteur.

« Le bus est en bon état, mais les freins sont usés », a résumé le mécanicien. « C'est facile à réparer. Je vais juste remplacer les plaquettes de frein, et nous pourrons le remettre en service. »

« Mais », a indiqué Antonio, qui consultait le dossier, « est-ce que ce n'est pas exactement ce qui a été fait il y a environ dix mois ? »

« Eh bien, de toute façon, il faut changer les freins », a répondu le mécanicien.

Antonio a dévisagé Luis. Puis il a songé à son patron, le commissaire du district, qui serait satisfait à l'idée de savoir qu'il était inutile de dépenser de l'argent pour acheter un nouveau bus.

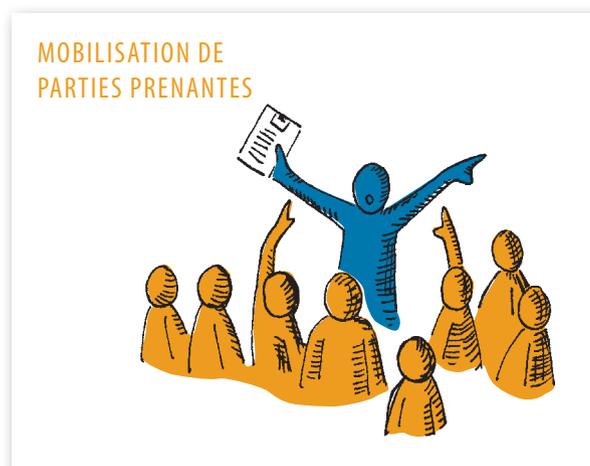
Une idée germa subitement dans son esprit. « Luis, qu'est-ce que vous diriez de suivre une formation ? »

« Vous voulez dire que je ne sais pas conduire ? »

« Non, bien sûr que non ! Ce serait juste un cours d'information sur les nouveaux freins de haute technologie qui sont sortis il y a quelques mois... et peut-être quelques séances de pratique sur la manœuvre de gros véhicules sur des routes sinueuses ? »

« Que voulez-vous dire, la pratique sur des routes sinueuses ? Je connais ces routes depuis toujours... »

« Vous seriez dans la capitale, peut-être pendant une semaine, à l'hôtel, tous frais payés. »



« Hum... Eh bien ... d'accord. Je suppose que je pourrais découvrir pourquoi on fait tant de tapage sur ces nouveaux freins. »

De retour à la capitale, Antonio a triomphalement rédigé un rapport à son patron. Peu de temps après, Luis s'est avéré un stagiaire appliqué, il a tissé des liens d'amitié avec des conducteurs d'autres provinces et il est retourné chez lui en ayant appris de nouvelles compétences.

Tous les villageois ont considéré que le problème était résolu.

Quelques mois plus tard, cependant, le bus est à nouveau tombé en panne...

### UNE SOLUTION LOCALE

Depuis les derniers problèmes rencontrés avec le bus, une jeune mécanicienne, Paulina, était revenue dans le village après avoir appris son métier dans un institut technique.

Lorsqu'Antonio a appris cette nouvelle, il s'est réjoui car il a calculé mentalement les économies potentielles permises par le recours à un mécanicien local. Il a immédiatement téléphoné à Paulina et lui a dit de rester sur place jusqu'à ce qu'il soit arrivé à son garage.

« Regardez, a-t-elle dit. « Je peux réparer les freins, pas de problème. Mais je préfère ne pas avoir à le faire tous les quelques mois, parce que les villageois méritent d'avoir un bus en bon état qui ne tombe pas en panne aussi souvent. En fait, c'est le même bus que je prenais quand j'étais enfant ! »

Antonio en resta bouche bée. « Alors ... vous pensez qu'il est temps d'en acheter un nouveau ? »

« Probablement. »

« Et si nous ne pouvons pas nous le permettre en ce moment ...? »

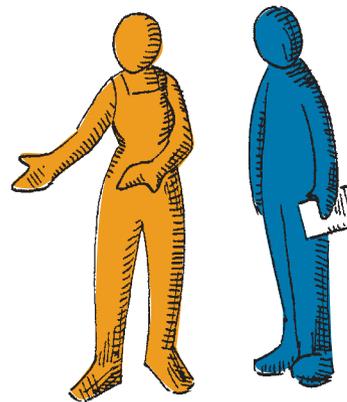
Paulina sourit. « Alors nous devrions faire ce que vous feriez avec propre voiture : l'entretenir. Faites-lui suivre un programme d'entretien approprié. Nous ne devrions pas attendre que quelque chose se produise parce que, si nous le faisons, il se passe toujours quelque chose. Et c'est aussi certain que le soleil se lèvera demain matin ».

« Excellente idée! s'est exclamé Antonio. Dans ses notes, il a barré ~~nouveau bus~~ ? et inscrit *entretien programmé* ! Il a entouré ces mots trois fois.

FORMULER UNE RÉPONSE ...  
MAIS EST-CE LA  
BONNE RÉPONSE ?



OPTIMISER LES  
CAPACITÉS EXISTANTES,  
NOTAMMENT LES  
COMPÉTENCES LOCALES



## ANNEXE - RESSOURCES

### I. THÈMES FONDAMENTAUX ET DOMAINES D'ACTION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS<sup>16</sup>

L'approche du PNUD en matière de développement de capacités identifie quatre thèmes fondamentaux qui représentent les domaines dans lesquels la plupart des changements de capacités interviennent le plus fréquemment. Les domaines d'action correspondant à chaque thème fondamental symbolisent les résultats des programmes, avec des activités indicatives qui peuvent être soutenues. Ils fournissent un ensemble complet de questions qui peut servir de base à une équipe d'évaluation des capacités pour définir la portée d'une évaluation, et de base de comparaison pour examiner les questions déjà identifiées. Ils peuvent aussi orienter la formulation d'une stratégie de développement de capacités. Il n'est pas toujours nécessaire d'analyser les quatre thèmes ou domaines d'action dans toutes les évaluations, mais l'équipe d'évaluation doit au moins les prendre tous en compte lorsqu'elle définit l'objet de l'évaluation. Ces quatre thèmes fondamentaux ne sont pas nécessairement distincts car ils se chevauchent et se renforcent mutuellement. Ils peuvent être modifiés en fonction des besoins du client et de la situation.

THÈME FONDAMENTAL	PRODUITS DU PROGRAMME <sup>17</sup>	ACTIVITÉS INDICATIVES
<b>A. Dispositions institutionnelles</b>	<b>1. Clarté des fonctions</b>	a. Clarification des missions et rôles b. Processus de prestation de services simplifiés c. Mise en œuvre et mécanismes de conformité
	<b>2. Gestion efficace des ressources humaines</b>	a. Accès aux connaissances et développement des compétences b. Prévisibilité et types d'incitations financières et non financières c. Interventions sur l'éthique et les valeurs, interventions visant à un changement d'attitude
	<b>3. Mécanismes de coordination robustes</b>	a. Coordination horizontale/par les pairs organisée par une agence apex b. Coordination verticale entre organismes publics centraux et locaux c. Mobilisation de l'autorité et des capacités des organismes de coordination
	<b>4. Systèmes de suivi et d'évaluation</b>	a. Cadre de S&E intégré. b. Mécanismes d'évaluation par les pairs indépendants c. Boucles et mécanismes de rétroaction
	<b>5. Partenariats pour la prestation de services</b>	a. Partenariats public-privé pour la prestation de services b. Mise en œuvre et capacité nationales de passation de marchés c. Interface publique pour la prestation de services

<sup>16</sup> Source : PNUD (2008) Note de pratique sur le développement des capacités. UNDP/BDP/CDG

<sup>17</sup> Les réalisations sont les produits et services qui résultent de l'accomplissement des activités dans une intervention en faveur du développement.

THÈME FONDAMENTAL	PRODUITS DU PROGRAMME	ACTIVITÉS INDICATIVES
<b>B. Leadership</b>	<b>1. Clarté de la vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Exercices conjoints d'établissement d'une vision et de réflexions stratégiques.</li> <li>b. Établissement des priorités, techniques de planification stratégiques et du calendrier</li> <li>c. Sensibilisation et communications</li> </ul>
	<b>2. Services de gestion des coalitions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Facilitation des processus</li> <li>b. Identification et soutien aux champions et agents du changement</li> <li>c. Techniques de négociation</li> <li>d. Modules interculturels et sur l'égalité des sexes, modules de renforcement de la confiance en soi.</li> </ul>
	<b>3. Compétences et services de gestion de la transformation et des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Compétences en matière de prise de décision</li> <li>b. Évaluation et analyse des risques</li> <li>c. Déontologie et valeurs</li> <li>d. Compétences de gestion à un poste d'encadrement/technico-administratif</li> </ul>
	<b>4. Systèmes et mécanismes pour attirer et conserver les leaders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Encadrement et tutorat</li> <li>b. Apprentissage expérimental</li> <li>c. Incitations</li> <li>d. Planification des remplacements</li> <li>e. Stratégies de « gain de cerveaux »</li> </ul>
<b>C. Connaissances</b>	<b>1. Stratégie de réforme de l'éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Relier les questions de besoins d'apprentissage et de connaissances à l'accès, pour aboutir à une réforme sur l'éducation</li> <li>b. Sensibilisation, expression et soutien aux coalitions qui cherchent à obtenir des investissements plus importants et à améliorer la qualité de l'éducation</li> <li>c. Cartographie des institutions de compétences humaines et investissements qui soutiennent le développement des capacités</li> <li>d. PPP dans le secteur de l'éducation</li> </ul>
	<b>2. Méthodologies de formation continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Expertise sur les méthodologies de formation et d'apprentissage</li> <li>b. Amener l'approche de développement des compétences dans les formations et les incitations au travail dans la fonction publique</li> </ul>
	<b>3. Solutions d'apprentissage Sud-Sud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Établissement de liens avec des réseaux et institutions d'éducation régionales – facilitation et soutien aux réseaux d'apprentissage</li> <li>b. Stratégies de gain et de rétention des « cerveaux »</li> <li>c. Dispositifs de jumelages institutionnels</li> </ul>

	<b>4. Services de connaissances, mécanisme de gestion des connaissances et réseaux de connaissances au niveau national</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lancement d'un pool de talents locaux/ d'expertise nationales, marché de conseil local</li> <li>b. Soutien à un mécanisme d'enregistrement des connaissances de façon plus robuste, systématique et concertée</li> <li>c. Communauté de pratique locale et réseaux locaux</li> </ul>
<b>D. Responsabilité</b>	<b>1. Clarté des systèmes de responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mécanisme régulateur : gestion basée sur les résultats</li> <li>b. Responsabilité horizontale</li> <li>c. Capacité réglementaire et de supervision des institutions publiques</li> </ul>
	<b>2. Mécanismes et systèmes de feedback des parties prenantes (également mentionné dans la partie « dispositions institutionnelles »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Développement de capacités de suivi à la fois pour les organismes publics et non publics</li> <li>b. Mécanismes d'évaluation par des partenaires indépendants</li> <li>c. Identification et renforcement des boucles de feedback, pour améliorer la réactivité des institutions et les mécanismes de mises en application</li> </ul>
	<b>3. Mécanismes d'expression</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Promotion des processus et instruments de suivi participatifs</li> <li>b. Institutionnalisation des cadres, méthodes et outils de participation</li> <li>c. Sensibilisation sur l'alphabetisation et l'éducation civique</li> <li>d. Réformes sur le langage et l'accès à l'information</li> </ul>

## II. LISTE DE VÉRIFICATION POUR LE PROGRAMME QUALITÉ ET LA FORMULATION DE PROJET

Étant donné que le PNUD fait du développement des capacités sa contribution principale au développement, les programmes et les initiatives qu'il soutient doivent contribuer au développement durable des capacités locales/nationales. Les grandes considérations suivantes sont extraites de la liste de contrôle de programmation générique pour présenter l'intégration du développement des capacités dans le processus de programmation. Elle sert de référence dans la préparation des documents de programmes nationaux/régionaux/mondiaux, dans la conception de projets, et dans les évaluations du programme ou du projet.

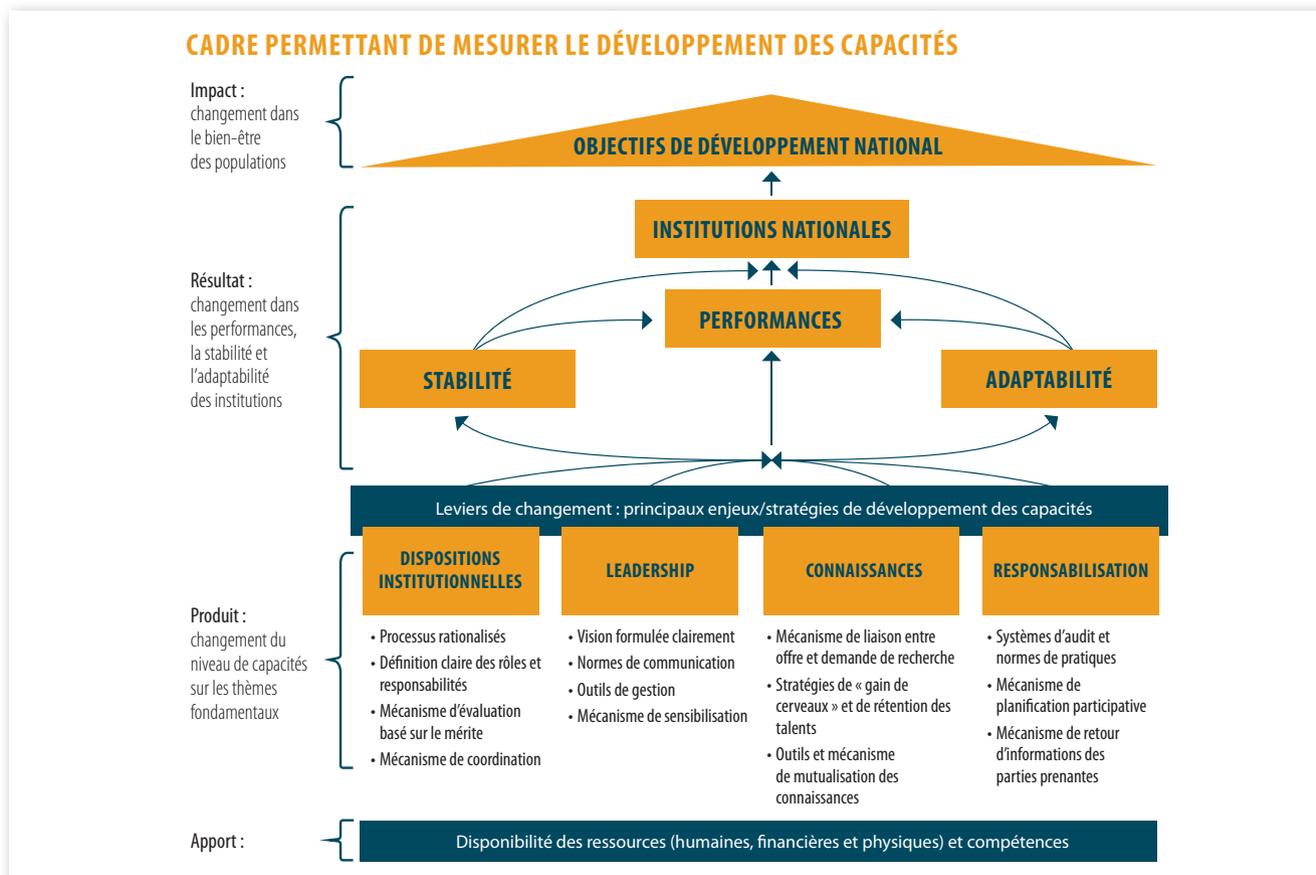
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
<b>Considérations liées aux processus visant à intégrer le développement des capacités</b>			
a. Une évaluation des capacités existantes, des enseignements tirés et des expériences pertinentes d'autres institutions de développement, intérieures ou extérieures au programme, a-t-elle été entreprise ?			
b. L'intervention contribue-t-elle au développement des capacités, en permettant aux personnes, groupes, organisations et communautés de développer leurs capacités à réaliser des fonctions, résoudre des problèmes et fixer et obtenir des résultats ?			
c. Le programme ou le projet fournit-il des opportunités pour le PNUD de travailler étroitement avec le système de développement de l'ONU et d'autres partenaires pour soutenir les efforts de développement des capacités par : (a) la mobilisation des parties prenantes ; (b) des évaluations des capacités, (c) la formulation de stratégies de développement des capacités, (d) la mise en œuvre de stratégies de développement des capacités et (e) l'évaluation du développement des capacités ?			
d. Le programme ou le projet prend-il en charge le renforcement des capacités nationales pour la mise en œuvre d'une approche basée sur les droits de l'homme dans les politiques et programmes de développement nationaux ?			
e. Les différentes dimensions des capacités aux niveaux des systèmes, de l'organisation et des personnes ont-elles été évaluées pour définir la stratégie opérationnelle la plus prometteuse ?			
f. Le choix de la modalité de mise en œuvre est-il suffisamment justifié en termes de capacités des agences nationales et/ou des bureaux de pays concernés ?			
g. Les capacités de gestion de programme et de projet ont-elles été examinées, et les mesures de développement des capacités pour la gestion peuvent-elles être améliorées ?			
h. Les éléments essentiels pour garantir la durabilité des résultats du programme ou du projet sont-ils présents, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques propices ;</li> <li>• Soutien et mécanismes financiers ;</li> <li>• Capacités individuelles et institutionnelles de poursuite des projets ;</li> <li>• Gestion durable des ressources.</li> </ul>			

QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
i. Le document du programme ou du projet renforce-t-il les capacités nationales dans un ou plusieurs domaines d'intervention du PNUD pour donner suite aux accords des conférences de l'ONU ?			
j. Les capacités nationales de gestion, suivi et évaluation sont-elles développées ?			
<b>Gestion efficace de l'aide (notamment pertinence, alignement et harmonisation) :</b>			
a. Le programme ou le projet contribue-t-il à l'alignement des flux d'aide sur les priorités et stratégies nationales et à la réduction des coûts de transaction pour le pays du programme ?			
b. Les dispositifs de gestion proposés ont-ils un impact positif en termes de l'adhésion de l'ONU au principe d'alignement de la Déclaration de Paris ?			
c. Le programme ou le projet fait-il partie d'un effort d'harmonisation avec d'autres agences de l'ONU, institutions de Bretton Woods et/ou donateurs bilatéraux ?			
d. Si le projet ou le programme ne fait pas partie d'une démarche harmonisée avec des agences de l'ONU et des donateurs bilatéraux, des opportunités de coordination de l'aide ont-elles été explorées ?			
e. Les résultats du programme ou du projet de pays correspondent-ils entièrement aux priorités nationales identifiées par les stratégies de développement national ?			
f. Le programme de pays, le Plan d'action du programme de pays (CPAP) et le PNUAD sont-ils clairement alignés ?			
g. Le contexte du programme ou du projet, notamment les dimensions sociales, économiques, politiques et environnementales, les problèmes et causes profondes, ont-ils été correctement analysés et compris ?			
h. Dans quelle mesure les résultats et produits sont-ils pertinents par rapport aux avantages comparatifs du PNUD (tels que décrits dans le plan stratégique du PNUD) et des Nations Unies dans leur ensemble dans le pays cible et la zone d'intervention visée ?			
i. Dans quelle mesure les résultats et les produits sont-ils intéressants en termes d'avantage comparatif du PNUD et de l'ONU dans le pays cible et la zone d'intervention visée et dans le contexte du suivi par l'ONU de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ?			
j. Dans quelle mesure les résultats sont-ils intéressants par rapport aux aspirations et besoins des groupes ciblés et de la mission du PNUD conformément au plan stratégique ?			

### III. MESURER LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS<sup>18</sup>

L'un des défis pertinents dans le domaine du développement des capacités consiste à mesurer le changement et les résultats en termes concrets. Il est utile d'envisager le développement des capacités dans le contexte d'un « système » ou d'une « institution » pour mieux comprendre des interventions complexes qui interviennent dans la transformation des systèmes d'incitation, du leadership, des connaissances, des systèmes de responsabilisation, des systèmes de valeurs, et d'autres leviers de changement. Des entités formelles et informelles exercent des fonctions et fabriquent des produits et des services qui rendent le développement possible. Toutes les institutions du secteur public, la société civile et le secteur privé ont une finalité. Ils utilisent des apports tels que des ressources humaines, financières et physiques pour convertir ces apports en produits, notamment des politiques, la fourniture de services publics, l'application des réglementations, ou des produits de connaissances afin de parvenir à des résultats comme l'amélioration de la santé publique ou la réduction du chômage. Ainsi, le développement des capacités peut se mesurer par les changements dans les performances (efficacité et efficience), la stabilité (atténuation des risques et institutionnalisation) et l'adaptabilité (investissements en vue de croissance et de changement et amélioration continue) d'une institution donnée (voir le cadre ci-dessous).

Les objectifs des programmes de développement des capacités doivent se baser sur une vision claire de la réussite, plutôt que sur des termes vagues comme « améliorer, accroître, renforcer ou augmenter les capacités ». De même, la mesure de la réussite doit se fonder sur des preuves claires des changements réels pertinents au programme de développement plutôt que sur des anecdotes ou des mesures de l'achèvement des activités de formation, l'acquisition d'outils ou l'augmentation du nombre d'employés.



18 PNUD (2009) Note de pratique sur le mesurage du développement des capacités (avant-projet), PNUD/BDP/CDG

## LISTE DE CONTRÔLE GÉNÉRIQUE POUR LES INDICATEURS DE RÉSULTATS<sup>19</sup>

### LISTE DE CONTRÔLE DES RÉSULTATS

- Le résultat est-il spécifique ? Indiquez explicitement ce qui devrait se produire, où et pour qui, à la suite de quoi.
- Le résultat est-il mesurable ? Pour déterminer si le résultat est mesurable, posez des questions comme « est-il possible de parvenir à 50 % du résultat ? Est-il possible de distinguer 50 % de 10 % ? »
- Le résultat est-il réaliste ? Il faut savoir s'il est possible de parvenir au résultat. Les ressources sont-elles suffisantes ? Y a-t-il une volonté politique ? Un résultat n'est pas un souhait, c'est un objectif tangible à atteindre.
- Le résultat est-il pertinent pour les objectifs de développement globaux ? La réalisation du résultat devrait nous rapprocher de la réalisation des objectifs de développement.
- Le résultat est-il limité à une période spécifique ?
- Le résultat précise-t-il clairement le système (organisation(s)/groupe(s)/individu(s)) qui a besoin de développer ses capacités ?
- L'effet du processus de changement a-t-il été suffisamment précisé en termes de produits du système cible ?
- L'effet du changement de processus a-t-il été suffisamment précisé en termes d'amélioration de la productivité, de la stabilité ou de la durabilité du système cible ?
- Les objectifs en terme de productivité/stabilité/durabilité résultant du processus de développement des capacités sont-ils réalistes ainsi que raisonnablement ambitieux par rapport aux chiffres historiques de performances du système cible ?

### LISTE DE CONTRÔLE DES INDICATEURS DE RÉSULTATS

- Les indicateurs sont-ils clairs et faciles à comprendre ?
- Les indicateurs mesurent-ils des changements qui sont corrélés au changement souhaité précisé par le résultat ?
- Y a-t-il des indicateurs permettant de rendre compte des principaux changements non intentionnels ?
- Y a-t-il des données facilement accessibles pour chaque indicateur ?
- La source d'information est-elle en mesure de produire des données de haute qualité sur plusieurs années ?
- La source de données et le mécanisme de collecte de données sont-ils crédibles pour les parties prenantes ?
- Existe-t-il des données de référence à jour pour chaque indicateur ?
- Existe-t-il un objectif réaliste et spécifique pour chaque délai précisé pour chaque indicateur ?
- L'indicateur peut-il être ventilé par sexe, origine ethnique, condition sociale le cas échéant ?

<sup>19</sup> Programmation du développement des capacités (lien)

## LISTE DE CONTRÔLE DES PRODUITS

- Le produit est-il un nouveau produit ou service, une nouvelle compétence ou une aptitude qui peut être développée(e) et/ou livrée(e) par le programme ?
- Le produit est-il associé à un seul résultat sans répéter l'énoncé du résultat ?
- Chaque produit est-il énoncé en utilisant le langage du changement, et sous la forme d'un livrable, qui sera terminé pendant le cycle du programme ?
- L'ampleur ou la portée du produit sont-ils intuitivement sous le contrôle ou l'influence des responsables du Programme ?
- Existe-t-il un lien de cause à effet évident ou intuitif entre le produit et le résultat auquel il contribue ?
- Le produit décrit-il un produit ou service dépassant les activités réalisées (par ex. il ne s'agit pas d'une formation, d'un atelier, d'une étude réalisées : ce sont des activités) ?
- Les coûts des produits sont-ils correctement calculés ? Les produits ou leurs effets sont-ils utilisés/remplissent-ils leur fonction une fois le programme terminé ?

## IV. ENSEMBLES DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

### ENSEMBLES DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS PRÉVUS POUR ACCOMPAGNER UNE STRATÉGIE DE GESTION DES CRISES COMPLEXES

Les gouvernements à travers le monde sont souvent confrontés à la difficulté de devoir réagir à des situations d'urgence immédiate ou de crise tout en essayant de promouvoir le développement humain à l'échelle nationale, en investissant dans des stratégies de développement des capacités à moyen et long terme. Le PNUD offre des ensembles de services de développement des capacités à court et moyen/long terme aux pays partenaires. Ce sont :

#### 1. L'ENSEMBLE DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS À COURT TERME POUR RÉAGIR AUX CRISES ÉCONOMIQUES, ALIMENTAIRES ET CLIMATIQUES, S'ATTACHE À :

- Proposer des dispositions institutionnelles plus efficaces pour offrir des programmes de développement, notamment un système de suivi des réalisations et des résultats
- Effectuer un examen des systèmes d'incitation financière et non financière pour la fonction publique, allant des rémunérations supplémentaires à la gestion des performances
- Appuyer des systèmes de gestion de l'aide et des achats transparents et rapides
- Assurer une formation des agents locaux de prestation de services et le renforcement des partenariats public-privé pour améliorer les prestations de services
- Fournir un accès rapide aux connaissances et à l'expertise technique et à la mutualisation des solutions de développement des capacités entre les pays
- Favoriser l'évaluation des capacités
- Offrir une conception et un soutien conformes aux « bonnes pratiques » des mécanismes de coordination et de réponse interministériels destinés à gérer la réponse nationale aux crises complexes (« PC de gestion de crise » ou « conseils de coordination en situation de crise »)
- Faciliter des capacités et systèmes locaux pour favoriser la communication publique et des mécanismes de retour d'informations
- Concevoir des initiatives du PNUD à impact rapide pour appuyer les éléments ci-dessus

- L'investissement dans les capacités de systèmes nationaux spécifiques, depuis la gestion des ressources humaines jusqu'aux systèmes de suivi et d'évaluation, dans les institutions publiques clés
- La facilitation des stratégies de « gain de cerveaux »
- La conception du soutien en faveur des stratégies nationales de développement des capacités
- La participation et l'appui aux instituts nationaux de politique et de formation pour la formation continue et le soutien à l'apprentissage
- Le soutien à une culture de gestion plus solide par le biais des programmes de leadership et de tutorat et d'encadrement pour la fonction publique
- Le soutien des systèmes de suivi et de coordination en faveur des OMD
- La promotion de réformes dans l'enseignement supérieur et dans les instituts de formation technique, pour investir dans un leadership transformationnel et dans une culture de gestion, et pour améliorer les capacités productives et la création d'emplois
- Des mécanismes d'évaluation par ses pairs et ses partenaires pour suivre/mesurer les performances et les résultats en matière de développement des capacités
- L'ouverture de la responsabilisation verticale aux mécanismes de responsabilisation publique
- La fourniture d'une base d'informations sur les politiques et réformes et investissements qui ont permis de renforcer et conserver les capacités nationales/locales
- L'examen des Plans-cadres de l'ONU/du PNUD et des programmes nationaux pour intégrer l'assistance au développement des capacités, et la conception d'initiatives de développement des capacités PNUD/Une ONU pour appuyer les stratégies nationales et sectorielles

## V. RESSOURCES DU PNUD EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

### PUBLICATIONS D'ÉTUDES THÉORIQUES ET DE CAS

- Les capacités pour le développement : nouvelles solutions aux vieux problèmes
- Le développement des capacités par la coopération technique
- Appropriation, leadership et transformation : pouvons-nous faire mieux pour développer les capacités ?
- Action Brief on Brain Gain (Compte rendu sur le « gain de cerveaux »)
- Action Brief on Ethics and Values in Civil Service Reforms (Compte-rendu sur la déontologie et les valeurs dans les réformes de la fonction publique)
- Action Brief on Capacities for Integrated Local Development (Compte-rendu sur les capacités pour le développement local intégré)
- Action Brief on Non-Monetary Motivators for Civil Service (Compte-rendu sur les moyens d'incitation non financiers pour la fonction publique)
- Action Brief on Supporting Local Service Delivery Capacities (Compte-rendu sur le soutien aux capacités locales de prestation de services)
- Action Brief on Training Effectiveness in the Public Sector (Compte-rendu sur l'efficacité de la formation dans le secteur public)
- Action Brief on Technical Assistance and Capacity Development: the use of external experts (Compte-rendu sur l'assistance technique et le développement des capacités : l'utilisation d'experts extérieurs)

### NOTES DE PRATIQUE

- Note de pratique sur le développement des capacités
- Note de pratique sur l'évaluation des capacités

### NOTES CONCEPTUELLES SUR LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

- Réforme institutionnelle et gestion du changement : gérer le changement dans les organisations du secteur public
- Incentive Systems: Incentives, Motivation and Development Performance (Systèmes incitatifs : incitations, motivation et performances de développement)

- Leadership Development: Leading Transformations at the Local Level (Développement du leadership : diriger des transformations au niveau local)
- Knowledge Services and Learning (Services de diffusion des connaissances et apprentissage)
- Mutual Accountability Mechanisms: Accountability, Voice and Responsiveness (Mécanismes de responsabilité mutuelle : responsabilité, voix et réactivité)
- Multi-Stakeholder Engagement Processes (Processus de mobilisation de multiples parties prenantes)

### NOTES DE PRATIQUE SUR LES APPLICATIONS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

- Note de pratique sur les capacités de soutien pour permettre le développement local intégré
- Note de pratique sur le développement des capacités pendant les périodes de transition

### NOTES CONCEPTUELLES SUR LES APPLICATIONS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

- Développement des capacités et gestion de l'aide
- Capacités de passation de marchés

### GUIDES DES RESSOURCES ET OUTILS

- UNDP Capacity Assessment User's Guide and Supporting Tool (Guide de l'utilisateur et Outil d'accompagnement) du PNUD pour l'évaluation des capacités
- A Review of Selected Capacity Assessment Methodologies (Tour d'horizon d'une sélection de méthodologies d'évaluation des capacités)
- UNDP Procurement Capacity Assessment User's Guide and Supporting Tool (Guide de l'utilisateur du PNUD pour l'évaluation des capacités d'achats et Outil d'accompagnement)
- Guide on UNDP's Role in a Changing Aid Environment: Direct Budget Support, SWAps & Basket Funds (Guide sur le rôle du PNUD face à l'évolution des conditions de l'aide : appui budgétaire direct, approches sectorielles, financement commun)
- Leadership for Human Development (Un leadership pour le développement humain)
- Toolkit on Localizing the MDGs (Kit d'outils sur la localisation des OMD)
- Toolkit on Private Sector Development (Kit d'outils sur le développement du secteur privé)
- UNDP-LEAD Leadership Modules (Modules sur le leadership PNUD-LEAD)
- Resource Catalogue on Measuring Capacities: An Illustrative Guide to Benchmarks and Indicators (Catalogue de ressources sur les capacités de mesure : guide illustré pour les références et les indicateurs)
- Resource Catalogue on Capacity Development (Catalogue de ressources sur le développement des capacités)
- Manual for a Local Sustainable Development Strategy Formulation (Manuel pour la formulation d'une stratégie de développement local durable)
- CSO Capacity Assessment Tools (Outils d'évaluation des capacités CSO)
- Applying a Human Rights-Based Approach to Development Cooperation and Programming (Application d'une approche de la coopération et de la programmation sur le développement basée sur les droits de l'homme)

### RÉSEAUX

- Réseau de renforcement des capacités et Communauté de pratique
- Liste des experts du PNUD : <http://www.capacity.undp.org/roster>

### SITES WEB/ESPACES DE CONNAISSANCE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

- Site web externe : <http://www.capacity.undp.org>
- Espace de travail interne : <http://content.undp.org/go/topics/capacity>
- Capacity.Org : <http://www.capacity.org>

## GLOSSAIRE DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS <sup>20</sup>

TERMES	DÉFINITIONS
<b>Accompagnement</b>	Méthode de supervision, d'instruction et de formation d'une personne ou d'un groupe de personnes, dans le but d'atteindre un objectif donné ou de développer des compétences particulières.
<b>Agent de changement</b>	Quelqu'un ou quelque chose qui introduit, ou contribue à introduire, un changement.
<b>Aide publique au développement</b>	Flux de financement officiel dont la gestion vise principalement à promouvoir le développement économique et le bien-être des pays en développement, qui sont de type préférentiel avec un élément de libéralité d'au moins 25 % (en utilisant un taux d'escompte fixe de 10 %).
<b>Analyse coûts-avantages</b>	Méthode employée pour décider de l'opportunité de procéder à un changement en comparant la valeur de tous les avantages d'une action envisagée et les coûts qui lui sont associés.
<b>Analyse de vulnérabilité</b>	Processus d'estimation de la vulnérabilité à des risques potentiels de catastrophe pour des éléments spécifiés comme étant à risque.
<b>Analyse des parties prenantes</b>	Cartographie des principales parties prenantes et de leur position vis-à-vis des objectifs d'une entité (degré de soutien, de pouvoir, etc.) Elle peut servir à identifier quelles parties prenantes inclure dans l'évaluation des capacités.
<b>Analyse des risques</b>	Processus systématique d'évaluation et d'intégration des jugements professionnels sur de probables situations et/ou événements préjudiciables.
<b>Apport</b>	Le personnel, les biens et les services utilisés pour réaliser les activités de programme ou de projet.
<b>Apprentissage</b>	Défini comme toute amélioration dans le comportement, les informations, les connaissances, la compréhension, l'attitude, les valeurs ou les compétences.
<b>Apprentissage par l'action</b>	Processus éducatif dans lequel les participants étudient leurs propres actes et expérimentent de façon à améliorer leurs performances.
<b>Approche sectorielle</b>	Tous les financements importants de donateurs appuient une politique sectorielle complète et unique et un programme indépendant, conforme à un cadre macroéconomique cohérent, sous la supervision du gouvernement.
<b>Appropriation nationale</b>	L'exercice effectif de l'autorité d'un gouvernement sur des politiques et activités de développement, notamment celles qui reposent, entièrement ou en partie, sur des ressources extérieures. Pour les gouvernements, ceci revient à mettre au point le programme de développement national et à établir des politiques et stratégies qui font autorité.

<sup>20</sup> Ce glossaire est tiré de ressources existantes du PNUD, de l'UNSTATS, de l'UNESCO, de l'OIT, de l'OMS et de l'OCDE.

<b>Assurance qualité</b>	Modèle planifié et systématique de toutes les mesures nécessaires pour veiller de façon adéquate à ce qu'un produit soit conforme aux exigences établies.
<b>Atelier</b>	Réunions de personnes partageant des intérêts et des problèmes, généralement avec des experts, pour procéder à des échanges d'informations et apprendre les compétences ou techniques nécessaires.
<b>Attraction des capacités</b>	Processus supposant d'attirer des capacités provenant de l'extérieur de l'organisation/du système cible ou du pays en offrant par exemple des incitations ou des positions clés.
<b>Autonomisation</b>	Processus visant à permettre à des individus ou des communautés de prendre en charge et d'utiliser pleinement leurs connaissances, leurs énergies et leur jugement.
<b>Autorité</b>	Aptitude à influencer la prise de décision et l'affectation de ressources.
<b>Budgétisation</b>	Désigne le processus par lequel une organisation va planifier ses futures activités financières.
<b>Capacité</b>	Aptitude des personnes, des institutions et des sociétés à s'acquitter de fonctions, résoudre des problèmes, et fixer et atteindre des objectifs de façon durable.
<b>Capacité – Fonctionnelle</b>	Renvoie aux capacités de gestion nécessaires pour formuler, mettre en œuvre et réviser les politiques, stratégies, programmes et projets.
<b>Capacités – d'adaptation</b>	Capacités d'un système à s'ajuster au changement, à tirer parti des opportunités ou à faire face aux conséquences.
<b>Capacités - Environnement propice</b>	Décrit le système plus large dans lequel interviennent les individus et les organisations, qui facilite ou entrave leur existence et leurs performances.
<b>Capacités – niveau individuel</b>	Désigne les compétences, l'expérience et les connaissances que possèdent les personnes.
<b>Capacités – niveau organisationnel</b>	Désigne les politiques internes, les arrangements, les procédures et les cadres de travail qui permettent à une organisation de fonctionner et d'honorer son mandat, et qui favorisent la réunion des capacités individuelles permettant de travailler ensemble pour atteindre des objectifs.
<b>Capacités - techniques</b>	Capacités associées à des domaines particuliers d'expertise et de pratique dans des secteurs ou des thèmes spécifiques tels que le changement climatique, le VIH/SIDA, l'autonomisation par le droit ou les élections.
<b>Capacités existantes</b>	Désigne les capacités présentes dans une organisation, une unité ou un système donné, qui peuvent être renforcées, développées et optimisées.

<b>Capital humain</b>	C'est la richesse productive présente dans le personnel, les compétences et les connaissances.
<b>Capital social</b>	Défini comme les normes et les relations sociales intégrées aux structures sociales des sociétés qui permettent de coordonner les actions pour atteindre les objectifs souhaités.
<b>Coalition</b>	Une alliance entre des individus ou des groupes pendant laquelle ils coopèrent à une action commune, chacun dans son propre intérêt, en réunissant leurs forces pour une cause commune.
<b>Communautés de pratique</b>	Groupes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et approfondissent leurs connaissances et leur expertise en ce domaine par des interactions régulières.
<b>Compétence</b>	Aptitude acquise et pratiquée à réaliser avec compétence une tâche ou un travail, généralement de nature manuelle.
<b>Compétences vitales</b>	Aptitude et préparation à faire face aux exigences et aux difficultés de la vie quotidienne et à les résoudre.
<b>Connaissances</b>	Désigne la création, l'absorption et la diffusion des informations et de l'expertise visant à des solutions de développement efficaces.
<b>Connaissances - traditionnelles</b>	Ensemble de faits élaborés et conservés par un groupe culturel distinct résultant de l'observation directe et de la pratique, notamment la perspective et les idées caractéristiques déduites de ces faits.
<b>Coopération technique</b>	Transfert de compétences et fourniture de conseils aux pays en développement dans divers domaines : administratifs, scientifiques, professionnels et techniques.
<b>Coordination</b>	Technique d'interaction sociale dans laquelle différents processus sont envisagés simultanément et dont l'évolution est organisée pour le bénéfice optimal de l'ensemble.
<b>Coordination de l'aide</b>	Processus par lequel un gouvernement bénéficiaire intègre et planifie l'assistance internationale venant appuyer les priorités, les stratégies et les objectifs nationaux.
<b>Corruption</b>	Utilisation abusive active ou passive des pouvoirs des représentants publics (nommés ou élus) pour obtenir des avantages privés financiers ou autres.
<b>Corruption - Politique</b>	Utilisation abusive par les pouvoirs publics ou des représentants politiques de leurs ressources et pouvoirs gouvernementaux pour obtenir des gains privés illégitimes et généralement secrets.
<b>Décentralisation</b>	Répartition ou transmission de fonctions et de pouvoirs d'une autorité centrale à une autorité ou une communauté locale.

<b>Développement de carrière</b>	La planification constante permettant l'évolution de la carrière d'une personne en fonction de son expérience et de toute formation éventuellement entreprise pour améliorer ses qualifications ou en acquérir de nouvelles.
<b>Développement des capacités</b>	Désigne le processus par lequel des personnes, des organisations et des sociétés obtiennent, renforcent et entretiennent les capacités de définir et de réaliser leurs objectifs de développement dans le temps.
<b>Développement des partenariats</b>	Pratique de la mise en place d'alliances entre des personnes et/ou des organisations aux fins d'atteindre des objectifs fixés par un accord mutuel.
<b>Développement des ressources humaines</b>	Désigne toutes les décisions de gestion influant sur la nature des relations entre l'organisation et ses salariés, c'est-à-dire ses ressources humaines.
<b>Développement humain</b>	Processus consistant à élargir les choix offerts aux personnes : centré à la fois sur la formation des capacités humaines (amélioration de la santé, des connaissances et des compétences) et l'utilisation qu'on fait des compétences acquises, pour le travail ou les loisirs.
<b>Développement intégré</b>	Développement prenant en compte une série de facteurs caractéristiques de la condition humaine.
<b>Dispositions institutionnelles</b>	Désigne les politiques, procédures et processus dont disposent les pays pour légiférer, planifier et gérer l'exécution du développement et maintenir l'état de droit, pour mesurer le changement et superviser les autres fonctions de l'État.
<b>Économie fondée sur la connaissance</b>	Expression consacrée pour décrire les tendances des économies avancées à une plus grande dépendance vis-à-vis des connaissances, des informations et des niveaux élevés de compétences, et le besoin croissant d'accéder immédiatement à tous ces éléments par les entreprises et le secteur public.
<b>Éducation</b>	Représente toutes les activités délibérées et systématiques destinées à couvrir les besoins de formation.
<b>Éducation de base</b>	Concept plus large que l'enseignement primaire, qui comprend l'éducation primaire des enfants, les programmes d'alphabétisation des adultes, et toute une gamme d'activités extrascolaires pour les enfants, les jeunes et les adultes.
<b>Éducation des adultes</b>	Offre de possibilités d'apprentissage en matière de perfectionnement technique et professionnel, de développement personnel, et développement social des adultes.
<b>Éducation permanente</b>	Terme général renvoyant à l'ensemble des formes et types d'éducation suivis par ceux qui ont quitté le cursus scolaire formel à un moment quelconque et qui ont pris un emploi et/ou assumé des responsabilités d'adultes.
<b>Efficacité</b>	Mesure dans laquelle un programme ou un projet atteint ses objectifs.
<b>Efficacité du développement</b>	Mesure dans laquelle les processus de développement produisent des résultats en faveur des pauvres et favorisent l'équité.

<b>Efficienc</b>	Mesure de la façon dont des ressources/apports économiques (fonds, expertise, temps, etc.) sont transformés en résultats.
<b>Élément de preuve</b>	Tout type de preuve qui tend à confirmer ou infirmer un fait important pour l'affaire. Il peut s'agir, entre autres, de témoignages oraux, y compris d'experts sur des sujets techniques, de documents, d'enregistrements électroniques, audio ou vidéo et de photographies.
<b>Enquête d'opinion</b>	Sondage qui vise à vérifier ou découvrir les opinions des membres d'un groupe de population donné concernant certains sujets.
<b>Enseignement - professionnel</b>	Enseignement scolaire destiné à préparer à des postes qualifiés.
<b>Enseignement - technique</b>	Enseignement scolaire destiné à apporter les connaissances et les compétences nécessaires aux processus de production, avec une connotation plus large que l'enseignement professionnel aux niveaux secondaire ou supérieur.
<b>Enseignement supérieur</b>	Désigne l'enseignement de troisième degré (niveaux 5, 6 et 7) dispensé par exemple dans les universités, les écoles normales et les écoles professionnelles supérieures, exigeant comme condition minimale d'admission d'avoir achevé avec succès l'enseignement secondaire ou de prouver qu'un niveau équivalent de connaissances a été assimilé.
<b>Enseignements tirés</b>	Apprentissage à partir d'expériences qui est applicable à une situation générique plutôt qu'à des circonstances précises.
<b>État d'esprit</b>	Attitude ou disposition mentale stable qui prédétermine les réactions d'une personne et ses interprétations de situations.
<b>Évaluation</b>	Exercice à échéance déterminée qui tente d'évaluer systématiquement et objectivement la pertinence, les performances et le succès des programmes et des progrès en cours et achevés.
<b>Évaluation des besoins de formation</b>	Inventaire et analyse des compétences organisationnelles, professionnelles et individuelles essentielles aux performances. L'analyse des performances souhaitées par rapport aux performances existantes aboutit à la définition de programmes de formation permettant de résoudre ces décalages.
<b>Évaluation des performances</b>	Évaluation par rapport à un ensemble de critères prédéterminés de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité avec lesquelles une organisation ou une personne réalise une activité ou un ensemble d'activités donné.
<b>Expression</b>	Renvoie à la force de l'impulsion que les décideurs ou les débiteurs d'obligations reçoivent des détenteurs de droits.
<b>Fonction publique</b>	Désigne les services permanents, professionnels de l'administration d'État, à l'exclusion de l'armée et du secteur judiciaire, ainsi que des politiciens élus.
<b>Formation</b>	Processus éducatif systématique par lequel on apprend de nouvelles compétences.

<b>Formation - continue</b>	Formation acquise en cours d'emploi.
<b>Formation - professionnelle</b>	Enseignement spécial pour développer les compétences nécessaires pour améliorer le rendement au travail du personnel professionnel ; généralement à court terme et spécifique à un poste.
<b>Formation – professionnelle supérieure</b>	Formation visant à fournir les compétences, les connaissances et les attitudes requises pour l'emploi dans une profession particulière, ou un groupe de professions apparentées, dans tous les domaines de l'activité économique.
<b>Fuite des cerveaux</b>	Perte subie par un pays à la suite de l'émigration de professionnels et de techniciens formés.
<b>Gain de cerveaux</b>	Une augmentation du nombre des professionnels formés et hautement qualifiés nés à l'étranger qui arrivent dans un pays pour y vivre et y travailler lorsque des opportunités plus importantes sont offertes, et de ceux qui reviennent et/ou contribuent aux processus de développement dans leurs pays d'origine
<b>Gestion</b>	Utilisation en rapport avec trois tâches principales : supervision et responsabilité vis-à-vis du travail des autres ; affectation de la main d'œuvre, des matériaux et des capitaux pour produire des revenus élevés ; prise de décision.
<b>Gestion de l'aide</b>	Processus par lequel un gouvernement bénéficiaire intègre des ressources extérieures et intérieures dans la mise en œuvre de ses programmes et activités de développement.
<b>Gestion des connaissances</b>	Développement de nouvelles connaissances ou absorption de connaissances existantes, leur organisation et leur diffusion dans le but général d'optimiser les résultats.
<b>Gestion des performances</b>	Désigne un système consistant à mesurer régulièrement les résultats des programmes du secteur public, des organisations ou des individus, et à utiliser ces informations pour accroître l'efficacité de la prestation des services.
<b>Gestion du changement</b>	Approche systématique pour faire face au changement, à la fois du point de vue d'une organisation et à l'échelle individuelle.
<b>Impact</b>	Résultat d'un programme ou d'un projet en rapport avec les objectifs de développement ou les objectifs à long terme. Il s'agit des changements que l'intervention a permis d'introduire.
<b>Incitation</b>	Mesures externes qui sont conçues et mises en place pour influencer sur la motivation et le comportement des personnes, des groupes et des organisations.
<b>Incitation - financière</b>	Recouvre les avantages financiers visant à motiver les individus qui peuvent être directs (salaire, retraite, assurance, primes, indemnité, etc. ou indirects (allocation repas, vestimentaire et logement).
<b>Incitation – non financière</b>	Désigne les moyens de motivation non financiers comme les cadeaux, récompenses, voyages, horaires aménagés, reconnaissance du travail réalisé, etc.

<b>Indicateur</b>	Un signe qui permet de mesurer le changement en matière de quantité, de qualité et de rapidité d'exécution.
<b>Institution</b>	Une institution est composée de contraintes d'origine humaine qui structurent les relations humaines. Elles sont constituées de contraintes formelles (règles, lois, constitutions), de contraintes informelles (normes de comportement, conventions et codes de conduites volontaires) et de leurs caractéristiques d'application.
<b>Intervention du gouvernement</b>	Les mesures prises par les pouvoirs publics pour influencer sur le fonctionnement de l'économie d'un pays grâce à la législation, des politiques monétaires, fiscales et douanières, une aide de l'État, la nationalisation de secteurs stratégiques, etc.
<b>Leadership</b>	Aptitude à influencer, inspirer et motiver des gens, des organisations et des sociétés pour atteindre, et dépasser, leurs objectifs.
<b>Leadership transformationnel</b>	Style de leadership selon lequel le leader identifie le changement nécessaire, instaure une vision pour guider ce changement par l'inspiration, et réalise le changement avec l'engagement des membres du groupe.
<b>Motivation</b>	Désigne le déclenchement, l'orientation, l'intensité et la persistance d'un comportement.
<b>Motivation - sociale</b>	Tient au fait que les gens ont tendance à s'identifier à d'autres et ont le sentiment d'appartenir à des groupes.
<b>Organisation</b>	Les organisations sont composées de groupes de personnes réunies autour d'un intérêt commun à réaliser certains objectifs.
<b>Organisation apprenante</b>	Organisation capable de s'adapter continuellement aux mutations de l'environnement extérieur.
<b>Partenariat public-privé</b>	Dispositions selon lesquelles le secteur privé fournit des actifs d'infrastructure et des services qui, traditionnellement, sont fournis par le gouvernement, comme les hôpitaux, les écoles, les prisons, les routes, les ponts, les tunnels, les voies ferrées, les canalisations d'eau et les installations d'épuration.
<b>Parties prenantes</b>	Personne, groupe, institution ou gouvernement ayant un intérêt ou une préoccupation vis-à-vis d'une mesure prise par une organisation ou d'une proposition particulière qu'elle a faite.
<b>Passation de marchés</b>	Processus d'obtention de biens, de services ou de travaux de qualité adéquate, en quantité suffisante, au bon prix, de la source appropriée et au bon moment par divers moyens tels que l'achat, le don ou la location.
<b>Performances</b>	Renvoie à l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les apports sont transformés pour être utilisés de façon productive.
<b>Politique</b>	Démarche ou plan d'action à l'échelle d'une entreprise, d'un pays ou autre, qui oriente les opérations dans un certain domaine ou secteur. Se compose d'objectifs et de directives stratégiques concernant leurs modalités de réalisation.

<b>Produit</b>	Les produits et services qui résultent de la réalisation des activités d'une intervention en faveur du développement.
<b>Programmation conjointe</b>	Effort collectif par lequel les organisations de l'ONU et les partenaires nationaux collaborent pour préparer, mettre en œuvre, surveiller et évaluer les activités visant à réaliser avec efficacité et efficience les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et d'autres engagements internationaux convenus dans le cadre des conférences, sommets, conventions et instruments des droits de l'homme des Nations Unies.
<b>Projet</b>	Désigne une intervention à échéance déterminée qui se compose d'un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à la réalisation d'objectifs définis. Dans le cadre de la coopération du PNUD, il s'agit d'une initiative de développement identifiée de façon distincte, d'un ou plusieurs gouvernements, et assistée par le PNUD.
<b>Réactivité</b>	Désigne la manière dont les agents du développement dotés de mandats en faveur des démunis (publics ou privés) perçoivent les besoins de groupes spécifiques, notamment les pauvres, et répondent à leurs exigences.
<b>Recherche et développement (R&amp;D)</b>	Activité créative et systématique visant à accroître le volume de connaissances et l'utilisation de ces connaissances pour concevoir de nouvelles applications.
<b>Réforme politique</b>	Processus dans lequel des modifications sont apportées aux « règles du jeu » formelles, notamment aux lois, réglementations et institutions, pour résoudre un problème ou réaliser un objectif comme la croissance économique, la protection de l'environnement ou la lutte contre la pauvreté.
<b>Réingénierie des processus d'affaires</b>	Comprend la réflexion sur de nouvelles stratégies de travail, l'activité de conception de processus elle-même, et la mise en œuvre du changement sous toutes ses dimensions complexes, technologiques, humaines et organisationnelles.
<b>Renforcement des capacités</b>	Processus qui ne prend en charge que les phases initiales du renforcement ou de la création des capacités et qui part du principe qu'il n'existe pas de capacités au départ.
<b>Résilience</b>	Désigne la capacité d'un système naturel à se remettre suite à des perturbations.
<b>Responsabilité</b>	Existe lorsque deux parties adhèrent à un ensemble de règles et de procédures qui régissent leurs interactions et qui sont basées sur un accord ou une compréhension mutuel(le) de leurs rôles et responsabilités l'une par rapport à l'autre.
<b>Responsabilité - horizontale</b>	Désigne les relations de responsabilité (entre l'exécutif, le corps législatif, les tribunaux et les institutions spéciales de contrôle) par l'intermédiaire desquelles les différentes institutions publiques se contrôlent les unes les autres au nom du peuple.

<b>Responsabilité - verticale</b>	Désigne la relation directe entre les citoyens et leurs représentants qui occupent une fonction publique.
<b>Résultat</b>	Les effets escomptés ou réels, à court terme et à moyen terme, des produits d'une intervention, qui exigent généralement l'effort collectif des partenaires. Les résultats représentent les changements des conditions de développement, qui se produisent entre l'achèvement des produits et la réalisation de l'impact.
<b>Rétention des capacités</b>	Désigne le maintien des capacités après leur développement et leur renforcement à l'intérieur de la même organisation ou unité.
<b>Retour d'informations</b>	En tant que processus, le retour d'informations consiste à prendre des informations issues des activités de suivi et d'évaluation et à les utiliser pour la prise de décisions et la promotion de l'apprentissage dans une organisation. En tant que produit, le retour d'informations désigne l'information générée grâce au suivi et à l'évaluation, ce qui peut recouvrir des résultats, des conclusions, des recommandations et des enseignements tirés de l'expérience.
<b>Secteur informel</b>	Généralement caractérisé comme l'ensemble des unités mobilisées pour la production de biens ou de services ayant pour objectif premier de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées.
<b>Secteur privé</b>	Le secteur privé comprend les entreprises privées, les foyers et les institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM).
<b>Secteur public</b>	Comprend le secteur des administrations publiques ainsi que toutes les sociétés publiques, notamment la banque centrale.
<b>Séminaires</b>	Réunions d'un groupe d'étudiants engagés dans la recherche ou dans des études avancées, sous la direction d'un ou de plusieurs dirigeants, pour débattre de problèmes d'intérêt commun.
<b>Société civile</b>	Acteurs non étatiques dont les objectifs ne sont ni de réaliser des bénéfices ni de chercher à accéder au pouvoir.
<b>Soutien budgétaire direct</b>	Mécanismes conjoints donateurs/gouvernements visant à permettre à des ressources extérieures de transiter par des budgets nationaux, en utilisant des systèmes nationaux d'affectation, de passation de marchés et de comptabilité, pour compléter les dépenses publiques sur des priorités déterminées nationalement.
<b>Stratégie de développement des capacités</b>	Ensemble intégré d'actions séquentielles à l'intérieur d'un programme ou d'un projet destiné à traiter un ou plusieurs thèmes fondamentaux de développement des capacités.
<b>Stratégie de sortie</b>	Programmation du retrait progressif du soutien d'un bureau du pays du PNUD à l'exécution nationale, notamment aux mesures de développement de capacités.
<b>Succès</b>	Résultat favorable d'un programme ou projet qui est évalué en termes d'efficacité, d'impact, de durabilité et de contribution au développement des capacités.

<b>Suivi</b>	Fonction continue qui vise en premier lieu à fournir à la direction d'un programme ou d'un projet et aux principales parties prenantes d'un programme ou d'un projet en cours des indications rapides sur les progrès ou sur l'absence de progrès dans la réalisation des objectifs du programme ou du projet.
<b>Supervision</b>	Le processus général des programmes et activités d'examen, de suivi, d'évaluation, de supervision, de reporting et d'audit, de mise en œuvre des politiques, et les résultats de l'organisation. Ceci vise à assurer la responsabilisation au niveau organisationnel, financier, opérationnel et éthique, l'efficacité des mécanismes internes de contrôle et la prévention des fraudes et les irrégularités.
<b>Système</b>	Renvoie à un ensemble d'éléments interconnectés dans un tout complexe qui remplit une fonction.
<b>Système de motivation</b>	Renvoie à l'ensemble des facteurs de motivation, de nature plus ou moins persistante, qui sont en place à un moment donné.
<b>Système national</b>	Désigne la gestion financière publique, notamment la comptabilité et la vérification, la passation des marchés publics, les cadres de résultats et la surveillance.
<b>Tendance</b>	Mouvement à long terme suivant une série ordonnée, par exemple une série temporelle, qui peut être considéré, associé à l'oscillation et à une composante aléatoire, comme produisant les valeurs observées.
<b>Thèmes fondamentaux</b>	Domaines dans lesquels le changement en matière de capacités intervient le plus fréquemment à l'intérieur de divers secteurs et thèmes et entre eux.
<b>Transparence</b>	Désigne un processus par lequel des informations fiables et opportunes sur des conditions existantes, des décisions et des actions relatives aux activités d'une organisation sont rendues accessibles, visibles et compréhensibles.
<b>Tutorat</b>	Processus de transmission informelle de connaissances, de capital social et de soutien psychosocial perçu par le bénéficiaire comme pertinent pour son travail, sa carrière ou son perfectionnement professionnel ; le tutorat englobe des communications informelles, généralement en face à face et pendant une période prolongée, entre une personne qui est perçue comme ayant une connaissance, une sagesse ou une expérience pertinente plus importante, et une autre qui est perçue comme possédant moins de capacités.
<b>Utilisation des capacités</b>	Utilisation effective de capacités existantes et nouvelles pour atteindre des résultats de développement.
<b>Validation</b>	Un suivi continu du processus de compilation et des résultats de ce processus.
<b>Vulnérabilité</b>	Permet de mesurer à quel point une communauté, une structure, un service ou une zone géographique est susceptible d'être endommagé ou perturbé, en raison de sa nature ou de sa localisation, par l'impact d'un danger de catastrophe particulière.





**Programme des Nations Unies pour le développement –  
Bureau des politiques de développement**

Groupe de Développement de Capacités,

304 East 45th Street, FF-Sixth Floor,

New York, NY 10017, États-Unis

Fax : +1 212-906-6057

Site web : <http://www.undp.org/capacity>

