

United Nations Development Programme

Supporting Capacity Development

THE UNDP APPROACH



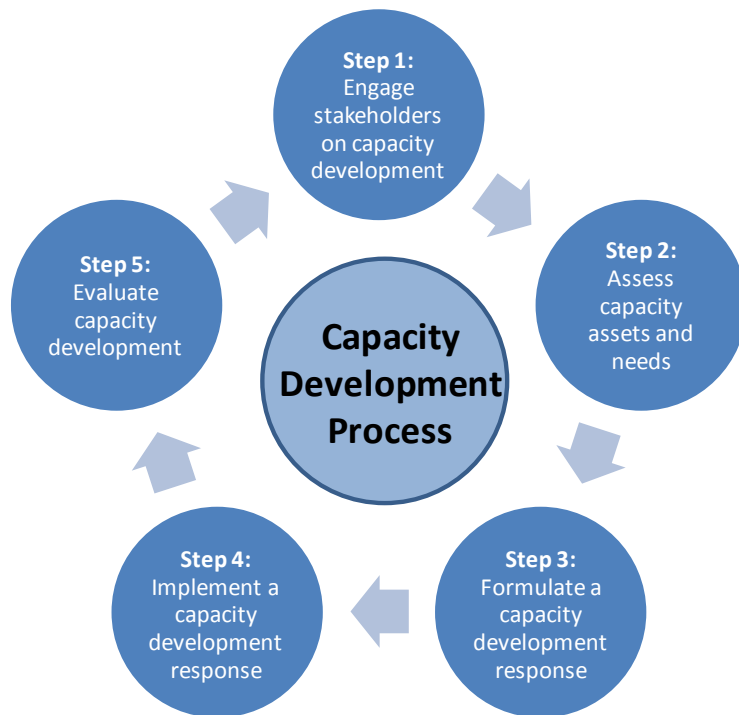
Programme des Nations Unies pour le développement
Soutenir le développement des capacités

L'approche du PNUD

Groupe du développement des capacités
Bureau des politiques de développement
Programme des Nations Unies pour le développement

New York, septembre 2008

Définition des concepts développement des capacités et l'évaluation des capacités



Le PNUD définit le développement des capacités comme le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et maintiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement.

Au PNUD, le processus de développement des capacités est constitué de cinq étapes intégrées à un processus de programmation (Figure 1).

[Le processus de développement des capacités:

1. Obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de développement des capacités ;
2. Évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes ;
3. Formuler les réponses et stratégies de développement des capacités ;
4. Mettre en œuvre des stratégies de développement des capacités ;
5. Évaluer le développement des capacités]

Figure 1. Le processus de développement des capacités du PNUD

Une évaluation des capacités est une analyse des capacités souhaitées par rapport aux capacités existantes, afin de comprendre les capacités existantes et manquantes et d'influencer la formulation d'une stratégie de développement des capacités.

Le PNUD a élaboré une méthodologie systématique et objective d'orientation des évaluations que l'on peut adapter selon les situations. Cette méthodologie comprend :

- 1) Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD
- 2) Un processus de réalisation des évaluations de capacités
- 3) Un outil d'appui.

[...] Le développement des capacités ne se résume pas au soutien des programmes de formation et au recours à l'expertise nationale. Ces deux axes sont nécessaires et se développent, mais nous devons leur adjoindre des stratégies d'intervention et d'appui en faveur d'un leadership responsable, des investissements dans des formations à long terme, des systèmes publics et des mécanismes d'expression renforcés entre les citoyens et l'État et des réformes institutionnelles qui garantissent la réactivité des

secteurs publics et privés chargés de la gestion et de la fourniture des services à ceux qui en ont le plus besoin.

[...] Il nous incombe collectivement d'agir pour le renforcement des capacités en donnant un sens et une forme au principe d'appropriation nationale et en le traduisant par des effets plus durables et plus parlants du développement.

*PNUD, pour le Comité exécutif du GNUD.
11 juillet 2007, segment des activités opérationnelles de l'ECOSOC.*

Introduction

La réussite du développement d'un pays suppose qu'il dispose de capacités suffisantes. Or, si les ressources financières, et notamment l'aide publique au développement, sont indispensables, elles ne suffisent pas pour susciter un développement humain durable. Sans stratégies, politiques, lois et procédures pour les appuyer, sans organisations opérationnelles et efficaces, sans personnel qualifié et compétent, les pays ne disposent pas des fondations nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et examiner leurs stratégies locales et nationales de développement.

Le développement des capacités contribue à consolider et à pérenniser ces fondations ; c'est le moyen qui permet d'améliorer les travaux de développement. Pour le PNUD, le soutien au développement des capacités part des capacités existantes et appuie les efforts nationaux visant à les développer et à les conserver. Il s'agit d'un processus de transformation de l'intérieur, basé sur des priorités, des politiques et des résultats souhaités qui sont déterminés au niveau national. Le moteur ne peut pas être extérieur.

Le Plan stratégique du PNUD 2008-2011 place le développement des capacités parmi les services essentiels que l'organisation fournit aux pays du Programme. En positionnant le renforcement des capacités au cœur de son mandat et de ses fonctions, le PNUD répond aux demandes croissantes de soutien aux niveaux national et sous-national.

Cette brochure présente l'approche du PNUD en matière de soutien au développement des capacités ainsi que les déclarations de principe soutenues par le PNUD. Elles sont étayées par des recherches et des analyses continues de la théorie, des méthodes et des applications du développement des capacités. Les services inclus sont des exemples d'initiatives de développement des capacités qui peuvent être soutenues par le PNUD ou par ses partenaires. D'autres ressources du PNUD sur le développement des capacités sont présentées à la fin de cette brochure.

Principes de base

L'approche du PNUD en matière de soutien au développement des capacités est fondée sur des valeurs morales. Elle se compose d'un cadre conceptuel et d'une approche méthodologique.

- L'approche du PNUD concrétise le concept d'**appropriation nationale**, qui concerne la capacité à prendre des décisions informées et à faire des choix avisés.
- Elle aborde les **relations de pouvoir**, les mentalités et l'évolution des comportements. Elle souligne donc l'importance de la **motivation** comme moteur de changement.
- Le développement des capacités est un **processus de longue haleine**. Il peut être encouragé par une série de résultats à plus court terme de nature exogène, et par des résultats plus durables et à plus long terme de nature endogène.
- Cela exige de **maintenir le processus** même dans des circonstances difficiles.
- Cette approche relie l'environnement favorable, ainsi que les organisations et les particuliers, et encourage une **approche d'ensemble**.
- Elle **dépasse les compétences individuelles et la nécessité des formations** pour s'attacher à des questions plus larges, notamment les changements institutionnels, le leadership, l'autonomisation et la participation publique.
- Elle met l'accent sur l'utilisation des **systèmes nationaux**, et pas simplement des plans ou des experts nationaux. Elle décourage les unités autonomes de mise en œuvre des projets. Si les systèmes nationaux n'ont pas la solidité nécessaire, cela signifie qu'ils doivent être réformés et renforcés au lieu d'être contournés.
- Cela exige de **s'adapter aux conditions locales** et de partir des exigences spécifiques et des attentes en matière de performance du secteur ou de l'organisation qu'elle soutient. Il n'existe pas de **modèle**.

- Elle doit assurer la **liaison avec des réformes plus vastes**, par exemple dans le domaine de l'éducation, des structures salariales ou de la fonction publique. Concevoir des initiatives isolées et ponctuelles n'apporte pas grand-chose.
- Elle entraîne des **conséquences imprévues** qu'il faut garder à l'esprit pendant la phase de conception. Celles-ci doivent être valorisées, suivies et évaluées.
- Elle **mesure systématiquement le développement des capacités** en se servant des indicateurs de bonne pratique, des témoignages et des analyses des données quantitatives et qualitatives, afin de s'assurer qu'un regard objectif est porté sur les capacités existantes et manquantes ainsi que sur les progrès réalisés.

L'approche du PNUD

Pour le PNUD, le soutien du développement des capacités repose sur un processus en cinq étapes intégrées à un processus de programmation (Figure 1) :

- 1) Obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de développement des capacités ;
- 2) Évaluer les capacités existantes et manquantes ;
- 3) Formuler les stratégies de développement des capacités ;
- 4) Mettre en œuvre les stratégies de développement des capacités ;
- 5) Évaluer le développement des capacités.

Le PNUD soutient le développement des capacités par l'intercession et les conseils ; par des méthodes et outils ; par des services de connaissances ; par le soutien de programmes et des partenariats.

Pour chaque étape du processus, le PNUD a identifié plusieurs services étayés par des déclarations de principe qu'il soutient ou auxquels on peut accéder via son réseau de partenaires (d'autres agences de l'ONU, des instituts de recherche nationaux et régionaux, etc.). Ces services sont présentés en détail ci-dessous.

1. Obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de développement des capacités

Déclarations de principe

- Un processus de développement des capacités efficace exige un engagement politique et le parrainage de l'agenda du développement des capacités par les principales parties prenantes. Cet agenda doit s'inscrire dans les priorités nationales générales du développement.
- Une approche inclusive et participative du développement des capacités aide l'ensemble des parties à s'accorder sur des priorités et à s'engager à faire avancer les choses. Elle contribue également à renforcer l'appropriation du processus par les participants et leur responsabilité à l'égard des résultats.
- Les personnes ayant les compétences et l'engagement nécessaires pour participer efficacement peuvent aider à stimuler une prise de décision inclusive et transparente, à élaborer des réseaux plus solides, à susciter la responsabilité et à développer le sentiment d'émancipation. Cela renforce la confiance entre l'ensemble des participants et contribue à la création de solutions acceptables pour tous.
- Œuvrer à l'engagement de toutes les parties prenantes est particulièrement important au début du processus, mais cela doit figurer à toutes les étapes.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Engagement multipartite dans les processus de développement des capacités ;
2. Appropriation nationale et établissement de priorités conformes aux objectifs nationaux de développement ;
3. Communication et collaboration entre les parties prenantes par le renforcement des compétences en négociations.

2. Évaluer les capacités existantes et manquantes

Déclarations de principe

- Les évaluations de capacités sont une étape essentielle pour élaborer des initiatives de développement des capacités rigoureuses et pratiques.
- Les évaluations de capacités permettent de déterminer les capacités prioritaires et le moyen de les inscrire dans les stratégies de développement nationales et locales, dans les programmes et projets sectoriels et thématiques et dans les budgets. C'est indispensable à leur pérennité.
- La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD fournit une approche systématique et objective pour la réalisation des évaluations. Les participants locaux doivent adapter son contenu en fonction de leurs besoins. L'égalité entre les sexes et le respect des droits de l'Homme doivent être intégrés à l'évaluation et à la stratégie de développement des capacités.
- Les principales parties prenantes locales doivent participer aux décisions sur le champ d'application de l'évaluation des capacités et à l'analyse de ses résultats. Les partenaires locaux sont les mieux placés pour déterminer les priorités en termes de besoins, de stratégies et d'investissements recommandés relatifs aux capacités.
- Les stratégies de développement des capacités et les investissements qui ne reposent pas sur une évaluation rigoureuse des capacités se limitent souvent à la formation. Bien qu'elle soit souvent nécessaire, la formation ne suffit pas pour produire des résultats durables.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Mise à disposition de la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD, avec un Guide d'utilisateur et un Outil d'appui, pour le personnel du PNUD et les partenaires nationaux ;
2. Engagement dans des exercices visant à déterminer le champ d'application de l'évaluation et soutien de sa mise en œuvre, y compris pour l'adaptation de la méthodologie à des contextes particuliers ;
3. Engagement dans l'analyse des résultats et la formulation des stratégies de développement des capacités ;
4. Pour les pays qui décident d'utiliser plusieurs méthodologies, le PNUD fournit une assistance pour comparer la méthodologie du PNUD à d'autres cadres d'évaluation, comme l'Approche harmonisée des remises de fonds en espèces, l'Approche axée sur les droits de l'Homme, les Évaluations des besoins post-conflit et la Méthodologie d'évaluation des capacités du GNUM ; assistance à laquelle s'ajoute la facilitation de ces évaluations combinées ;
5. Animation de sessions de formation dans le domaine de l'évaluation des capacités, au niveau mondial, régional et national, pour le personnel du PNUD/de l'ONU et les partenaires nationaux.

3. Formuler les stratégies de développement des capacités

Les conclusions de l'évaluation des capacités servent de point de départ pour la formulation d'une stratégie de développement des capacités. Cette stratégie sera constituée d'une série de mesures de développement des capacités visant une ou plusieurs des quatre problématiques dans ce domaine. Les quatre problématiques étant complémentaires et se renforçant mutuellement, les stratégies combineront vraisemblablement des mesures de développement des capacités dans plusieurs problématiques. Les déclarations de principe et les services pour chacune de ces problématiques sont les suivants :

a) Dispositifs institutionnels

Déclarations de principe

- Les évaluations de capacités révèlent fréquemment que l'inefficacité des organisations est due à la mauvaise conception des politiques, procédures et processus qui guident leurs travaux.
- La façon dont les institutions/organisations sont organisées au sein du secteur public, leurs rôles et leurs dispositifs de coordination respectifs ainsi que leur manière de gérer les ressources humaines, physiques et financières sont autant de déterminants essentiels de l'efficacité de l'organisation et, partant, du développement.

- Les problèmes de capacités au sein des différentes organisations sont une dimension clé ; l'autre est constituée par le contexte opérationnel dans lequel fonctionnent les organisations. Pour que les changements et les réformes des institutions aboutissent, les deux dimensions doivent être prises en compte, la dernière se situant souvent au cœur même de l'évolution des capacités et des réformes politiques.
- La motivation a son importance dans la pérennisation des réformes institutionnelles. Elle peut être encouragée par la mise en place d'un mélange d'incitations directes (systèmes de rémunération au mérite et d'évaluation de la performance, par exemple) et indirectes (reconnaissance, bourses d'études, politiques de conciliation de la carrière avec la vie personnelle, etc.). Aussi, un environnement favorable (maintien de la sécurité publique, présence de services élémentaires, application de l'État de droit) peut offrir de puissantes mesures incitatives non monétaires.
- Lutter contre la corruption est un solide moteur de motivation en matière de réformes institutionnelles. Un leadership décidé et des systèmes de régulation, de suivi et d'examen sont essentiels pour renforcer et conserver les effectifs.
- Si elle est instituée dans tous les secteurs et qu'elle bénéficie d'un soutien politique, une réforme des salaires contribuera à attirer et conserver les bons employés, en particulier dans les situations de transition et d'après-conflit.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Examens fonctionnels visant à déterminer la clarté des mandats et des rôles, des processus commerciaux et des mécanismes d'application et de conformité ;
2. Cadres et pratiques de gestion des ressources humaines comprenant les politiques et procédures de recrutement, de déploiement et de mutation, les systèmes incitatifs, le développement des compétences, les systèmes d'évaluation de la performance, et l'éthique et les valeurs morales ;
3. Mécanismes de coordination entre instances centrales et locales (coordination verticale) et entre unités de pairs et départements opérant au même niveau (verticale) ;
4. Systèmes de suivi et d'évaluation, y compris des mécanismes d'examen par des pairs et des boucles de retours d'informations ;
5. Interventions et solutions en vue d'améliorer la prestation des services, y compris les partenariats public-privé de prestation de services et le développement des capacités de mise en œuvre nationale et de passation des marchés.

b) Leadership

Déclarations de principe

- Le leadership catalyse la réalisation, l'amélioration et la pérennisation des objectifs de développement, qu'il soit exercé par un groupe ou une personne et qu'il soit attribué ou émergent.
- Le leadership est l'aptitude à accueillir, anticiper et réagir aux changements, qu'ils soient endogènes ou exogènes. C'est également l'aptitude à influencer les gens et les systèmes pour atteindre, et dans bien des cas dépasser ses objectifs.
- Le leadership est un facteur clé de réaction à la crise et de reprise après celle-ci.
- Le leadership ne s'exerce jamais isolément : il dépend de relations et est toujours fondé sur des valeurs morales. Le renforcement du leadership doit donc être envisagé dans sa globalité, et impliquer non seulement la personne, mais aussi l'organisation et l'environnement favorable.
- Les programmes de renforcement du leadership ne doivent pas être des événements isolés : ils doivent impliquer le groupe dans des activités concrètes (apprentissage par l'action) et encourager la formation continue. Relier le soutien du leadership à des activités de renforcement, y compris la génération de recettes, donne immédiatement des résultats concrets et permet de soutenir des changements durables.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Renforcement des compétences de leadership, y compris la vision, la réflexion sur les systèmes, l'établissement de priorités, la communication et la promotion de cause, et enfin la planification stratégique ;
2. Gestion des coalitions, identification et soutien des champions et des agents de changement, renforcement des compétences en négociation et en développement de la confiance ;
3. Gestion du risque et de la transformation, y compris le renforcement des compétences décisionnelles et d'évaluation des risques, et développement des compétences de gestion exécutive/technocratique ;
4. Programmes de coaching et de mentorat, apprentissage expérientiel, éthique et valeurs morales ;
5. Systèmes de gestion de carrière, y compris les mesures incitatives à un bon leadership, les politiques de planification de la succession, les systèmes et mécanismes d'attraction et de rétention du leadership, dont les stratégies d'attraction des cerveaux.

c) Connaissances

Déclarations de principe

- Les connaissances sont les fondations des capacités. Elles peuvent s'acquérir par l'éducation, la formation et l'apprentissage ou l'expérience.
- Il faut investir davantage dans l'éducation, y compris dans l'enseignement supérieur et la formation technique. L'éducation doit disposer de ressources suffisantes pour offrir des bases durables aux capacités nationales.
- Des politiques sur l'enseignement postsecondaire doivent être élaborées, conformément aux effets attendus sur le développement national.
- Les opportunités de formation continue, par le biais de la formation professionnelle, par exemple, sont des incitations non monétaires indispensables pour maintenir les effectifs des organisations.
- L'éthique et les valeurs morales, notamment le respect des droits de l'Homme et l'égalité des sexes, doivent faire partie intégrante du programme d'éducation et des formations au sein des administrations publiques.
- L'accès aux données et aux connaissances est indispensable pour renforcer les capacités et doit être inscrit, avec des ressources suffisantes, dans les stratégies de développement nationales et les plans d'affaires des organisations.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Stratégies de réforme de l'éducation, soutien aux coalitions demandant une amélioration de la qualité et de l'accès à l'éducation, partenariats innovants pour la prestation de services dans le secteur éducatif (secteur privé, par ex.) ;
2. Méthodologies de formation et d'apprentissage, y compris la formation continue ;
3. Solutions d'attraction et rétention des cerveaux et d'apprentissage Sud-Sud, pour relier et faciliter les institutions et réseaux régionaux de connaissances/formations ;
4. Services de connaissances nationaux favorisant les mécanismes locaux d'acquisition des connaissances et les réseaux locaux de communautés de pratique.

d) Responsabilité

Déclarations de principe

- Les mécanismes de responsabilité et d'expression peuvent apporter une amélioration de la performance et de l'efficacité. Ils aident les particuliers, les organisations et les systèmes à suivre, orienter et ajuster leur comportement et à se former et s'autoréguler.
- Si l'impact des mécanismes de responsabilité et d'expression est souvent inexistant, c'est en raison de la corruption, de manipulations ou d'un manque de capacité à les utiliser efficacement. Dans les États faibles, les institutions publiques sont accaparées par les personnes qui possèdent le pouvoir et les ressources.
- La responsabilité entre l'État et les communautés encourage l'engagement mutuel en faveur du développement et doit constituer une priorité.

- La responsabilité des fonds en faveur du développement, qui engage les donateurs et les pays, exige une transformation des mécanismes de coordination de l'aide. Cela renforcera le leadership national, favorisera la participation de toutes les parties prenantes et encouragera la transparence.
- La participation durable de la société civile dans les débats nationaux sur les politiques et les budgets est indispensable aux stratégies nationales de développement et de réduction de la pauvreté.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Renforcement des systèmes de responsabilité au sein des institutions (internes) et entre elles, notamment les institutions publiques ayant des fonctions de régulation et de supervision (externes) ;
2. Renforcement des mécanismes de retour d'informations des parties prenantes, des mécanismes d'examen par des partenaires indépendants et des capacités de suivi et d'évaluation ;
3. Facilitation du fonctionnement des mécanismes d'expression des clients (« *citizen report cards* », par ex.) et des mécanismes de responsabilité mutuelle (examen par des pairs,), et soutien du renforcement des capacités nécessaires pour y parvenir ;
4. Allocation des ressources en capacités nécessaires pour améliorer la participation et l'accès aux informations des citoyens, y compris les mécanismes de divulgation des informations, l'alphabétisation, l'éducation civique et les réformes linguistiques.

4. Mettre en œuvre une stratégie de développement des capacités

Déclarations de principe

- La mise en œuvre d'une stratégie de développement des capacités n'est pas un processus séparé ou parallèle. Elle fait partie intégrante de la mise en œuvre du programme ou projet dans lequel la stratégie est inscrite.
- Pour assurer sa pérennité, la mise en œuvre doit être gérée par des systèmes et des processus nationaux, et non des systèmes parallèles tels que les groupes de mise en œuvre des projets.
- La mise en œuvre d'une stratégie de développement des capacités implique des changements qui produiront des gagnants et des perdants. Il faut donc prendre en compte la dynamique et les relations politiques.
- Les indicateurs de progrès doivent inclure des améliorations à la fois en termes de performance et de capacités ; ils doivent subsister après la période formelle de mise en œuvre pour garantir que les améliorations se poursuivent.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Capacités de mise en œuvre nationales, comme pour la gestion de projets et la passation de marchés ;
2. Processus de gestion du changement pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement des capacités ;
3. Systèmes de suivi et d'évaluation permettant de définir et de mesurer les changements en termes de capacités et de performance.

5. Évaluer le développement des capacités

Déclarations de principe

- Évaluer le développement des capacités favorise la responsabilité, la gestion de la performance et l'apprentissage.
- Les changements en matière de développement des capacités se traduisent par une évolution de la performance, que l'on peut mesurer en termes d'efficacité et d'efficacités améliorées.
- La conception d'un cadre d'évaluation du développement des capacités exige une bonne dose de pragmatisme. Disposer d'un cadre d'évaluation élaboré présente peu d'intérêt s'il manque les capacités et les ressources nécessaires pour l'utiliser ou si les données pertinentes sont inaccessibles ou de mauvaise qualité.

- Les indicateurs doivent être intégrés au cadre de suivi et d'évaluation existant du pays ou de l'organisation. Il ne faut pas établir de système séparé.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales par leur intercession, leurs conseils politiques et leurs services de mise en œuvre dans les domaines suivants :

1. Méthodologie d'évaluation, y compris pour les indicateurs des stratégies de développement des capacités dans des secteurs et contextes variés ;
2. Soutien à la formation des homologues nationaux qui utiliseront et adapteront le cadre d'évaluation.

Ressources du PNUD sur le développement des capacités

Publications théoriques et études 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 Capacities for Integrated Local Development
- Action Brief on Brain Gain
- Action Brief on Ethics and Values in Civil Service Reforms

Notes de pratique

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

Notes conceptuelles sur les stratégies de développement des capacités (en anglais)

- Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organizations
- Incentive Systems: Incentives, Motivation and Development Performance
- Leadership Development: Leading Transformations at the Local Level
- Knowledge Services and Learning
- Mutual Accountability Mechanisms: Accountability, Voice and Responsiveness
- Multi-Stakeholder Engagement Processes

Notes de pratique sur les applications de développement des capacités (en anglais)

- Practice Note on Supporting Capacities for Integrated Local Development
- Practice Note on Capacity Development during Periods of Transition

Notes conceptuelles sur le développement des capacités appliqué en situation (en anglais)

- Capacity Development and Aid Management
- Procurement Capacities

Guides et outils (en anglais)

- UNDP Capacity Assessment User's Guide and Supporting Tool
- A Review of Selected Capacity Assessment Methodologies
- UNDP Procurement Capacity Assessment User's Guide and Supporting Tool
- Guide on UNDP's Role in a Changing Aid Environment: Direct Budget Support, SWAps & Basket Funds
- Leadership for Human Development
- Toolkit on Localizing the MDGs
- Toolkit on Private Sector Development
- UNDP-LEAD Leadership Modules
- Resource Catalogue on Measuring Capacities: An Illustrative Guide to Benchmarks and Indicators
- Resource Catalogue on Capacity Development
- Manual for a Local Sustainable Development Strategy Formulation
- CSO Capacity Assessment Tools
- Applying a Human Rights-Based Approach to Development Cooperation and Programming

Réseaux

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

Sites Internet et espaces de connaissances sur le développement des capacités

- Site Internet externe (en anglais) : <http://www.capacity.undp.org>
- Espace de travail interne : <http://content.undp.org/go/topics/capacity/>
- Capacity.org : <http://www.capacity.org/>

Annexe 1

Le développement des capacités appliqué en situation sous l'égide du CDG

MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES

Déclarations de principe

- La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide souligne la nécessité que les activités de développement soient prises en main par les pays et établit des engagements clairs en matière de renforcement et d'intensification de l'utilisation des systèmes nationaux de finances et de passation de marchés.
- Les engagements dont témoigne la Déclaration de Paris ne pourront être tenus que si des capacités nationales sont en place pour gérer et exécuter ces systèmes. Atteindre les résultats prévus en matière de développement demande des capacités au niveau du personnel et de l'organisation pour gérer et mettre en œuvre les programmes et projets de façon efficace et responsable.
- Pour atteindre des résultats durables en matière de développement, les organisations publiques et privées nationales doivent s'approprier et gérer les programmes et projets. Dans bien des cas, ces organisations ont besoin d'un soutien pour renforcer leurs capacités de mise en œuvre.
- Les capacités de mise en œuvre incluent la gestion de programme/projet, la passation de marchés, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Les organisations ont besoin de ces capacités en quantité adéquate pour assurer leur efficacité et leur efficience, indépendamment de la source du financement, du secteur ou de l'objectif de développement.
- Lorsque les organisations n'ont pas les compétences nécessaires pour mettre en œuvre les plans de développement, même les programmes bien planifiés, correctement structurés et disposant d'un budget suffisant échouent ou, au mieux, constituent une perte de temps et d'argent.

Services

Le PNUD et le Procurement Capacity Development Centre (PCDC) des Nations Unies soutiennent les parties prenantes nationales en proposant les services suivants :

1. Soutien de l'intercession et des communications des parties prenantes nationales en vue de planifier la mise en œuvre d'initiatives de développement des capacités ;
2. Engagement dans des exercices destinés à déterminer l'échelle des évaluations de capacités et à les réaliser ;
3. Soutien de la formulation des stratégies et plans d'action dans le domaine du développement des capacités ;
4. Facilitation de l'accès aux experts en normes, méthodes et solutions relatives aux capacités de mise en œuvre dans les secteurs publics et privés, par l'exploitation d'un vaste réseau de partenaires internes et externes ;
5. Mise à disposition de connaissances de pointe et de pratiques, notamment des boîtes à outils, des exemples en situation sur le terrain, des études de cas, des analyses et du matériel de formation.

Pour toute information complémentaire, veuillez consulter les documents suivants :

[UNDP Procurement Capacity Assessment Tool](#)
[UNDP Procurement Capacity Assessment User's Guide](#)

Tous les documents sont disponibles sur les sites suivants : www.unpcdc.org et www.capacity.undp.org

EFFICACITÉ DE L'AIDE

Déclarations de principe

- Faire avancer le développement humain, c'est élargir le nombre d'opportunités dont disposent les pays pour atteindre leur potentiel de développement, et renforcer leurs aptitudes à cette fin. Pour cela, il faut mobiliser une aide et la dépenser efficacement.
- Il est indispensable de mobiliser l'aide au développement et de renforcer les capacités à fournir des services essentiels. L'aide doit soutenir les stratégies de développement nationales, ainsi que la réalisation des OMD et d'autres objectifs de développement convenus au niveau international.
- Il n'existe pas de substitut au contrôle et au leadership nationaux sur le processus de développement. Ceux-ci ne peuvent pas être externalisés ; ils doivent être respectés et soutenus. De même, les gouvernements nationaux doivent respecter les acteurs non étatiques et leurs rôles et contributions dans le domaine du développement. Les capacités du gouvernement et de la société à accomplir ensemble les promesses du développement sont les pierres d'angle de leur réussite.
- Pour que l'aide au développement fonctionne pour tous, les États ont besoin d'institutions efficaces et inclusives qui soient transparentes et responsables envers leurs citoyens.
- Les pays suivant une voie similaire vers le développement ont beaucoup à apprendre les uns des autres, de même que de l'expérience d'autres pays en développement.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales en proposant les services suivants :

1. développement des capacités nationales de coordination et de gestion des fonds d'aide et de développement selon les besoins particuliers de chaque pays, et en particulier pour :
 - i. Élaborer des politiques d'aide qui soient conformes aux priorités nationales de développement, diriger et négocier des mécanismes de coordination de l'aide et faire entendre sa voix sur les forums régionaux et mondiaux consacrés à l'efficacité de l'aide et au développement ;
 - ii. Mettre en place et utiliser des systèmes transparents et rentables basés sur Internet afin de gérer et de suivre les résultats de l'aide et des OMD ;
2. développement des capacités du gouvernement et des autres parties prenantes pour la supervision de l'allocation des fonds en faveur du développement et la gestion des flux d'aide au développement ;
3. développement des capacités des partenaires de développement indépendants du Comité d'aide au développement pour la gestion et le suivi de l'aide publique au développement ;
4. Facilitation de la coopération, du partage d'informations et de la formation par les pairs à l'échelle Sud-Sud ;
5. Collecte et partage des témoignages solides sur l'efficacité de l'aide et les outils liés au développement des capacités.

Pour toute information complémentaire, veuillez consulter les documents suivants :

Forum pour la coopération en matière de développement du Conseil économique et social de l'ONU

Processus de financement du développement par l'ONU

Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide

Renforcement des capacités et efficacité de l'aide

Programme d'action d'Accra

Tous les documents sont disponibles sur le site www.capacity.undp.org

PRESTATION DE SERVICES ÉLÉMENTAIRES ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Déclarations de principe

- Des politiques et réglementations appropriées sont indispensables pour fournir et superviser les services fournis par les institutions publiques et les entités non étatiques comme le secteur privé et les organisations non gouvernementales en faveur des pauvres.
- Réglementer le secteur des services relève de la responsabilité de l'État. Cependant, pour garantir rentabilité et égalité sociale, les autorités locales, le secteur privé, les utilisateurs et la communauté dans son ensemble doivent participer aux négociations relatives aux procédures, au niveau de service et de couverture, ainsi qu'à la définition des normes et des tarifs.
- Engager le secteur privé et d'autres entités non étatiques dans la prestation de services élémentaires fait évoluer le rôle de l'État : de prestataire de services, il devient facilitateur. Les autorités locales doivent acquérir des compétences nécessaires pour leur nouveau rôle.
- Le partenariat public-privé (PPP) est une approche de la prestation de services qui prend la forme d'un contrat formel entre les autorités publiques locales et les acteurs non étatiques en vue de fournir des services publics selon des objectifs de prestation et de performance définis par les autorités locales, avec des indicateurs de performance permettant de suivre les services délivrés par le prestataire. Les autorités publiques, les prestataires de services non étatiques et les utilisateurs ont besoin d'un nouveau jeu de capacités qui garantira l'amélioration des prestations de services via des accords de PPP, ce qui ouvre la voie du soutien au développement de leurs capacités.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales en proposant les services suivants :

1. Facilitation de l'examen des politiques et des réglementations qui régissent la prestation des services locaux ;
2. Soutien technique pour l'application des lois et réglementations, pour la formulation des politiques et pour la mise en œuvre de réformes institutionnelles visant à faciliter et encourager les entités privées et non gouvernementales à contribuer à la prestation de services locaux élémentaires ;
3. Soutien pour l'évaluation des capacités et l'analyse des rôles et responsabilités de l'État, du secteur privé, des groupes d'utilisateurs et des communautés quant à la prestation de services élémentaires en faveur des pauvres. Cela inclut des conseils sur les modèles adaptés de prestation de services élémentaires, comme l'approche des partenariats public-privé ;
4. Facilitation des consultations multipartites sur les pratiques innovantes et les normes et mécanismes permettant d'améliorer l'accès, l'efficacité et l'accessibilité économique des services élémentaires en faveur des pauvres ;
5. Soutien des mises en œuvre pilotes de modèles de prestation de services public-privé qui contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, dans des secteurs de services tels que l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la gestion des déchets solides, les énergies renouvelables décentralisées, les soins médicaux et l'éducation ;
6. Soutien au renforcement des capacités institutionnelles à améliorer les services publics et aux échanges d'expériences Sud-Sud sur les modèles novateurs de prestation de services ;
7. Mise à disposition d'outils d'évaluation, de réseaux d'experts et de formations à l'intention des parties prenantes nationales et locales, en vue de concevoir et de mettre en œuvre des partenariats public-privé en faveur des pauvres dans des secteurs de services spécifiques.

Pour toute information complémentaire, veuillez consulter les documents suivants :

[Outils destinés aux PPP municipaux en faveur des pauvres](#)

[Step-by-Step Guide for Pro-Poor Public Private Partnership: For a Basic Urban Service](#)

Compte-rendu de la discussion électronique sur Capacity-Net consacrée à la capacité à fournir des services locaux élémentaires aux pauvres de façon efficace et durable (Capacity to Effectively and Sustainably Deliver Local Basic Services to the Poor)

Fiches d'informations des projets

Tous les documents sont disponibles sur le site www.capacity.undp.org

Annexe 2

Le renforcement des capacités appliqué en situation dans les pratiques du PNUD

DÉVELOPPEMENT LOCAL INTÉGRÉ

Déclarations de principe

- Le développement local implique, pour les différentes parties prenantes (gouvernement, organisations non gouvernementales, secteur public) tant au niveau local que national, de collaborer pour définir un environnement favorable et de mettre en œuvre des initiatives de développement local. Les autorités locales sont les mieux placées pour coordonner ces parties prenantes afin qu'elles agissent de façon complémentaire.
- Les autorités locales doivent assumer différents rôles : rassembler les parties prenantes, planifier, fournir des services et superviser les prestataires de services non gouvernementaux. Pour y parvenir, il faut disposer d'un ensemble de capacités fonctionnelles clés.
- Un leadership stimulant est souvent indispensable pour réussir. Le renforcement du leadership doit être holistique et impliquer non seulement les particuliers, mais aussi les organisations, afin de mettre en place l'environnement favorable.
- Le développement local est fortement influencé par les politiques nationales, en particulier par les processus budgétaires et la décentralisation fiscale, même lorsque la dévolution est limitée et que l'autorité administrative est très centralisée.
- Nourrir les capacités locales demande de faire face à des problèmes locaux particuliers et de s'appuyer sur les opportunités locales. Les problèmes comprennent l'absence de données désagrégées et la difficulté de maintenir ses effectifs quand les mesures incitatives sont limitées. Les opportunités comprennent le capital social et la volonté de contribuer aux changements, qui peuvent aider les autorités locales à mettre en œuvre leurs priorités et à suivre leur efficacité.
- Déterminer quelles sont les parties prenantes locales et réaliser des évaluations de capacités sont deux étapes initiales importantes qui déclencheront le processus et engageront tous les participants.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales en proposant les services suivants :

1. Identification des prestataires de services clés (publics ou non), évaluation de leurs capacités et soutien du renforcement de ces capacités à planifier, établir un budget, fixer des priorités et coordonner et mobiliser des ressources ;
2. Soutien à la préparation d'évaluations et de stratégies en matière de capacités, dans le but de renforcer les capacités des groupes gouvernementaux locaux à gérer les ressources publiques efficacement, à fournir des services de qualité et à pratiquer une prise de décisions inclusive et démocratique. Cela inclut d'améliorer les compétences en planification, établissement de budgets, gestion des ressources publiques et réalisation de suivis et évaluations ;
3. Soutien à l'instauration de partenariats multipartites (entre des entités publiques et privées ou entre municipalités) et à la mobilisation de ressources pour les investissements en faveur des pauvres. (Voir aussi *Prestation de services et partenariats public-privé.*)
4. Facilitation des opportunités offertes aux citoyens d'exprimer leur opinion sur les services locaux et de mettre en jeu la responsabilité du gouvernement et des prestataires de services ;
5. Animation des débats politiques qui rassemblent les responsables locaux et nationaux ;
6. Évaluation des cadres politiques et réglementaires et des autres facteurs locaux influant la mise à disposition des services.

Pour toute information complémentaire, veuillez consulter les documents suivants :

[UNDP Practice Note on Supporting Capacities for Integrated Local Development](#)

Toolkit for Localizing the Millennium Development Goals (MDGs)

Tous les documents sont disponibles sur le site www.capacity.undp.org

STRATÉGIES PLURISECTORIELLES EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LE VIH/SIDA

Déclarations de principe

- L'épidémie de VIH est un événement dont les conséquences s'étendront sur plusieurs générations. Tous les pays doivent donc être capables de comprendre comment le VIH et le sida nuisent à leurs objectifs de développement et comment les besoins et les moteurs de leur propre système de santé publique et socioéconomique sont susceptibles d'influencer la propagation de l'épidémie.
- Faire face au VIH/SIDA est un défi pour chaque pays comme pour le système des Nations Unies. Pour réagir efficacement à long terme, les pays doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies plurisectorielles de prévention, de traitement et d'atténuation. Celles-ci doivent être intégrées dans des mécanismes de planification décentralisés mais aussi dans des plans de développement nationaux axés, par exemple, sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ou les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP).
- Ces interventions nécessiteront un leadership venant des plus hautes sphères du gouvernement et la coordination des ministères principaux. Pour que ces actions soient efficaces, les populations marginalisées (travailleurs de l'industrie du sexe et minorités sexuelles, notamment) devront également prendre part au processus de décision, et les agences de l'ONU devront planifier et exécuter leurs programmes de façon conjointe. Les systèmes initialement prévus pour faire face au VIH/SIDA sont de plus en plus éloignés des nouveaux systèmes de gouvernance qui sont élaborés pour renforcer les systèmes de santé et lutter à la fois contre le VIH, la Tuberculose et le Paludisme. La décentralisation vient encore compliquer le problème. Comprendre ces difficultés et élaborer des dispositifs robustes de gouvernance renforcera les interventions en matière de VIH/SIDA et aidera les gouvernements à gérer les rapports complexes entre santé et développement.
- Les violations des droits de l'Homme et la discrimination fondée sur le sexe alimentent la propagation du VIH/SIDA et empêchent l'accès de la population aux services de prévention, de traitement et de soutien. Les interventions contre l'épidémie qui aboutissent favorisent des mesures garantissant le respect des droits de l'Homme de chaque homme et femme, en traitant des problèmes de stigmatisation, de discrimination et d'inégalité entre les sexes, qui signifient que les femmes et les filles sont particulièrement susceptibles d'être contaminées.
- Il est aujourd'hui plus facile d'accéder à des médicaments antirétroviraux à bas prix. Cependant, dans les pays en développement, l'accès à ces médicaments est limité par des problèmes complexes de droits de propriété intellectuelle et d'accords commerciaux. Si les pays veulent jouir d'un accès durable à des traitements abordables et de qualité contre le VIH/SIDA, ils doivent améliorer leur capacité à utiliser pleinement la souplesse et les garanties qu'offrent les réglementations du commerce international.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales en proposant les services suivants :

1. Évaluation de l'impact socioéconomique du VIH/SIDA et élaboration de stratégies pour l'atténuer ;
2. Conseils sur l'intégration du VIH/SIDA dans les plans de développement nationaux, les stratégies de réduction de la pauvreté et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, y compris ceux qui sont élaborés après une catastrophe naturelle ou un conflit ;
3. Élaboration de stratégies macroéconomiques de gestion des ressources supplémentaires ;
4. Adoption de politiques et de législations et utilisation de la souplesse possible des aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce afin d'améliorer l'accès aux traitements ;
5. Renforcement de l'intégration du principe d'égalité des sexes dans les plans nationaux de lutte contre le VIH/SIDA et développement de liens entre les actions plus vastes en faveur de l'égalité des sexes et les travaux de lutte contre le VIH et le sida.

Pour toute information complémentaire, veuillez consulter les documents suivants :

UNDP Corporate Strategy on HIV/AIDS

[*Mainstreaming HIV and AIDS in Sectors & Programmes: An Implementation Guide for National Responses*](#)

[*The TRIPS Agreement And Access To ARVs*](#)

Tous les documents sont disponibles sur le site www.capacity.undp.org

UTILISATION EFFICACE DES RESSOURCES DU FONDS MONDIAL

Déclarations de principe

- Les pays reçoivent plus de fonds que jamais pour lutter contre le VIH/SIDA, la Tuberculose et le Paludisme. Toutefois il faut investir davantage dans le développement des capacités afin d'utiliser ces fonds de façon efficace et produire des résultats durables.
- Échelonner les stratégies contre ces maladies et améliorer l'utilisation des ressources du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (le Fonds mondial) demande des capacités pour la planification de projets, l'administration des subventions et des contrats, la gestion de fonds, la passation de marchés et le suivi et l'évaluation. Il est primordial de développer les capacités des parties prenantes qui mettent en œuvre les programmes du Fonds mondial, comme les organisations de la société civile, les institutions gouvernementales et les groupes de victimes du VIH et du sida.

Services

Le PNUD et son réseau de partenaires soutiennent les parties prenantes nationales en proposant les services suivants :

1. Soutien des entités nationales qui développent leurs capacités de mise en œuvre afin qu'elles puissent endosser le rôle de « *bénéficiaire principal* » du Fonds mondial, y compris les *Directives relatives à un soutien fructueux du renforcement des capacités des bureaux de pays du PNUD en tant que bénéficiaire principal du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme* ;
2. Acheminement des ressources du Fonds mondial vers des programmes formulés par les pays et fourniture de soutien pour le développement des capacités des sous-bénéficiaires et des parties prenantes nationales impliquées dans la mise en œuvre de ces programmes ;
3. Facilitation d'une évaluation des atouts et des besoins des sous-bénéficiaires afin de déterminer les goulots d'étranglement qui peuvent empêcher la mise en œuvre des programmes d'aboutir ;
4. Apport d'un soutien pour renforcer les outils et les mécanismes de contrôle qualité des projets du Fonds mondial, y compris [the Toolkit for Successful Partnership in Support to Global Fund Principal Recipients](#), le [Operational Manual](#), et les modèles et accords modèles à utiliser avec les sous-bénéficiaires des projets du Fonds mondial ;
5. Formation du personnel du PNUD et des sous-bénéficiaires, au niveau mondial, régional et national, sur la gestion des subventions, la gestion financière, l'administration des contrats et la gestion des passations de marché et de la chaîne logistique, ainsi que le suivi et l'évaluation ;
6. Adaptation du système financier du PNUD afin de permettre le suivi et l'évaluation des dépenses du Fonds mondial par pays et sous-bénéficiaire, y compris les dépenses en médicaments antirétroviraux et en moustiquaires.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site Internet du Partenariat entre le PNUD et le Fonds mondial :

www.undp.org/hiv/focus04.htm

Tous les documents sont disponibles sur le site www.capacity.undp.org

Pour toute information, contactez :

Programme des Nations Unies pour le développement
Bureau des politiques de développement
Groupe du développement des capacités
304 East 45th Street, FF-6^{ème} étage
New York, NY 10017
Tél. : +1 212-906-3643
Fax : +1 212-906-5896
Site internet : <http://www.capacity.undp.org>