

# Collaboration, apprentissage et adaptation (CLA), gamme de maturité

Le bureau de l'USAID pour la politique, la planification et l'apprentissage (PPL) et son mécanisme de soutien, LEARN, ont élaboré un Cadre et un Outil de maturité pour la collaboration, l'apprentissage et l'adaptation (CLA) pour aider les missions de l'USAID à réfléchir de façon délibérée sur la manière de planifier et de mettre en œuvre des approches CLA adaptées au contexte de la mission et d'atteindre leurs objectifs de développement. Bien que l'outil soit principalement destiné aux publics de l'USAID pour des ateliers d'auto-évaluation participative, le Cadre de CLA et la gamme de maturité sont pertinents à un public plus large.

Le Cadre CLA de l'USAID identifie les composants clés et les sous-composants du travail quotidien qui peuvent constituer des opportunités pour une CLA intentionnelle, systématique et dotée de ressources. Le cadre reconnaît la diversité de ce à quoi peut ressembler la CLA dans divers organismes et programmes, tout en lui donnant sa structure, sa clarté et sa cohérence entre deux dimensions clés :

- **CLA dans le Cycle du Programme** : comment la CLA est intégrée dans les processus du cycle du programme, y compris à la stratégie, à la conception du projet et des activités et la mise en œuvre ; et
- **Conditions favorables** : la façon dont la culture, les processus d'affaires et l'allocation des ressources d'une organisation favorisent l'intégration CLA.

Reconnaissant que la CLA n'est pas binaire – ce n'est pas une question de «le faire ou de ne pas le faire» – PPL et LEARN ont développé une gamme de pratiques pour chacun des 16 sous-composants du cadre. La gamme offre des exemples de ce à quoi l'intégration pourrait ressembler à différentes étapes: pas encore présente, émergente, en expansion, avancée et institutionnalisée. Les descriptions des stades de maturité ne sont qu'illustratives et visent à susciter une réflexion sur les pratiques actuelles et les opportunités d'amélioration.

Dans cette ressource, chaque page de sous-composant CLA décrit les concepts clés de cette rubrique et inclut une description des stades de maturité. Bien que les descriptions aient été développées à l'origine pour l'USAID, la plupart des concepts sont facilement transférables ou ont des équivalents dans la communauté des partenaires. Par exemple, bien que des organisations en dehors de l'USAID n'ont pas nécessairement des «revues de portefeuille» (qui font partie de la sous-composante Pause & Réfléchir), la majorité tient une sorte de réunion pour examiner les progrès du programme.

Ceci est la septième version du Cadre CLA et de la gamme de maturité. PPL et LEARN continueront à les examiner et à les mettre à jour périodiquement en fonction des commentaires des utilisateurs. Si vous avez des commentaires sur le contenu, envoyez un e-mail à [learning@usaid.gov](mailto:learning@usaid.gov). Nous aimerions également savoir comment vous avez utilisé ce contenu avec votre équipe ou votre organisation.



*Cette ressource a été produite pour examen par l'Agence de Développement International des États-Unis (USAID). Il a été préparé par le mécanisme LEARN du Bureau d'apprentissage, d'évaluation et de recherche (LER) de l'USAID, au sein du Bureau des politiques, de planification et d'apprentissage (PPL). LEARN est géré par Dexis Consulting Group.*

## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME

# COLLABORATION

## Collaboration interne



### CONCEPTS CLÉS

1. Identifier et prioriser les autres équipes ou les bureaux qui seront impliqués dans la collaboration stratégique.
2. Décider de la façon dont ces équipes/bureaux seront impliqués.
3. Collaborer avec ces équipes/bureaux en fonction des décisions prises.

STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous ne collaborons pas encore avec d'autres équipes ou d'autres bureaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous collaborons avec d'autres équipes / bureaux <b>de façon ponctuelle, lorsque l'opportunité se présente.</b></li> <li>➤ En général, l'information est <b>compartmentée.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous collaborons <b>de temps en temps</b> avec d'autres équipes / bureaux.</li> <li>➤ La collaboration entre les différents bureaux se fait par le biais <b>d'échange d'information.</b></li> </ul>	<p>Nous avons <b>l'habitude</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>D'identifier</b> d'autres équipes, bureaux et/ou individus qui permettraient de maximiser l'impact sur la planification et la mise en oeuvre</li> <li>➤ <b>De prendre des décisions</b> sur la forme que prend la collaboration pour accroître les synergies.</li> <li>➤ <b>De collaborer de façon stratégique</b> avec ces équipes, bureaux et/ou individus en fonction des décisions prises.</li> </ul>	<p><b>De manière constante et systématique,</b> nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifions les équipes, bureaux et / ou individus qui permettraient de maximiser l'impact sur la planification et la mise en oeuvre.</li> <li>➤ Prenons des décisions sur la forme que devrait prendre la collaboration pour accroître les synergies.</li> <li>➤ Collaborons de façon stratégique avec ces équipes, bureaux et/ou individus en fonction des décisions prises</li> </ul>

## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME

# COLLABORATION

## Collaboration externe



### CONCEPTS CLÉS

1. Identifier et donner la priorité aux parties prenantes principales à impliquer dans la collaboration stratégique.
2. Décider de la façon dont les parties prenantes principales seront impliquées.
3. Collaborer avec ces parties prenantes principales en fonction des décisions prises.

### STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous ne collaborons pas encore avec les parties prenantes externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'analyse des parties prenantes est <b>informelle et non documentée</b>.</li> <li>➤ Nous collaborons avec les parties prenantes <b>de façon ponctuelle</b>.</li> <li>➤ Les parties prenantes sont <b>informées</b> des plans et / ou des interventions de l'USAID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nos processus de planification incluent <b>de temps en temps</b> une analyse des parties prenantes.</li> <li>➤ Nous collaborons avec des homologues du gouvernement hôte et/ou des partenaires d'exécution dans le cadre <b>d'accords spécifiques</b>.</li> <li>➤ La collaboration avec les autres parties prenantes se limite à la <b>collecte d'informations</b> pour informer les décisions de l'USAID.</li> </ul>	<p>Nous avons <b>l'habitude</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>D'analyser les parties prenantes</b>. Nous les identifions et les hiérarchisons par ordre de priorité.</li> <li>➤ <b>De prendre des décisions</b> sur la forme que devrait prendre la collaboration pour accroître les synergies. Lorsque cela est nécessaire, et approprié, nous encourageons la collaboration entre les partenaires.</li> <li>➤ <b>De collaborer de façon stratégique</b> avec ces parties prenantes principales en fonction des décisions prises.</li> </ul>	<p><b>De manière constante et systématique</b>, nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analysons les parties prenantes. Nous les identifions et nous les hiérarchisons par ordre de priorité.</li> <li>➤ Prenons des décisions sur la forme que devrait prendre la collaboration pour accroître les synergies. Lorsque cela est nécessaire, impliquons les partenaires et nous faisons appel à leur collaboration.</li> <li>➤ En fonction des décisions prises, nous collaborons de façon stratégique avec ces parties prenantes principales.</li> </ul>

## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME



# APPRENTISSAGE

## Preuves techniques



### CONCEPTS CLÉS

1. Tenir à jour les preuves techniques.
2. Utiliser la littérature spécifique / le fonds documentaire dans la planification et la mise en oeuvre.
3. Contribuer à la génération et l'enrichissement de la base des preuves techniques.

STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous n'avons pas de connaissance des preuves techniques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous faisons un suivi <u>informel</u> des preuves techniques.</li> <li>➤ Nous avons relevé <u>certaines lacunes</u> en matière de connaissances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous suivons et utilisons principalement les <u>rapports d'évaluation précédents</u> pour déterminer les implications sur la programmation.</li> <li>➤ Nous identifions les lacunes de connaissances en utilisant des <u>approches informelles ou ad hoc</u>.</li> </ul>	<p>Nous avons <u>l'habitude</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De mettre à jour nos connaissances techniques, notamment en <u>consultant les documents d'experts et de recherche produits</u> par l'USAID et les autres.</li> <li>➤ D'utiliser <u>différents types de connaissances</u> et différentes sources pertinentes pour identifier les implications et informer la stratégie, les projets et/ou les activités.</li> <li>➤ D'identifier les lacunes existantes et d'<u>apporter de nouvelles connaissances à la communauté</u> par le biais de recherche, de mise en place de projets pilotes et d'évaluations.</li> </ul>	<p>De <u>manière constante et systématique</u> nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettons à jour nos connaissances techniques, notamment en consultant les documents d'experts et de recherche produits par l'USAID et les autres.</li> <li>➤ Utilisons différents types de connaissances et différentes sources pertinentes pour identifier les implications et informer la stratégie, les projets et/ou les activités.</li> <li>➤ Nous identifions les lacunes existantes et nous apportons de nouvelles connaissances à la communauté par le biais de recherche, de mise en place de projets pilotes et d'évaluations.</li> </ul>



# APPRENTISSAGE

## Théories du changement



### CONCEPTS CLÉS

1. Qualité des théories du changement.
2. Essais et exploration des théories du changement.
3. Sensibilisation des intervenants sur les théories du changement et à l'apprentissage résultant de leur mise à l'essai.

STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous n'avons pas encore développé de théorie du changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De façon générale, les théories du changement <u>décrivent des activités</u> déjà en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des théories du changement <u>logiques</u> sont développées sur la base d'une <u>compréhension des preuves techniques existantes, et les hypothèses sont identifiées.</u></li> <li>➤ Certains aspects des théories du changement sont <u>testés au moyen d'évaluations.</u></li> <li>➤ Les théories du changement sont <u>partagées et comprises par un nombre limité</u> de personnels et de parties prenantes principales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les théories du changement sont logiques car développées sur la base d'une <u>compréhension du contexte, d'analyses pertinentes</u> et de preuves techniques existantes.</li> <li>➤ Nous testons et explorons régulièrement les théories prioritaires et leurs <u>hypothèses</u> en utilisant une <u>gamme variée de méthodes d'apprentissage</u> et pas seulement des évaluations.</li> <li>➤ Les théories du changement sont <u>largement partagées et comprises</u> par la <u>majorité</u> du personnel et par les parties prenantes principales.</li> </ul>	<p>De <u>façon systématique</u> nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Développons des théories du changement qui sont logiques et <u>prennent suffisamment en compte la participation des parties prenantes.</u> Les théories du changement évoluent en fonction de la compréhension du contexte, des analyses pertinentes, et des preuves techniques.</li> <li>➤ Testons et explorons les théories du changement et leurs hypothèses et <u>modifions les théories</u> (le cas échéant) en fonction des résultats.</li> <li>➤ <u>Utilisons et partageons</u> les résultats des tests des théories du changement pour renseigner la planification et la mise en oeuvre des activités de l'USAID et des autres parties prenantes.</li> </ul>

## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME



# APPRENTISSAGE

## Planification de scénarios



### CONCEPTS CLÉS

1. Identifier les risques et les opportunités à travers la planification de scénarios.
2. Surveiller les tendances liées aux scénarios.
3. Utiliser les enseignements du suivi : y répondre et les mettre en pratique.

STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous n'avons pas encore participé à la planification de scénarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous <u>posons de façon informelle des questions d'ordre général</u> : "Que se passerait il si...?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous <u>posons des questions</u> d'ordre général : "Que se passerait il si...?" et prenons note des réponses.</li> <li>➤ Nous <u>suivons de manière informelle les tendances</u> liées à ces scénarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous élaborons <u>habituellement différents scénarios qui nous permettent</u> de réfléchir aux risques et opportunités potentiels.</li> <li>➤ Nous suivons <u>régulièrement</u> les tendances liées à ces scénarios.</li> <li>➤ Le suivi des scénarios est <u>souvent utilisé dans la planification et la mise en oeuvre</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous développons constamment des différents scénarios, nous identifions <u>les signaux qui indiqueraient des risques ou des opportunités</u>.</li> <li>➤ Nous suivons les tendances liées aux scénarios de <u>façon systématique</u>.</li> <li>➤ Nous utilisons des signaux d'alerte pour répondre <u>en temps réel</u> aux changements de contexte.</li> </ul>

## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME



# APPRENTISSAGE

## Suivi-Evaluation pour l'apprentissage

### CONCEPTS CLÉS

1. Pertinence des données de suivi pour la prise de décision.
2. Concevoir et réaliser des évaluations pour informer les programmes en cours et futurs.
3. Aligner le suivi, l'évaluation, et les efforts d'apprentissage à travers les niveaux de stratégie, de projet, et des activités.



STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les efforts en Suivi et l'évaluation sont mis en œuvre principalement pour répondre aux exigences de rapportage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les données de suivi sont <b>généralement déconnectées</b> de la prise de décision.</li> <li>➤ Les <b>évaluations obligatoires</b> identifient des informations nouvelles et pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les données de suivi sont <b>parfois pertinentes</b> et de <b>suffisamment rigoureuses</b> pour éclairer la prise de décision.</li> <li>➤ Nous utilisons les résultats de l'évaluation <b>pour éclairer</b> les activités ou les projets futurs.</li> <li>➤ Nous regroupons les leçons apprises au cours de <b>plusieurs activités</b> pour <b>éclairer la conception de projets ou d'activités à venir</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous identifions et collectons <b>habituellement</b> des données de surveillance <b>fiables et de bonne qualité</b> qui éclairent la prise de décisions.</li> <li>➤ Nous concevons et réalisons <b>régulièrement</b> des évaluations pour renseigner les programmes <b>en cours et futurs</b>.</li> <li>➤ Nous concevons délibérément des efforts de S&amp;E afin que l'apprentissage qui en résulte puisse être regroupé <b>à travers de projets ou d'activités</b> pour éclairer les décisions de <b>conception et de mise en oeuvre</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous <b>priorisons</b> et collectons <b>de manière systématique</b> des données de surveillance fiables et de <b>haute qualité</b> qui éclairent la prise de décisions.</li> <li>➤ Nous concevons et réalisons des <b>évaluations en temps opportun</b> qui éclairent les programmes actuels et futurs.</li> <li>➤ Nous concevons délibérément des programmes de S&amp;E afin que l'apprentissage qui en résulte puisse être regroupé au travers de projets ou d'activités, et ensuite que cet enseignement puisse <b>éclairer comment les résultats ont été atteints au niveau de la Mission</b>.</li> </ul>

## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME



# ADAPTATION S'arrêter et réfléchir



### CONCEPTS CLÉS

1. Les opportunités pour pause et réfléchir sont variés et ont des objectifs différents.
2. Les temps de pause doivent être pris régulièrement afin d'éclairer au mieux la prise de décision.
3. Les temps de pause qui supportent la réflexion doivent être de qualité.

STADES DE MATURITÉ

	À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
	<p>➤ Nous n'avons pas encore participé à des moments de pauses réflexives.</p>	<p>➤ Nous participons aux <u>révisions annuelles de portfolios obligatoires et à l'évaluation à mi-parcours du CDCS à des fins de reddition de comptes et de rapports.</u></p> <p>➤ Les réunions des partenaires sont <u>rare</u>s et servent à <u>fournir des informations</u> aux partenaires d'exécution.</p> <p>➤ Des occasions de pause réflexive pourraient être identifiées, mais ne <u>sont pas prises en compte.</u></p>	<p>➤ Nous participons à des révisions de portfolios et à des <u>réunions de partenaires ad hoc</u> axées principalement sur les <u>apprentissages au niveau des activités</u>, ainsi que sur l'inventaire à mi-parcours du CDCS.</p> <p>➤ Les activités de pause réflexive ne sont <u>pas alignées</u> sur les calendriers de conception et de mise en oeuvre.</p> <p>➤ Les activités de P&amp;R se caractérisent par la diffusion de l'information et l'<u>échange de connaissances de base.</u></p>	<p>Nous avons <u>l'habitude</u> :</p> <p>➤ D'organiser et d'assister à une <u>variété d'activités pertinentes</u> de pause réflexive pour <u>réfléchir aux progrès et à ce que nous avons appris à ce jour.</u></p> <p>➤ D'inclure des activités de pause réflexive lorsque nous planifions des projets ou lorsque nous établissons des plannings de mise en oeuvre. Les apprentissages sont ainsi générés <u>au moment le plus opportun.</u></p> <p>➤ De faciliter les activités de P&amp;R pour le <u>personnel et les parties prenantes intéressées</u>, en utilisant une <u>variété d'approches participatives pour encourager la conversation franche.</u></p>	<p>De <u>manière constante et systématique</u> nous :</p> <p>➤ Organisons et assistons à une variété d'activités nous permettant de nous arrêter et de réfléchir. Au cours de ces activités de pause réflexive, nous réfléchissons aux progrès faits à ce jour, et à ce que nous avons appris.</p> <p>➤ Incluons des activités de pause réflexive lorsque nous planifions des projets ou lorsque nous établissons des plannings de mise en oeuvre. Les apprentissages sont ainsi générés au moment le plus opportun.</p> <p>➤ Facilitons les activités de pause réflexive pour le personnel et les parties prenantes intéressées en utilisant une variété d'approches participatives pour encourager la conversation franche.</p>



## CLA DANS LE CYCLE DU PROGRAMME



# ADAPTATION

## Gestion adaptative



### CONCEPTS CLÉS

1. Analyser ce qui est appris au cours de la mise en oeuvre ou lors des opportunités de pauses réflexives.
2. Informer la prise de décision.
3. Effectuer le suivi des décisions prises pour gérer de façon adaptative.

### STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous n'avons pas encore identifié d'occasions pour appliquer l'apprentissage ou le changement de direction au cours du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous <u>travaillons avec les partenaires</u> pour identifier les réussites, les défis et les sujets qui justifient une exploration plus poussée <u>au niveau de l'activité</u>.</li> </ul>	<p>Nous travaillons avec les partenaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier les réussites, les défis et les sujets qui justifient une exploration plus poussée au niveau de l'activité.</li> <li>➤ Utiliser l'apprentissage pour <u>informer les décisions au niveau de l'activité</u> sur le maintien ou l'adaptation des approches actuelles.</li> <li>➤ <u>Parfois prendre des mesures</u> en fonction des décisions prises, en consultant les collègues clés de la Mission au besoin.</li> </ul>	<p>Nous avons <u>l'habitude de</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Travailler avec <u>les principaux intervenants internes et externes</u> pour <u>analyser</u> les réussites, les défis et les <u>échecs</u> afin d'identifier les leçons et les sujets qui justifient une exploration plus poussée.</li> <li>➤ Utiliser ce que nous avons appris pour décider si nous maintenons, adaptons ou <u>abandonnons</u> les approches actuelles.</li> <li>➤ <u>Travaillons avec les collègues-clés</u> au sein de la Mission et au sein des bureaux de Washington afin de prendre des mesures, <u>d'adapter la stratégie, les projets et / ou les activités</u> en conséquence.</li> </ul>	<p>De <u>manière constante et systématique</u> nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Travaillons avec les principaux intervenants internes et externes pour analyser les réussites, les défis et les échecs afin d'identifier les leçons et les sujets qui justifient une exploration plus poussée.</li> <li>➤ Utilisons ce que nous avons appris pour décider si nous maintenons, adaptons ou abandonnons les approches actuelles.</li> <li>➤ Travaillons avec les collègues clés au sein de la Mission et au sein des bureaux de Washington afin de prendre des mesures, adapter la stratégie, les projets et/ou les activités en conséquence.</li> </ul>

## CONDITIONS FAVORABLES



# CULTURE Ouverture



## CONCEPTS CLÉS

1. Sens de confort dans le partage des opinions et des idées.
2. Etre ouvert à d'autres perspectives.
3. Volonté d'agir sur de nouvelles idées.

## STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'ouverture au partage, de perspectives divergentes ou à l'essai de nouvelles approches ne fait pas encore partie de la culture de la mission.</li> </ul>	<p><b>Seules certaines personnes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posent des questions difficiles ou se sentent capables d'exprimer des points de vue impopulaires.</li> <li>➤ Donnent la parole à des perspectives divergentes.</li> <li>➤ Sont disposées à explorer des idées qui sont nouvelles ou n'ont pas encore été testées.</li> </ul>	<p><b>Une minorité des employés de la Mission :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pose des questions difficiles ou se sent capable d'exprimer des points de vue impopulaires.</li> <li>➤ Donne la parole à des perspectives divergentes.</li> <li>➤ Est disposée à explorer des idées qui sont nouvelles ou n'ont pas encore été testées.</li> </ul>	<p><b>La majorité des employés de la Mission :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pose des questions difficiles ou se sent capable d'exprimer des points de vue impopulaires.</li> <li>➤ Donne la parole à des perspectives divergentes.</li> <li>➤ Est disposée à explorer des idées qui sont nouvelles ou n'ont pas encore été testées.</li> </ul>	<p>Tout le personnel <u>de la Mission, avec le soutien de la direction de la Mission, de manière systématique</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pose des questions difficiles ou se sent capable d'exprimer des points de vue impopulaires.</li> <li>➤ Donne la parole à des perspectives divergentes.</li> <li>➤ Est disposé à explorer des idées qui sont nouvelles ou n'ont pas encore été testées.</li> </ul>



## CONDITIONS FAVORABLES



# CULTURE Relations et réseaux



## CONCEPTS CLÉS

1. Développement de relations de confiance.
2. Échange d'informations récentes.
3. Utilisation des réseaux à travers le système pour accroître la connaissance de la situation.

STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel n'utilise pas encore leurs relations et leurs réseaux de manière avantageuse.</li> </ul>	<p><b>Seules certaines personnes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficient de solides relations internes et externes et des réseaux fondés sur la confiance mutuelle.</li> <li>Communiquent de manière cohérente et transparente avec un large éventail de parties prenantes (selon le cas) pour échanger des informations récentes et des connaissances tacites.</li> <li>Utilisent les relations et les réseaux pour rester au courant des développements dans l'ensemble du système qui pourraient avoir un impact, optimiser ou rationaliser les efforts en cours ou à venir.</li> </ul>	<p><b>Une minorité des employés de la Mission :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficient de solides relations internes et externes et des réseaux fondés sur la confiance mutuelle.</li> <li>Communiquent de manière cohérente et transparente avec un large éventail de parties prenantes (selon le cas) pour échanger des informations à jour et des connaissances tacites.</li> <li>Utilisent les relations et les réseaux pour rester au courant des développements dans l'ensemble du système qui pourraient avoir un impact, optimiser ou rationaliser les efforts en cours ou à venir.</li> </ul>	<p><b>La majorité des employés de la Mission :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficie de solides relations internes et externes et de réseaux fondés sur la confiance mutuelle.</li> <li>Communique de manière cohérente et transparente avec un large éventail de parties prenantes (selon le cas) pour échanger des informations récentes et des connaissances tacites.</li> <li>Utilise les relations et les réseaux pour rester au courant des développements dans l'ensemble du système qui pourraient avoir un impact, optimiser ou rationaliser les efforts en cours ou à venir.</li> </ul>	<p>Tout le personnel <b>de la Mission :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficie de relations internes et externes solides et de réseaux fondés sur la confiance mutuelle.</li> <li>Communique de manière cohérente et transparente avec un large éventail de parties prenantes (selon le cas) pour échanger des informations récentes et des connaissances tacites.</li> <li>Utilise les relations et les réseaux pour rester au courant des développements dans l'ensemble du système qui pourraient avoir un impact, optimiser ou rationaliser les efforts en cours ou à venir.</li> </ul>

## CONDITIONS FAVORABLES



### CULTURE

# Apprentissage et amélioration en continu



## CONCEPTS CLÉS

1. Le personnel prend du temps pour l'apprentissage et la réflexion.
2. Il existe une motivation pour l'apprentissage.
3. L'utilisation d'approches itératives permet une amélioration continue.

## STADES DE MATURITÉ

	À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel ne peut se concentrer sur l'apprentissage et la réflexion qu'en dehors des heures normales de travail.</li> </ul>	<p><b>Seules certaines personnes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Trouvent du temps</u> pour leur apprentissage et réflexion personnels.</li> <li><u>Utilisent des approches itératives</u> permettant une amélioration continue.</li> </ul>	<p><b>Une minorité des employés de la Mission :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Prend part à des possibilités d'apprentissage et de réflexion.</u></li> <li>Utilise des approches itératives permettant une amélioration continue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une <b>majorité</b> des employés de la Mission prend part aux occasions d'apprentissage et de réflexion.</li> <li>Le personnel est <b>généralement motivé à apprendre afin d'avancer dans leur carrière professionnelle et d'améliorer l'efficacité de l'organisation.</b></li> <li>La <b>majorité</b> des employés <b>et des partenaires de mise en oeuvre</b> utilisent des approches itératives qui permettent une amélioration continue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tout le personnel de la Mission, avec le soutien de la direction de la Mission,</b> prend part aux occasions d'apprentissage et documentent <b>la façon dont il contribue</b> à l'efficacité de l'organisation.</li> <li>Le personnel est <b>constamment</b> motivé à apprendre afin d'avancer dans leur carrière professionnelle et d'améliorer l'efficacité de l'organisation.</li> <li><b>Les responsables de la Mission encouragent constamment le personnel</b> et les partenaires de mise en oeuvre à utiliser des approches itératives qui permettent une amélioration continue.</li> </ul>

## CONDITIONS FAVORABLES



# PROCESSUS Gestion des connaissances



## CONCEPTS CLÉS

1. Reconnaît les différentes parties prenantes comme des sources de divers types de connaissances.
2. Distiller les connaissances.
3. Partager les connaissances avec les parties prenantes.

### STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<p>↗ Nous n'avons pas commencé à rechercher, à distiller ou à partager des connaissances.</p>	<p><b>Plus rarement</b>, dans la planification et la mise en oeuvre, nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Recherchons des données techniques, contextuelles, et des connaissances empiriques auprès des principales parties prenantes.</li> <li>↗ Distillons les connaissances pour éclairer la prise de décisions.</li> <li>↗ Partageons les connaissances stratégiquement et dans des formats faciles à utiliser afin d'influencer les décisions à l'intérieur et à l'extérieur de l'USAID.</li> </ul>	<p>Dans la planification et la mise en oeuvre, <b>de temps en temps</b>, nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Recherchons des données techniques, contextuelles, et des connaissances empiriques auprès des principales parties prenantes.</li> <li>↗ Distillons les connaissances pour éclairer la prise de décisions.</li> <li>↗ Partageons les connaissances stratégiquement et dans des formats faciles à utiliser afin d'influencer les décisions à l'intérieur et à l'extérieur de l'USAID.</li> </ul>	<p>Dans la planification et la mise en oeuvre, de manière systématique <b>nous avons l'habitude</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Recherchons des données techniques, contextuelles, et des connaissances empiriques auprès des principales parties prenantes.</li> <li>↗ Distillons les connaissances pour éclairer la prise de décisions.</li> <li>↗ Partageons les connaissances stratégiquement et dans des formats faciles à utiliser afin d'influencer les décisions à l'intérieur et à l'extérieur de l'USAID.</li> </ul>	<p>Dans la planification et la mise en oeuvre, <b>de manière constante et systématique</b>, nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Recherchons des données techniques, contextuelles, et des connaissances empiriques auprès des principales parties prenantes.</li> <li>↗ Distillons les connaissances pour éclairer la prise de décisions.</li> <li>↗ Partageons les connaissances stratégiquement et dans des formats faciles à utiliser afin d'influencer les décisions à l'intérieur et à l'extérieur de l'USAID.</li> </ul>

## CONDITIONS FAVORABLES



# PROCESSUS

## Mémoire institutionnelle



## CONCEPTS CLÉS

1. Accès aux connaissances institutionnelles.
2. Transitions de personnel.
3. Contributions du personnel local à la mémoire institutionnelle.

### STADES DE MATURITÉ

	À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous n'avons pas encore de système ou de processus en place pour maintenir la mémoire institutionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous avons des systèmes de gestion des connaissances <b>qui ne sont pas utilisés</b>.</li> <li>➤ Les processus de transition et d'intégration du personnel sont articulés, mais ne <b>sont pas mis en oeuvre</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le personnel de la Mission <b>utilise</b> un système de gestion des connaissances pour les besoins opérationnels quotidiens et un <b>accès fondamental aux connaissances institutionnelles</b>.</li> <li>➤ Le transfert <b>ad hoc</b> de connaissances entre le personnel entrant et le personnel sortant dépend largement de l'initiative individuelle.</li> <li>➤ Les membres du personnel local du pays d'accueil jouent <b>parfois</b> un rôle dans le maintien de la continuité des connaissances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les employés de la Mission et les parties prenantes concernés sont en <b>mesure d'accéder aux informations et aux connaissances nécessaires</b>.</li> <li>➤ Le personnel sortant et / ou en poste transfère <b>généralement</b> les connaissances de la Mission, la compréhension du contexte local et les relations clés avec le personnel entrant.</li> <li>➤ Les membres du personnel local du pays d'accueil sont <b>généralement</b> considérés comme une source de connaissances institutionnelles et sont <b>encouragés à contribuer</b> au processus d'intégration et de transition du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les employés de la Mission et les intervenants concernés sont en mesure d'accéder <b>rapidement et facilement</b> aux informations et aux connaissances <b>actualisées</b>.</li> <li>➤ Le personnel sortant et / ou en poste transfère <b>systématiquement</b> les connaissances de la Mission, la compréhension du contexte local et les relations clés avec le personnel entrant.</li> <li>➤ Les membres du personnel local du pays d'accueil sont <b>constamment</b> considérés comme une source de connaissances institutionnelles et sont encouragés à contribuer au processus d'intégration et de transition du personnel.</li> </ul>

## CONDITIONS FAVORABLES



# PROCESSUS Prise de décision



## CONCEPTS CLÉS

1. Connaissance des processus de prise de décision.
2. Autonomie pour prendre des décisions.
3. Participation appropriée des parties prenantes à la prise de décision.

### STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous ne disposons pas encore de clarté autour des processus ou de l'autorité de prise de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Seuls certains</u> employés de la Mission et des partenaires de mise en oeuvre comprennent les processus de prise de décisions programmatiques ou <u>la portée de leur propre autonomie</u>.</li> <li>➤ La justification des décisions prises <u>est rarement documentée et n'est partagée avec les parties prenantes qu'après coup</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une <u>minorité</u> du personnel de la Mission et des partenaires d'exécution comprend les processus décisionnels de la Mission.</li> <li>➤ Le niveau d'autonomie dont dispose le personnel pour prendre des décisions sur leur travail <u>diffère selon les équipes et les individus</u> impliqués.</li> <li>➤ Les décisions sont <u>parfois</u> prises <u>après avoir sollicité les commentaires des parties prenantes internes</u> et externes intéressés et la justification est documentée et partagée avec ceux-ci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La <u>majorité</u> du personnel de la Mission et des partenaires d'exécution comprend les processus décisionnels.</li> <li>➤ Le personnel bénéficie <u>généralement</u> d'un niveau approprié d'autonomie pour prendre des décisions concernant son travail.</li> <li>➤ Les décisions sont <u>généralement</u> prises après avoir sollicité les commentaires des parties prenantes <u>internes et externes intéressés</u> et la justification est documentée et partagée avec ceux-ci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Le processus</u> de prise de décision est <u>entièrement transparent</u>.</li> <li>➤ Le personnel bénéficie <u>constamment</u> d'un niveau approprié d'autonomie pour prendre des décisions concernant leur travail.</li> <li>➤ Les décisions sont prises <u>systématiquement</u> après avoir sollicité les commentaires des parties prenantes internes et externes intéressés et la justification est documentée et partagée avec ceux-ci.</li> </ul>

## CONDITIONS FAVORABLES



### RESSOURCES

# Ressources de la Mission



## CONCEPTS CLÉS

1. Rôles et responsabilités vis-à-vis de l'approche CLA.
2. Le développement professionne; dans l'approche CLA.
3. Acquisition de support CLA.

## STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nous n'utilisons pas encore de ressources humaines et financières qui supportent l'intégration de l'approche CLA dans le cycle du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les <b>spécialistes de S&amp;É</b> de la Mission sont responsables de l'approche CLA.</li> <li>➤ <b>Seules quelques personnes</b> sont formées et reconnues pour leurs connaissances et compétences en matière de CLA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les <b>spécialistes de S&amp;E et les points de contact des bureaux techniques de la Mission</b> sont responsables de l'approche CLA.</li> <li>➤ Une <b>minorité</b> des employés sont formés et reconnus pour leurs connaissances et leurs compétences en matière de CLA.</li> <li>➤ La Mission <b>dispose de mécanismes de soutien dont certains éléments relèvent de l'approche CLA.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Au sein du Bureau des Programmes et des bureaux techniques, la Mission désigne des <b>réfèrents pour l'approche CLA.</b></li> <li>➤ Une <b>majorité</b> des employés sont formés et reconnus pour leurs connaissances et leurs compétences en matière d'approche CLA.</li> <li>➤ La Mission <b>acquiert des mécanismes</b> qui permettent de soutenir l'approche CLA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les <b>membres du personnel de la Mission prennent tous</b> en compte l'approche CLA <b>dans leur travail, et elle est intégrée à part entière dans leur description de poste.</b> Des "agents moteurs" ou "champions" de l'approche CLA sont identifiés au sein de la Mission et ils coordonnent leurs efforts avec le Bureau du Programme.</li> <li>➤ <b>Tous les employés de la Mission</b> sont formés sur l'approche CLA. Leurs connaissances et leurs compétences dans ce domaine sont reconnues.</li> <li>➤ La Mission acquiert des <b>services de support</b> qui font la promotion d'une approche CLA spécifique aux activités de la Mission. Ces services sont utilisés pour promouvoir une approche CLA efficace.</li> </ul>



## CONDITIONS FAVORABLES



### RESSOURCES

# L'approche CLA dans les mécanismes de mise en oeuvre



## CONCEPTS CLÉS

1. Le type et la portée des projets/mécanismes utilisés au sein de la Mission de l'USAID sont favorables à l'utilisation de l'approche CLA.
2. Budget.
3. Importance du type de personnel et de leurs compétences.

STADES DE MATURITÉ

À VENIR	NIVEAU ÉMERGENT	EN TRANSITION	NIVEAU AVANCÉ	NIVEAU INSTITUTIONNALISÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mécanismes de mise en oeuvre ne prennent pas encore en charge l'intégration de l'approche CLA.</li> </ul>	<p><b>Rarement</b>, nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisons des types de mécanismes et des descriptions d'activité qui permettent l'intégration de l'approche CLA au cours de la mise en oeuvre.</li> <li>Dédions une partie des ressources du mécanisme à l'intégration de l'approche CLA.</li> <li>Au sein des appels d'offre que nous rédigeons, nous demandons que le personnel-clé ait une capacité de gestion adaptative et d'autres compétences liées à l'approche CLA. Nous choisissons des offres qui répondent à ces critères.</li> </ul>	<p><b>Parfois</b>, nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisons des types de mécanismes et des descriptions d'activités qui permettent l'intégration de l'approche CLA au cours de la mise en oeuvre.</li> <li>Dédions une partie des ressources du mécanisme à l'intégration de l'approche CLA.</li> <li>Au sein des appels d'offre que nous rédigeons, nous demandons que le personnel-clé ait une capacité de gestion adaptative et d'autres compétences liées à l'approche CLA. Nous choisissons des offres qui répondent à ces critères.</li> </ul>	<p>Nous avons <b>l'habitude</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D'utiliser des types de mécanismes et des descriptions d'activités qui permettent l'intégration de l'approche CLA au cours de la mise en oeuvre.</li> <li>Dédier une partie des ressources du mécanisme à l'intégration de l'approche CLA.</li> <li>Au sein des appels d'offre que nous rédigeons, nous demandons que le personnel-clé ait une capacité de gestion adaptative et d'autres compétences liées à l'approche CLA. Nous choisissons des offres qui répondent à ces critères.</li> </ul>	<p>De <b>manière constante et systématique</b> nous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisons des types de mécanismes et des descriptions d'activités qui permettent l'intégration de l'approche CLA au cours de la mise en oeuvre.</li> <li>Dédions une partie des ressources du mécanisme à l'intégration de l'approche CLA.</li> <li>Au sein des appels d'offre que nous rédigeons, nous demandons que le personnel-clé ait une capacité de gestion adaptative et d'autres compétences liées à l'approche CLA. Nous choisissons des offres qui répondent à ces critères.</li> </ul>