



# OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

## En pratique

# USAID PROMET LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ, L'INCLUSION ET L'ACCESSIBILITÉ AU SEIN DE SES EFFECTIFS

### Messages clés

L'efficacité de la coopération pour le développement se mesure à l'aune de celle des personnes qui la soutiennent. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) reconnaît la nécessité d'accroître la diversité, l'inclusion, l'équité et l'accessibilité parmi ses effectifs. Elle adopte un large éventail de mesures pour atteindre cet objectif et les buts associés à ce dernier.

### Mots-clés

[Stratégie et orientations](#) | [Cadre institutionnel](#) | [Ressources humaines](#)

### Partenaire clé

[États-Unis](#)

### Défi

L'efficacité de la coopération pour le développement se mesure à l'aune de celle des personnes qui la soutiennent. La diversité, la souplesse et la productivité du personnel permettent à ses membres d'analyser les situations, de formuler et d'influencer les politiques, de tisser des liens et d'améliorer en permanence les systèmes internes. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) est confrontée à certaines difficultés dans sa quête de diversité, d'inclusion et d'équité accrues parmi ses effectifs. Par exemple, un [rapport établi en 2020 par la Cour des comptes américaine](#) (*US Government Accountability Office*) a révélé que les chances de promotion dans la fonction publique étaient de 31 à 41 % inférieures pour les personnes issues des minorités raciales ou ethniques que pour celles de race blanche en début ou en milieu de carrière, et des schémas similaires ont été observés dans le service extérieur.

### Approche

L'USAID prend des mesures pour accroître la diversité, l'inclusion, l'équité et l'accessibilité parmi ses effectifs, pour renforcer les rôles opérationnels et administratifs, ainsi que pour augmenter le nombre des ressortissants nationaux agents du service extérieur et étoffer leur contribution :

- **Un engagement stratégique fort et un leadership résolu.** L'Administratrice de l'USAID, Samantha Power, a approuvé un plan stratégique visant à accroître la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité (*Diversity, Equity, Inclusion and Accessibility*, DEIA) et continue de souligner l'importance d'instaurer un environnement de travail exempt de toute forme de discrimination, de harcèlement ou de représailles. Récemment mis en place, le [Bureau de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'accessibilité](#), rattaché directement au Bureau de l'Administratrice de l'USAID, veille par l'intermédiaire de sa directrice à la mise en œuvre du plan stratégique DEIA et des plans d'action en matière d'équité.
- **Le réexamen des stratégies de recrutement et des postes rémunérés.** Pour diversifier son vivier de candidats, l'USAID collabore avec des universités et des établissements fréquentés par les minorités pour créer des postes en alternance, proposer un plus grand nombre de stages rémunérés et réfléchir à la possibilité d'assouplir les exigences relatives aux certificats médicaux d'aptitude, au niveau de diplôme et à l'expérience à l'étranger. L'Agence est également en train d'accroître son soutien aux programmes spécifiquement axés sur les groupes sous-représentés, tels que le Programme de recrutement du personnel pour les personnes porteuses de handicap et le Programme de bourses d'études supérieures en développement international Donald M. Payne.
- **Le renforcement des capacités et le développement continu des compétences.** Lancée en tant que projet pilote en 2018, la plateforme *Respectful, Inclusive, and Safe Environments* (RISE), désormais bien établie, est dédiée à l'apprentissage pluridisciplinaire et a pour but de promouvoir une culture et un environnement de travail plus respectueux, plus inclusifs et plus sûrs. Les responsables du recrutement du service extérieur et les membres de la commission pour les promotions sont tenus de suivre la formation sur les biais cognitifs inconscients. Destiné à tous les nouveaux directeurs et directeurs adjoints de mission, le Séminaire pour les nouveaux responsables de terrain inclut maintenant un module de formation obligatoire de deux jours sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité.
- **Un appui de qualité aux systèmes locaux.** L'USAID reconnaît que les notions de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité sont contextuelles et varient d'un endroit à un autre. Au Kenya, un conseiller régional sur la DEIA collabore avec l'équipe dirigeante de la mission et le personnel pour cerner les problèmes relatifs à l'équité et à l'inclusion, comme les lacunes et les obstacles au recrutement et à l'embauche. Les progrès sont étayés par des appels bi-hebdomadaires entre le Bureau du siège de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'accessibilité et les missions de l'USAID à l'étranger. Une nouvelle boîte à outils du Conseil de la DEIA place le pouvoir et les ressources entre les mains du personnel de l'USAID, puisque c'est lui qui travaille à la mise en œuvre et à l'accélération du changement.
- **Une amélioration de l'analyse des données.** L'USAID a récemment réalisé une analyse des promotions du service extérieur comprenant des données sur le genre et sur le groupe racial ou ethnique. L'Agence conduit également une analyse sur l'équité salariale et élabore une enquête sur le climat qui règne au Bureau de la DEIA, et qui collectera des données démographiques élargies pour aider l'USAID à mieux analyser comment le personnel perçoit ses initiatives en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité.

## Résultats

- Des **progrès ont été faits s'agissant de la proportion globale des minorités raciales et ethniques** dans les effectifs des agents permanents à plein temps de l'USAID, puisqu'elle est passée de 33 % durant l'exercice budgétaire 2002 à 37 % pour l'exercice budgétaire 2018.
- Plus de 14 conseillers dédiés à la DEIA à Washington et au cours des missions **contribuent à faire évoluer la culture interne en mettant en valeur et en accueillant la diversité, l'équité, l'inclusion**

**et l'accessibilité** parmi le personnel local, et créent des opportunités et des événements pour tisser des liens culturels entre les États-Unis et les pays hôtes.

- **Depuis juin 2021, plus de 6 000 agents de l'USAID ont suivi une formation ou assisté à un événement ou un séminaire RISE**, parmi lesquels plus de 360 hauts dirigeants et presque la moitié de tous les responsables de l'USAID en poste à l'étranger. La plateforme RISE, qui forme environ 250 personnes par semaine, continue à s'enrichir, et 80 % des personnes occupant des postes basés à l'étranger ont suivi un atelier de cinq jours sur les compétences interculturelles et la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité.

### Enseignements tirés

- Il est **nécessaire d'identifier en permanence les obstacles à l'équité** pour améliorer les processus et la culture interne et externe de l'USAID, tant au siège qu'à l'étranger.
- L'USAID doit **investir davantage dans des programmes de développement professionnel internes et externes** pour aider son personnel à gravir les échelons vers les postes de hauts dirigeants.
- **Il convient d'établir un programme de recherche en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité** pour aider l'Agence à consolider la base de données probantes nécessaires aux améliorations qui permettront d'institutionnaliser les principes de la DEIA dans tout le cycle de vie de l'emploi.
- **La collecte et l'analyse des données liées à la diversité, à l'équité, à l'inclusion et à l'accessibilité doivent être élargies et améliorées** pour favoriser des décisions plus stratégiques de la part de l'équipe dirigeante.
- Il faudrait que l'USAID collabore avec d'autres entités du gouvernement fédéral pour **collecter des données LGBTQI+ et d'autres données non signalées sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité** afin de mieux répondre aux besoins de l'ensemble de ses employés et de ses partenaires, dans la mesure où la loi le permet.

### Informations supplémentaires

Gouvernement des États-Unis (2022), *OECD DAC Peer Review: Self-Assessment – United States of America*, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/AR\(2022\)1/7/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/AR(2022)1/7/en/pdf).

Government Accountability Office des États-Unis (2020), *USAID: Mixed Progress in Increasing Diversity, and Actions Needed to Consistently Meet EEO Requirements*, <https://www.gao.gov/products/gao-20-477>.

USAID, *DEIA Achievements*, <https://www.usaid.gov/equity/deia-achievements>.

### Ressources de l'OCDE

OCDE (2022), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement: États-Unis 2022*, <https://doi.org/10.1787/c03596ff-fr>.

OCDE (2020), *Development Insights: DAC peer learning brief on building, buying and borrowing skills*, [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2020\)48&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2020)48&docLanguage=En).

OCDE, « Personnel et compétences », *Fondamentaux de la coopération pour le développement*, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1126\\_1126609-ihk8a1379d&title=Personnel-et-comp%C3%A9tences](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1126_1126609-ihk8a1379d&title=Personnel-et-comp%C3%A9tences)

**Pour en savoir plus sur la coopération pour le développement mise en œuvre par les États-Unis, voir :**

OCDE, « États-Unis », dans *Les profils de coopération au développement*, <https://doi.org/10.1787/45472e20-e>  
[n](#).

**Dernière mise à jour :** 26-09-2022