

FAO RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

MA 1 MODULE D'APPRENTISSAGE 1

AMÉLIORER LES PRATIQUES DE LA FAO
POUR APPUYER LE RENFORCEMENT DES
CAPACITÉS DES PAYS MEMBRES



NOTE POUR LE LECTEUR

Merci de prendre le temps de lire ce Module d'apprentissage de la FAO traitant de la question du renforcement des capacités. Ce module est le premier d'une série à paraître d'ici jusqu'à la fin de l'année 2012. Toute information relative aux Modules d'apprentissage sera affichée sur le site Intranet du Groupe de travail interdépartemental de la FAO sur le renforcement des capacités:

http://intranet.fao.org/fao_communications/idwgcd

Nous sommes intéressés par vos réactions et impressions concernant ce module. A cet effet, nous avons créé un lien dédié à l'enquête d'opinions sur le site mentionné ci-dessus. Nous vous demandons de bien vouloir participer à cette enquête. Elle ne prend que 10 minutes de votre temps. Vos commentaires nous sont très utiles!

Nous vous remercions,

L'Equipe chargée du renforcement des capacités à la FAO
Sous-Division des connaissances et du renforcement
des capacités au service du développement

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation du contenu y figurant n'impliquent aucune prise de position de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La référence faite à des sociétés déterminées ou à des produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, ne signifie nullement que la FAO les approuve ou les recommande par rapport à d'autres de nature comparable qui n'ont pas été mentionnés dans ce module.

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion du contenu de ce produit d'information. Les usages à but non lucratif seront autorisés à titre gracieux sur demande. La reproduction destinée à la revente ou à d'autres fins commerciales, voire même à des fins pédagogiques, peut entraîner des frais. Les demandes d'autorisation pour la reproduction ou la diffusion de documents de droits réservés à la FAO, ainsi que toute question se rapportant aux droits et licences, doivent être envoyées par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEKC), FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome (Italie).



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

Vue d'ensemble et objectifs de ce module

Liste d'acronymes

Chapitre 1 - Contexte du renforcement des capacités de la FAO

- 1.1 Le renforcement des capacités au cœur du mandat de la FAO
- 1.2 Présentation de la notion du renforcement des capacités
- 1.3 Une définition du renforcement des capacités
- 1.4 Le besoin de changer – Evolution du rôle de la FAO en matière de renforcement des capacités
- 1.5 Le renforcement des capacités est notre mission

Chapitre 2 - Comprendre le renforcement des capacités

- 2.1 Principes directeurs du renforcement des capacités de la FAO
- 2.2 Distinctions entre les approches traditionnelles et nouvelles de la FAO en matière de renforcement des capacités
- 2.3 Comment apporter un meilleur appui aux processus de renforcement des capacités?

Chapitre 3 - Une approche systématique de la question du renforcement des capacités

- 3.1 Le cadre du renforcement des capacités de la FAO
- 3.2 Deux types de capacités
- 3.3 Trois dimensions
- 3.4 Utilisation d'un cadre conceptuel du renforcement des capacités pour l'action

Chapitre 4 - Etapes-clés pour la programmation de l'appui au renforcement des capacités au niveau des pays partenaires

- 4.1 Quelle est la particularité du renforcement des capacités dans la programmation?
- 4.2 Cinq étapes-clés du renforcement des capacités dans la programmation
- 4.3 Le renforcement des capacités ne s'arrête pas lorsqu'un projet prend fin

Chapitre 5 - Renforcer les rôles et les compétences internes pour une pratique améliorée de la FAO en matière de renforcement des capacités

- 5.1 Changement de rôles, de responsabilités et d'attitudes
- 5.2 Compétences pour le renforcement des capacités
- 5.3 Programmes de perfectionnement du personnel pour améliorer les compétences liées au renforcement des capacités

Annexes

- Annexe A - Etapes importantes et tendances émergentes: le consensus international sur le renforcement des capacités
- Annexe B - Le renforcement des capacités dans le cadre stratégique de la FAO
- Annexe C - Constatations principales de l'Évaluation indépendante externe et l'Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique

Références

Glossaire

AVANT-PROPOS

C'est avec un grand plaisir, en ma qualité de Président du Groupe de travail interdépartemental (IDWG) sur le renforcement des capacités, que je vous présente ce module d'apprentissage intitulé « Améliorer les pratiques de la FAO pour appuyer le renforcement des capacités des membres de la FAO ».

Ce module est le premier d'une série publiée par l'IDWG sous la direction de la Sous-Division des connaissances et renforcement des capacités au service du développement de la FAO (OEKC). L'ouvrage reflète le caractère pluridisciplinaire de la notion du renforcement des capacités, un thème transversal se retrouvant à tous les niveaux de l'Organisation, ainsi que l'importance qui lui est accordée par la direction et le personnel de la FAO.

La Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités, approuvée par le Directeur général en août 2010, encourage une nouvelle façon d'agir qui exige une adaptation et un changement au sein de la FAO. Le besoin de changer a été également mis en évidence dans le rapport de l'Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique et dans la réponse de la Direction à l'évaluation.

Il est essentiel de fournir une compréhension commune de la notion du renforcement des capacités et d'améliorer les compétences de la FAO à mettre en œuvre de meilleures approches en matière de renforcement des capacités en vue d'accompagner le personnel de la FAO tout au long de ce processus de changement.

Je suis sincèrement convaincu que ce module s'avèrera utile pour le personnel et les consultants de la FAO qui veulent se mettre à jour par rapport aux pratiques de renforcement des capacités en évolution au sein de la communauté internationale de développement et être en mesure de contribuer plus efficacement au travail de la FAO.

Des remerciements tout particuliers à INWENT Capacity Building International pour leur concours à la rédaction de ce module.

Je vous souhaite un bon apprentissage!



ANTON MANGSTL, DIRECTEUR DE L'OEKC
PRÉSIDENT DE L'IDWG SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

ACRONYMS

AAA	Programme d'Action d'Accra
ARD	Agriculture et développement rural
APD	Aide publique au développement
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement
FFS	Ecoles pratiques d'agriculture
IDWG	Groupe de travail interdépartemental
IEE	Evaluation indépendante externe
KEPHIS	Service d'inspection phytosanitaire du Kenya
NAPC	Centre national chargé des politiques agricoles
OCDE-CAD	Organisation de coopération et de développement économiques - Comité d'aide au développement
OEK	Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation
OEKC	Connaissances et renforcement des capacités au service du développement
OGM	Organismes génétiquement modifiés
ONG	Organisations non-gouvernementales
PP	Programmation pays
RBM	Gestion axée sur les résultats
RC	Renforcement des capacités
S&E	Suivi et évaluation
TCP	Programme de coopération technique
TCPR	Examen triennal de l'ensemble des politiques
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement



VUE D'ENSEMBLE ET OBJECTIFS DE CE MODULE

L'objectif de ce module d'apprentissage est de fournir à tout le personnel et tous les consultants de la FAO une compréhension et une connaissance de base en matière de renforcement des capacités (RC), qui reflètent le débat international ainsi que la perspective de la FAO sur la question du RC. Il présente, en outre, un certain nombre de concepts-clés permettant l'adoption de changement aux niveaux des responsabilités, des comportements et des attitudes conformément au nouveau rôle de la FAO en matière de RC.

Plus particulièrement, à la fin de ce module, vous aurez acquis une connaissance plus approfondie sur:

1. L'évolution du rôle du RC de manière générale et dans le contexte du mandat de la FAO
2. Les défis et les facteurs de succès qui déterminent l'efficacité de la pratique du RC – à savoir une pratique qui débouche sur des résultats et des impacts durables dans les membres de la FAO
3. Les principes, concepts et méthodologies essentiels qui sont adaptés pour promouvoir le RC
4. Votre propre rôle en vue de l'émergence d'une pratique améliorée au sein de la FAO

Ce module, qui offre une perspective approfondie de la question de RC dans les domaines d'activités principales de la FAO, constitue un supplément au cours sur le RC offert en ligne par le Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG) et se penchant sur tous les aspects du développement. De pareils modules sont prévus pour parution à la suite de celui-ci et traiteront de la question spécifique de l'intégration du RC dans le cadre du travail de la FAO.

1

CONTEXTE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA FAO

A L'INTÉRIEUR:

- 1.1 LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU CŒUR DU MANDAT DE LA FAO
- 1.2 PRÉSENTATION DE LA NOTION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
- 1.3 UNE DÉFINITION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
- 1.4 LE BESOIN DE CHANGER — ÉVOLUTION DU RÔLE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
- 1.5 LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EST NOTRE MISSION

CE CHAPITRE VOUS PERMETTRA:

- > D'APPRÉHENDER LA NOTION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
- > DE COMPRENDRE LES FORCES MOTRICES DE L'ÉVOLUTION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU SEIN DE LA FAO
- > DE RÉFLÉCHIR SUR LA NÉCESSITÉ D'UNE PRATIQUE AMÉLIORÉE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



1.1 LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU CŒUR DU MANDAT DE LA FAO

A L'AVENIR, LA CONTRIBUTION PUREMENT FINANCIÈRE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES AU TITRE DE DÉVELOPPEMENT SERA CONSIDÉRABLE BIEN QU'ELLE OCCUPERA UNE MOINDRE PLACE. IL EST CERTAIN QUE LES ETATS MEMBRES CONSIDÈRENT LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS COMME L'AVANTAGE COMPARATIF DU SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES NATIONS UNIES.
(UNDG, DÉCEMBRE 2007)

LA VISION DE LA FAO EST CELLE D'UN MONDE LIBÉRÉ DE LA FAIM ET DE LA MALNUTRITION, OÙ L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE PERMETTRONT D'AMÉLIORER LE NIVEAU DE VIE DE TOUS, ET PLUS PARTICULIÈREMENT DES PLUS DÉMUNIS, DE MANIÈRE DURABLE SUR LES PLANS ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENT.
(CADRE STRATÉGIQUE DE LA FAO 2010-2019)

Depuis sa création, la FAO a appuyé les pays partenaires dans leur recherche de voies efficaces pour éliminer la faim.

La FAO soutient les efforts internationaux de lutte contre la faim par le biais de l'aide en faveur des pays en développement et des pays en transition, ayant pour objectif de moderniser et d'améliorer leurs pratiques agricoles, forestières et halieutiques, ainsi que d'assurer une bonne nutrition et une sécurité alimentaire pour tous.

Depuis 1945, nous avons prêté une attention particulière au développement des zones rurales, où vivent 70% des pauvres et des affamés de ce monde. Dès lors, nous avons travaillé de manière assidue dans le but d'accroître le potentiel de nos partenaires sur différents plans. Nos interventions ont traité, de façon implicite ou explicite, des aspects de renforcement des capacités (RC). Le RC est imbriqué dans le travail technique en cours de la FAO, tel qu'indiqué dans la **Figure 1**.



[Figure 1] Les dimensions techniques et de RC du travail de la FAO

Le renforcement des capacités est au cœur du mandat de la FAO:

- > Si une communauté a besoin de nouvelles techniques et compétences pour accroître son rendement agricole, la FAO apporte les connaissances et l'expertise nécessaires pour aider la communauté à introduire des techniques durables leur permettant d'obtenir de meilleures cultures, de conserver l'eau, de lutter contre les ravageurs et les maladies, et d'améliorer la qualité des aliments.
- > Lorsque la sécheresse ou autres catastrophes naturels pousse des groupes déjà vulnérables au bord de la famine, la FAO appuie les acteurs nationaux pour qu'ils soient mieux préparés et résilients en cas de catastrophes futurs.

- > Lorsqu'un pays fait face à de nouveaux défis dans le secteur de l'alimentation et l'agriculture, la FAO procure une assistance sous forme de mentorat afin que le pays développe ses propres capacités à formuler des politiques et des lois appropriées et adéquates.

Toutefois, la définition du RC demeure une tâche complexe. Selon les dires d'un membre du personnel de la FAO, « Je ne peux pas définir ce qu'est le RC en tant que notion, mais je peux le reconnaître lorsque je le vois ».

Le RC se rapporte davantage à la qualité des relations avec les acteurs nationaux et locaux qu'à la quantité d'extrants réalisés; aux interventions intégrées et sur le long-terme qu'aux formations autonomes; et, de manière générale, à la promotion de l'apprentissage et du changement « de l'intérieur » qu'à l'apport d'intrants « de l'extérieur ». Le travail de la FAO aura produit un impact durable lorsque les acteurs nationaux et régionaux renforceraient leurs capacités les rendant aptes à résoudre leurs problèmes et à s'adapter au changement de manière indépendante.

« JUSQU'À RÉCEMMENT, LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EST CONSIDÉRÉ
COMME UN PROCESSUS TECHNIQUE, SUPPOSANT UN SIMPLE TRANSFERT DES
CONNAISSANCES OU DES MODÈLES D'ORGANISATION DU NORD VERS LE SUD »
OCDE, 2006.

1.2 PRÉSENTATION DE LA NOTION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le cas d'exemple du Service d'inspection phytosanitaire du Kenya (KEPHIS)¹ offre une bonne introduction de la notion du RC. KEPHIS est une agence publique, opérant de façon autonome et qui a pour mission de protéger le secteur agricole du Kenya des ravageurs et d'autres maladies végétales. Les capacités du KEPHIS se sont considérablement renforcées au fil du temps, depuis que la FAO a commencé à dispenser des programmes de « Formation des formateurs » et à fournir son assistance pour la mise au point des manuels de formation. Au cours des années, KEPHIS a formé une masse critique d'individus entretenant des relations solides avec les ministères de ce pays et d'autres organisations au niveau de la région.

Avec l'appui constant de la FAO, procuré sous forme de mentorat, le rôle de KEPHIS s'est révélé important lors de la révision de la loi nationale sur la protection des plantes. Au fil du temps, l'échelle et le niveau des capacités de KEPHIS se sont accrus, y compris les capacités à mener des recherches, à orienter le débat national sur les organismes génétiquement modifiés (OMG), et à servir comme point de référence pour toute la région.

L'appui de la FAO a été particulièrement utile dans l'établissement de **liens** entre l'agence et d'autres entités similaires au niveau de la région, la **facilitation de fonds** pour des recherches prioritaires, la **formation** du personnel pour qu'ils se tiennent au courant des mesures et des lois relatives à la biosécurité, et pour **équiper** un laboratoire permettant de vérifier la présence d'organismes génétiquement modifiés dans les produits importés.

¹ Cet exemple de réussite est repris du Rapport national du Kenya, section 'Annexe sur l'évaluation des activités de la FAO en Afrique', p.8.

Par le biais d'un point focal de la FAO, le personnel scientifique du KEPHIS a pu tirer profit de l'assistance et des conseils de la FAO de manière directe. KEPHIS est actuellement en mesure de faire le suivi des résidus de pesticides et d'établir des standards là où ils n'existent pas, fournissant ainsi des prestations de services auprès des secteurs privés et publics dans toute la région.

L'exemple de réussite de KEPHIS démontre que la notion du RC est un processus de longue haleine qui se renforce de manière progressive et croissante sur toutes les dimensions, et que cela exige un suivi continu et un appui externe bien conçu.

1.3 UNE DÉFINITION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Une définition largement admise décrit la capacité comme étant « l'aptitude des individus, des organisations, et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès »². Elle englobe l'aptitude à créer, à comprendre, à analyser, à développer, à planifier, à atteindre les objectifs fixés, à réfléchir sur les résultats des actions, à se diriger vers une vision, à changer et à se transformer.

La définition, telle qu'adoptée dans la Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités³, explique le **renforcement des capacités** comme étant « tttvun processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps. »⁴

Le RC est fondamentalement un processus endogène mené par des acteurs et des agences nationaux et appuyé seulement par la FAO. Il aborde notamment les aspects politiques et sociaux, en plus des aspects techniques. Le RC de KEPHIS ne s'est pas limité au renforcement des compétences techniques en matière de protection des plantes, mais s'est intéressé aussi aux les capacités de l'ensemble de l'organisation en termes d'établissement de liens, d'acquisition de légitimité politique, et de reconnaissance en tant qu'acteur important aux niveaux national et régional.

1.4 LE BESOIN DE CHANGER — EVOLUTION DU RÔLE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le rôle de la FAO en matière de renforcement des capacités s'est accru de manière considérable, et en particulier au cours de la décennie passée. Cette évolution est suscitée par les facteurs suivants:

- (a) Une évolution des besoins et des demandes au niveau des membres de la FAO
- (b) Les processus de réforme de la FAO
- (c) Les forces motrices provenant du milieu international – à savoir les Nations Unies et le milieu des bailleurs de fonds.

² OCDE/CAD GOV NET « Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques »

³ La Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités a été approuvée par le Directeur Général le 4 août 2010 à la suite d'un long processus de consultations aux niveaux interne et externe.

⁴ « Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques », OCDE 2006. La même définition a été adoptée par diverses agences travaillant dans le domaine du développement international.



Pratique de la FAO en matière de RC

[Figure 2] Trois forces motrices déterminant la pratique de la FAO en matière du renforcement des capacités

L'évolution des besoins et des demandes au niveau des membres de la FAO

Les connaissances en matière de l'agriculture dans les domaines relevant du secteur de l'Agriculture et du développement rural (ARD) sont devenues davantage disponibles aussi bien au niveau national que régional, et la capacité de base des pays s'est accrue de manière significative au niveau de ce secteur.

Dans le même temps, de nouveaux défis sont survenus sur le plan mondial – à savoir le changement climatique, les pressions économiques et financières au niveau international, la volatilité des prix et la crise alimentaire. Ces défis complexes exigent des solutions novatrices impliquant une collaboration des diverses parties prenantes dans les pays et entre les pays.

Des besoins non techniques sont arrivés sur le devant de la scène, et englobent la nécessité d'améliorer les capacités à diriger, à gérer, à s'adapter et à poursuivre le changement.

Par conséquent, ceci signifie une transformation du rôle de la FAO, qui est de plus en plus appelée à jouer un rôle de facilitateur consistant à relier les sources de connaissances se trouvant au niveau de l'administration publique, des organisations non-gouvernementales, des agriculteurs, et du secteur privé.

Par ailleurs, il y a eu un accroissement de la demande en vue de l'appui de la FAO dans les domaines fonctionnelles, tels que le renforcement des capacités des membres de la FAO à :

- > Mettre en place des politiques, des stratégies, des cadres juridiques et réglementaires;
- > Accéder, utiliser et partager l'information;
- > Nouer des liens avec le monde extérieur, se mettre en réseau, effectuer le plaidoyer pour la défense des intérêts du pays/de l'institution dans le cadre de forums régionaux et internationaux, et attirer des ressources et des investissements;
- > Planifier et mettre en œuvre le processus de développement au moyen de techniques de gestion nouvelles, y compris les processus de RC; et
- > Apprendre de façon continue, s'adapter et être résilient face aux crises non anticipées

Les processus de réformes de la FAO

Le RC a fait partie intégrante des processus de réformes de la FAO, qui visent à transformer l'Organisation en une agence de développement plus nouvelle. Ces processus sont suscités par les questions suivantes - Comment est-ce que les activités de développement de la FAO peuvent produire plus d'impact? Qu'est ce qui doit changer au sein de la FAO pour y arriver?

L'Evaluation indépendante externe (IEE) de 2007, ainsi que l'Evaluation externe des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique de 2010, ont examiné la pertinence et l'impact du travail de la FAO dans le domaine du RC. Bien que les deux rapports d'évaluations aient mis en exergue les aspects à améliorer concernant l'approche générale, le deuxième rapport a relevé de manière provocatrice le fait que les activités de RC de la FAO ne sont pas « durables[...] » avec « un intérêt marqué pour les résultats plutôt que pour les efforts de longue haleine qui visent à institutionnaliser et à renforcer la volonté politique à poursuivre le changement »⁵

Les évaluations ont enclenché un processus de réflexion important au sein de la FAO, qui a abouti à un consensus de la FAO sur *le rôle du RC comme fonction essentielle* de l'Organisation. L'amélioration de l'efficacité du travail de la FAO dans le domaine du RC est donc devenue primordiale.

Le RC est étroitement lié à la réforme généralisée des systèmes de la FAO qui consiste, entre autres, à:

- > Adopter la gestion axée sur les résultats (RBM)/les approches de gestion axée sur les résultats
- > Améliorer les pratiques de programmation et l'approche de la mesure des résultats de la FAO – qui s'intéressent davantage à l'évaluation des réalisations plutôt que sur celle des extrants, et mettent l'accent sur les processus
- > Examiner les processus de programmation pays
- > Accorder de l'importance à l'établissement de partenariats avec les acteurs régionaux et nationaux
- > Avancer le processus de décentralisation

Les forces motrices provenant du milieu international – à savoir les Nations Unies et le milieu des bailleurs de fonds

Depuis le début du millénaire, la FAO s'est attelée à harmoniser ses pratiques avec le système des Nations Unies. Conformément à la réforme des Nations Unies, la FAO contribue de manière active à l'approche collective au RC, qui est comprise comme étant le seul moyen de maximiser les atouts de chaque agence au niveau du pays. La FAO est alors appelée à participer davantage aux approches pays en matière de RC au niveau du système des Nations Unies, et à planifier et à coordonner le RC dans le cadre des mécanismes rassemblant divers bailleurs de fonds.

Dans le même temps, des changements profonds, qui sont intervenus sur le plan de l'aide internationale, ont affecté la manière dont la FAO se positionne traditionnellement en tant qu'acteur sur le marché du développement international, notamment:

⁵ Evaluation des activités de la FAO en matière renforcement des capacités en Afrique, Sommaire exécutif, constatations et conclusions principales, paragraphe X.

- > Les pays sont de plus en plus en mesure de diriger leurs propres programmes de développement et de gérer les allocations des ressources, ce qui entraîne diverses répercussions sur le rôle que la FAO joue au niveau des pays;
- > Une disponibilité accrue de nouvelles sources de connaissances spécialisées dans le domaine de l'ARD signifie que la FAO n'est plus le seul expert mondial en la matière.

Ces changements nécessitent de nouvelles approches et compétences en vue d'attirer des ressources, de forger des partenariats et de nouer des liens avec les acteurs nationaux et régionaux.

1.5 LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EST NOTRE MISSION

La combinaison des trois facteurs décrits ci-dessus offre une opportunité sans précédent pour adopter des approches et des compétences appropriées permettant à la FAO de continuer à jouer un rôle décisif dans le renforcement des capacités des membres de la FAO dans le domaine de l'ARD.

Notre objectif se doit de transformer les bonnes pratiques isolées en matière de RC en un **ensemble de pratiques institutionnalisées** dans lequel le RC sera solidement ancré dans les flux de travail de l'Organisation. Cela permettra d'améliorer notre performance et notre efficacité, de rendre nos succès plus visibles, et de créer de nouvelles opportunités pour mobiliser des ressources.

« Notre travail se résume au renforcement des capacités ». Tel est la déclaration typique d'un membre du personnel de la FAO; ce qui montre que nous nous reconnaissons en tant qu'organisation de RC. Cela nous oblige à assumer une responsabilité collective dans le but d'assurer que la passion et la motivation qui animent les efforts de chaque membre du personnel soient canalisées et appuyées par des pratiques appropriées de l'Organisation.

Les gains seront visibles pour tout le monde: Quelle meilleure satisfaction pour les membres du personnel et les unités de la FAO qu'une intervention qui produit des impacts durables? Quel meilleur moyen de voir notre travail collectif apprécié?

CE QU'ON DOIT DÉVELOPPER CE SONT LES INDIVIDUS, ET NON LES CHOSES,
ET LES INDIVIDUS NE PEUVENT SE DÉVELOPPER QUE PAR EUX-MÊMES...
DÉCLARATION D'ARUSHA DE 1967

POINTS-CLÉS DU CHAPITRE 1

- > Le RC est un processus de longue haleine qui se renforce de manière progressive et croissante sur toutes les dimensions, et cela exige un suivi continu et un appui externe bien conçu.
- > Le RC a été au cœur du mandat de la FAO depuis 1945. Cependant, la FAO se doit d'améliorer son approche du RC afin de produire un impact plus durable, et de se mettre à jour par rapport aux pratiques de renforcement des capacités en évolution au sein de la communauté internationale de développement et au changement des besoins des membres de la FAO.

2.1 PRINCIPES DIRECTEURS DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA FAO

La notion du renforcement des capacités repose sur un ensemble de principes inspiré par le débat international sur l'efficacité de l'aide et basé sur la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra. (Annexe A présente ces deux arguments, ainsi que les autres étapes importantes qui ont débouché sur l'actuel consensus international en matière de renforcement des capacités).

La FAO s'est ralliée aux principes suivants dans le cadre de sa Stratégie sur le renforcement des capacités:

ENCADRÉ 1: PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

1 - Leadership et prise en main par le pays – Les pays partenaires prennent en main et gèrent leurs processus de développement. De ce fait, les acteurs nationaux doivent être en mesure de s'engager et de s'impliquer dans des activités de développement, d'articuler des objectifs précis en matière de renforcement des capacités dans le cadre des plans sectoriels et de développer des stratégies – depuis l'idée initiale qui guide l'intervention, et tout au long avec la définition des responsabilités pour le processus; la mise en œuvre par le biais d'acteurs, de systèmes et de processus nationaux; le contrôle sur les ressources; et, l'engagement en vue de réalisations.

2 - Alignement aux besoins et priorités du pays – Les besoins et priorités du pays, plutôt que les priorités de l'agence, doivent guider les interventions en matière de RC. Dans un contexte d'un accroissement de dialogue de politiques entre les membres de la FAO et les agences, les besoins, les déficits et les obstacles se rapportant au RC doivent être mieux définis; et les atouts, les capacités existantes, ainsi que de la vision des acteurs nationaux concernant le renforcement des capacités de leur pays doivent être discutés.

3 - Utilisation des systèmes nationaux et de l'expertise locale – Mettre en place des unités opérationnelles parallèles pour la gestion et la mise en œuvre des interventions de RC, importer des ressources techniques provenant de l'extérieur sous forme de consultants étrangers, instaurer des mesures d'incitation spéciales à l'intention des acteurs nationaux travaillant sur les projets de RC, utiliser des systèmes et des procédures parallèles pour l'audit et les achats – tout ceci pose non seulement de sérieuses contraintes au renforcement des capacités mais affaiblit également les capacités existantes. L'utilisation des systèmes nationaux – à quelque stade de développement qu'ils soient – constitue en soi une contribution aux efforts de renforcement des capacités des membres de la FAO.

4 - Pas d'approche à « taille unique » – Il n'existe pas de schémas directeurs pour le RC. Des solutions sur mesure répondant aux besoins du contexte particulier de développement sont essentielles. Les facteurs liés aux contextes national, régional et local (à savoir, entre autres, les parcours et les évolutions historiques, la gouvernance, la politique et la texture sociale) ont des répercussions opérationnelles visibles sur les interventions en matière de RC.

5 - Une approche à plusieurs niveaux – Le RC sous-entend un renforcement endogène des capacités et des atouts existants, qui s'effectue de manière transversale sur trois niveaux superposés et interdépendants: individuel, organisationnel et environnement favorable. Une approche à plusieurs niveaux permet de prendre en compte les relations entre ces trois dimensions et de chercher la cause principale d'une faiblesse de capacités repérée à un niveau donné sur un autre niveau.

6 - Responsabilité mutuelle – Les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics ont une obligation de rendre compte sur les résultats de développement aux bénéficiaires. La transparence sert d'instrument primordial pour assurer la responsabilité publique concernant les ressources financières, les pratiques de gestion institutionnelle, la planification et la prestation des services. Le suivi et l'évaluation (S&E), en tant qu'outils-clés pour l'apprentissage et l'adaptation aux situations en évolution, sont également essentiels pour les systèmes de responsabilité. Il faut permettre l'émergence de la capacité pour le S&E au sein d'institutions nationales au lieu de la créer de manière parallèle sous forme de systèmes d'établissement de rapports.

7 - L'harmonisation des actions et le partenariat – Un bon nombre d'agents de développement provenant du système des Nations Unies, des pays à revenu moyen, des fonds internationaux, du secteur privé et des organisations de la société civile ont augmenté le niveau de leurs contributions et apporté leurs expériences enrichissantes en matière de RC. Il est alors souhaitable d'effectuer une harmonisation plus efficace et d'instituer des partenariats plus inclusifs afin que les efforts de réduction de la pauvreté puissent produire un impact plus marqué.

La FAO est en cours de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'adoption de ces principes au niveau de tous ses programmes et projets, tels que montrent les exemples ci-après (Encadrés 2 et 3).

ENCADRÉ 2: LA PRATIQUE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

PRISE EN MAIN ET LEADERSHIP

Dans le cas du programme d'appui juridique en vue de la mise en œuvre de la « Loi foncière » et la « Loi sur les forêts, la flore et la faune sauvages » au Mozambique, le leadership solide dont a fait preuve le Gouvernement du Mozambique a été instrumental dans la définition des priorités du pays et, en collaboration avec la FAO, du type d'appui à apporter en vue de l'atteinte des objectifs nationaux. La FAO a contribué au renforcement des capacités nationales par le biais d'un appui approprié: au lieu de « faire les choses rapidement » en déployant des consultants internationaux, la FAO s'est concentrée sur le renforcement des capacités nationales à rédiger, à mettre en œuvre et à superviser l'application des lois au niveau du pays, ce qui a permis de garantir la durabilité des résultats du programme.

L'appui juridique en vue de la mise en œuvre de la « Loi foncière » et de la « Loi sur les forêts, la flore et la faune sauvages »

Résumé de l'étude de cas

Depuis les années 1990, le Gouvernement du Mozambique a été proactif en matière de réglementation d'accès à la terre et aux ressources naturelles ainsi que de leur utilisation. À la demande du Gouvernement, la FAO a appuyé l'élaboration des politiques et la formulation des lois de mise en œuvre, suivi d'un soutien en vue de l'application des nouvelles lois et la sensibilisation des institutions du secteur public et de la société en général. L'appui de la FAO était particulièrement axé sur le renforcement de la capacité des autorités judiciaires et de l'autonomie juridique des populations locales dans le cadre d'un programme para-juridique. Grâce au dialogue et à la collaboration permanents entre la FAO, le Centro de Formação Jurídica e Judiciária (CFJJ), et une multitude de partenaires provenant de l'administration locale et de la société civile, les interventions de renforcement des capacités ont pu être intégrées dans le programme de base du CFJJ. Le programme dans son ensemble a eu un impact immédiatement discernable sur l'approche au quotidien de la gouvernance et de l'administration de la justice au niveau local, et semé de nouvelles idées et capacités parmi une nouvelle génération d'acteurs appartenant, entre autres, au système judiciaire. Le programme CFJJ - FAO a acquis une grande notoriété et son intégration dans les activités du programme de base du CFJJ devrait en assurer la durabilité institutionnelle sur le long terme.

La version intégrale de cette étude de cas figure sur le portail de la FAO sur le RC à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/good-practices/en/>

2.2 DISTINCTIONS ENTRE LES APPROCHES TRADITIONNELLES ET NOUVELLES DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Par le passé, l'aide au développement est souvent passé à coté d'une condition indispensable pour moderniser et responsabiliser les systèmes, les structures et les institutions au niveau national, qui est la suivante: donner l'initiative aux pays bénéficiaires de choisir leur propre voie de développement et, veiller à ce que la conception et l'enchaînement des activités de RC cadrent avec les circonstances, les stratégies et les plans de développement des pays. En pratique, les efforts étaient davantage axés sur la coopération et l'assistance technique (c'est-à-dire des intrants provenant de l'extérieur) sans aucun lien avec les activités destinées à faciliter l'apprentissage et la gestion du changement (c'est-à-dire le changement et la transformation provenant de l'intérieur).

L'approche actuelle accorde une plus grande importance au fait que des capacités nationales renforcées supposent des capacités individuelles et organisationnelles à gérer et à poursuivre le changement. Il est entendu que cet aspect ne peut pas être considéré comme acquis mais devra être traité de manière consciente lors de la conception des projets et programmes sur des fondements plus holistiques et sur le long terme.

Le **Tableau 1** résume les distinctions principales entre les approches traditionnelles et nouvelles de la FAO en matière de RC.

	APPROCHE TRADITIONNELLE EN MATIÈRE DE RC	APPROCHE NOUVELLE EN MATIÈRE DE RC	QUELLE EST LA DISTINCTION ENTRE LES DEUX?
CONCEPTION DE PROJETS/ PROGRAMMES	Le projet est centré sur les extrants et les résultats immédiats, sans une vision bien définie pour le long terme	Les projets sont axés sur les réalisations et la durabilité depuis l'étape de la conception, avec des approches participatives qui renforcent la prise en main et le partenariat	Une concentration sur les réalisations du RC au cours de la conception et de la mise en œuvre accroît la durabilité du changement et l'éventualité d'un impact
	Les projets de RC sont conçus comme des interventions autonomes avec des délais courts et peu d'attention accordée au contexte	Le RC est considéré comme un processus qui est mieux abordé au moyen d'une combinaison d'interventions ancrées dans des systèmes et procédures existants, avec des délais plus longs ou des approches itératives (un ensemble de projets à court-terme sur une durée de plusieurs années)	Procure une stabilité et prévoit les conditions pour la durabilité et l'augmentation d'échelle. Donne du temps aux individus, aux organisations et à la collectivité d'absorber et d'institutionnaliser le changement
	La concentration est sur les dimensions techniques des problèmes, qui sont résolus par le biais de solutions techniques	L'accent est aussi bien sur les problèmes techniques que sur les problèmes fonctionnels. Les modalités d'engagement et le processus sont tout aussi importants que les aspects techniques des solutions.	Les capacités fonctionnelles (les compétences non techniques et de gestion) facilitent l'adoption et l'augmentation d'échelle des nouvelles connaissances techniques
MODALITÉS	Le RC est considéré comme l'équivalent de la formation, une activité dispensée de façon autonome	La formation constitue une modalité parmi une vaste gamme d'instruments en matière de RC (voir Figure 3)	Lorsqu'intégrée dans le cadre d'interventions plus larges en matière de RC, la formation peut améliorer non seulement les connaissances et compétences individuelles, mais également la performance organisationnelle.
RÔLE DES ACTEURS NATIONAUX	Les activités de RC sont principalement mis en œuvre par des consultants internationaux	Les activités de RC sont le fruit des efforts conjoints des acteurs nationaux et internationaux, avec un encadrement/un appui, si besoin est, et dans l'objectif précis de renforcer les capacités nationales	La capacité endogène et la prise en main sont renforcées au niveau national
	Les acteurs nationaux/ locaux sont perçus en tant que clients et agents d'exécution-ils ne bénéficient d'aucun investissement au-delà du projet	Les acteurs nationaux/ locaux sont des agents de changement et des champions potentiels - qui doivent bénéficier d'investissements et être considérés en tant que partenaires.	En tant que partenaires dans le processus de développement, les acteurs nationaux/locaux peuvent déclencher le changement et devenir des ressources pour leurs pays.
RÔLE DE LA FAO COMME PARTENAIRE	La FAO est un agent d'exécution direct des initiatives de RC	La FAO appuie le RC en collaboration avec d'autres partenaires en vue de répondre aux nouvelles demandes en matière de capacités.	La FAO demeure sur le marché du RC dans les domaines où elle possède des avantages comparatifs, et cherche à collaborer avec d'autres agences.
S&E	Le travail de RC n'est pas toujours visible au sein de la FAO	Le RC est plus facilement suivi et représenté dans le nouveau cadre de la gestion axée sur les résultats.	La visibilité des réalisations liées au RC attire de nouvelles ressources financières, accroît le niveau de motivation du personnel et renforce le sens de fierté en la matière au sein de l'Organisation.

[Tableau 1] Distinctions entre les approches traditionnelles et nouvelles de la FAO en matière de RC

ENCADRÉ 3: LA PRATIQUE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX ET DE L'EXPERTISE LOCALE

L'utilisation des systèmes nationaux et de l'expertise locale dans les activités de RC a constitué le fondement de l'intervention à multiples facettes de la FAO dans le contexte des mesures de maîtrise et de prévention de l'influenza aviaire hautement pathogénique au Viet Nam. Depuis le début de l'épidémie, l'Organisation a soutenu le Gouvernement dans ses efforts de maîtrise de la maladie en mettant à niveau les capacités individuelles existantes et en modernisant le fonctionnement des systèmes d'établissement de rapports et de surveillance locale. Le Ministère de l'agriculture et du développement rural a déployé des ressources massives en termes humaines et techniques. De par son concours en vue de l'établissement d'un Comité de pilotage au niveau national (qui continue de se réunir une fois par semaine) et des comités de pilotage au niveau des districts, l'Organisation s'est clairement engagée à travailler au sein des structures existantes au niveau national ainsi qu'avec leur expertise.

Mesures de maîtrise et de prévention de l'influenza aviaire hautement pathogénique: une intervention à multiples facettes en vue de renforcement des capacités au Viet Nam

Résumé de l'étude de cas

Les foyers d'influenza aviaire hautement pathogène (IAHP) dans plusieurs pays de l'Asie du Sud-est ont soulevé de graves préoccupations d'ordre économique et sanitaire. Au Viet Nam, le premier foyer a été signalé en décembre 2003 dans la Province de Ha Tay. À la fin de février 2004, la maladie s'était propagée dans 64 provinces. Le Gouvernement de la République socialiste du Viet Nam a demandé le soutien de la FAO pour maîtriser les foyers de maladie et prévenir sa transmission à l'homme. Un grand nombre de bailleurs de fonds et institutions, dont la FAO, ont apporté leur soutien au Ministère de l'agriculture et du développement rural dans cette tâche considérable grâce à des interventions ciblées en matière de renforcement des capacités. Par conséquent, des améliorations ont été enregistrées au niveau du personnel vétérinaire clé, des systèmes de flux d'informations et de systèmes d'établissement de rapports et, la surveillance des grandes exploitations et l'élaboration de plans d'intervention. Les efforts se poursuivent dans le cadre du 'Programme opérationnel intégré au niveau national pour la grippe aviaire et humaine pour 2006-2010'.

La version intégrale de cette étude de cas se trouve sur le portail de la FAO sur le RC à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/good-practices/en/>

2.3 COMMENT APPORTER UN MEILLEUR APPUI AUX PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS?

Pour pouvoir élaborer un appui adéquat en matière de RC, il est important de comprendre les modalités de déroulement des processus nationaux en matière de RC, c'est-à-dire la manière dont les acteurs nationaux des membres de la FAO libèrent, renforcent, créent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps.

Comment est-ce que les capacités nationales se créent?

Il est essentiel de se rappeler que la façon dont les processus de RC se déroulent n'est ni linéaire, ni prévisible du fait que le renforcement des capacités s'effectue à la suite de l'interaction entre divers facteurs ainsi qu'entre ces facteurs et le contexte. Le renforcement des capacités au niveau national peut être appréhendé sur ce fond comme étant un processus évolutionniste dans lequel les capacités individuelles et organisationnelles s'influencent mutuellement et influent sur l'environnement favorable, formant ainsi une boucle qui s'auto-renforce.

Les pratiques réussies en matière de RC suggèrent « l'évidence » suivante concernant le renforcement des capacités, qui peut se situer aux niveaux de l'individu, de l'organisation et de l'environnement favorable:

- > Les individus travaillant au sein d'organisations des membres de la FAO renforcent leurs compétences et aptitudes en prenant part à l'apprentissage et à la pratique sur le tas.
- > Les individus nouent des liens avec leurs pairs aux niveaux national et international, et commencent à effectuer des tâches dont la complexité s'accroît régulièrement.
- > Les connaissances individuelles sont progressivement internalisées et institutionnalisées par les organisations lorsque les individus sont placés dans une situation leur permettant de mettre à profit les connaissances et l'expérience nouvellement acquises dans le cadre de leur travail, de les partager à la fois au sein de l'organisation et à l'extérieur, et peuvent bénéficier de mesures incitatives et d'appui appropriés.
- > Les organisations s'ouvrent, créent/s'affilient à des réseaux, acquièrent une légitimité de manière progressive sur les plans interne et externe, et sont aptes à s'attaquer à un niveau de complexité plus élevé, y compris la capacité à établir des liens avec l'environnement favorable et à l'influencer.
- > Les structures d'incitation sont passées en revue, les politiques et réglementations nationales sont formulées ou améliorées et les mécanismes pour leur mise en œuvre sont mis en place afin de permettre aux organisations de fonctionner de manière efficace.
- > Les acteurs nationaux s'engagent et participent plus activement dans les activités de développement, définissent les objectifs, les priorités et les stratégies du pays de manière plus précise.
- > Les individus travaillant au sein d'organisations sont par ailleurs encouragés et motivés à se mettre à jour sur les questions émergentes et à participer davantage dans des réseaux mondiaux; ce qui favorise l'émergence d'une masse critique d'individus motivés, capables de déclencher et de poursuivre le changement au niveau national.

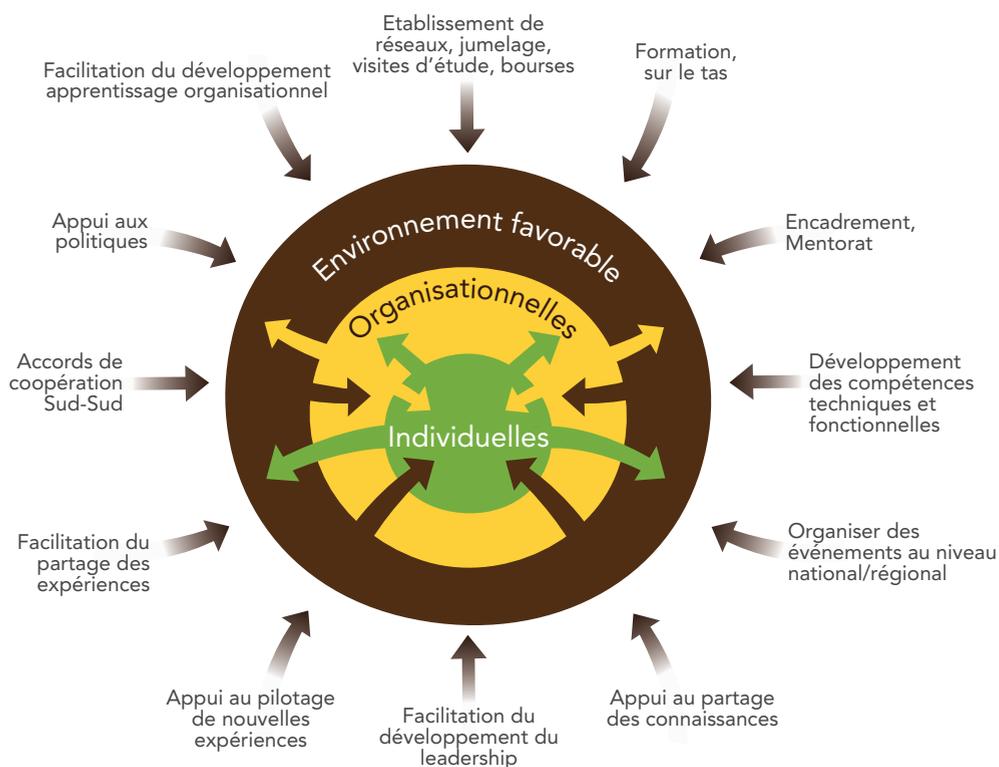
Quelles sont les modalités qui peuvent apporter un meilleur appui au processus de RC au niveau national?

La FAO et les autres acteurs externes peuvent contribuer de manière considérable à la promotion des processus de RC au niveau national, à condition que l'appui soit planifié et s'enchaîne de manière stratégique. Cela signifie une planification préalable du RC, qui suppose:

- > Trois dimensions (« une vue d'ensemble »)
- > Des points d'entrée appropriés
- > Une adéquation en termes de timing, de durée et de modalités concernant l'appui à apporter
- > Le recours aux partenaires pour se pencher sur certains aspects qui sont en dehors des avantages comparatifs de la FAO.

La FAO peut apporter son appui en matière de RC en choisissant parmi une vaste gamme de modalités ciblant un ou plusieurs points d'entrée.

Par exemple, la formation et l'apprentissage sur le tas constituent des modalités le plus couramment utilisées par la FAO pour améliorer les compétences et aptitudes au niveau de l'individu⁶. Toutefois, pour que la formation puisse enclencher les processus de changement et contribuer à leur institutionnalisation au sein des organisations (et, en retour, accroître les capacités nationales en vue d'influencer le programme mondial), elle doit être utilisée conjointement avec d'autres modalités de RC, qui peuvent davantage appuyer les efforts en vue de l'adoption progressive du changement sur toutes les dimensions. Il s'agit, entre autres, des mesures de plaidoyer, de l'appui à l'examen des politiques, du partage des connaissances, ou de l'appui aux expériences pilotes. Quelques exemples de modalités traitant d'une ou de plusieurs des trois dimensions sont présentés dans la **Figure 3**.



[Figure 3] Quelques modalités pour appuyer les processus de renforcement des capacités au niveau national

⁶ Un manuel de référence sur les bonnes pratiques de formation pour un renforcement efficace des capacités sera mis à la disposition du personnel de la FAO en 2011.

Les efforts de la FAO, qui ont visé à faciliter la participation des Africains dans les forums régionaux et internationaux avec pour objectif de renforcer leur connaissance et leur confiance en soi, ont joué un rôle important dans la préservation des capacités. Un grand nombre de bénéficiaires ont souligné les avantages durables des opportunités offertes par la FAO qui leur ont permis de développer la confiance en soi, d'améliorer leurs capacités de communication et de négociation, et de partager les idées. Grâce à cette expérience, certains individus ont pu influencer l'environnement favorable informel.

Evaluation des activités de la FAO en Afrique dans le domaine du RC, rapport principal, paragraphe 145

POINTS-CLÉS DU CHAPITRE 2

- > Tel qu'indiqué dans sa Stratégie de renforcement des capacités, la FAO s'est ralliée aux principes directeurs en matière de RC qui constituent la base de son engagement. Parmi ces principes, les membres de la FAO prennent en main et gèrent leurs processus de développement.
- > Avec les membres de la FAO en tête, la FAO doit veiller à ce que la conception et l'enchaînement des activités de RC cadrent avec les circonstances et avec les plans et stratégies de développement des pays.
- > La FAO peut apporter son appui en matière de RC en choisissant parmi une vaste gamme de modalités qui ciblent simultanément un ou plusieurs points d'entrée. La formation constitue seulement une modalité parmi d'autres et doit être utilisée conjointement avec d'autres modalités de RC pour une plus grande durabilité des impacts.

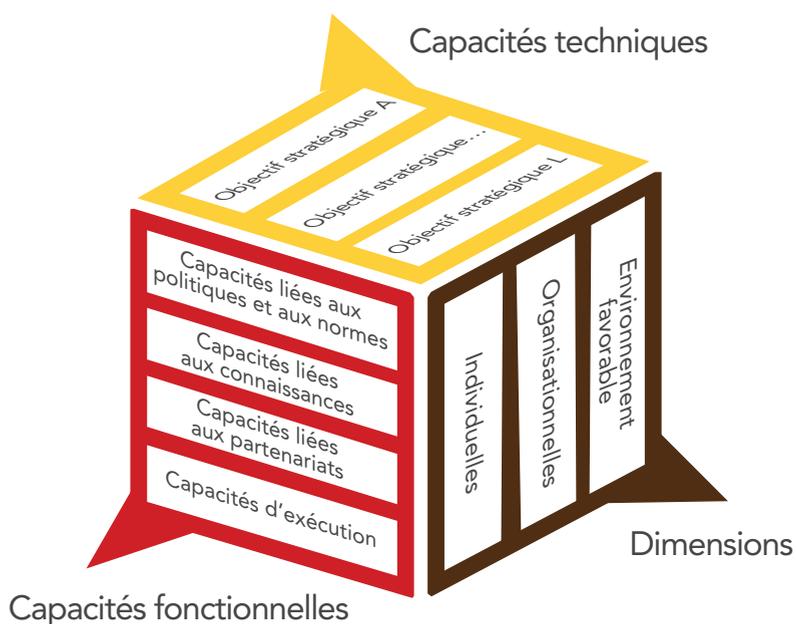
3.1 LE CADRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA FAO

Une approche systématique, basée sur les concepts et principes exposés dans le chapitre précédent, est nécessaire en vue d'apporter un appui efficace en matière de RC aux partenaires dans les membres de la FAO.

Ce présent chapitre propose un cadre structuré permettant l'identification des besoins et la planification d'interventions en matière de renforcement des capacités de façon plus systématique. S'inspirant du modèle du PNUD, le cadre tient compte des particularités de la FAO et incorpore le RC dans le travail technique de l'organisation. Le but est de permettre à la FAO d'agrandir l'échelle de son travail technique en matière de RC en intégrant des facteurs susceptibles d'influencer de façon positive l'impact et la durabilité de ce type d'action.

Le cadre du RC, présenté dans la Stratégie du renforcement des capacités de la FAO, peut aider à identifier et analyser les dimensions-clés et les types de capacités à renforcer. Le cadre comporte les composantes suivantes:

- > Les capacités techniques
- > Les capacités fonctionnelles
- > Les trois dimensions de capacité



[Figure 4] Le cadre du RC de la FAO

Ces composantes sont décrites dans les sections qui suivent.

3.2 DEUX TYPES DE CAPACITÉS

Dans l'optique de rendre la notion de capacités opérationnelle, le cadre de la FAO distingue deux types de capacités: techniques et fonctionnelles.

Les programmes réussis de la FAO ont prouvé que les deux types de capacités sont essentiels pour renforcer les capacités des membres de la FAO dans le domaine de l'ARD.

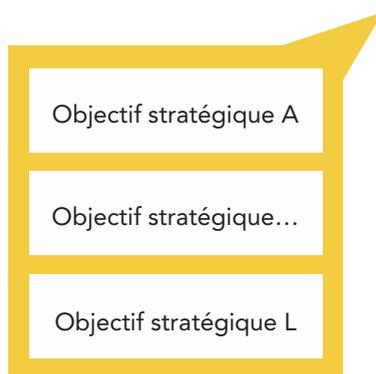
La concentration traditionnelle de la FAO a été sur le renforcement des capacités techniques des partenaires. En ce moment, un changement est en train de s'opérer en faveur du renforcement des capacités techniques et fonctionnelles.

ENCADRÉ 4: EXTRAIT DE L'ÉVALUATION EXTERNE DES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

« Plusieurs interlocuteurs ont relevé l'importance pour la FAO d'appuyer le renforcement des compétences non techniques utiles pour l'efficacité individuelle et organisationnelle [...] dans des domaines tels que les TIC, la recherche participative, l'analyse des politiques et la planification stratégique, la formulation de budgets, le marketing, parallèlement aux compétences non techniques se rapportant au leadership, à la créativité, à la négociation, au plaidoyer et à la motivation. En réalité, nombre d'interventions en matière de RC échouent parce qu'elles n'ont pas pris en compte les compétences non techniques. Les processus et les modalités d'engagement peuvent permettre de développer ces compétences, tout comme le partenariat pour incorporer les contributions d'experts là où le besoin se fait sentir. »

Evaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique, Rapport principal, paragraphe 60

Les capacités techniques



Capacités techniques

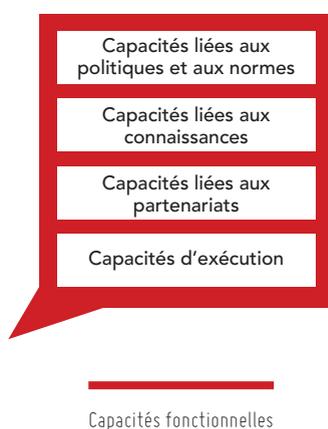
Les capacités techniques se réfèrent aux capacités requises par les membres de la FAO en vue de l'atteinte des Objectifs du Millénaire. Il peut s'agir de la capacité à traiter des questions liées à la gestion durable des ressources naturelles, la gestion intégrée des ravageurs, les normes relatives à la sécurité sanitaire des aliments, les maladies végétales et animales, les

épidémies, les biotechnologies et, de manière générale, les défis mondiaux se rapportant à l'ARD. Les capacités techniques se rapportent aux domaines principaux du travail de la FAO et sont classifiées par ordre de priorité au niveau de ses Objectifs stratégiques (A-L).

L'expertise technique de la FAO est largement reconnue, appréciée et respectée, et est considérée comme étant le principal avantage comparatif de l'Organisation. En fait, l'atout primordial de la FAO en tant qu'« expert mondial » est reflété par sa capacité à fournir de manière directe des services de conseils et d'assistance ayant trait aux aspects techniques. Ceci était perçu comme étant le meilleur moyen d'améliorer les capacités des organisations nationales dans les divers domaines de l'ARD.

Au fur et à mesure que les organisations nationales ou régionales se dotent de capacités techniques et peuvent éventuellement dépendre sur de nouvelles sources d'expertise (organisations intergouvernementales, instituts, réseaux), la FAO a procédé progressivement à changer son centre d'intérêt pour passer d'un statut de fournisseur direct de ce type d'informations à celui qui joue un plus grand rôle de facilitateur – qui est de relier les sources des connaissances spécialisées se trouvant au niveau des administrations publiques, des organisations non gouvernementales (ONG), des agriculteurs et du secteur privé opérant sur le terrain.

Les capacités fonctionnelles



Les capacités fonctionnelles renvoient aux capacités dont les membres de la FAO ont besoin pour adopter et poursuivre le changement dans le secteur de l'ARD. De manière générale, il s'agit de capacités relatives à l'efficacité aux niveaux individuel et organisationnel, à savoir la gestion, le leadership, la formulation de budgets, le marketing, les technologies d'information et de communication, et la planification stratégique, ainsi que des compétences non techniques, telles que la communication et le plaidoyer. Ces compétences constituent un complément nécessaire aux interventions techniques en matière de RC du fait qu'ils responsabilisent les acteurs à appliquer de manière efficace les nouvelles connaissances/compétences et de transposer les résultats des interventions à une plus grande échelle.

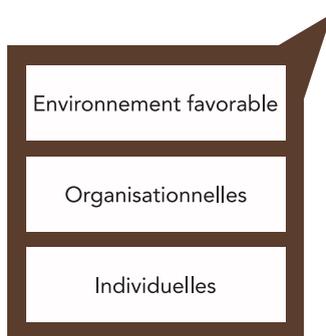
La FAO a recensé quatre domaines-clés de capacités fonctionnelles particulièrement importantes pour relever les défis planétaires liés à l'ARD:

- > Capacités liées aux politiques et aux normes: capacités à formuler et à mettre en œuvre des politiques et à mener des réformes politiques et juridiques
- > Capacités liées aux connaissances: capacités à générer, à accéder à, et à échanger des informations et connaissances

- > Capacités liées aux partenariats: capacités à forger et à entretenir des réseaux, des alliances et des partenariats
- > Capacités d'exécution: capacités à gérer (planifier, mettre en œuvre, effectuer le suivi-évaluation) des projets et programmes de façon efficiente et efficace

Au Ghana, l'absence de groupes autonomes de pêcheurs a sérieusement affaibli l'activité de la pêche au fil du temps. Le projet de renforcement des capacités de la FAO ciblant les groupes de pêcheurs (2002-2004) a identifié les capacités de gestion et d'organisation comme étant des facteurs déterminants pour avoir des groupes de producteurs qui soient fonctionnels et durables. Le projet s'ajoute à la formation technique en technologies de production associée aux initiatives visant à renforcer les capacités des pêcheurs dans les domaines de gestion et d'organisation - tels que la tenue des registres, la gestion des affaires, les questions liées au marché – tout en facilitant leur accès à l'information. Cette combinaison des compétences ont permis aux pêcheurs d'augmenter l'échelle de leurs activités et d'aller au-delà d'une pêche de subsistance. (TCP/GHA/2904)

3.3 TROIS DIMENSIONS

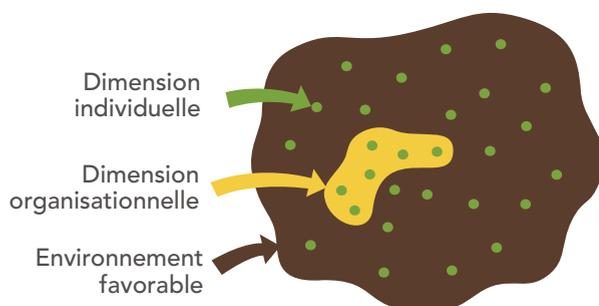


Trois dimensions

Tel qu'indiqué dans le Chapitre 2, la condition essentielle pour qu'un pays atteigne ses objectifs de développement repose sur ses capacités individuelles et organisationnelles et l'environnement favorable. Chacune de ses trois dimensions – individuelles, organisationnelles, et environnement favorable – évolue dans une relation d'interdépendance avec les autres et influe sur l'impact global d'une intervention de RC.

L'appréhension des capacités d'un pays sous l'optique des trois dimensions, l'identification des domaines de renforcement des capacités et la conception d'interventions appropriées nécessitent l'adoption d'une vision holistique et d'un regard analytique – afin de voir simultanément « la forêt » (c'est-à-dire les interconnexions entre les dimensions et au sein du contexte) et les « arbres » (c'est-à-dire les dimensions simples).

Les trois dimensions sont représentées dans la **Figure 5**.



[Figure 5] Les trois dimensions du RC

Dimension individuelle

Les capacités sont renforcées au niveau de la dimension individuelle en vue d'un changement dans les compétences, les comportements et les attitudes de divers acteurs opérant dans le secteur de l'ARD (à savoir les agriculteurs, les producteurs, les commerçants, les agents chargés de l'inspection alimentaire, les décideurs politiques, la direction et le personnel des organisations). Les mesures peuvent inclure le renforcement des connaissances, des compétences, de la motivation et des valeurs. La formation ne constitue qu'une modalité parmi d'autres – à savoir l'appui au partage des connaissances, le réseautage et le jumelage, pour n'en citer que quelques unes - utilisée pour renforcer les capacités au niveau de cette dimension. Les particularités de chaque situation doivent être prises en compte lors de la conception d'interventions appropriées.

Depuis le début de l'année 2007, les Nations Unies ont lancé le processus « Unis dans l'action » dans le cadre de la réforme des Nations Unies menée dans 8 pays. Dans le cas d'un des pays, la Tanzanie, la FAO a pris l'initiative de concevoir un cours d'apprentissage en ligne (EC-FAO) sur le thème « Systèmes et réseaux d'informations sur la sécurité alimentaire ». L'outil a permis aux acteurs nationaux d'évaluer les systèmes de la Tanzanie et de créer des activités dans le but d'établir un système d'analyse mieux coordonné et intersectoriel au niveau du pays.

Des informations supplémentaires sont disponibles sur le portail sur le RC à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/en/>

Dimension organisationnelle

L'existence d'individus compétents au sein d'une organisation ne signifie pas que l'organisation est compétente.

Les *organisations* se définissent comme étant des « groupes d'individus unis par un quelconque dessein commun pour atteindre des objectifs »⁷. La *capacité organisationnelle* se réfère à la capacité collective des membres à atteindre leurs objectifs organisationnels.

⁷ Douglass North. 1990. *New Institutional Economics*

Le renforcement des capacités organisationnelles renvoie à un ensemble de mesures prises pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation en général, et est souvent caractérisé par les changements qui interviennent aux niveaux des mandats, des systèmes, des processus ou des priorités de l'organisation. Cela peut s'appliquer à tous les types d'organisations se rapportant au secteur de l'ARD, à savoir les agences et ministères publics relevant du pouvoir central et des autorités décentralisés, les services de protection sociale, les bureaux d'inspection, les laboratoires, les systèmes nationaux de recherche agricole, les commissions économiques internationales et régionales, les entreprises, les coopératives, les chambres d'agriculture, les groupes de consommateurs, les associations de producteurs, les organisations communautaires, les ONG, les instituts d'éducation et de formation de type formel et informel.

La dimension organisationnelle a certainement un impact formidable sur la façon dont les individus renforcent leurs compétences et utilisent leurs capacités au sein de l'organisation. Les questions liées à la motivation, les incitations, les perspectives de carrière, et la qualité des pratiques managériales sont des aspects tout aussi importants dans la rétention du personnel qualifié.



Vers la fin des années 80, la Syrie a commencé à s'éloigner d'une économie planifiée pour instaurer une économie de marché. Ce nouveau contexte s'est accompagné de la nécessité de renforcer des capacités nouvelles, flexibles, et durables sur les plans techniques et institutionnelles dans le domaine de la formulation de politiques agricoles. Dans le cadre d'une intervention intégrée, le groupe chargé de l'appui aux politiques à la FAO a créé et soutenu le Centre national chargé des politiques agricoles (NAPC), qui est devenu autonome depuis 2007. L'appui a consisté : à permettre au Centre de fonctionner de manière efficace en assurant des équipements et un personnel adéquats, et des pratiques efficaces en termes de travail et de gestion; à fournir des formations intensives sur le tas, des visites d'études, des cours de base en économie de l'agriculture et les statistiques ainsi que des études du troisième cycle à l'étranger; à encourager la production d'études ayant trait aux politiques agricoles par le personnel national et international; à établir le NAPC comme un point de référence important en Syrie en termes de données et d'informations relatives à l'agriculture à travers la création de bases de données et la mise en place d'une bibliothèque; et, à permettre au NAPC de devenir un forum pour le dialogue de politiques au niveau national.

Source: Département de la coopération technique, Assistance en matière de politiques et mobilisation des ressources, http://www.fao.org/tc/tca/capacity_en.asp

Environnement favorable

L'environnement favorable est un contexte dans lequel les individus et les organisations transforment leur potentiel en action, et où s'effectuent les processus de renforcement des capacités. Il s'agit du montage institutionnel d'un pays, de ses règles implicites et explicites, de ses structures de pouvoir, et de l'environnement politique et juridique au sein duquel les individus et les organisations opèrent.

Des changements au niveau de l'environnement favorable sont susceptibles d'influencer la manière dont les organisations et les individus se comportent et évoluent. Ces mutations peuvent impliquer des réformes de politiques au niveau du secteur agricole ou d'autres domaines connexes⁸, des changements de lois, des exercices stratégiques en matière planification et d'établissement de priorités au niveau national; des modifications au niveau des systèmes d'incitation ou des changements culturels.

⁸ Les exemples relevant du domaine des politiques dans le secteur agricole et nécessitant une attention particulière dans le cadre des interventions en matière de renforcement de capacités sont, entre autres: des politiques pour la gestion des ressources naturelles; des politiques commerciales pour les négociations commerciales régionales et multilatérales; les politiques de développement rural visant à accroître les revenus et le capital humain par le biais d'investissements dans le domaine de l'infrastructure physique et sociale; et, des politiques de réforme institutionnelle ayant trait à la décentralisation des services agricoles à travers le secteur public et la privatisation ou le transfert en faveur des organisations non gouvernementales.



Depuis 2005, le Programme EC/FAO a appuyé les efforts nationaux et internationaux ayant pour objectif de créer un cadre de politiques plus favorable en matière de sécurité alimentaire au Soudan au moyen de lignes directrices, de l'analyse du contexte institutionnel, de l'analyse de la sécurité alimentaire et du conseil technique destiné aux équipes de travail nationales. Les réalisations principales de ce projet comprennent: le lancement d'un processus de réforme du système institutionnel chargé de la sécurité alimentaire; une inclusion progressive d'un système de référence relatif à la sécurité alimentaire permettant de suivre les performances des politiques sectorielles; et une plus grande prise en charge et un plus grand contrôle des questions liées à la sécurité alimentaire par les institutions nationales.

Des informations supplémentaires sont disponibles sur le portail sur le RC à l'adresse:
<http://www.fao.org/capacitydevelopment/en>

3.4 UTILISATION D'UN CADRE CONCEPTUEL DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR L'ACTION

Une approche systématique en matière de RC peut enrichir le travail de la FAO de façon suivante:

- > Il offre un cadre commun pour l'inclusion des questions de renforcement de capacités dans le dialogue national de politiques
- > Il veille à la cohérence des approches en matière de RC dans le contexte de la programmation nationale
- > Il offre une base commune pour l'évaluation des capacités dans un secteur spécifique et la conception de projets/programmes appropriés en matière de renforcement de capacités
- > Il constitue un langage commun pour expliquer le rôle/la stratégie de la FAO en matière de RC aux organisations et pays partenaires

ENCADRÉ 5: LA PRATIQUE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

RC ET PLANIFICATION NATIONALE

Clara est Chargée principale de l'analyse des politiques dans le bureau régional de Zubonia en Afrique de l'Ouest. Quatre pays de sa région ont amorcé le Cadre de programmation par pays au même moment. Des projets de documents de PP ont été préparés et comportent de longues listes recensant les besoins potentiels que la FAO se doit de satisfaire dans le secteur de l'ARD. Le renforcement des capacités figure dans 95% des listes, sans aucune régularité ou logique. Le Coordonnateur régional lui a demandé de fournir des conseils.

S'inspirant du cadre conceptuel du RC de la FAO, quel genre de conseils est-ce que Clara pourrait fournir?

- Elle peut encourager une analyse contextuelle approfondie pour chacun des secteurs en question, qui tiendra compte des trois dimensions du RC – individuelles, organisationnelles, et environnement politique - et les interrelations entre ces dimensions.
- Elle peut contribuer à une réflexion approfondie sur la nature des problèmes de capacité relevés dans les documents de PP, en encourageant les acteurs à identifier le type de capacités fonctionnelles susceptibles à rendre leurs capacités techniques plus durables.
- Elle peut promouvoir la consolidation et l'établissement de priorités en matière de besoins en RC autour de domaines logiques qui sont compatibles avec les avantages comparatifs de la FAO ainsi que visualiser le type de modalité/d'intervention requise pour répondre à ces besoins.

RC ET LES PROPOSITIONS DE PROJET

Laszlo est Chargé d'études forestières au siège de la FAO. On lui a demandé d'élaborer une proposition de projet de RC en Ximenia en Afrique Centrale pour appuyer le renforcement de la vigilance nationale au sein du Ministère chargé des forêts afin d'apporter une réponse aux problèmes posés par les inondations saisonnières.

Comment est-ce que Laszlo peut s'inspirer du cadre conceptuel du RC de la FAO pour préparer le projet?

- Il peut organiser un atelier préliminaire réunissant les principales parties prenantes/principaux interlocuteurs et mener une discussion sur les atouts et besoins existants en termes de capacités dans les domaines techniques et fonctionnels sur les plans individuel, organisationnel et politique.
- Il peut citer des exemples de capacités fonctionnelles qui sont particulièrement importantes pour renforcer les capacités du Ministère chargé des forêts à réagir face aux crises (tels que la capacité à repérer et à concevoir des politiques pertinentes; à accéder à des informations relatives à l'alerte précoce; à prendre part dans les réseaux régionaux et à y contribuer; et, à gérer et diriger le processus d'alerte précoce) et veiller à ce qu'il y ait une compréhension commune et un engagement au niveau des acteurs nationaux pour améliorer ces capacités.
- Il peut discuter avec les parties prenantes pour décider des modalités les plus adéquates en vue de répondre aux besoins recensés en termes de capacité, tout en soulignant la nécessité d'adopter une approche intégrée compatible avec le cadre de la FAO en matière de RC.

RC ET LE PLAIDOYER

John est un Représentant pays de la FAO auprès de la Palédonie en Asie du Sud-est. On lui a demandé d'aider le Ministre de l'agriculture récemment nommé à identifier les priorités nationales dans le domaine de l'ARD sur le court terme et d'offrir des conseils sur le rôle que la FAO peut jouer.

Comment est-ce que John peut utiliser le cadre conceptuel du RC de la FAO pour plaider en faveur d'un engagement solide au RC?

- Il peut exposer les principes directeurs de la FAO en matière de RC et expliquer que le RC fait partie des domaines d'activités principales de la FAO.
- Il peut encourager le Ministre de l'Agriculture à effectuer une évaluation des points forts et des points faibles des principaux acteurs opérant dans le secteur de l'ARD, en insistant sur la nécessité d'examiner les capacités fonctionnelles et techniques au niveau des trois dimensions.
- Il peut expliquer comment la FAO envisage d'appuyer les acteurs nationaux dans leurs efforts de renforcement de capacités par le biais d'une approche intégrée qui place la prise en main et l'engagement du pays au centre des efforts.

RC ET LA FORMATION

Leila est une technicienne au Bureau pays de la FAO en Smétonie. Le bureau a soutenu des entreprises communautaires au cours de nombreuses années. Leila coordonne un projet pilote visant à dispenser une formation en développement des entreprises aux communautés locales.

Comment est-ce que Leila peut utiliser le cadre conceptuel du RC de la FAO de sorte que le projet soit plus durable?

- Elle peut inciter les acteurs concernés à procéder à une évaluation des capacités dans le but d'identifier les éléments, se trouvant au sein de la « vue d'ensemble » et susceptibles d'influer sur le renforcement des capacités, qui ont besoin d'être appuyés. Par exemple, elle peut considérer les besoins des membres individuels des communautés et des associations des communautés, et juger de la nécessité ou non d'adapter les politiques existantes afin de procurer un meilleur appui en matière de développement d'entreprises communautaires.
- Elle peut examiner la possibilité de combiner les activités de formation (qui se rapportent aux compétences des individus) avec des mesures visant à promouvoir le changement au sein d'un environnement favorable, à savoir le plaidoyer et la communication pour accroître la conscience des pouvoirs publics et la volonté politique en vue d'une réflexion sur la question du développement des entreprises communautaires.
- Elle peut faciliter les discussions, les échanges d'expériences et l'établissement d'une concertation sur la nécessité d'adapter des politiques favorisant le développement des entreprises communautaires (par exemple, accès au crédit).

POINTS-CLÉS DU CHAPITRE 3

- > Dans l'optique de rendre son approche en matière de RC plus systématique et durable, la FAO a adopté un cadre conceptuel comportant deux types de capacités – techniques et fonctionnelles – qui s'appliquent aux trois dimensions – individuelle, organisationnelle, et l'environnement favorable.
- > Ces compétences constituent un complément nécessaire aux interventions techniques en matière de RC du fait qu'ils responsabilisent les acteurs à appliquer de manière efficace les nouvelles connaissances/compétences et de transposer les résultats des interventions à une plus grande échelle.
- > Chacune de ses trois dimensions – individuelles, organisationnelles et environnement favorable – évolue dans une relation d'interdépendance avec les autres et influe sur l'impact global d'une intervention de RC.

4.1 QUELLE EST LA PARTICULARITÉ DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LA PROGRAMMATION?

Il est probablement utile d'examiner la façon dont le RC peut mieux s'intégrer dans le travail quotidien de la FAO.

Quels sont les mécanismes de programmation qui sont spécialement adaptés pour saisir le caractère progressif du RC? Comment procéder à l'identification et l'analyse des capacités existantes? Quels sont les types de données à suivre et à évaluer? Et, comment s'assurer que le changement soit durable après la clôture d'un projet/programme? Ces questions constituent quelques-uns des défis particuliers ayant trait à la programmation d'appui en matière de RC dans les membres de la FAO.

Ce chapitre discutera, à titre d'introduction, du processus à suivre dans le cadre de la programmation en matière de RC en vue de relever certains des défis mentionnés ci-dessus. Une discussion plus détaillée sera présentée dans les processus et instruments de la FAO pour le renforcement des capacités dans les pays membres, qui fournira aussi un éventail d'outils susceptibles de s'avérer utiles lors de la conception des projets et programmes comportant des aspects de RC.

Les interventions les plus réussies et les plus pérennes sont celles qui ont apporté un appui interdisciplinaire sur les trois dimensions de RC au cours d'une période de temps; établi des liens permanents avec l'expertise de la FAO et assuré l'accès à cette expertise; et, élaboré des activités ancrées dans les institutions locales ou nationales.

Evaluation des activités de la FAO en matière de RC en Afrique, Rapport principal, paragraphe 136

La FAO peut se vanter des centaines de projets qui ont enregistré des résultats importants dans leurs domaines respectifs. Toutefois, ont-ils produit un impact durable? Ont-ils entraîné un accroissement au niveau des capacités dans les membres de la FAO?

Les expériences sont mitigées – la réussite est mêlée à la frustration dans les récits de cas. Dans certains cas, le problème se situait au niveau des bénéficiaires: la corruption, le manque d'un réel engagement au niveau des acteurs nationaux. Cependant, le problème le plus fréquemment cité est celui qui se rapporte à la façon dont les interventions en matière de RC sont programmées: une mauvaise évaluation des besoins; une attention inadéquate accordée au contexte, des délais courts, des activités qui ne sont pas intégrées dans les institutions existantes – pour n'en citer que quelques-unes des principales contraintes.

Il est certainement possible d'améliorer les processus de programmation en matière de RC.

La programmation de RC est entièrement intégrée dans le cadre plus large d'approches et de procédures ayant trait à la gestion axée sur les résultats de la FAO. Il est toutefois nécessaire d'élargir la perception traditionnelle des besoins en termes de programmation pour tenir compte de la nature intrinsèque du renforcement des capacités – qui est un processus non linéaire (par opposition à la perspective du RBM), mais qui est plutôt lié à un grand nombre de causes, de solutions et d'effets, dont certains non escomptés ou par essence imprévisibles.

Ceci implique clairement que nous devons reconnaître et accepter l'existence de défis spécifiques en matière de RC qui méritent un intérêt particulier dans le cadre des approches de la FAO en matière de programmation.

Des mécanismes de collaboration, une planification itérative, et une pratique réfléchie constituent quelques-uns des éléments-clés susceptibles de relever ces défis. L'Encadré 6 montre comment ces éléments ont contribué à la réussite de l'initiative de RC dans le cas de l'intervention de la FAO aux lendemains du Tsunami qui a frappé la région de Banda Aceh.

ENCADRÉ 6: LA PRATIQUE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le projet Réhabilitation et développement durable de la pêche et de l'aquaculture qui ont été frappées par le Tsunami dans la province d'Aceh avait pour objectif de servir de lien entre la phase de reconstruction et les efforts de développement sur le long terme. Le projet a encouragé une gestion plus durable des ressources halieutiques, notamment par le biais du RC des diverses parties prenantes, comprenant aussi bien les pêcheurs que les agents publics chargés de la planification.

Certains des points-clés du processus de la planification sont comme suit:

- > Des méthodes participatives et collaboratives ont été utilisées depuis la phase initiale de la planification de projets, au moyen de la validation conjointe du cadre axé sur les résultats et de l'élaboration conjointe des plans de travail annuels adaptés et modifiés à la lumière des commentaires des parties prenantes. Outre l'établissement des relations de confiance avec les parties prenantes, ces méthodes ont permis de promouvoir la prise en charge et l'engagement tout au long de la mise en œuvre, fournissant ainsi une base pour la durabilité du projet.
- > Une analyse contextuelle et une évaluation des risques ont été menées durant la phase initiale du projet, ce qui a permis d'identifier les aspects relevant du domaine des politiques et nécessitant un changement et, d'analyser des éléments du contexte susceptibles de poser des difficultés pour l'adoption des réalisations du projet.
- > Une sélection prudente des partenaires locaux pour la mise en œuvre du projet constitue une autre activité-clé de la phase initiale du projet, qui se poursuit tout au long de la phase d'exécution. Cette activité s'est effectuée de manière continue pour répondre au risque de changer les partenaires identifiés (par exemple, pour cause de faibles performances) à mesure que le projet évolue. Le projet a investi et a capitalisé sur les capacités des partenaires repérés comme étant des « champions » du changement que le projet est supposé de promouvoir. Le processus de sélection a, de ce fait, pris du temps pour être réalisé.
- > Une planification conjointe du changement au niveau des rôles et des responsabilités dans le contexte d'une stratégie de sortie s'est effectuée avant la fin du projet. La planification a prévu qui devait faire quoi et quand, et le type de besoins en termes de capacités des partenaires locaux pour assumer les nouveaux rôles.
- > Les attitudes ont constitué le facteur déterminant du projet. La FAO ne se voyait plus en tant qu'agent impliqué dans la résolution des problèmes; au contraire, l'organisation a bien compris son rôle de facilitateur ayant pour but de déclencher le processus d'apprentissage et de changement auprès des partenaires locaux, et en retour d'être en position pour apprendre des partenaires locaux.

OSRO/INS/601/ARC – Réhabilitation et développement durable de la pêche et de l'aquaculture qui ont été frappées par le Tsunami dans la province d'Aceh en Indonésie. Rapport de projet final et Notes sur le processus, janvier 2007 – juin 2010, FAO.

4.2 CINQ ÉTAPES-CLÉS DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LA PROGRAMMATION

Cinq étapes-clés sont importantes pour améliorer la programmation de l'appui de la FAO en matière de RC: s'investir dans un dialogue continu; comprendre le contexte, ainsi qu'évaluer les capacités; effectuer une conception axée sur le RC, en utilisant une approche participative et adaptative en matière d'exécution; réfléchir sur les réalisations et l'apprentissage.

Ces étapes alimentent de manière successive un processus de programmation dans lequel les réalisations attendues en termes de capacités s'amplifient à travers des cycles répétés (c'est-à-dire itératifs) et succès limités (c'est-à-dire croissants), permettant ainsi à tous les acteurs d'exploiter les réussites antérieures en utilisant l'expertise qui a été renforcée. Au cours de chaque itération, des modifications et/ou des ajustements au niveau de la conception s'effectuent à la lumière des réflexions et de l'apprentissage.

Une illustration détaillée des étapes ainsi qu'une liste d'outils qui permettront au personnel de la FAO de transformer les étapes en action sont disponibles dans le Module d'apprentissage 2.

Évaluation des capacités: L'évaluation des besoins est devenue un domaine-clé permettant l'apprentissage au sein de la FAO. Un **outil d'évaluation propre à la FAO en matière d'évaluation des capacités** au niveau des individus, des organisations et de l'environnement favorable a été spécifiquement conçu pour répondre à ce besoin. L'outil figure dans le Module d'apprentissage No 2: Les processus et instruments de la FAO pour le renforcement des capacités dans les pays membres. On peut aussi accéder à l'outil à partir du Portail de la FAO sur le RC à l'adresse: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/en/>

4.3 LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS NE S'ARRÊTE PAS LORSQU'UN PROJET PREND FIN

En conclusion, il est essentiel de rappeler que le RC ne s'arrête pas avec la cessation d'un projet/programme. Le RC est un processus itératif exigeant un engagement sur le long terme ainsi que des ajustements et un suivi continus.

La poursuite d'un engagement à long terme n'est pas une tâche facile. La plupart du temps, l'engagement de la FAO s'achève avec la clôture des projets sans aucun plan de suivi systématique. Qui plus est, même les projets réussis ne vont pas souvent au-delà de la phase de pilotage, soit en raison de l'arrêt de l'appui financier de la part des bailleurs de fonds à la suite des modifications qui interviennent au niveau de leurs priorités, ou soit les interventions en matière de RC n'ont pas été intégrées de manière stratégique dans les institutions nationales, ce qui entraîne une **absence de volonté politique** au niveau des pays concernant l'institutionnalisation des résultats et leur transposition à une plus grande échelle.

Il est nécessaire d'effectuer une sélection adéquate des modalités de financement de la FAO en vue d'assurer que ces modalités encouragent la durabilité⁹. Dans les cas où la FAO n'est pas en mesure de prolonger la durée de son engagement, elle doit travailler avec les autres et promouvoir des partenariats afin de permettre aux pays de terminer dans son intégralité la durée requise pour le RC.

⁹ Il y a un consensus au sein de la FAO que le Programme de coopération technique (PCT), en raison de sa courte durée, ne constitue pas une modalité adéquate pour apporter une solution qui s'adapte au caractère de long terme du RC. Le PCT peut toujours s'avérer efficace dans le contexte d'interventions axées sur le RC qui doivent toutefois être menée d'une façon plus intégrée.

ENCADRÉ 7: LA PRATIQUE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

TRANSPOSITION DES APPROCHES ET DES MÉTHODOLOGIES À UNE PLUS GRANDE ÉCHELLE

Un partenariat de longue date entre le Gouvernement de l'Inde et la FAO a permis l'introduction des écoles pratiques d'agriculture (FFS) et leur transposition à une plus grande échelle. Dans la région d'Andhra Pradesh, les FFS sont devenus la méthode officielle pour former les agriculteurs dans le domaine d'approches durables en matière d'agriculture. La modalité principale d'intervention a été la formation des agriculteurs et des agents de vulgarisation; toutefois, des moyens complémentaires ont été employés pour informer les décideurs politiques de l'importance de renforcer les capacités et les compétences des agriculteurs. Une grande équipe d'agriculteurs et de facilitateurs qui ont été formés dans le cadre des FFS travaillent au sein des départements publics régionaux chargés de l'agriculture et de l'horticulture, des universités, des centres nationaux et internationaux de recherche, des ONG, des fondations et du secteur privé.

Les facteurs qui ont contribué à la réussite de ce programme sont, entre autres:

- > **L'engagement public:** Le Gouvernement s'est engagé à adopter des approches novatrices pour renforcer les capacités de son service de vulgarisation afin de répondre aux besoins des agriculteurs, et a appuyé l'introduction de l'approche FFS, ce qui a abouti à la mise en point d'une nouvelle politique nationale pour les agriculteurs en 2007.
- > **Une allocation stable/stratégique des ressources:** Le pouvoir central et les 3 autorités régionales ont alloué des fonds aux programmes de formation des agriculteurs sur le coton IPM depuis 2002.
- > **Une multitude de modalités d'intervention:** Divers réunions, ateliers et séminaires ont été organisés au niveau international pour servir d'instruments complémentaires dans la sensibilisation des décideurs politiques sur la nécessité d'adopter des programmes pédagogiques destinés à améliorer les connaissances des agriculteurs.

L'étude de cas est disponible dans son intégralité sur le portail de la FAO sur le RC à l'adresse: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/good-practices/en>

POINTS-CLÉS DU CHAPITRE 4

- > Pour davantage d'impact et de durabilité, cinq étapes-clés doivent systématiquement être incorporés dans la programmation du RC: s'investir dans un dialogue continu; comprendre le contexte, ainsi qu'évaluer les capacités; procéder à une conception axée sur le RC, en utilisant une approche participative et adaptative en matière d'exécution; réfléchir sur les réalisations et l'apprentissage.
- > La poursuite d'un engagement à long terme n'est pas une tâche facile mais elle est essentielle pour garantir la durabilité des interventions en matière de RC. Des modalités adéquates de financement, des approches itératives et la promotion de partenariats peuvent s'avérer utiles pour y arriver.



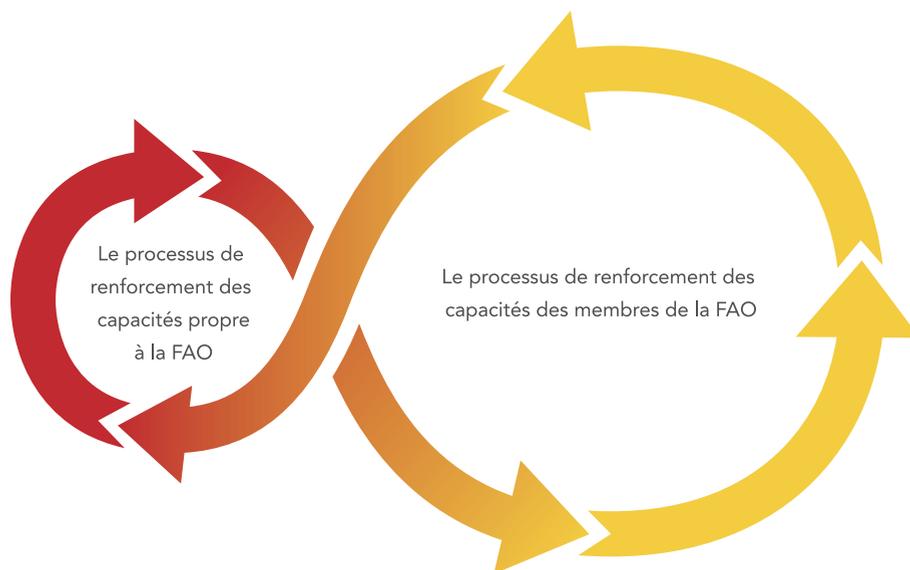
5.1 CHANGEMENT DE RÔLES, DE RESPONSABILITÉS ET D'ATTITUDES

Une véritable promotion d'une prise en main par les pays suppose un changement d'attitudes et de comportements. Le personnel de la FAO doit apprendre « à lâcher », c'est-à-dire à passer du rôle d'agent d'exécution à celui de facilitateur. Nous devons tout d'abord nous assurer que nous avons bien compris ce que signifie la prise en main par les pays.

Extraits de l'Évaluation des besoins de la FAO en termes de renforcement des capacités, interviews avec les membres du personnel de la FAO, janvier 2010.

La FAO est persuadée de la nécessité d'un processus interne en matière de RC et d'apprentissage organisationnel pour être capable d'appuyer les autres dans leurs efforts de RC. La **Figure 6** montre que le RC est un processus double d'apprentissage et de partage.

Tous les membres du personnel sont concernés par ce processus, des Représentants et des Coordonnateurs de programme de la FAO jusqu'aux fonctionnaires techniques et le personnel national. Une attention particulière doit être accordée aux consultants externes, qu'ils soient nationaux ou internationaux, du fait qu'ils se trouvent en première ligne dans la mise en œuvre d'une grande partie du travail de RC de la FAO.



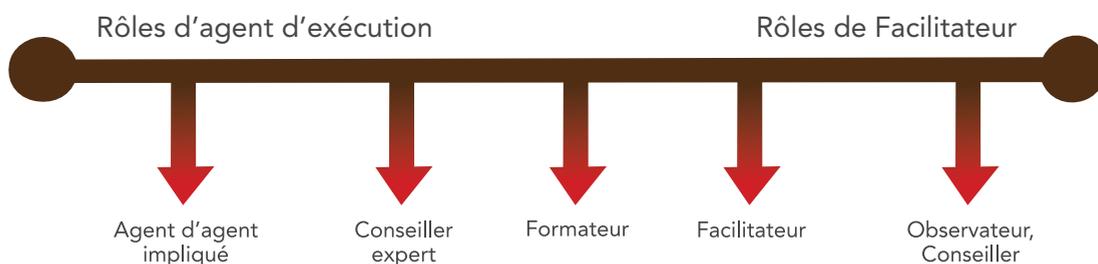
[Figure 6] Le renforcement des capacités – l'apprentissage en double boucle

Un changement de rôles doit s'opérer au niveau de l'Organisation, qui doit passer d'un rôle d'agent impliqué dans la résolution des problèmes ou rôle « direct » à celui de facilitateur ou rôle « indirect », en vue d'améliorer la pratique en matière de RC. Quelle est la différence et qu'est ce que cela suppose en termes de changement au niveau des responsabilités, des comportements et des attitudes pour le personnel de la FAO?

En théorie, il existe un large éventail de rôles que les agences externes peuvent assumer dans le cadre des efforts de développement, comme le montre la **Figure 7**¹⁰.

D'un côté, dans le rôle d'agent impliqué dans la résolution des problèmes, l'expert(e) externe analyse les problèmes en large partie de façon indépendante, propose et met en œuvre une solution appropriée sur la base de ses connaissances et de son expertise.

De l'autre côté, dans le rôle d'observateur et de conseiller en matière de processus, l'expert externe permet au partenaire national de réfléchir indépendamment sur le problème et les solutions. Dans ce contexte, l'expert(e) est principalement intéressé(e) sur la manière dont le partenaire traite le problème, puisque la capacité à résoudre les problèmes est plus importante que le problème lui-même.



[Figure 7] Un éventail de rôles envisageables pour les agences externes

Il est certain qu'aucun de ces modèles ne se prête à l'application sous sa forme originale. L'expérience montre qu'il y a rarement des rôles bien définis dans le contexte des efforts de développement. Les agences externes, telle que la FAO, sont souvent appelés à assumer une multitude ou une combinaison de rôles dans le cadre d'une même intervention, selon le contexte, les capacités des acteurs nationaux ainsi que le type des tâches, les défis à relever ou les besoins à satisfaire.

¹⁰Adapté de l'ouvrage sur « Les rôles et les compétences dans le travail de consultation/consultants », V-EZ InWent, page 40

On peut procéder à une distinction plus générique et réaliste entre les rôles d'agent d'exécution et ceux de facilitateur pour la FAO, tel qu'indiqué dans le **Tableau 2**.¹¹

Composantes	Rôles d'agent d'exécution joués par la FAO (conseiller expert, agent impliqué dans la résolution des problèmes, formateur, agent d'exécution)	Rôles de facilitateur joués par la FAO (agent d'encadrement, facilitateur, conseiller en matière de processus)
Objectif de l'intervention	Résoudre le problème au nom des partenaires; fournir des connaissances techniques pour compléter ou améliorer la base des connaissances des partenaires	Améliorer la capacité des partenaires en matière de résolution des problèmes; guider les actions et encourager la réflexion et l'apprentissage sur le tas
Prise en main des résultats	Partagé (FAO-partenaires)	Au niveau des partenaires
Responsabilité et obligation de rendre compte	Au niveau de l'expert de la FAO	Conjoint (FAO-partenaires)
Type de processus concerné	Identification conjointe du problème et mise au point de solutions appropriées (processus linéaire)	Interaction continue entre la FAO et les partenaires, cycles d'action-réflexion (processus itératif et croissant)
Type d'expertise/ de comportement requis	Expertise technique en ARD, compétences en communication et en prestation de formation	Expertise technique et compétences ayant trait au processus, capacité à communiquer avec les partenaires
Exemples de services	Assistance technique, formation, analyse de problèmes, propositions de concept, démonstrations	Encadrement et mentorat, facilitation de la concertation, partage des connaissances et d'expériences, pilotage, création de réseaux
Utile dans le cas où...	Il y a absence ou inadéquation considérable en termes de savoir-faire technique	la priorité est la durabilité des solutions et le renforcement des capacités

[Tableau 2] Les rôles d'agent d'exécution par rapport aux rôles de facilitateur de la FAO

Les défis posés par l'adoption du rôle de facilitateur

Bien que la capacité de la FAO à jouer le rôle de conseiller expert ou autre rôle d'agent d'exécution soit indiscutable, l'adoption de rôles de facilitateur s'accompagne de grands défis, qui ne se limitent pas seulement au niveau des prestations.

Par exemple, il peut y avoir des cas où la mentalité « d'assistés » est de rigueur parmi les partenaires nationaux, qui semblent résister l'idée d'assumer de rôles de responsabilité. Ceci peut même entraîner une situation dans laquelle les partenaires nationaux, surtout ceux qui se trouvent au niveau communautaire, s'attendent à des solutions toutes faites à leurs problèmes, malgré que la FAO s'efforce d'adopter progressivement le rôle de facilitateur.

¹¹Adapté de l'ouvrage (ibid) sur les caractéristiques des experts et le processus de consultation, page 16

Dans ce projet, la FAO a entrepris des activités de façon indépendante avec l'aide de consultants internationaux. Toutefois, nous avons réalisé que cela n'est pas efficace en matière de coût sur le long terme et que nous ne devons pas être ceux qui exécutent le travail. Nous avons essayé d'identifier des organisations régionales pour prendre en charge ce travail, mais nous n'avons pas eu beaucoup de succès jusque-là. Lors de nos dernières tentatives, nous nous sommes rendu compte que les organisations régionales se prenaient pour des « agents d'exécution » et considéraient la FAO comme source de financement. Il est alors difficile de raisonner en termes de prise en main lorsque ces organisations ne semblent pas vouloir assumer cette responsabilité.

Extraits de l'Évaluation des besoins de la FAO en termes de renforcement des capacités, interviews avec les membres du personnel de la FAO, janvier 2010.

Les défis sont les suivants:

Du côté des bénéficiaires (partenaires nationaux):

- > Le manque de motivation et de confiance en soi découlant des habitudes acquises avec les pratiques de planification en matière de programmes de développement externes qui font usage des approches hiérarchiques ou top-down
- > Une sur-appréciation de la valeur des ressources, des solutions, et des connaissances provenant de l'extérieur par rapport au potentiel et aux ressources internes

Du côté de la mise en œuvre (FAO):

- > Une attitude protectrice par rapport à l'échelle du travail de la FAO, et les craintes que l'Organisation perdra du terrain lors de la remise du travail aux partenaires
- > Une difficulté d'instaurer la confiance au niveau des acteurs nationaux, du fait aussi de la faible présence de la FAO sur le terrain et des périodes d'engagement généralement courtes
- > Une faible pratique institutionnelle concernant la planification d'une stratégie de sortie en collaboration avec les parties prenantes nationales dès la phase initiale du projet/programme, afin de préparer les parties prenantes aux différents rôles/responsabilités à la fin du projet.
- > En général, un faible niveau de compétences et de qualités dans les domaines ayant trait au processus, et plus particulièrement, une capacité déficitaire en termes de l'identification d'acteurs potentiels et motivés au niveau national au moyen d'interrogation positive.

5.2 COMPÉTENCES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'amélioration des capacités de RC au niveau de la FAO requiert un investissement considérable de la part du personnel de la FAO en termes de temps, d'énergie, d'engagement, et de motivation pour apprendre. Elle nécessite en outre le soutien de la FAO à son personnel en vue du développement de nouvelles compétences tout en s'assurant d'un environnement favorable permettant le développement de telles compétences.

Quelles sont les compétences-clés qui doivent être appuyées?

Les attitudes et qualités idéales permettant au personnel de la FAO de promouvoir le RC sont les suivantes: capacité à interagir avec les contreparties nationales sur un même pied d'égalité; capacité à s'investir personnellement et à prendre des risques; engagement et participation; capacité d'écoute, de pouvoir être remis en cause et d'être interrogé; et de solides compétences techniques.

Notre rôle en matière de RC doit être celui d'assister les autorités publiques à identifier leurs priorités, tout en les informant des conséquences des différents choix effectués en matière de politiques et en les assistant dans la sélection d'options les plus adéquates et les plus réalistes. Ceci requiert une expérience de travail au sein d'une diversité de contextes dans les pays en développement; une capacité de gestion; une capacité à communiquer et à travailler avec les gens; et une capacité à élaborer et à mettre en œuvre des projets.

Extraits de l'Évaluation des besoins de la FAO en termes de renforcement des capacités, interviews avec les membres du personnel de la FAO, janvier 2010.

Le cadre de compétences¹² pour le RC est présenté dans la **Figure 8**.

Le cadre n'introduit pas de nouveaux types de compétences au sein de la FAO¹³. Il tire parti des compétences qui existent au sein du cadre de compétences actuellement en vigueur à la FAO (les domaines de compétences essentielles, de compétences de gestion, et de compétences visant à encourager le professionnalisme)¹⁴ et les consolide autour de l'objectif commun – celui d'accroître l'efficacité de l'appui de la FAO en matière de RC dans les membres de la FAO.



[Figure 8] Un cadre de compétences pour le renforcement des capacités à la FAO

¹²Les compétences ont été identifiées sur la base de trois sources: (i) opinions du personnel de la FAO ayant réussi dans la programmation de projets sensibles à la question du RC; (ii) analyse de la nature des processus de RC et le rôle des acteurs externes appuyant ces processus; et (iii) la revue littéraire sur les exemples de réussites en matière de RC et la façon dont ils ont été influencés par les gens prenant part aux efforts de RC.

¹³Trois des compétences proposées dans le cadre de RC ne sont pas couvertes par le cadre de compétences de la FAO, à savoir: les méthodes et le savoir-faire en matière de RC, la réflexion stratégique et la réflexion systémique.

¹⁴Le cadre de compétences de la FAO, 2006

Les compétences thématiques sur le plan technique du domaine de l'ARD occupent une place centrale dans le cadre. Comme il a été fait mention à multiples reprises dans le module, les compétences hautement spécialisées que possède le personnel de la FAO représentent la grande fierté et l'avantage comparatif de la FAO et, font partie intégrante de tout cadre de compétences en matière de RC.

Néanmoins, les compétences thématiques du personnel de la FAO doivent être combinées avec des compétences supplémentaires liées au RC, qui peuvent être regroupées en deux parties:

(i). Compétences pour concevoir et élaborer des projets/programmes de qualité

Cette première partie de compétences s'intéresse à l'efficacité, la cohérence et l'efficacité du travail au sein de la FAO. Elle est liée à la capacité à réfléchir d'une manière stratégique et holistique, et à la maîtrise des compétences requises en vue de la mise en place d'interventions robustes en matière de RC.

- > Réflexion systémique
- > Réflexion stratégique
- > Gestion en vue de réalisations en matière de RC
- > Méthodes et savoir-faire en matière de RC

(ii). Compétences pour promouvoir des processus efficaces en matière de RC en collaboration avec les partenaires nationaux

Cette deuxième partie se réfère à la capacité du personnel de la FAO à travailler de manière efficace avec les acteurs nationaux et à développer des processus collaboratifs dans le but de renforcer les capacités de manière durable.

- > Communication interculturelle
- > Faciliter le changement aux niveaux organisationnel et de politiques
- > Permettre l'apprentissage continu et le partage des connaissances
- > Améliorer le développement du leadership
- > Faciliter une collaboration entre diverses parties prenantes
- > Instaurer des relations basées sur la confiance

Pourquoi avons-nous besoin d'un cadre de compétences pour le RC?

Un certain nombre de raisons suffisantes justifie l'importance de consolider les compétences liées au RC au sein d'un même cadre:

- > Il fournit une vue partagée au sein de l'organisation en ce qui concerne les normes requises permettant de promouvoir l'efficacité en matière de RC
- > Il oriente les processus internes en matière de gestion de la performance ainsi que l'affectation stratégique du personnel dans les bureaux décentralisés au niveau des membres de la FAO.
- > Il guide le personnel lors du recrutement de consultants pour mener des tâches de RC et de l'identification des partenaires nationaux
- > Il constitue le fondement pour élaborer des solutions d'apprentissage et pour appuyer le personnel dans le développement de ses compétences et qualités en matière de RC

5.3 PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL POUR AMÉLIORER LES COMPÉTENCES LIÉES AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Une vaste gamme de solutions d'apprentissage est disponible à la FAO avec pour objectif d'améliorer les compétences liées au RC.

Il s'agit, entre autres, des cours d'apprentissage en face-à-face offerts par Division de la gestion des ressources humaines dans divers domaines non techniques, tels que la communication, la facilitation, et l'efficacité culturelle. Des cours consacrés au RC sont en phase d'élaboration par l'OEKC, à savoir: un Module d'apprentissage sur **les Approches de RC dans les projets de la FAO**, un Manuel de référence sur les Bonnes pratiques en matière de formation en vue d'un renforcement efficace des capacités, un Module d'apprentissage sur le Développement organisationnel. Le portail de la FAO sur le renforcement des capacités comporte aussi un large éventail de ressources en ligne. La liste complète des références figure à la fin de ce module, sous la rubrique Ressources et apprentissage en matière de RC.

Il est certain que seul le renforcement des compétences n'est pas en mesure d'améliorer la pratique organisationnelle de la FAO. Le personnel et la direction ne peuvent transformer leurs compétences en une performance organisationnelle réussie que si l'organisation aligne ses processus de programmation, ses procédures d'opérations, et ses arrangements institutionnelles et administratives à cet objectif.

POINTS-CLÉS DU CHAPITRE 5

- > Une pratique améliorée en matière de RC signifie un changement au sein de l'Organisation qui doit passer d'un rôle d'agent impliqué dans la résolution des problèmes ou rôle « direct » à celui de facilitateur ou rôle « indirect »
- > La FAO doit probablement assumer, de façon réaliste, une diversité ou une combinaison de rôles dans le cadre d'une même intervention, selon le contexte, les capacités des acteurs nationaux et le type de tâches à effectuer, de défis à relever ou de besoins à satisfaire.
- > Le personnel de la FAO, afin de pouvoir assumer le rôle de facilitateur, doit apprendre à mieux travailler avec les partenaires, à encourager le partage des connaissances et l'apprentissage, et à élaborer des processus adéquats permettant d'améliorer les capacités des partenaires à résoudre ces problèmes par eux-mêmes.

ETAPES PRINCIPALES ET TENDANCES ÉMERGEANTES: LE CONSENSUS INTERNATIONAL SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

SANS UNE CAPACITÉ ROBUSTE – DES INSTITUTIONS, DES SYSTÈMES ET UNE EXPERTISE LOCALE QUI SONT SOLIDES – LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT NE POURRONT PAS ASSUMER PLEINEMENT LA PRISE EN MAIN ET LA GESTION DE LEURS PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT.

PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA

I. Etapes principales

Le RC se situe au centre des préoccupations de la communauté du développement international et constitue une composante essentielle qui permet de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement. Les étapes importantes, qui ont contribué à l'émergence de l'actuel consensus international sur le RC, sont résumées ci-après.

- > **L'Assemblée générale des Nations Unies (2004).** Dans sa résolution 59/250 de décembre 2004, l'Assemblée générale des Nations Unies a reflété la détermination de la communauté internationale à améliorer les résultats dans ce domaine, dans le cadre des efforts des Nations Unies visant à réduire la pauvreté, à assurer la sécurité alimentaire au niveau mondial et à garantir un environnement durable. La résolution fait appel aux organismes des Nations Unies pour qu'elles « fournissent davantage de soutien aux efforts des pays en développement visant à créer et/ou à préserver des institutions nationales efficaces et à appuyer la mise en œuvre/la formulation de stratégies nationales en matière de renforcement des capacités »; et elle « encourage toutes les agences du système de développement des Nations Unies à intégrer le compte-rendu de leurs activités en matière de renforcement des capacités dans leurs rapports annuels à l'intention des autorités respectives. »
- > **La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005).** Le RC joue un rôle primordial dans la Déclaration de Paris. Signée par plus de 100 pays et organisations, la Déclaration a recensé une liste d'engagements concrets et de domaines dans lesquels les bailleurs de fonds et les pays partenaires ont promis d'effectuer un suivi conjoint au cours de la période 2005-2008. Elle a redéfini, en tant que tel, les règles gouvernant le partenariat en matière de développement. Elle est fondée sur cinq principes qui se renforcent mutuellement: prise en main, alignement, harmonisation, gestion en vue de résultats et responsabilité mutuelle.
- > **L'Organisation de coopération et de développement économiques – Comité d'aide au développement (OCDE-CAD) (2006).** Sur la base des leçons tirées des initiatives de coopération en matière de développement au cours des deux dernières décennies, le document sur les Bonnes Pratiques intitulée: « Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques » a présenté les fondements conceptuels qui ont changé l'idée qu'on avait du RC. L'OCDE-CAD a particulièrement relevé les lacunes au niveau de la coopération technique, qui a enregistré de nombreux micro-succès (à savoir un meilleur niveau d'infrastructure, de soins de santé, d'éducation, de l'habitat et de meilleurs moyens générant des revenus productifs dans le domaine de l'agriculture), mais qui ne s'est pas traduit en termes de renforcement durable en matière de capacités à même de permettre aux pays une gestion indépendante de leurs processus de développement.
- > **L'Examen triennal de l'ensemble des politiques des Nations Unies (TCPR) (2007).** Le RC fut identifié comme une priorité dans le cadre de l'Examen, de par son rôle en tant que composante essentielle de la réforme au niveau des Nations Unies. Dans sa Résolution 62/208, l'Examen réaffirme que chaque pays doit assumer le rôle principal dans les efforts de son développement propre et que ces efforts doivent être complétés avec des programmes, mesures et politiques d'appui au niveau international dans le but d'élargir les opportunités de développement des pays en développement. Par ailleurs, la résolution souligne le fait que le RC constitue une fonction essentielle du système de développement des Nations Unies, et recommande que le système prenne les mesures nécessaires en vue d'assurer l'adoption d'une approche cohérente et coordonnée dans son appui des initiatives des programmes et des pays en matière de RC.
- > **Le Programme d'Action d'Accra (AAA) (2008).** Le Programme d'Action d'Accra a été adopté à Accra en septembre 2008 à la suite du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide. Le Programme témoigne de l'engagement international en faveur de l'appui aux réformes nécessaires pour accélérer une utilisation effective de l'aide au développement, axée sur les principaux défis techniques, institutionnelles et politiques afin de permettre la mise en œuvre intégrale des principes de Paris. Il met l'accent sur un nombre de domaines prioritaires pour l'action ayant trait, entre autres, à l'amélioration des systèmes pays en matière de capacités, l'intégration du RC dans les stratégies nationales et sectorielles, la participation accrue de la société civile et le secteur privé, et une pertinence et une qualité accrues de l'appui en matière de RC.

II. Tendances émergentes en vue de la mise en pratique du RC

Bien qu'il y ait un consensus international sur le nouveau concept du RC, les approches, les cadres et les méthodes opérationnels pour mettre en pratique le RC sont en phase d'élaboration. Ce qui suit peut constituer certaines des tendances émergentes :

A. D'un intérêt porté sur des aspects singuliers vers une perspective systémique	La capacité émerge à la suite de l'interaction des aptitudes des individus, des organisations et de l'environnement au sens large. Des programmes et projets qui ne s'intéressent qu'à un élément de ce système complexe, sans égard au système plus large dans le cadre de leurs analyses et interventions, ne seront pas efficaces dans la promotion du RC. Une perspective systémique est indispensable pour pouvoir apprécier le niveau et l'état des composantes des capacités dans un pays donné et élaborer des interventions efficaces.
B. D'un schéma directeur vers une planification flexible et des solutions spécifiques aux situations	Un processus endogène et dynamique tel que le RC est par nature unique et ne peut être guidé par des schémas directeurs et des solutions rigides. Les agences travaillant sur de véritables processus de RC doivent prêter attention à la complexité et aux particularités des situations, et doivent être flexibles dans leurs efforts de mise en œuvre. Il est important d'entreprendre une analyse prudente des besoins en capacités en vue de l'identification d'interventions appropriées.
C. D'un transfert de connaissances vers le renforcement des processus endogènes de création de connaissances	Le RC ne s'agit plus d'un transfert de connaissances du Nord vers le Sud. Les processus nationaux de création de connaissances peuvent être appuyés par des agents externes, par exemple en assistant les partenaires à accéder aux connaissances requises et à les adapter (ex. par le biais de la collaboration Sud-Sud), ainsi qu'en facilitant les processus d'apprentissage continu et de réflexion.
D. D'une planification rigide vers des processus de gestion progressifs	Le RC s'oppose aux pratiques de programmation traditionnelles qui reposent sur une planification linéaire, des relations de cause à effet et la prévisibilité des résultats. Les réalisations des interventions en matière de RC ne peuvent pas être prédéterminées ou planifiées de manière précise. Un cycle permanent d'action-réflexion associé à une vision claire est nécessaire pour répondre au caractère progressif du RC.
E. De la formation vers l'apprentissage	La pratique en vigueur dans de nombreuses organisations de développement est souvent dominée par l'apport de solutions toutes faites dispensées au moyen de l'assistance technique ou de la formation ¹⁵ . Un véritable RC implique des processus de changement plus profonds et caractérisés par la réflexion et l'apprentissage continu. La formation peut constituer un élément pour appuyer l'apprentissage, mais la promotion du RC requiert d'autres instruments, tels que le mentorat, l'encadrement, et l'apprentissage intégré. Seule une gamme élargie d'instruments d'apprentissage est, dans un contexte approprié, à même d'appuyer l'apprentissage qui, en retour, stimule la réflexion, la création de connaissances et partant, le renforcement des capacités.
F. De l'exécution vers la facilitation	Comprendre le RC comme un processus d'apprentissage ouvert, dynamique, multidimensionnel et de changement signifie que le RC ne peut pas être « exécuté » par des agents externes. Les agences externes peuvent seulement appuyer, faciliter et maintenir les processus de RC une fois engrangés. Le RC dépend en grande partie de l'existence de partenaires internes et motivés en mesure de prendre en main les changements pour avancer vers leur vision.
G. De la mesure quantitative des réalisations vers des approches plus holistiques	Du fait du caractère « émergent » ¹⁶ du RC, les méthodes traditionnelles, utilisées pour mesurer les réalisations sur la base essentiellement d'indicateurs prédéfinis et de mesures de l'efficacité quantitative, peuvent s'avérer inadéquates. Des approches qualitatives ¹⁷ fondées sur la réflexion, la conscience de soi, et le dialogue rassemblant diverses prenantes, permettent de suivre les réalisations en termes de capacités qui sont fondées sur les faits. Ce genre de suivi réflexif constitue aussi un outil d'apprentissage appréciable et un moteur du processus de RC.
H. Des solutions provisoires vers un engagement sur le long terme	Le RC n'est pas un processus technique qui est résolu aux moyens de transfert des connaissances, des compétences ou des modèles d'organisation. Il exige un engagement sur le long terme fondé sur des relations basées sur la confiance et la volonté de créer des processus de manière conjointe. Cette reconnaissance permet de passer de projets de petite taille vers des programmes, qui prévoient un « espace » en vue d'un engagement sur le long terme orientée clairement vers l'atteinte des résultats et impacts escomptés.

¹⁵A. Kaplan (1999). « The development of capacity », *Development Dossier*, NGLS, New York, disponible sur le site <http://www.un-ngls.org/developmentdossier.htm>

¹⁶L'émergence est un concept-clé de la théorie sur la réflexion systémique, selon laquelle la capacité émerge à la suite d'interactions complexes entre tous les acteurs d'un système et génère des caractéristiques qui n'existent pas chez aucun des éléments du système. Réf le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM), *Capacity, Change and Performance*, avril 2008.

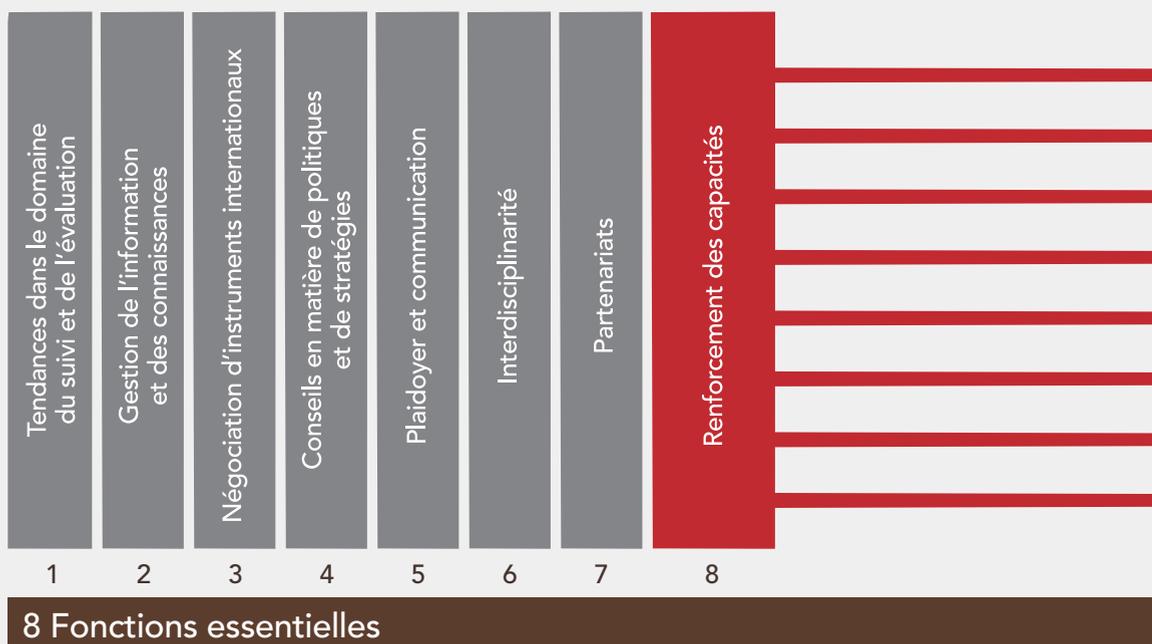
¹⁷Par exemple: *Outcome Mapping, Most Significant Change, Story Telling*

ANNEXE B

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE CADRE STRATÉGIQUE DE LA FAO

Le nouveau cadre stratégique de la FAO présente une description détaillée des résultats attendus de la FAO à différents niveaux ainsi que les fonctions essentielles nécessaires pour parvenir à ces résultats. La chaîne des résultats définit trois objectifs globaux au plus haut niveau, représentant l'impact de long terme sur le développement dans le domaine du mandat de la FAO. Le niveau en-dessous comporte 11 objectifs stratégiques¹⁸ décrivant les impacts essentiels que les membres de la FAO et les régions doivent réaliser sur un délai d'une dizaine d'années (**Figure 9**).

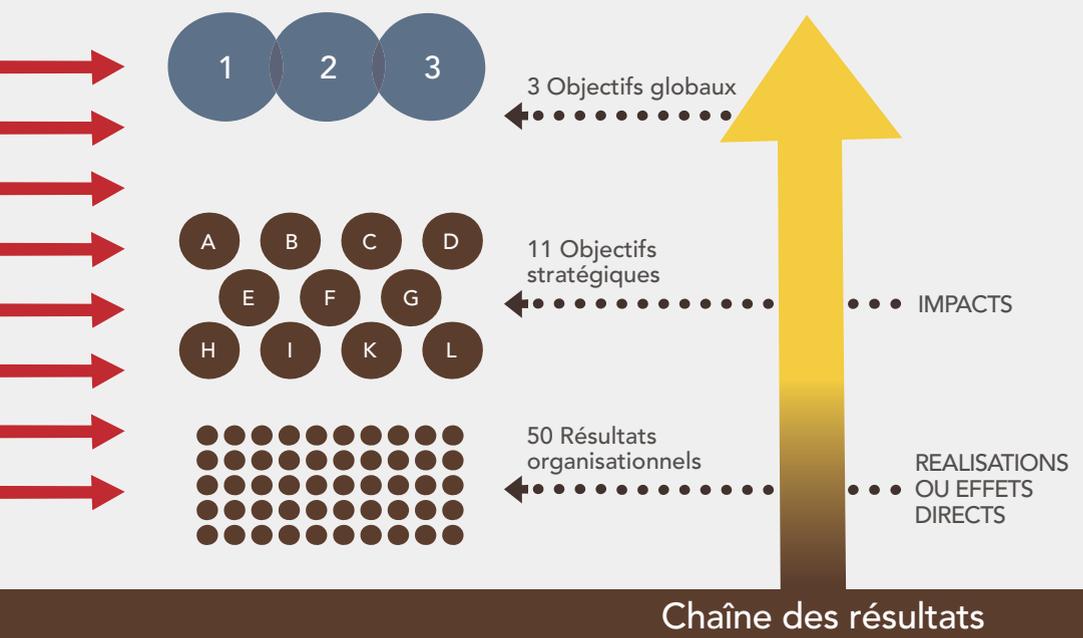
Les résultats organisationnels sont déterminés au niveau des réalisations ou effets directs qui sont prévues d'être accomplies sur un horizon de temps de 4 ans. La FAO a identifié 50 résultats organisationnels. Pour contribuer à ces résultats, elle a relié chacun des effets directs aux divers extrants pour lesquels un bureau sous-régional, un bureau régional ou une Division du siège est tenu responsable de leur réalisation au moyen de la prestation d'un ensemble de produits et de services particuliers.



¹⁸Les 11 objectifs stratégiques définis par la FAO sont comme suit: A – Intensification durable de la production agricole; B – Production accrue et durable de l'élevage; C – Gestion et utilisation durable des ressources de la pêche et de l'aquaculture; D – Amélioration de la qualité et de la sécurité alimentaire à toutes les étapes de la chaîne alimentaire; E – Gestion durable des forêts et des arbres; F – Gestion durable de la terre, de l'eau et des ressources génétiques, et amélioration des réponses aux défis mondiaux en matière de l'environnement ayant des répercussions sur l'alimentation et l'agriculture; G – Environnement favorable permettant aux marchés d'améliorer les niveaux de vie et le développement rural; H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition; I – Une meilleure vigilance et une réponse efficace en cas de menaces et d'urgences dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture; K – Équité en matière du genre en termes d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision dans les milieux ruraux; et, L – Investissements publics et privés accrus et plus efficaces dans le secteur de l'agriculture et du développement rural.

Le cadre stratégique décrit le renforcement des capacités comme l’une des huit fonctions essentielles,¹⁹ qui constituent des moyens transversaux pour parvenir à des résultats de développement. 50% des résultats organisationnels de la FAO enregistrés au niveau des secteurs techniques renvoient de manière explicite à un ou divers aspects de RC. Ce pourcentage augmente lorsque l’on prend en compte les résultats organisationnels faisant référence au RC de manière implicite.

Ceci confirme la centralité de la question du RC dans le cadre du mandat de la FAO en tant qu’agence spécialisée des NU.



[Figure 9] Renforcement des capacités – une fonction essentielle du cadre stratégique de la FAO

¹⁹Les huit fonctions essentielles sont les suivantes: (i) tendances en matière de suivi et d'évaluation; (ii) gestion de l'information et des connaissances; (iii) négociation d'instruments internationaux; (iv) conseils en matière de politiques et de stratégies; (v) renforcement des capacités; (vi) plaidoyer et communication; (vii) interdisciplinarité; et (viii) partenariats.

CONSTATATIONS PRINCIPALES DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE EXTERNE ET DE L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

Dans le contexte de la réforme de la FAO, le RC est considéré comme étant un « domaine » important « qui requiert un intérêt et une stratégie ». L'Évaluation indépendante externe (IEE), menée en 2007, a mis en évidence ce qui suit:

- > Les activités de développement de la FAO comportent des interventions de petite taille et dans des domaines non stratégiques avec peu de chance d'être répliquées autre part ou de générer des avantages durables.
- > L'approche de la FAO consiste d'une liste de projets au lieu d'une approche systématique qui cherche à identifier les domaines de convergence des avantages comparatifs de la FAO et des besoins des pays.
- > L'adoption des nouvelles technologies de production ne peut être que limitée à moins de garantir un environnement favorable pour les politiques, les institutions, les lois et l'infrastructure.
- > L'appui direct de la FAO en vue de l'application des technologies de production comme étant différent des politiques et des capacités appropriées sera de moins en moins valable.
- > Une plus grande importance doit être accordée au développement de compétences plus générales du fait que le RC peut s'avérer excessivement spécifique dans le cadre de la coopération technique.
- > La durabilité des activités de renforcement institutionnel s'avère inadéquate, plus particulièrement dans le cas des pays les moins avancés.

Plus récemment, l'Évaluation des activités de la FAO en matière de RC en Afrique de 2010 a mis en exergue le fait que « le RC doit être au centre de la plupart des activités, voire même de toutes les activités, de la FAO à savoir la collecte et l'apport d'informations, l'appui aux instruments, aux normes et aux standards internationaux, les services de conseil en matière de politiques, le plaidoyer, la formation et la diffusion des produits de connaissances, la conception et le transfert de technologies, et le réseautage. *Cela ne signifie pas que toutes les activités doivent comporter une composante spécifique en matière de formation, mais plutôt que les activités et les produits doivent tenir compte de l'engagement qui vise à mieux renforcer les capacités des clients.* » L'Évaluation a aussi mis l'accent sur le fait que « le personnel de la FAO doit reconnaître l'importance des processus au lieu d'attacher de l'intérêt aux extraits ... et de se préparer à investir une large proportion des ressources dans ces processus. »

Le **Tableau 3** présente une brève présentation des constatations de l’Evaluation des activités de la FAO en matière de RC en Afrique et fait ressortir les domaines que la FAO se doit d’améliorer.

La FAO est bien placée pour...	La FAO doit améliorer...
<ul style="list-style-type: none"> > Apporter un appui technique de haute qualité > Elaborer des documents normatifs pertinents et de qualité > Faciliter les initiatives en matière de politiques (formulation et adoption de politiques) > Dispenser des formations 	<p>La compréhension du RC au sein de la FAO</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une vision et une définition communes du RC, ainsi qu’une compréhension de ce que constitue une bonne pratique en matière de RC, de la façon d’améliorer les compétences non techniques et le renforcement organisationnel, et de la manière d’influer sur l’environnement favorable. <p>La conception et l’exécution des projets de RC</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une plus grande attention à porter sur les processus > Suivi et évaluation du RC > Conception des initiatives en matière de RC à la lumière d’une évaluation précise des besoins sur les trois dimensions
<p>La FAO risque de perdre sa position de meneur si une attention n’est pas accordée au...</p>	<p>La durabilité des interventions en matière de RC</p> <ul style="list-style-type: none"> > Adapter le délai des projets pour tenir compte du caractère itératif du RC; formuler des stratégies de sortie au cours de la conception/formulation de projets; accroître l’utilisation de l’expertise nationale; ancrer les interventions en matière de RC dans les institutions existantes; entreprendre des activités indispensables et complémentaires aux interventions de RC, telles que le renforcement des compétences non techniques (marketing, gestion, appui commercial, etc.)
<p>Partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> > Avec l’apparition d’individus et d’organisations plus compétents au niveau des membres de la FAO, le rôle de la FAO doit évoluer de l’exécution directe et de façon autonome des initiatives en matière de RC vers un appui au RC en partenariat avec d’autres organismes. Par exemple, la FAO doit s’allier davantage avec des organisations régionales et des partenaires locaux chargés de l’exécution, tels que les associations d’agriculteurs et de négociants ou d’agents impliqués dans l’export au niveau national, qui ont une large portée ainsi que le potentiel et le désir de forger des partenariats avec la FAO. 	<p>L’appui aux acteurs locaux/nationaux en vue de leur propre développement</p> <ul style="list-style-type: none"> > Accent mis sur les initiatives de RC visant à mettre en place des processus et des modalités d’engagement qui permettent de travailler avec les acteurs nationaux et locaux dans l’objectif de renforcer leurs capacités à être indépendants <p>La diffusion et l’adoption des connaissances/ des produits normatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> > Un plus grand intérêt à porter aux efforts visant à assurer l’accès aux produits normatifs de la FAO ainsi que leur utilisation en Afrique <p>Les capacités propres de la FAO en matière de RC</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les capacités des bureaux décentralisés à entreprendre des activités de RC doivent être renforcées, et en particulier les capacités à prendre part aux dialogues de politiques et à assumer des rôles de leadership dans le cadre d’initiatives communes et des sous-groupes rassemblant divers bailleurs de fonds

[Tableau 3] Extraits de l’Evaluation des activités en matière de renforcement des capacités en Afrique

RÉFÉRENCES

- > Le Programme d'Action d'Accra. 2008.
- > Capacity Development: A UNDP Primer. 2010.
- > OECD/CAD/GOVNET. 2005. « Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques ». Réseau CAD sur la gouvernance, 14 février 2006.
- > INTRAC. 2006. Investigating the mystery of capacity building, learning from the Praxis Programme. Conference Paper, James and Wrigley, Oxford, 2005
- > Lopes, C. et T. Theison. 2003. Ownership, Leadership and Transformation, Earthscan.
- > Lopes, C. et K. Malik. 2002. Capacity for Development – New Solutions to Old Problems. Ed. Sakiko Fukuda-Parr, Earthscan.
- > Morgan, P. 2006. ECDPM study on capacity change and performance. Document de référence présenté à l'atelier final, ECDPM, Maastricht.
- > Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. 2005.
- > Senge, P. 1990. The Fifth Discipline, Random House.
- > PNUD. 2006. Capacity Development Practice Note. UNDP, New York.
- > Institut de la Banque Mondiale. 2010. Capacity Development and Results Framework, October. <http://wbi.worldbank.org/wbi/document/wbi-capacity-development-and-results-framework>

RESSOURCES RECOMMANDÉES

Sites Internet

- > La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), <http://www.acbf-pact.org>
- > Capacity.org, <http://www.capacity.org>
- > Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM), <http://www.ecdpm.org>
- > OECD-CAD, <http://www.oecd.org>, sous la rubrique « Gouvernance et développement »
- > PNUD, <http://www.undp.org/capacity>
- > Centre de ressources en matière de renforcement des capacités de la Banque mondiale <http://go.worldbank.org/tfipt5boro> et <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>

Communautés et réseaux en matière de RC

- > CapacityDevelopment, <http://capacitydevelopment.ning.com/groups/group/list>
- > Réseau sur le renforcement des capacités (Capacity-Net PNUD), <http://www.undp.org/capacity-net/2010/issue-30.htm>
- > La Fondation Development Gateway (dgCommunities), <http://topics.developmentgateway.org/capacitydevelopment>
- > Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités (LenCD), <http://sites.google.com/site/lencdorg/>

Ressources et apprentissage en matière de RC

- > Le portail de la FAO sur le renforcement des capacités contient un éventail de ressources d'apprentissage thématiques, <http://www.fao.org/capacitydevelopment/en/>
- > Le cours en ligne de l'UNDG sur le concept et les principes du renforcement des capacités, <http://unkampus.unssc.org/home/course/search.php?search=Learn4Free>
- > Les ressources sur les connaissances en matière de RC du Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités (LenCD) comportent un ensemble de ressources d'apprentissage sur le RC, <http://sites.google.com/site/lencdorg/>
- > La page du PNUD sur le renforcement des capacités contient des documents de référence sur divers domaines du RC, <http://www.undp.org/capacity/>

GLOSSAIRE

- > **Capacité**
Aptitude des individus, des organisations, et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès (OECD-CAD)
- > **Capacité fonctionnelle**
Capacités dont les membres de la FAO doivent se doter pour adopter et poursuivre le changement dans le secteur de l'ARD, à savoir: la capacité à formuler et à mettre en œuvre des politiques; la capacité à créer, à accéder à, et à échanger des informations et des connaissances; la capacité à former et à entretenir des réseaux, des alliances et des partenariats; et la capacité à gérer des projets et programmes de façon efficiente et efficace.
- > **Capacité individuelle**
Connaissances, qualités, motivation, valeurs et attitudes d'une grande diversité d'acteurs opérant dans le secteur de l'ARD, à savoir les agriculteurs, les producteurs, les négociants, les agents chargés de l'inspection alimentaire, les décideurs politiques, le personnel des organisations et des administrations.
- > **Capacité organisationnelle**
Potentiel collectif des membres pour parvenir aux objectifs de l'organisation. Il s'agit de la capacité des agences publiques et des ministères au niveau central et décentralisé, des bureaux d'inspection, des laboratoires, des systèmes nationaux en matière de recherche agricole, des entreprises, des coopératives, des chambres de commerce, des groupes de consommateurs, des associations de producteurs, des organisations communautaires, des ONG, et des instituts d'éducation et de formation.
- > **Capacité technique**
Capacités requises par les membres de la FAO pour atteindre les Objectifs du Millénaire dans les domaines de l'agriculture et du développement rural à savoir, la forêt, la pêche et la gestion des ressources naturelles.
- > **Compétences**
Connaissances, qualités, aptitudes et comportements qui sont essentiels pour une performance de travail réussie.
- > **Environnement favorable**
Le contexte dans lequel les individus et les organisations transforment leur potentiel en action et où s'effectuent les processus de renforcement des capacités. Il comprend le montage institutionnel d'un pays, ses règles implicites et explicites, ses structures de pouvoir, et le milieu politique et juridique dans lequel les individus et les organisations opèrent.
- > **Evaluation des capacités**
Processus structuré permettant d'identifier les capacités existantes et les besoins en capacités dans un contexte donné.
- > **Prise en main**
Exercice de contrôle et de commande sur les activités de développement. Un pays ou une organisation au sein d'un pays est considéré comme ayant pris en main son programme de développement lorsqu'il ou elle est engagé au programme et est en mesure de transformer son engagement en actions efficaces. (SIDA)
- > **Réflexion systémique**
Manière d'appréhender la réalité qui met l'accent sur les relations entre les différentes parties d'un même système plutôt que sur les parties elles-mêmes.
- > **Renforcement des capacités**
Processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps (OECD-CAD)
- > **Responsabilité/obligation de rendre compte**
Processus par lequel les acteurs rendent compte des actions prises à leurs citoyens (Page de couverture arrière)



FAO RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS

WWW.FAO.ORG/CAPACITYDEVELOPMENT

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Rome (Italie)

E-mail: capacity-development@fao.org



www.fao.org

11998F/1/10.11