



## 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)<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> 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 »<sup>2</sup>. 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 capacités<sup>3</sup>, 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. »<sup>4</sup>

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.

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> « 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 »<sup>5</sup>

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:

---

<sup>5</sup> 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 <b>Figure 3</b> )  | 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.

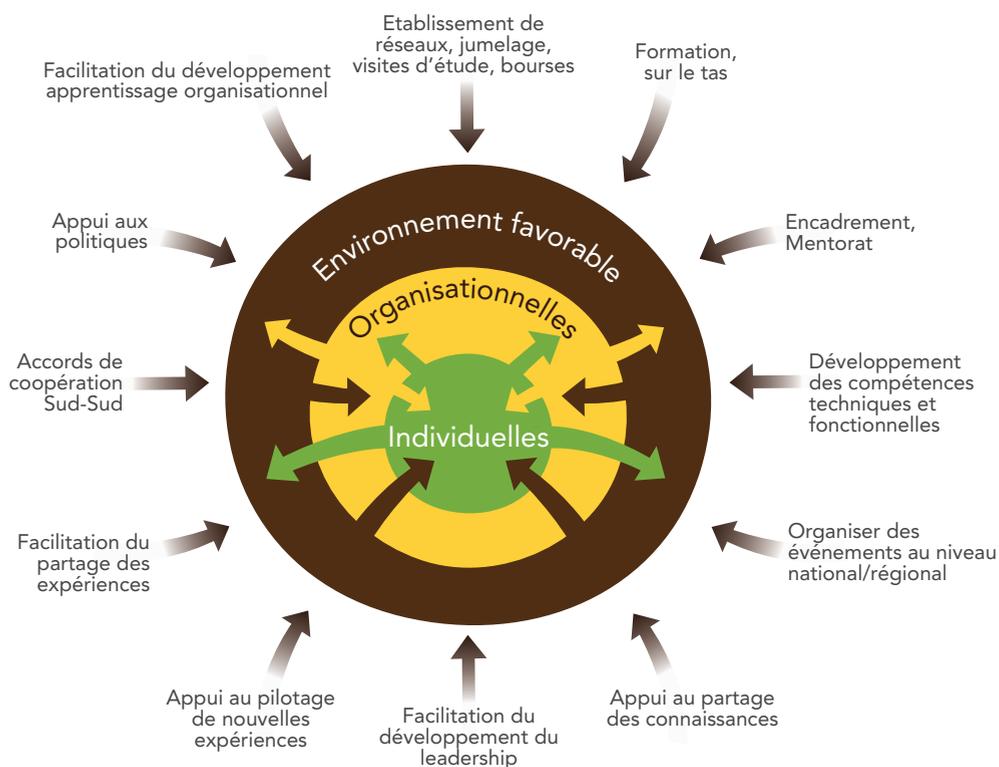
### **Quelles sont les modalités qui peuvent apporter un meilleur appui au processus de RC au niveau national?**

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'individu<sup>6</sup>. 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

<sup>6</sup> 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.





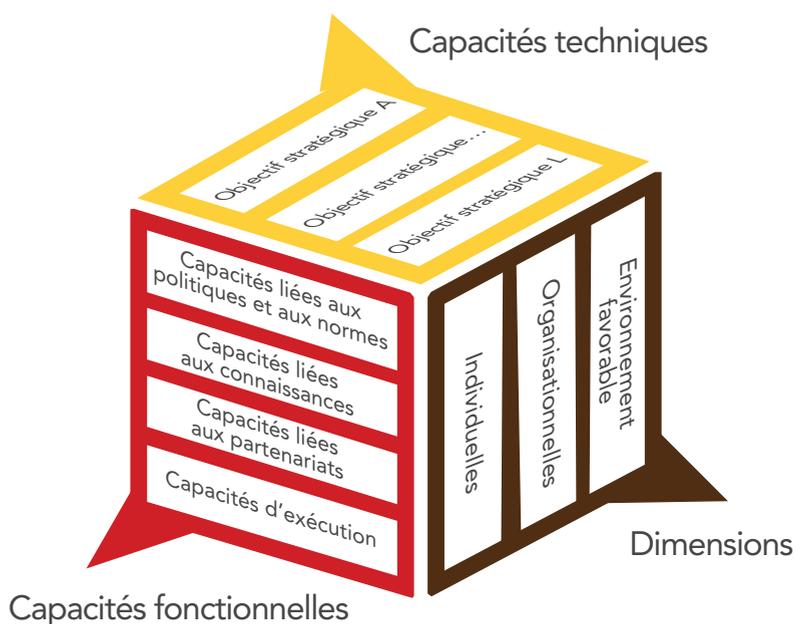
## 3.1 LE CADRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA FAO

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.

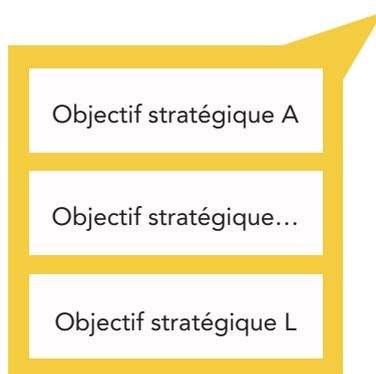
La concentration traditionnelle de la FAO a été sur le renforcement des capacités techniques des partenaires. En ce moment, un changement est en train de s'opérer en faveur du renforcement des capacités techniques et fonctionnelles.

### 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

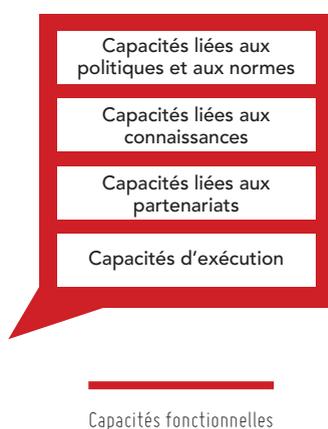
Les capacités techniques se réfèrent aux capacités requises par les membres de la FAO en vue de l'atteinte des Objectifs du Millénaire. Il peut s'agir de la capacité à traiter des questions liées à la gestion durable des ressources naturelles, la gestion intégrée des ravageurs, les normes relatives à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

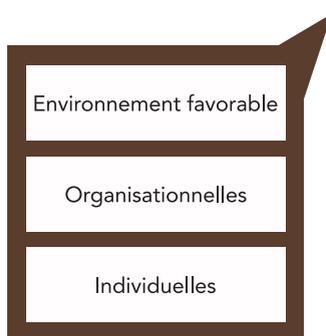
La FAO a recensé quatre domaines-clés de capacités fonctionnelles particulièrement importantes pour relever les défis planétaires liés à l'ARD:

- > 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

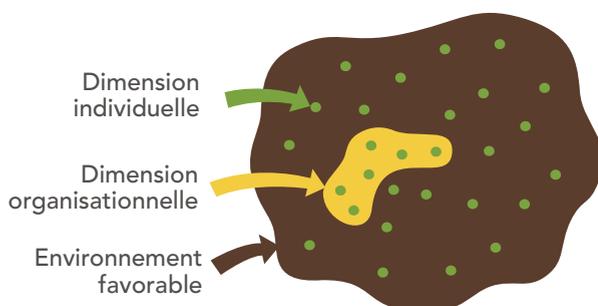


Trois dimensions

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 »<sup>7</sup>. La *capacité organisationnelle* se réfère à la capacité collective des membres à atteindre leurs objectifs organisationnels.

<sup>7</sup> 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](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 connexes<sup>8</sup>, 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.

<sup>8</sup> 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.

