

4

ÉTAPES-CLÉS POUR LA PROGRAMMATION DE L'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DES PAYS PARTENAIRES

A L'INTÉRIEUR:

- 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

CE CHAPITRE VOUS PERMETTRA:

- > DE RÉFLÉCHIR SUR VOTRE APPROCHE ACTUELLE CONCERNANT LA PROGRAMMATION DES INTERVENTIONS EN MATIÈRE DE RC
- > DE RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE D'INTÉGRER LES APPROCHES DE RC AU NIVEAU DE TOUTES LES PHASES DE LA PROGRAMMATION
- > D'EXAMINER LES ÉTAPES-CLÉS PERMETTANT D'AMÉLIORER LA PLANIFICATION, LA CONCEPTION, L'EXÉCUTION ET LE SUIVI DES PROJETS ET PROGRAMMES 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

TRANSPPOSITION 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

RENFORCER LES RÔLES ET LES COMPÉTENCES INTERNES POUR UNE PRATIQUE AMÉLIORÉE DE LA FAO EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

A L'INTÉRIEUR:

- 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

CE CHAPITRE VOUS PERMETTRA:

- > D'EXAMINER LA DIFFÉRENCE ENTRE LES RÔLES D'AGENT D'EXÉCUTION ET DE FACILITATEUR DANS LE DOMAINE DU RC
- > DE RÉFLÉCHIR SUR LES DÉFIS POSÉS PAR LE RÔLE DE FACILITATEUR EN MATIÈRE DE RC
- > D'IDENTIFIER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES EN VUE D'UN TRAVAIL EFFICACE DANS LE DOMAINE DU RC



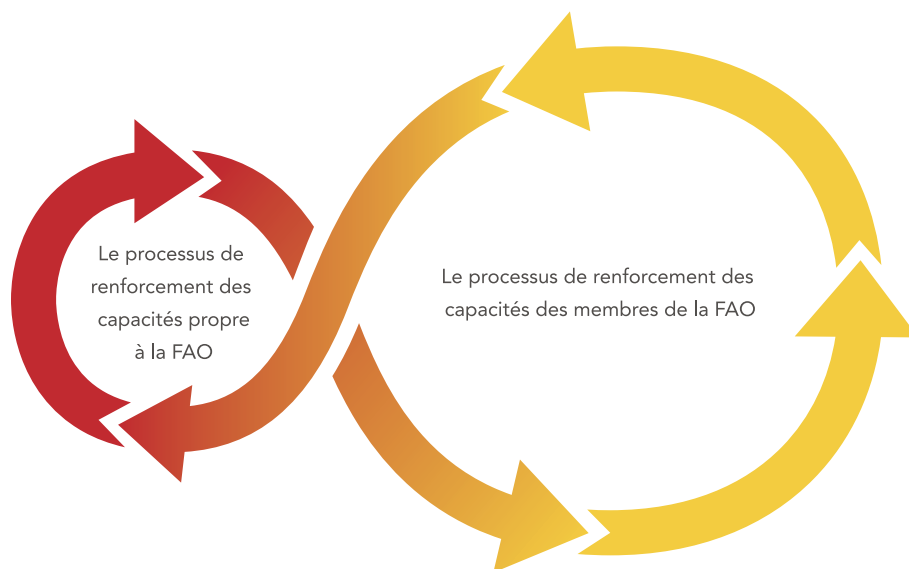
5.1 CHANGEMENT DE RÔLES, DE RESPONSABILITÉS ET D'ATTITUDES

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.



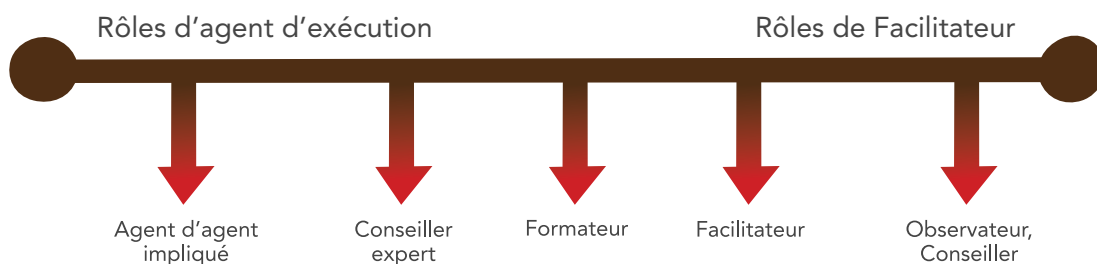
[Figure 6] Le renforcement des capacités – l'apprentissage en double boucle

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.