



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



**PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES
ACTEURS PRIVES ET NON ETATIQUES DES PDA (OPA,
OIP et CNA)**



Août 2019

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
SIGLES ET ABREVIATIONS	3
INTRODUCTION GENERALE.....	5
1. LOGIQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	6
1.1. AU PLAN ORGANO-FONCTIONNEL	6
1.2. AU NIVEAU INDIVIDUEL	6
2. PRINCIPAUX AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	9
2.1. LES AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	9
2.1.1. AU PLAN ORGANISATIONNEL.....	9
2.1.2. AU PLAN INDIVIDUEL	9
2.2. MODALITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	10
2.2.1. AU PLAN ORGANISATIONNEL.....	10
2.2.2. AU PLAN INDIVIDUEL	10
3. LES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU PLAN ORGANO-FONCTIONNEL	13
4. ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PORTEURS DE FONCTIONS.....	16
5. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES...28	
5.1. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PRC	28
5.1.1. PRIVILEGIER LES COMPETENCES-METIERS.....	28
5.1.2. PRENDRE EN COMPTE LES ACTIONS DE RC DES PTAB DES ACTEURS ET PRIVILEGIER L'EFFICIENCE DES ACTIONS	28
5.1.3. EFFECTUER UNE MISE A NIVEAU GLOBALE EN VUE D'AVOIR UN LANGAGE COMMUN.....	28
5.2. DISPOSITIFS DE PILOTAGE	29
5.2.1. PRINCIPE DE BASE	29
5.2.2. OPERATIONNALISATION DU PRC	31
5.3. CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN ŒUVRE DU PRC ET FACTEURS DE SUCCES	31
5.3.1. CONDITIONS PREALABLES	31
5.3.2. FACTEURS DE SUCCES DU PRC	33
ANNEXE : LE CONCEPT DE PARCOURS D'ACQUISITION DE COMPETENCES.....	34

SIGLES ET ABREVIATIONS

AOF	Attributions, Organisation et Fonctionnement
ARISA-B	Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin
Asso Com	Association de Commune
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
CAB	Chambres d'agriculture du Bénin
CCeC	Chef Cellule Communale
C/Div	Chef Division
C/DAP	Chef Division Analyse et Programmation
CIA	Chambre interdépartementale d'Agriculture
CNA	Chambre nationale d'agriculture
CPF	Chef Programme Filière
CP Filière	Chargé de Programme filière
C/DSADA	Chef Division Suivi des Actions de Développement Agricole
C/DSAN	Chef Division Surveillance Alimentaire et Nutritionnelle
C/DSE	Chef Division Suivi-Evaluation
C/Se	Chef du Secrétariat
C/DSFIG-OPA	Chef Division Suivi du Fonctionnement Institutionnel et de la Gestion des Organisations Professionnelles Agricoles
C/SPCI	Chef Service de la Programmation et de la Coordination des Interventions
C/SESSEC	Chef Service de l'Enquête, de la Statistique, du Suivi-Evaluation et de la Capitalisation
C/SRC	Chef Service de la Réglementation et du Contrôle
C/SSPDA	Chef Service Suivi de la Promotion du Développement Agricole
CSPDL	Chef Service Planification et Développement Local
CST	Chef Service Technique
DAC	Domaines d'Appui Complémentaire
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
DAI	Directeur des Aménagements et des Infrastructures
Dir	Directeur
DG	Directeur Général
DP	Directeur de Programme
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DRC	Directeur du Renforcement des Capacités
Enabel	Agence Belge de Développement
FADeC	Fonds d'appui au Développement des Communes
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin

IAB	Interprofession Aviculture du Bénin
IFA	Interprofession de la Filière Anacarde
MAEP	Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche
OHADA	Organisation Harmonisée du Droit des Affaires en Afrique
OIP	Organisation Interprofessionnelle
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PAC	Parcours d’Acquisition de Compétences
PADDSA	Programme d’Appui au Développement Durable du Secteur Agricole
PAI	Programme Annuel d’Investissement
PDA	Pôle de Développement Agricole
PDC	Plan de Développement Communal
PNIASAN	Plan National d’Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNOPPA	Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles du Bénin
PPBS	Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation
PSDSA	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
RCSE	Responsable Cellule Suivi Evaluation
SDAC	Schéma Directeur d’Aménagement Communal
SE	Secrétaire Exécutif
SG	Secrétaire Général
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel
SNCA 2	Stratégie Nationale de Conseil Agricole 2 ^{ème} génération

INTRODUCTION GENERALE

Le présent plan de renforcement des capacités (PRC) présente les recommandations susceptibles d'améliorer, voire de développer les capacités des acteurs au regard des conclusions du diagnostic capacitaire des acteurs, tant au plan organisationnel qu'individuel qui fait l'objet d'un volume séparé présentant les gaps capacitaires des acteurs au regard de l'analyse diagnostique réalisée (volume 1 : Diagnostic capacitaire des acteurs).

La mise en œuvre du PRC devra permettre à ces acteurs d'assumer et d'assurer leurs mandats et rôles respectifs dans le cadre ***du processus d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes sectorielles.***

Le présent plan de renforcement des capacités (PRC) est articulé autour des centres d'intérêt suivants :

1. Le modèle de renforcement des capacités ayant guidé le processus de son élaboration ;
2. Les principaux axes de renforcement des capacités relevés ainsi que le répertoire des compétences pour chacun des quatre thèmes fédérateurs, tant au plan des capacités organisationnelles qu'au niveau des porteurs de fonction ;
3. Les actions de renforcement des capacités au plan organo-fonctionnel ;
4. Les actions de renforcement des capacités des porteurs de fonctions assortie de l'incidence financière et d'une programmation temporelle ;
5. Une proposition de stratégie de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités assortie de mesures préalables pour la mise en œuvre dudit.

1. LOGIQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Le Plan de Renforcement de Capacités vise à faciliter aux acteurs du secteur, la consolidation des connaissances de la réforme en cours et développer leur capacité à traduire en opérations concrètes leurs rôles et mandats dans le cadre de la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement agricole dans les territoires. Ainsi, **le PRC apparaît comme l'un des moyens pour permettre aux acteurs d'évoluer ensemble dans une logique de synergie territoriale autour des problématiques-clés du secteur agricole.** Sa mise en œuvre est un levier qui permettra aux acteurs de s'adapter aux nouvelles exigences du contexte et de jouer le rôle qui leur appartient dans un modèle de partenariat et de collaboration multi-acteurs.

Le présent Plan de Renforcement des Capacités (PRC) est conçu selon une approche constructiviste de type progressif qui porte d'une part sur le processus d'amélioration des **capacités organisationnelles** (organo-fonctionnelles) et d'autre part sur les **compétences des individus**.

1.1. AU PLAN ORGANO-FONCTIONNEL

Au plan organo-fonctionnel, la logique de renforcement capacitaire requiert que les acteurs concernés (structures) soient au niveau 4 pour être en mesure d'assurer le mandat institutionnel qui leur est dévolu. Le cycle de progression proposé et découlant des modèles de Développement organisationnel centré fonction et opérations est présentée dans le tableau suivant.

Tableau N°1 : cycle de progression organo-fonctionnel

Niveaux de compétences (objectifs)	N1	N2	N3	N4
Variables organo-fonctionnelles				
Niveau d'exécution du mandat	Très en deçà / Pas du tout	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence d'Outils, mécanismes et dispositifs	Très en deçà / Pas du tout	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de produits / services requis au profit des bénéficiaires	Très en deçà / Pas du tout	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de Porteur de fonction	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement

Ainsi, les actions de renforcement des capacités doivent concourir à combler les gaps au niveau des quatre variables retenues dans ce modèle.

1.2. AU NIVEAU INDIVIDUEL

Au niveau individuel, la capacitation s'entend de l'ensemble des savoirs qui, apportés ou consolidés chez le titulaire de poste ou le porteur de fonction, lui permettent d'assumer convenablement la mission et les objectifs à lui assignés. Agir sur les capacités individuelles consistera donc à développer une approche centrée sur les compétences. Le modèle de compétence retenu ici est celui de la taxonomie de Bloom (simplifiée) qui indique un cycle de renforcement à quatre niveaux :



Figure 1 : Le cycle de progression des compétences selon le modèle simplifié d'acquisition des connaissances de Bloom

Le tableau ci-après indique les différents niveaux de capacités requis en fonction des objectifs de compétences visés.

Tableau N°2 : Niveaux de capacités pour objectifs de compétences

Niveaux de compétences	Connaissances théoriques (savoirs)	Habilités pratiques (savoirs faire)	Comportements professionnels (savoirs être)	Cycle de renforcement capacitaire correspondant
INITIATIAL (N1) (Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Être sensibilisé	Initiation
Avancé (N2) (Maîtrise : capacité à réaliser de façon autonome)	Avoir étudié, expérimenté ; pouvoir expliquer, commenter, exposer	Faire de façon autonome ; pouvoir montrer et expliquer à autrui	Se comporter en faisant attention, avec effort	Perfectionnement
Confirmé : (N3) (capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)	Avoir approfondi les cas difficiles ou inhabituels ; pouvoir enseigner à autrui	Pouvoir conseiller, enseigner, guider ou piloter ; pouvoir traiter les cas difficiles ou inhabituels	Se comporter avec aisance, Naturellement ; aider autrui à se comporter	Spécialisation
EXPERTISE (N4)	Pouvoir faire de la prospective,	Pouvoir remettre en cause les	Être capable de changer les	Approfondissement

(Expérimenté /: capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)	extrapoler, pouvoir innover, faire évoluer les connaissances	pratiques, les faire évoluer, innover	comportements d'autrui	
--	--	---------------------------------------	------------------------	--

2. PRINCIPAUX AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

2.1. LES AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

L'analyse croisée des résultats du diagnostic et du modèle de compétences retenu ont fait ressortir les principaux axes de renforcement capacitaire suivants :

2.1.1. AU PLAN ORGANISATIONNEL

Quatre axes sont identifiés pour opérer le renforcement des capacités organisationnelles des acteurs (structures) :



Figure 2 : Les axes de renforcement des capacités au plan organo-fonctionnel

2.1.2. AU PLAN INDIVIDUEL

Au niveau des porteurs de fonction, les besoins en compétences ont été regroupés autour de sept axes capacitaires à savoir :

- ✓ **Axe 1** : Outils et Méthodes de Développement du secteur agricole : il regroupe les **Compétences Métier (CM)** en lien direct avec les fonctions techniques du secteur ;
- ✓ **Axe 2** : **Cadre Normatif et Institutionnel du secteur agricole (CNI)** : il prend en compte toutes les compétences en lien avec la compréhension et l'utilisation des textes, des documents stratégiques et leurs dérivés qui structurent et alimentent le cadre institutionnel du secteur agricole ;
- ✓ **Axe 3** : **Planification, Management et Organisation du Travail (PMOT)** : cet axe regroupe les compétences de management et de gouvernance des organisations ;
- ✓ **Axe 4** : **Administration Générale (AG)** : il prend en compte les compétences de gestion opérationnelle, budgétisation opérationnelle d'activités, rédaction de documents, etc. ;
- ✓ **Axe 5** : **Information et Systèmes d'Information (ISI)** : cet axe regroupe les besoins en compétences liés aux logiciels spécifiques, à la statistique et aux systèmes d'information ;

- ✓ **Axe 6 : Documentation, Animation et Communication (DAC)** : il prend en compte plusieurs compétences inhérentes à la diffusion de documents techniques, aux méthodes d’animation des équipes, à la circulation de l’information avec les différents acteurs du secteur ;
- ✓ **Axe 7 : Thèmes Transversaux (TT)** : il regroupe toutes les compétences transversales communes à toutes les thématiques à savoir les compétences administratives, managériales et informatiques considérées comme le socle sur lequel vont se greffer les compétences spécifiques déclinées dans les autres axes.

2.2. MODALITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

2.2.1. AU PLAN ORGANISATIONNEL

Les modalités de renforcement des capacités sont les « manières » dont les différentes compétences identifiées et classées par thème vont être développées. Les modalités proposées dans le PRC pour combler les gaps organo- fonctionnels sont relatives à quatre actions suivantes :

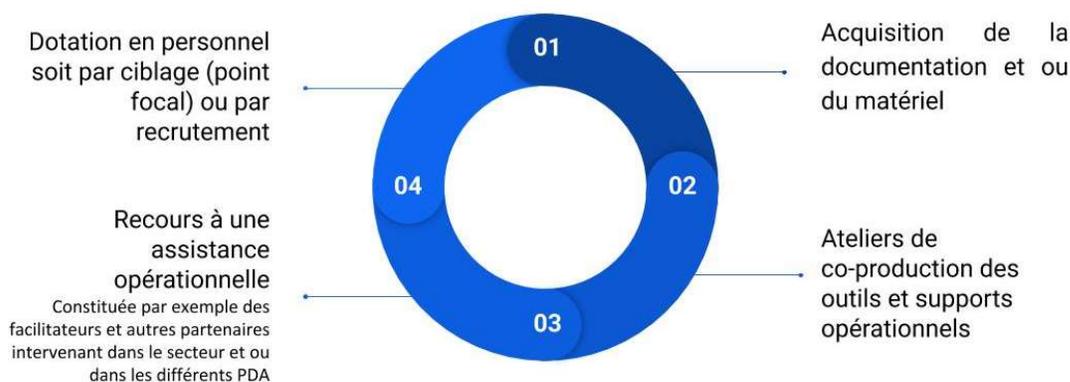


Figure 3 : Modalités de renforcement organo-fonctionnel

Chacune de ces modalités est exploitée dans le plan de renforcement de capacités pour indiquer le genre d’action qu’il faut mener pour permettre à l’organisation de disposer des capacités suffisantes pour assumer son mandat.

2.2.2. AU PLAN INDIVIDUEL

Le modèle de compétences retenu propose également la ou les modalités requises pour chacune des actions de renforcement identifiées en fonction du cycle de progression capacitaire retenu. Les principales modalités communément admises par la communauté de pratiques en renforcement des capacités sont les suivantes :

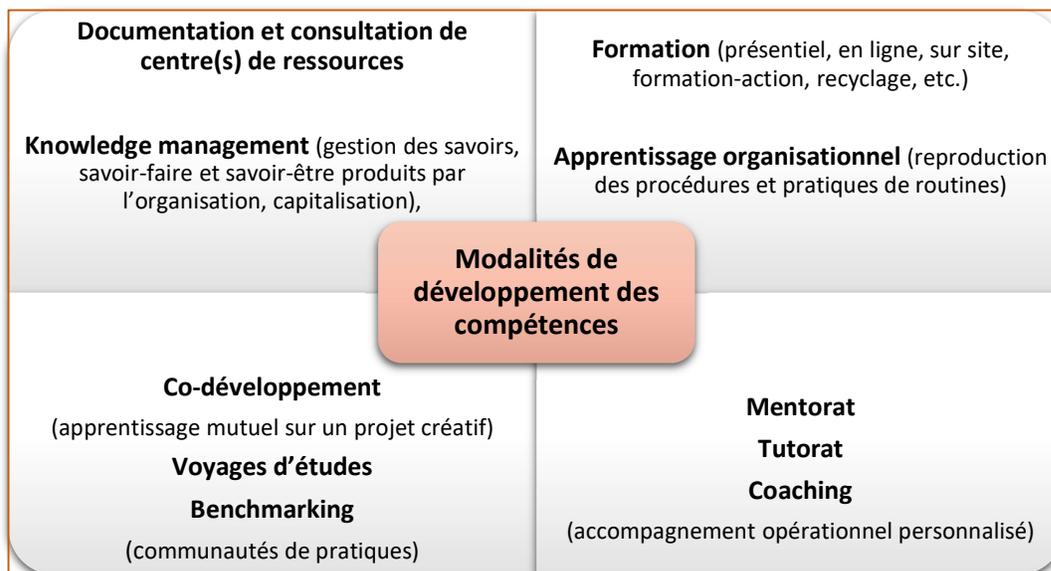


Figure 4 : Différentes modalités d'acquisition des compétences

Ces différentes modalités peuvent être combinées en fonction des objectifs visés. En effet, l'approche des Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC) sera déployée dans le cadre du présent PRC. **L'approche PAC combine plusieurs modalités dans une démarche en 03 temps (diagnostic, formation, accompagnement)**¹.

Le PAC comprend 3 phases : une phase A de conception et de préparation (avant formation), une phase B de formation et une phase C de consolidation (après formation)².

Le plan de renforcement de capacités prévoit, conformément au concept PAC, une combinaison de différents modes d'apprentissage tels que :

- Des formations courtes et qualifiantes, plus ou moins étalées dans le temps ;
- Des moments d'étude individuelle, après la mise à disposition de ressources d'apprentissage de qualité (ressources imprimées / digitales, le cas échéant audio-visuelles) ;
- Un apprentissage sur le tas, avec un appui-conseil et/ou du coaching structuré ;
- Une formation et/ou un coaching des chefs hiérarchiques ou d'autres coaches qui accompagnent l'apprentissage sur le tas (coaching du coach) ;
- Des moments de vérification / validation des compétences acquises, avant ou pendant le parcours ;
- Des moments de mises en commun (physiques ou digitales, échanges de bonnes pratiques, réponses aux questions fréquentes, etc.) et d'autres appuis pour aider les participants et leurs organisations à mettre à profit les compétences nouvellement acquises ;
- Des stages pratiques, voyages d'études, séminaires, etc. (au Bénin ou ailleurs) ;
- Des appuis poursuivis à des réseaux de développement professionnel.

Par ailleurs, les différentes modalités seront choisies en fonction de l'action de renforcement envisagée et le cycle de progression concerné.

¹ Phase A : Diagnostic situation problème - besoins de formation ; adaptation niveau et contenu de la formation ; préparation des supports formation et d'évaluation ; Phase B : Formation qualifiante de courte durée, standards améliorés pédagogie animation, et conditions de réalisation de la formation ; Phase C : Accompagnement dans la mise en pratique de la phase B avec option améliorer les processus ; durée variable assez longue 12 mois.

² Confère annexe

Ainsi, l'initiation fait essentiellement recours à la formation-documentation et accessoirement au coaching-mentorat-tutorat dans la mesure où il ne s'agit que de « *capaciter* » les bénéficiaires en notions et/ pratiques sous contrôle.

Pour les autres cycles de progression (perfectionnement, spécialisation et approfondissement), les actions de renforcement nécessitent des modalités plus soutenues en fonction des niveaux de capacités visés.

Le tableau suivant indique les modalités correspondant aux différentes actions de RC retenues.

Tableau 3 : Modalités de RC par niveau de compétence

Niveaux de compétences (objectifs)	Cycle de progression capacitaire (gap)	Actions de renforcement correspondantes	Modalité (s) indiquées
INITIATION (N1) <i>(Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)</i>	N0 vers N1	Initiation	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
MAÎTRISE (N2) <i>(Avancé : capacité à réaliser de façon autonome)</i>	N1 vers N2	Perfectionnement	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances
SPÉCIALISATION (N3) <i>(Confirmé : capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)</i>	N2 vers N3	Spécialisation	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances
EXPERTISE (N4) <i>(Expérimenté / Approfondi : capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)</i>	N3 vers N4	Approfondissement	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances

Au demeurant, au titre du présent PRC, deux modalités majeures seront retenues à savoir la formation (sous toutes les formes³) et l'accompagnement qui prendra en compte l'une ou/et l'autre des autres modalités.

Le répertoire des compétences par thème fédérateur est disponible dans le volume 2 du rapport principal.

Pour chacune des compétences répertoriées par thème, et au regard des gaps capacitaires relevés, les actions de renforcement de capacités ont été formulées tant au niveau organisationnel qu'au niveau des porteurs de fonctions des divers acteurs impliqués.

A la différence du PRC principal, une colonne a été ajoutée pour mieux spécifier le nombre de personnes à impacter par les actions d renforcement des capacités dans le PDA.

³ Formation présentielle, à distance, in situ, etc.

3. LES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU PLAN ORGANO-FONCTIONNEL

Au regard de la grande diversité des OPA régionales, leurs besoins ont été déterminés par leurs faïtières nationales dont les actions de RC figurent dans un document séparé qu'est le présent volume. De ce fait, ce volume est considéré comme le PRC des OPA pour tous les pôles. Toutefois, dans la mise en œuvre, ces OPA régionales devront être systématiquement intégrées dans les actions de RC des pôles selon l'importance de la filière pour le pôle.

Les actions principales de RC des acteurs privés et non étatiques (OPA, OIP, CNA) sont présentées dans le tableau suivant qui indique respectivement pour ceux-ci, les actions par axe, les liens avec chacun des quatre thèmes fédérateurs, les modalités de mise en œuvre, la durée indicative ainsi que la programmation pluriannuelle requise.

Outre les actions communes, il est mis en évidence les actions spécifiques le cas échéant.

Tableau N°5 : Plan de renforcement des capacités organo-fonctionnelles 2020 – 2024 : éléments de synthèse

Acteur / Axes capacitaires	Actions de renforcement	Modalités				Durée indicative	Programmation indicative				
		Acquisition de documentation / matériel	Atelier de co-production	Assistance opér.	Dotation (ciblage/recrutement)		2020	2021	2022	2023	2024
CNA											
Dotation en ressources opérationnelles techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, etc.),	Acquisition/dissémination des outils du cadre institutionnel du secteur agricole et les différents outils associés (normes, standards, guides)	x	x	x		12 mois					
	Acquisition/dissémination des outils de mise en œuvre de : <ul style="list-style-type: none"> • La veille informationnelle • Plan de développement des filières • Stratégie Nationale de Promotion des filières • Itinéraires/fiches techniques • Document de Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA) • Documents actualisés de • Politique Nationale de semences au Bénin 	x	x	x		12 mois					
Ressources partenariales (mise en relation, marché, etc.)	Assistance opérationnelle pour la mise en marché, le réseautage et la formulation des avis		x	x		24 mois					
OIP											
Renforcement institutionnel (textes, organigrammes, formalités, etc.)	Actualisation (statuts, Manuels de procédures, etc.)	x	x	x		12 mois					
	Appropriation de l'avant-projet de la loi sur les interprofessions et de ses décrets d'application	x				24 mois					
Dotation en Ressources (humaines, financières, matérielle, etc.)	Pourvoir aux postes d'Assistant chargé de la promotion des produits et de la communication et Assistant chargé du renforcement de capacité et de la qualité des produits				x	12 mois					
Dotation en ressources opérationnelles	Acquisition/dissémination des outils du cadre institutionnel du secteur agricole et les	x	x	x		12 mois					

techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, etc.),	différents outils associés (normes, standards, guides)										
	Acquisition/dissémination des outils de mise en œuvre de : <ul style="list-style-type: none"> • La veille informationnelle • Plan de développement des filières • Stratégie Nationale de Promotion des filières • Itinéraires/fiches techniques • Document de Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA) • Documents actualisés de • Politique Nationale de semences au Bénin Plan stratégique de l'interprofession	x	x	x		12 mois					
Ressources partenariales (mise en relation, marché, etc.)	Assistance technique opérationnelle pour la mise en marché, le réseautage, le lobbying et le plaidoyer	x	x	x		24 mois					
OPA											
Renforcement institutionnel (textes, organigrammes, formalités, etc.)	Actualisation / confirmation de l'existant (statuts, Manuels de procédures, etc.)	x	x			12 mois					
Dotation en ressources opérationnelles techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, etc.),	Acquisition/dissémination des outils du cadre institutionnel du secteur agricole et les différents outils associés (normes, standards, guides,)	x	x	x		12 mois					
	Acquisition/dissémination des outils de mise en œuvre de : <ul style="list-style-type: none"> • La veille informationnelle • Plan de développement des filières • Stratégie Nationale de Promotion des filières • Itinéraires/fiches techniques • Document de Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA) • Documents actualisés de • Politique Nationale de semences au Bénin 	x	x	x		12 mois					
Ressources partenariales (mise en relation, marché, etc.)	Assistance opérationnelle pour la mise en marché, le réseautage, le lobbying et le plaidoyer	x	x	x		24 mois					

4. ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PORTEURS DE FONCTIONS

Les actions de renforcement des capacités formulées ici sont la résultante à la fois des gaps capacitaires ajustés au regard des différentes conclusions des diagnostics, de l'analyse des données complémentaires sur les porteurs de fonction, des avis des divers supérieurs hiérarchiques et du positionnement des acteurs dans l'exercice des activités découlant de leurs mandats respectifs.

Par ailleurs, lorsque le diagnostic d'un porteur de fonction révèle plusieurs gaps à combler, le choix a été fait de prioriser les objectifs de compétences intermédiaires d'abord. A titre d'exemple, si le diagnostic révèle pour un porteur de fonction un gap de niveau « perfectionnement » et un autre de niveau « approfondissement », c'est le niveau « perfectionnement » qui est priorisé dans le PRC. Le second niveau de gap peut être comblé à travers les modalités d'accompagnement post – formation.

Les actions de RC se présentent respectivement pour chacun des thèmes :

- ✓ Les Domaines de compétence par thème ;
- ✓ Les Cibles (porteurs de fonctions) ;
- ✓ Les Objectifs de compétences et Actions de renforcement ;
- ✓ Les Modalités de RC en termes de durée
- ✓ La Planification temporelle 2020 à 2024 ;
- ✓ Le Budget indicatif par action et pour l'ensemble du PRC.

Tableau N°6 : Plan de renforcement des capacités 2020 - 2024⁴

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
THEMATIQUE 1 : COMPETENCES /PROGRAMMATION, PLANIFICATION ET SUIVI DES POLITIQUES SECTORIELLES AU NIVEAU DES TERRITOIRES										
Politiques et stratégies publiques de promotion des filières agricoles	SG CNA, ACRCQP ⁵ + SP IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	3						
	Coord FUPRO et UNPS, AKB, FENAPIB+ SP IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	5						
Cadre institutionnel du secteur agricole / textes, lois et normes régissant le secteur agricole	SG CNA, Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA, SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SP IFA, Coord. FENAPIB et UNPS.	Avancé (Perfectionnement)	5+5	3						
Méthodes et modes opératoires de la chaîne PPBS	SG CNA, Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA, SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACRCQP et ACAPC ⁶ IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
	ACRCQP et ACAPC ⁷ IAB	Initial (Initiation)	4+3	2						
Techniques de suivi et d'évaluation axée sur les	SG CAN + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IFA et AIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						

⁴ le budget n'est pas décliné par pôle par souci d'efficience car étant calculé dans le PRC global. A titre indicatif les frais de consultance sont estimés entre 250 et 300 mille FCFA par HJ

⁵ Assistant chargé du renforcement de capacités et de la qualité du produit

⁶ Assistant chargé des actions de promotion et de communication

⁷ Assistant chargé des actions de promotion et de communication

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
résultats et de capitalisation	Coord. FENAPIB + SP IFA et AIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	3						
Cadre institutionnel de la décentralisation / textes /loi sur la décentralisation	SG CAN + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IFA et AIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACRCQP et ACAPC ⁸ IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
	ACRCQP et ACAPC ⁹ IAB	Initial (Initiation)	4+3	2						
Méthodes de diagnostic et de formulation stratégique	Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IFA et AIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	7						
	Coord. UNPS, AKB, FENAPIB, SP IFA et AIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	5						
	Coord. UNPS et AKB	Initial (Initiation)	4+3	2						
Techniques d'opérationnalisation des stratégies	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IFA et AIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	Coord. FENAPIB, UNPS et AKB + SP IFA et AIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	5						
	Coord. UNPS et AKB	Initial (Initiation)	4+3	2						
Méthodes et techniques d'analyse et de production de rapports et notes techniques	SG CNA + Coord. AKB+ SP IFA + ACAPC IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	3						

⁸ Assistant chargé des actions de promotion et de communication

⁹ Assistant chargé des actions de promotion et de communication

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
Techniques de gestion des bases de données, des tableaux de bord et des outils digitalisés de collecte d'informations	SG CNA + Coord UNPS	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
Logiciels de statistiques et de planification (ex. SPSS, ACCESS, STATISTICA, ...)	Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SG CAN+ SP AIB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACRCQP et ACAPC ¹⁰ IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
	ACRCQP et ACAPC IAB	Initial (Initiation)	4+3	2						
Méthodes et outils de capitalisation et de communication	SG CNA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
	SP AIB et IFA + ACRCQP	Avancé (Perfectionnement)	5+5	3						
Méthodes et techniques d'animation/modération des échanges/dialogues multi acteurs (entre les acteurs publics et privés)	SP AIB et IFA + SG CNA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	3						
	SP IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						
Redevabilité-gouvernance-reddition de compte	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACRCQP et ACAPC IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
	ACRCQP et ACAPC IAB	Initial (Initiation)	4+3	2						

¹⁰ Assistant chargé des actions de promotion et de communication

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
Approches et modes opératoires de veille citoyenne sur la performance de la mise en œuvre des stratégies agricoles du PDA	SP IFA + Coord FENAPIB , AKB et UNPS	Avancé (Perfectionnement)	5+5	4						
	Coord. AKB et UNPS	Initial (Initiation)	4+3	1						
Méthodes et outils Statistiques	Coord. UNPS	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						
Textes, lois et normes régissant le secteur agricole (OHADA/AUSCOOP, Arrêtés/agrément Conseil Agricole, etc.)	Coord. AKB, UNPS et FENAPIB+ SG CNA + SP IFA et AIB	Avancé(Spécialisation)	5+5	6						
	Coord. UNPS et FENAPIB + SP IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	3						
Législation foncière nationale	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Avancé (Spécialisation)	5+5	8						
Processus de modification ou d'initiation des actes normatifs (textes réglementaires et législatifs)	SG CNA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
Cadre institutionnel de la décentralisation déconcentration	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
THEMATIQUE 2 : COMPETENCES / FOURNITURES DE SERVICES CLES AUX EFA ET OP AU SEIN DES FILIERES PRIORITAIRES (CONSEIL AGRICOLE, FINANCEMENT ET CLUSTER)										
Approches et méthodes de gestion sensible au genre	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB,	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
	FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA									
Techniques de mobilisation de ressources et des partenariats	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
Stratégie nationale et modes opératoires de conseil agricole	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
Outils de promotion des filières (CVA, Cluster, CAM, CEF, CAN, etc.)	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	8						
Méthodes, techniques et outils d'apprentissage / Formation des adultes	Coord. AKB et FENAPIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	2						
Approches et méthodes de structuration des filières agricoles et des clusters disponibles	Coord AKB, UNPS et FENAPIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	3						
	Coord FENAPIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						
Approches et méthodes de promotion des chaînes de valeurs agricoles valuelinks, Cluster, etc... (maîtrises des outils de diagnostic, d'élaboration de stratégies de développement des chaînes de valeurs, et de	ACAPC IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
	ACAPC IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
l'ensemble des chantiers possibles de mise à niveau des chaînes de valeurs).										
Approches et modalités de mise en place d'agrégateurs et agrégés (cva)	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SG CNA + Coord. FUPRO, UNPS, AKB, FENAPIB, PNOPPA + SP IAB et IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	8						
Stratégies de promotion des produits agricoles	ACAPC IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
	ACAPC IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						
Approches et mode opératoires des thèmes transversaux	SG CNA+ Coord PNOPA, FUPRO, AKB, UNPS et FENAPIB + SP IAB IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	8						
	ACAPC et ACRCQP IAB	Initial (Initiation)	4+3	2						
Démarche de labélisation des produits	ACAPC IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
	ACAPC IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						
Démarche et modes opératoires de promotion de l'entrepreneuriat agricole	ACAPC IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	1						

THEMATIQUE 3 : COMPETENCES /INVESTISSEMENTS STRUCTURANTS

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
Modes opératoires des Partenariats Public-Privés dans le secteur agricole	SG CNA+ Coord PNOA, FUPRO, AKB, UNPS et FENAPIB + SP IAB IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACAPC et ACRCQP IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
THEMATIQUE 4 : COMPETENCES STRUCTURATION DES FILIERES EN INTERPROFESSION										
Méthodes et Techniques de gestion des conflits	SG CNA+ Coord, FUPRO, AKB, UNPS et FENAPIB + SP IAB IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	7						
	Coord, FUPRO, UNPS et FENAPIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	3						
Techniques de dialogue et de concertation entre les familles d'acteurs	SG CNA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
Organisation et développement institutionnel des OPA	Coord, FUPRO, UNPS et FENAPIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	3						
	Coord. UNPS et FENAPIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
Texte de loi sur les organisations interprofessionnelles et les accords-cadres entre les interprofessions existants et l'Etat	SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	2						
	SP IAB et IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
Organisation et développement institutionnel d'une interprofession agricole	SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	2						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
Techniques de formulation et de rédaction d'avis pour la prise de décision	SP CNA + Coord FUPRO, UNPS, AKB et FENAPIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	1						
Méthodes et Techniques de plaidoyer et lobbying	SG CNA + SP IFA + Coord. UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	6						
	Coord. FUPRO et UNPS	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
Caractéristiques et champs d'application de la loi associative	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACAPC et ACRCQP IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
Méthodes de gouvernance / fonctionnement d'une OP	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	ACAPC et ACRCQP IAB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						
COMPETENCES COMMUNES AUX QUATRE THEMES										
Management de service public	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Spécialisation (Confirmé)	5+10	8						
	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Perfectionnement (Avancé)	5+5	8						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Initial (Initiation)	4+3	8						
Méthodes et techniques de coordination d'équipes pluridisciplinaires	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
Techniques d'animation de groupe et d'équipe de travail	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
Méthodes et techniques de gestion des projets	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA + ACAPC et ACRCQP IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	10						
Pratique de l'outil informatique (suite Office avancé)	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA + ACAPC et ACRCQP IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	10						
Normes administratives et Déontologie professionnelle	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA + ACAPC et ACRCQP IAB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	10						
	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et	Avancé (Perfectionnement)	5+5	10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
	FENAPIB + SP IAB et IFA + ACAPC et ACRCQP IAB									
Méthodes et techniques d'élaboration et de mise en œuvre de plans de renforcement des capacités	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	8						
Processus de modification ou d'initiation des actes normatifs (textes réglementaires et législatifs)	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	8						
Méthodes et techniques de leadership	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Confirmé (Spécialisation)	5+10	8						
	SG CNA + SP IFA + Coord. PNOPPA, UNPS, FUPRO, AKB et FENAPIB + SP IAB et IFA	Avancé (Perfectionnement)	5+5	8						
Techniques de modération et de coaching	SG CNA . Coord. FUPRO, AKB, UNPS et FENAPIB	Confirmé (Spécialisation)	5+10	5						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Durée formation + accompagnement (H/jr)	Nombre de personnes	Planification					Observations
					2020	2021	2022	2023	2024	
	Coord. FUPRO et FENAPIB	Avancé (Perfectionnement)	5+5	2						

5. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

5.1. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PRC

5.1.1. PRIVILEGIER LES COMPETENCES-METIERS

Les référentiels de compétences ont été dans la plupart des cas très exhaustifs, ainsi que le diagnostic des capacités. Dans une approche de rationalisation, il est suggéré de cibler pour chaque catégorie de poste, les compétences fondamentales, sans lesquelles le poste ne peut être tenu convenablement.

Par exemple :

- Les compétences en techniques d'aménagement avancées pour les DAI des ATDA ;
- Les compétences en mise en place de clusters pour les postes de CP Filière dans les ATDA.

Aussi, les actions de niveau « initiation » et les renforcements de type « mise à niveau » doivent-elles être planifiées dans la première année de mise en œuvre du PRC afin de baliser le terrain pour une densification des actions de RC de niveau supérieur.

5.1.2. PRENDRE EN COMPTE LES ACTIONS DE RC DES PTAB DES ACTEURS ET PRIVILEGIER L'EFFICIENCE DES ACTIONS

L'un des premiers critères de mise en œuvre et d'accompagnement des actions de RC sera la programmation de l'action de RC dans le PTAB de l'acteur. Cette programmation est un indicateur de la prise de conscience par l'acteur lui-même de ses besoins en compétences.

Par ailleurs, le choix des modalités se fera en fonction des synergies recherchées entre les acteurs.

5.1.3. EFFECTUER UNE MISE A NIVEAU GLOBALE EN VUE D'AVOIR UN LANGAGE COMMUN

Au regard des biais possibles que la démarche d'auto-évaluation des gaps capacitaires comporte, il est suggéré de faire une mise à niveau systématique pour certaines compétences par niveau de capacité et pour chaque catégorie de personnes concernées.

Par exemple :

- Faire une formation systématique des C/SRC des DDAEP sur les méthodes et outils de contrôle des prestataires en conseil agricole.
- Faire une formation systématique des DRC des ATDA sur les méthodes et outils d'élaboration et de mise en œuvre de PRC dans les PDA.

5.2. DISPOSITIFS DE PILOTAGE

Le pilotage d'un PRC (instrument de capacitation institutionnelle) suppose une clarification des principes majeurs qui vont gouverner la mise en œuvre du plan.

5.2.1. PRINCIPE DE BASE

- Le principe de la subsidiarité et de l'autonomie des acteurs dans le pilotage et la mise en œuvre du PRC

Les bénéficiaires du PRC disposent de leur autonomie dans la mise en œuvre des actions du PRC. Cette autonomie ne se traduit pas en termes de suffisance financière et technique, mais en termes de responsabilité pour une priorisation, une mise en œuvre, un suivi et un ajustement du contenu du PRC. Cette autonomie s'emboîte avec le principe de subsidiarité qui postule que les acteurs bénéficiaires du PRC doivent être les principaux acteurs de sa mise en œuvre (par eux et pour eux). C'est dans cet état d'esprit que toute intervention (projets/programmes) doit faciliter les dynamiques de mise en œuvre « concertée » des actions en impulsant la concertation entre acteurs et en boostant les initiatives visant à traduire les actions en compétences réelles, utilisées et transférables.

- L'unicité de pilotage du PRC au sein des acteurs

Pour assurer un portage unique du pilotage du PRC à l'intérieur des structures bénéficiaires, un responsable de la mise en œuvre du PRC et de l'évaluation des changements doit être clairement identifié. C'est le pilote principal du PRC. Il est le responsable du déclenchement des actions, du suivi et de la mise en œuvre des actions, en concertation étroite avec les responsables opérationnels des unités de service bénéficiaires desdites actions au sein de son organisation.

Particulièrement au niveau des ATDA, le risque de double ancrage du PRC existe et trouve sa source dans une ambivalence fonctionnelle provenant du niveau central (DQIFE et SRHDS). En effet, la mise en œuvre du présent PRC relève du mandat des DRC (conformément aux fiches de poste). Pourtant la question de la formation au sein des ATDA relève des attributions du Chef Service Ressources Humaines et moyens généraux de la même structure. Sans remettre en cause l'esprit de répartition des rôles entre ces deux fonctions, il en ressort particulièrement ce qui suit :

- Toutes les actions du PRC touchant au renforcement des compétences des acteurs du pôle ainsi que celles relatives à l'acquisition des fonctions techniques (conseil agricole, financement, structuration des acteurs, mise en relation/cluster, gestion des investissements agricoles, dialogue inter acteurs et PPBS) doivent être pilotées par le DRC, en lien avec les autres directions. Cependant les intrants méthodologiques, les référentiels de formation, canevas et outils d'évaluation de la formation doivent être fournis par le SRHDS qui doit les concevoir et veiller à leur harmonisation au niveau de tous les acteurs du PDA relevant du MAEP (ATDA, DDAEP), en sa qualité de garant des processus au niveau national.
- Toutes les actions du PRC touchant au renforcement des compétences managériales, des compétences organisationnelles, administratives, digitales etc., sont pilotées par le chef service RH et moyens généraux, en lien avec les autres directions. Lorsque ces actions sont en lien avec le PRC,

le travail de suivi, de mise en œuvre et d'évaluation du C/SRHMG s'inscrit en contribution à celle du DRC pour mise en commun des démarches, un suivi des actions et par ricochet un pilotage unique.

- Le principe de la synergie et de l'économie

Bien que chaque acteur dispose de son autonomie pour la mise en œuvre du PRC, les acteurs doivent veiller à une concertation autour de certaines actions de renforcement pour plus de synergie et d'économie. Ce rôle de veille doit passer par la mise en œuvre d'un dialogue entre les acteurs autour des actions communes ou similaires identifiées dans le PRC.

Valorisation de l'approche de noyau de formateurs internes : Dans la perspective de développer une approche d'autonomisation des acteurs sur certains sujets récurrents et concernant un effectif important, la formation de formateurs ou de facilitateurs est une modalité qui a été expérimentée par les anciennes interventions du PROFI et qui mérite d'être poursuivie et améliorée. Pour ce faire, il est souhaitable d'intégrer une approche de formation préalable de formateurs sur ces sujets avant d'investir la généralisation desdites formations au grand nombre.

Tableau 7 : Répartition des rôles entre acteurs pour la mise en œuvre du PRC

ACTEURS DU PRC	RESPONSABLES ET CONTRIBUTEURS				RÔLE DU RESPONSABLE DE PILOTAGE
	RESPONSABLE DU PILOTAGE	CONTRIBUTEUR PRINCIPAL 1	CONTRIBUTEUR PRINCIPAL 2	APPROBATEUR	
ATDA	Directeur du Renforcement de Capacités (DRC)	Chef Service Ressources Humaines (C/SRH)	Chef Service Formation Opérationnelle (C/SFO)	Directeur Général (DG) / Directeur Administratif et Financier (DAF)	Suit, suscite, facilite et dynamise la mise en œuvre du PRC dans le Pôle, transfère les données au RCSE pour le suivi-évaluation au niveau du PDA
DDAEP	Chef Division Administration et Ressources Humaines (C/DARH)	Chef Service Règlementation et Contrôle (C/SRC)		Directeur	Informe et recherche les synergies pour la mise en œuvre du PRC
OIP	Secrétaire Permanent (SP)			Président	Informe et recherche les synergies pour la mise en œuvre du PRC
OPA	Directeur Exécutif (DE) /Coordonnateur			Président	Informe et recherche les synergies pour la mise en œuvre du PRC
COMMUNES	SP/SE/DE Association de Communes	Chef Service Planification et Développement Local (C/SPDL)	Chef Service Technique (C/ST)	Président Association des Communes	Informe et recherche les synergies pour la mise en œuvre du PRC
CAB	Secrétaire Général (SG) / Secrétaire Exécutif (SE)			Président	Informe et recherche les synergies pour la mise en œuvre du PRC

NB : le portage et les relations de contribution des agents au PRC ne suppriment pas la relation hiérarchique et administrative habituelle.

5.2.2. OPERATIONNALISATION DU PRC

- L'élaboration des valises andragogiques selon l'approche PAC

Cette mesure consiste à définir un cadre conceptuel et opérationnel des différentes actions du PRC à travers des fiches contenant respectivement :

- l'intitulé de l'action de renforcement (initiation, recyclage, perfectionnement, spécialisation, approfondissement) ;
- les bénéficiaires concernés ;
- les objectifs spécifiques d'apprentissages ;
- les modalités retenues ;
- les lieux ;
- la durée & les horaires ;
- la ou les périodes ;
- les objectifs de la formation et compétences attendues ;
- les séquences modulaires de progression et le contenu du programme ;
- les situations d'apprentissage requises (exposés, simulations, travaux dirigés, etc...);

Ces valises andragogiques permettront de mieux affiner les TDRs des actions de RC et de circonscrire les prestataires de RC qui seront consultés le cas échéant.

Cette étape consiste à revoir le plan de renforcement de capacités et les objectifs de développement capacitaire avec les personnes concernées ou leurs représentants. Il faudra sans doute réaliser un travail de **délimitation du public-cible et des participants aux différentes formations** ainsi que du volume de formation pour une catégorie donnée afin d'éviter une surcharge. Il sera sans doute nécessaire de mieux affiner le besoin avant la mise en œuvre des actions de RC afin de ne pas les extraire trop longtemps de leur travail habituel et afin de ne pas retarder le déroulement du plan de renforcement de capacités.

- Mettre en place un système de suivi-évaluation du PRC qui s'intègre parfaitement aux outils existants

Il s'agit de mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation qui s'intègre aux dispositifs de suivi-évaluation existants au sein des acteurs concernés par la mise en œuvre du PRC. On veillera donc à ne pas créer ou mettre en place un système de suivi-évaluation spécifique à la mise en œuvre du PRC et qui sera parallèle aux dispositifs existants.

5.3. CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN ŒUVRE DU PRC ET FACTEURS DE SUCCES

5.3.1. CONDITIONS PREALABLES

▪ L'appropriation et la décomposition du PRC selon les besoins spécifiques des acteurs des PDA

Cette action est permanente et continue tout au long du PRC. L'appropriation est préalable à la mise en œuvre du PRC. Les acteurs des PDA doivent non seulement connaître et comprendre le contenu ainsi que les

articulations entre les différentes actions de renforcement de capacités. La décomposition sera nécessaire pour désagréger le contenu du PRC en fonction des usages souhaités, des priorités et des réaménagements qui pourraient s'avérer pertinentes avec le temps.

- **L'engagement des porteurs de fonction vis-à-vis de leurs structures respectives pour une bonne application des connaissances acquises**

Cet engagement est une précaution pour l'applicabilité des acquis des actions de RC. En effet, un investissement important sera déployé au profit des porteurs de fonction. Cet investissement ne sera d'aucun effet, si ces derniers ne sont pas réellement mobilisés et engagés derrière les objectifs de changement souhaités.

- **L'acquisition des moyens matériels et logistiques appropriés**

Certaines actions de renforcement de capacités nécessitent la mise en place de systèmes informatisés notamment en matière de concertation /dialogue entre acteurs et PPBS. De même, les besoins en équipement (informatiques par exemple) peuvent être des conditions préalables à l'investissement dans la formation.

- **La mobilisation des partenaires autour de la mise en œuvre du PRC**

La mobilisation des ressources suffisantes est une nécessité pour la mise en œuvre du PRC. Elle devrait passer par la recherche de synergie et de co-financement du PRC par les acteurs (structures et projets/programmes). Cette action nécessite une communication institutionnelle efficace autour du plan, notamment sur les changements attendus, pour mobiliser les partenaires autour des actions du PRC.

En plus de ce qui précède, il est recommandé les actions suivantes :

- **A l'endroit du MAEP central (décideurs) :**

- Organiser une table ronde des PTF pour la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du PRC ;
- Définir et mettre en œuvre un dispositif de concertation/synergie dans la mise en œuvre des actions partagées entre le niveau central et le niveau déconcentré et aussi entre plusieurs acteurs du niveau déconcentré ;
- Elaborer une lettre de cadrage sur les thèmes prioritaires et sur un pourcentage de budget à prendre à compte par les acteurs déconcentrés dans le cadre de leurs PTAB respectifs.

- **A l'endroit des directions centrales et techniques :**

- Organiser la dissémination des outils, dispositifs et mécanismes nécessaire à l'exécution des mandats par les acteurs ;
- Initier et renforcer le cas échéant le développement des noyaux de formateurs et d'accompagnement du niveau central (DPP, DQIFE et DLROPEA) ;

- **A l'endroit des PTF :**

- Développer une approche de subsidiarité dans la priorisation des actions de renforcement de capacités à l'endroit des acteurs en synergie avec d'autres PTF intervenant sur les mêmes cibles ;

- Travailler en concertation et synergie et non en concurrence entre PTF pour un renforcement concerté des capacités.
- **A l'endroit des acteurs des PDA :**
 - Procéder à la déclinaison des PRC Pôle par chaque acteur en l'opérationnalisant : coût réel, priorité des actions pour les agents retenus ;
 - Envisager et développer des approches de mutualisation des ressources entre acteurs pour faire une économie d'échelle ;
 - Envisager et privilégier l'utilisation des personnes ressources ou des référents pour les assistances opérationnalisées.

5.3.2. FACTEURS DE SUCCES DU PRC

Les principaux facteurs de succès comme mesures d'atténuation des risques et discutés avec toutes les parties prenantes sont relatifs à :

- ✓ l'acquisition des ressources organisationnelles par les acteurs (consolidation institutionnelle, personnels, normes, dispositifs, procédures et standards de travail, etc.) ;
- ✓ la mobilisation des ressources à travers les PTAB ;
- ✓ La stabilité des bénéficiaires des actions de renforcement des capacités ;
- ✓ la maîtrise des sollicitations des équipes par les projets et programmes ;
- ✓ La disponibilité des données fiables pour les évaluations de la mise en œuvre.

ANNEXE : LE CONCEPT DE PARCOURS D'ACQUISITION DE COMPETENCES

Le Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC) est « un ensemble approprié, structuré et cohérent de différents modes d'apprentissage qui permet à l'individu d'acquérir/construire les compétences nécessaires pour assumer certains rôles-clés au sein de l'organisation bénéficiaire ».

En tant que cycle d'apprentissage, un PAC peut s'étendre sur plusieurs mois (de 3 à 9 mois pour les cycles simples et de 12 à 24 mois pour les cycles complexes) et combiner plusieurs approches de renforcement de compétences. Ils mettent au cœur du processus de construction et de développement des compétences, le bénéficiaire qui doit non seulement co-produire la connaissance nécessaire, mais aussi et surtout l'appliquer en situation de travail. Le PAC se déroule en trois grandes phases : une phase préparatoire (phase A), une phase de renforcement des capacités (phase B) et une phase de consolidation (phase C) visant à accompagner et suivre la mise en pratique en situation réelle des acquis du PAC.

La phase A du PAC permet de fixer les objectifs de compétences que doivent atteindre les bénéficiaires pour assumer correctement les rôles et responsabilités liées aux objectifs de performance (individuel et/ou organisationnel).

La phase B quant à elle est caractérisée par l'apprentissage actif et la mise en pratique des exercices qui seront réalisés sous la conduite du prestataire, sur des cas réels issus des organisations sélectionnées, les approches, méthodes, et outils à utiliser de manière à dupliquer et poursuivre cet exercice au sein des structures dont ils relèvent, dans la phase C puis au-delà. La phase B est également l'occasion d'organiser des pré et post tests, et la réalisation d'une enquête de satisfaction post formation par l'équipe du projet.

Enfin la phase C va permettre de « stimuler le transfert de compétences de l'individu vers l'organisation bénéficiaire et d'encourager le partage d'expérience avec les pairs ». Elle est accompagnée par le projet. Cette phase se déroule sur le lieu de travail de l'individu idéalement et se met en œuvre par des actions de coaching durant cette phase, par le projet, les formateurs ou autres, le partage d'expériences entre pairs à travers l'organisation de sessions d'échanges et enfin l'évaluation de la mise à profit par l'organisation et par l'individu du parcours, à travers une auto évaluation des compétences et des performances au niveau individuel et de l'organisation.

Parmi les modes d'apprentissage envisagés et pouvant être combinés pour constituer un PAC, il y a les formations qualifiantes ou certifiantes (parfois en alternance), des moments d'études individuelles, un apprentissage sur le tas avec un appui ou un coaching structuré, notamment des chefs hiérarchiques ou d'autres coaches, des moments de mise en commun (échanges de bonnes pratiques) des stages pratiques, voyages d'études et participation à des séminaires au Bénin ou à l'extérieur, etc. La grille de référence pour l'évaluation est celle de Kirpatrick Philips, qui comprend 5 niveaux de mesure :

