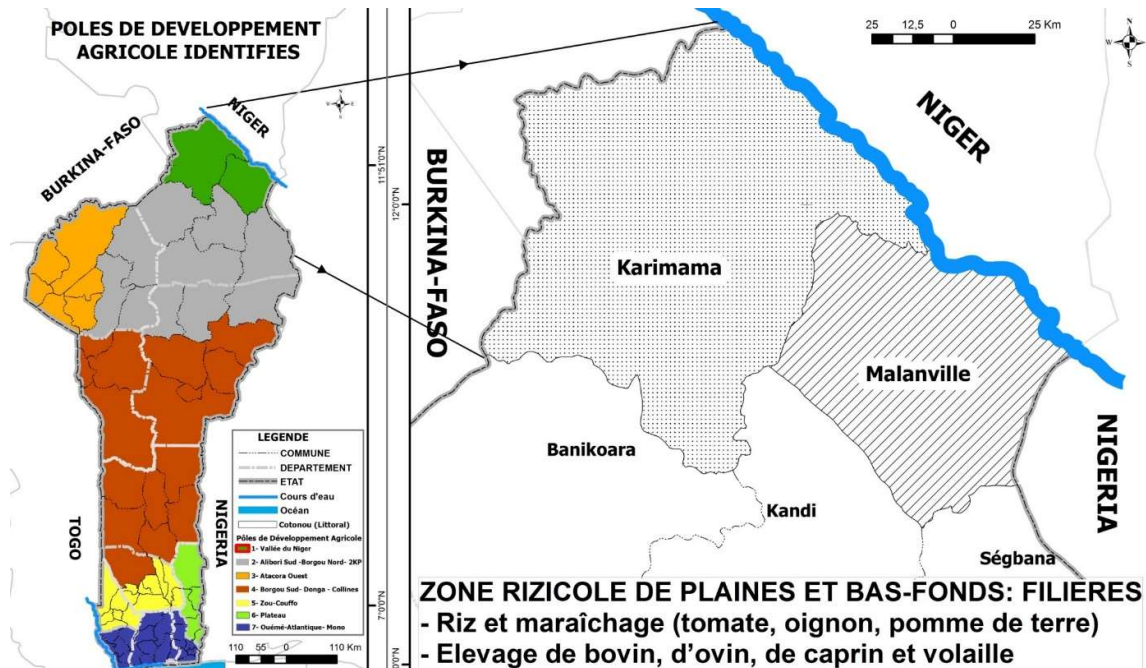




# PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS DU POLE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE N°1 : VALLEE DU NIGER

## PDA 1



Août 2019

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>5</b>
<b>1. LOGIQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES</b> .....	<b>6</b>
1.1. AU PLAN ORGANISATIONNEL .....	6
1.2. AU NIVEAU INDIVIDUEL .....	6
<b>2. PRINCIPAUX AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES ET REPERTOIRE DES DIFFERENTES COMPETENCES</b> .....	<b>8</b>
2.1. LES AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES .....	8
2.1.1. <i>Au plan organisationnel</i> .....	8
2.1.2. <i>Au plan individuel</i> .....	8
2.2. MODALITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES .....	9
2.2.1. <i>Au plan organisationnel</i> .....	9
2.2.2. <i>Au plan individuel</i> .....	9
<b>3. LES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU PLAN ORGANO-FONCTIONNEL</b> .....	<b>13</b>
<b>4. ACTIONS DE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES PORTEURS DE FONCTIONS</b> .....	<b>18</b>
<b>5. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES</b> ...	<b>37</b>
5.1. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PRC .....	37
5.1.1. <i>Privilégier les compétences-métiers</i> .....	37
5.1.2. <i>Prendre en compte les actions de RC des PTAB des acteurs et privilégier l'efficacité des actions</i> .....	37
5.1.3. <i>Effectuer une mise à niveau globale en vue d'avoir un langage commun</i> .....	37
5.2. DISPOSITIFS DE PILOTAGE .....	38
5.2.1. <i>Principe de base</i> .....	38
5.2.2. <i>Opérationnalisation du PRC</i> .....	40
5.3. CONDITIONS PREALABLES A LA MISE EN ŒUVRE DU PRC ET FACTEURS DE SUCCES .....	40
5.3.1. <i>conditions préalables</i> .....	40
5.3.2. <i>Facteurs de succès du PRC</i> .....	42
ANNEXE : LE CONCEPT DE PARCOURS D'ACQUISITION DE COMPETENCES .....	43

## SIGLES ET ABREVIATIONS

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

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

# 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 ORGANISATIONNEL

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

Variables	Niveaux de compétences (objectifs)			
	N1	N2	N3	N4
Niveau d'exécution du mandat	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence d'Outils, mécanismes et dispositifs	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de produits / services requis au profit des bénéficiaires	Très en deçà	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 2 : Niveaux de capacités et objectifs de compétences

Niveaux de compétences	Connaissances théoriques (Savoirs)	Habiletés pratiques (savoirs faire)	Comportements professionnels (Savoirs être)	Cycle de renforcement capacitaire correspondant
<b>INITIAL (N1)</b> <i>(Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)</i>	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Être sensibilisé	<b>Initiation</b>
<b>Avancé (N2)</b> <i>(Maîtrise : capacité à réaliser de façon autonome)</i>	Avoir étudié, expérimenté ; pouvoir expliquer, commenter, exposer	Faire de façon autonome ; pouvoir montrer et expliquer à autrui	Se comporter en faisant attention, avec effort	<b>Perfectionnement</b>
<b>Confirmé : (N3)</b> <i>(Capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)</i>	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	<b>Spécialisation</b>
<b>EXPERTISE (N4)</b> <i>(Expérimenté : capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)</i>	Pouvoir faire de la prospective, extrapoler, pouvoir innover, faire évoluer les connaissances	Pouvoir remettre en cause les pratiques, les faire évoluer, innover	Être capable de changer les comportements d'autrui	<b>Approfondissement</b>

## 2. PRINCIPAUX AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES ET REPERTOIRE DES DIFFERENTES COMPETENCES

### 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 :

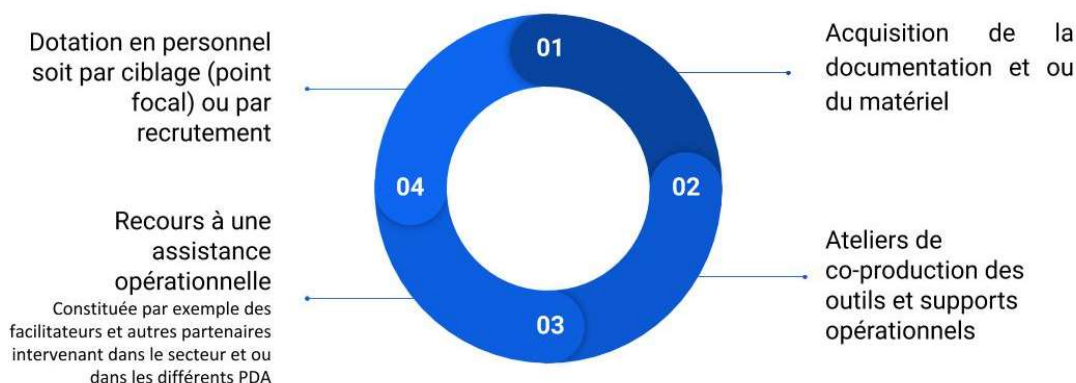


Figure 3 : Modalités de renforcement organo-fonctionnel

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 :

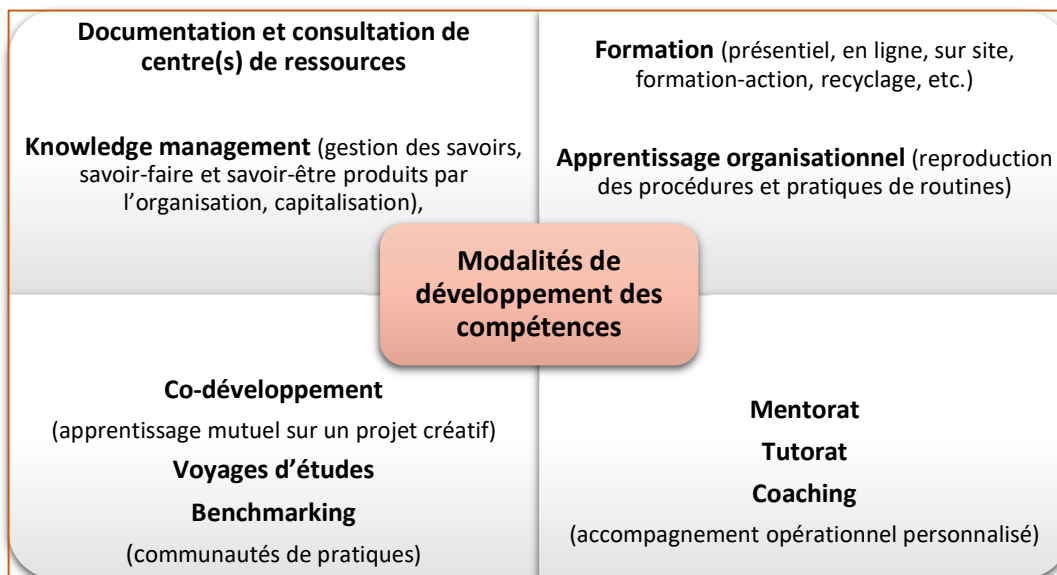


Figure 4 : Différentes modalités d'acquisition des compétences

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)**<sup>1</sup>.

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)<sup>2</sup>.

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.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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
<b>INITIATION (N1)</b> <i>(Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)</i>	<b>N0 vers N1</b>	<b>Initiation</b>	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
<b>MAÎTRISE (N2)</b> <i>(Avancé : capacité à réaliser de façon autonome)</i>	<b>N1 vers N2</b>	<b>Perfectionnement</b>	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances
<b>SPÉCIALISATION (N3)</b> <i>(Confirmé : capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)</i>	<b>N2 vers N3</b>	<b>Spécialisation</b>	Formation /Documentation
			Coaching /Mentorat/ Tutorat
			Benchmarking, Communautés de pratiques
			Voyages d'études
			Apprentissage organisationnel / gestion des connaissances
<b>EXPERTISE (N4)</b> <i>(Expérimenté / Approfondi : capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)</i>	<b>N3 vers N4</b>	<b>Approfondissement</b>	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 formes<sup>3</sup>) et l'accompagnement qui prendra en compte l'une ou/et l'autre des autres modalités.

Les compétences identifiées par rapport aux axes capacitaires cités plus haut en lien avec les porteurs de fonction sont organisées dans un répertoire par thème.

Plusieurs compétences figurant dans les référentiels ont des libellés qui ne traduisent pas la ressource capacitaire recherchée en termes de savoir-faire. A titre d'exemple, le libellé suivant « connaissance des chaînes de valeurs » formulé dans les référentiels a été modifié ainsi qu'il suit « Approches et modes opératoires des chaînes de valeurs ». En outre, certaines compétences formulées dans les référentiels sont redondantes même si c'est sous des appellations différentes.

<sup>3</sup> Formation présentielle, à distance, in situ, etc.

Par ailleurs, le PRC par PDA ne prend pas en compte les acteurs non étatiques que sont les OPA et OIP, dans la mesure où ces dernières n'ont pas d'ancrage spécifique dans le pôle ; un PRC leur a été exclusivement dédié.

Donc, le présent PRC du PDA ne prend en compte que les DDAEP, les ATDA, les Communes et leurs associations et les Chambres interdépartementales de l'Agriculture en leur qualité d'institutions publiques consulaires.

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

### **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 faîtières nationales dont les actions de RC figurent dans un document séparé (PRC spécifique OPA). De ce fait, celui-ci 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 déconcentrés, décentralisés et des Chambres d'Agriculture 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°4 : Plan de renforcement des capacités organo-fonctionnelles 2020 – 2024

Acteur / Axes capacitaires	Actions de renforcement	Modalités				Durée indicative	Programmation indicative					Observations
		Acquisition de documentation / matériel	Atelier de co-production	Assistance opérationnelle	Dotation (ciblage/recrutement)		2020	2021	2022	2023	2024	
<b>AGENCE TERRITORIALE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (ATDA) 1</b>												
Renforcement institutionnel (textes, organigrammes, formalités, etc.)	Actualisation de l'AOF au regard des nouvelles dynamiques du secteur (externalisation du conseil agricole, prise en charge des services liés au financement en lien avec FNDA, etc.)	X	X	X		3 mois						Associer les responsables des structures concernées par la réactualisation de leur AOF dans l'élaboration et la validation des AOF pour éviter les conflits d'attribution
Dotation en Ressources (humaines, financières, matérielle, etc.)	Dotation interface précis en charge des questions de financement agricole	X	X	X		3 mois						
	Dotation interface précis en charge des questions de genre	X	X	X	X	6 mois						
Dotation en ressources opérationnelles techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, etc.),	Outils et mécanismes, d'opérationnalisation et d'évaluation des programmes de promotion des filières agricoles.	X	X	X		6 mois						
	Acquisition/dissémination des outils de mise en œuvre de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Stratégie de promotion des filières intégrant l'outil cluster,</li> <li>• Mécanisme national d'approvisionnement en intrants,</li> </ul>	X	X	X		12 mois						

Acteur / Axes capacitaires	Actions de renforcement	Modalités				Durée indicative	Programmation indicative					Observations
		Acquisition de documentation / matériel	Atelier de co-production	Assistance opérationnelle	Dotation (ciblage/recrutement)		2020	2021	2022	2023	2024	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code foncier,</li> <li>• Plan Foncier Rural,</li> <li>• Mécanisme du FNDA</li> <li>• Répertoire des projets et programmes dans le PDA</li> <li>• La SNCA 2</li> <li>• Les guides types conseil agricole</li> <li>• Mécanisme FADeC-Agriculture,</li> <li>• Mécanisme du FNDA</li> <li>• Guide Agriculture contractuelle,</li> <li>• Outil cluster</li> <li>• Approche value links</li> </ul>											
Ressources partenariales (mise en relation, marché, etc.)	Assistance opérationnelle pour l'animation du dialogue inter-acteurs sur le secteur agricole et sur les filières en particulier	X	X	X		24 mois						
<b>COMMUNES (Malanville et Karimama)</b>												
Dotation en Ressources (humaines, financières, matérielle, etc.)	Dotation interface précis en charge des questions agricole dans les communes		X	X	X	6 mois						
Dotation en ressources opérationnelles techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes,	Acquisition/dissémination des outils du cadre institutionnel du secteur agricole et les différents outils associés (normes, standards, guides,)	X	X X	X X	- X	12 mois						

Acteur / Axes capacitaires	Actions de renforcement	Modalités				Durée indicative	Programmation indicative					Observations
		Acquisition de documentation / matériel	Atelier de co-production	Assistance opérationnelle	Dotation (ciblage/recrutement)		2020	2021	2022	2023	2024	
dispositifs, procédures, etc.),												
Ressources partenariales (mise en relation, marché, etc.)	Assistance opérationnelle pour la planification, l'exécution et le suivi des investissements structurants dans la commune		X	X		24 mois						
	Assistance opérationnelle pour l'animation du dialogue inter-acteurs sur le secteur agricole et sur les filières en particulier dans la commune		X	X	X	24 mois						
<b>CIAB Alibori-Borgou</b>												
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"> <li>• La veille informationnelle</li> <li>• Plan de développement des filières</li> <li>• Stratégie Nationale de Promotion des filières</li> <li>• Itinéraires/fiches techniques</li> <li>• Document de Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA)</li> <li>• Documents actualisés de</li> </ul>	X	X	X		12 mois						



Acteur / Axes capacitaires	Actions de renforcement	Modalités				Durée indicative	Programmation indicative					Observations
		Acquisition de documentation / matériel	Atelier de co-production	Assistance opérationnelle	Dotation (ciblage/recrutement)		2020	2021	2022	2023	2024	
	Politique Nationale de semences au Bénin											
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						

## 4. ACTIONS DE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES PORTEURS DE FONCTIONS

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°5 : Plan de renforcement des capacités 2020 – 2024<sup>4</sup>

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
<b>THEMATIQUE 1 : COMPETENCES /PROGRAMMATION, PLANIFICATION ET SUIVI DES POLITIQUES SECTORIELLES AU NIVEAU DES TERRITOIRES</b>										
Politiques et stratégies publiques de promotion des filières agricoles	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (4 Dir et 7 C/sce/, 3 CP Filières, 3 assistants filière ; 2 CCeC KarM & Mal)	Confirmé (Spécialisation)	19	5+10						
	Communes et Ass Com (1 SE, 2 SG, 2 CSPDL, 2 CST, 2 CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
Cadre institutionnel du secteur agricole / textes, lois et normes régissant le secteur agricole	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (4 Dir et 7 C/sce/ 3 CP Filières, 3 assistants filière ; 2 CCeC KarM & Mal)	Confirmé (Spécialisation)	19	5+10						
	Communes et Ass Com (1 SE, 2 SG, 2 CSPDL, 2 CST, 2 CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune (C/Div : 6)	Initial (Initiation)	6	4+3						
Politiques et stratégies publiques relatives au secteur agricole	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (4 Dir et 7 C/sce/ 3 CP Filières, 3 assistants filière ; 2 CCeC KarM & Mal)	Confirmé (Spécialisation)	19	5+10						
	Communes et Ass Com (1 SE, 2 SG, 2 CSPDL, 2 CST, 2 CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
Méthodes et modes opératoires de la chaîne PPBS	ATDA (DG, tous Dir et C/sce, CP Filières, CCeC Mal et KrM), CIA-BA (1SP)	Confirmé (Spécialisation)	42	5+10						
	Communes et Ass Com (1 SE, 2 SG, 2 CSPDL, 2 CST, 2 CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune (C/Div : 6)	Initial (Initiation)	6	4+3						
Techniques de suivi et d'évaluation axée sur les	ATDA (DG, tous Dir et C/sce, CP Filières, CCeC Mal et KrM), CIAB-BA (1SP)	Confirmé (Spécialisation)	42	5+10						

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

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
résultats et de capitalisation	Communes et Ass Com (1 SE, 2 SG, 2 CSPDL, 2 CST, 2 CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune (C/Div : 6)	Initial (Initiation)	6	4+3						
Cadre institutionnel de la décentralisation / textes /loi sur la décentralisation	ATDA (DG, DP, tous Dir et C/sce, CP Filières, CCeC), CIAB (SE), Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST, CDPP)	Confirmé (Spécialisation)	47	5+10						
	Communes et Ass Com (1 SP, 2 SG, 2 CSPDL, 2 CST, 2 CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune (C/Div : 6)	Initial (Initiation)	6	4+3						
Méthodes de diagnostic et de formulation stratégique	ATDA (DG, DP, CPF, tous Dir , CCeC), CIAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	18	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	19	5+10						
Techniques d'opérationnalisation des stratégies	ATDA (DG, DP, CPF, tous Dir , CCeC), CIAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	18	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	20	5+5						
Méthodes et techniques de gestion axée sur les résultats	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (4 Dir et 7 C/sce/ 3 CP Filières, 2 CCeC KarM & Mal)	Confirmé (Spécialisation)	16	5+10						
	CAB (SE)	Avancé (Perfectionnement)	1	5+5						
Méthodes et techniques d'analyse et de production de rapports et notes techniques	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (4 Dir et 3 CP Filières, 2 CCeC KarM & Mal)	Confirmé (Spécialisation)	9	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	33	5+5						
	Commune (C/Div : 6)	Initial (Initiation)	12	4+3						
Techniques de suivi et d'évaluation axée sur les résultats et de capitalisation	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (DG, DP, CPF, tous Dir et C/sce, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	19	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, CST, CDPP, CSPDL, SP Asso),	Avancé (Perfectionnement)	33	5+5						
Techniques de gestion des bases de données, des tableaux de bord et des outils digitalisés de collecte d'informations	ATDA (DG, DP, 5CPF, 5 Dir, 2 CCeC), CIAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	15	5+10						
	ATDA (7 C/sce), Communes et Ass Com (SG, SE),	Avancé (Perfectionnement)	22	5+5						
Logiciels de statistiques et de planification (ex. SPSS, ACCESS, STATISTICA, ...)	ATDA (CSE), Communes (CSPDL, CDPP)	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (DG, DP, tous Dir), CAB (SG/SE), CCeC	Confirmé (Spécialisation)	16	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	22	5+5						
Méthodes et outils de capitalisation et de communication	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC) CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	42	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	8	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	16	4+3						
Méthodes et techniques d'animation/modération des échanges/dialogues multi acteurs (entre les acteurs publics et privés)	ATDA 1 (, DP)	Expertise (Approfondissement)	1	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	35	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	8	5+5						
Accueil et gestion des relations avec les usagers	ATDA ( SA, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	5	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	8	5+5						
	Communes (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Redevabilité-gouvernance-reddition de compte	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	8	5+5						
	Communes (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Procédures de supervision, de contrôle et d'inspection appliquées au secteur agricole (PPBS)	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir CCeC),CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	13	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Connaissance des procédures, dispositifs légaux et réglementaires liés aux SNAT et le SDAC	ATDA (DG, DP, DAI, CCeC) CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	13	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	27	5+5						
Code des marchés publics	ATDA (PRMP, DG, DP), Communes (SG, CST)	Confirmé (Spécialisation)	5	5+10						
	ATDA (DG, tous dir, 2 collaborateurs PRMP),	Avancé (Perfectionnement)	8	5+5						
Techniques de gestion des bases de données, des tableaux de bord et des outils digitalisés de collecte d'informations	ATDA (CSE), Communes (CSPDL, CDPP)	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (DG, tous Dir), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	ATDA (tous C/sce, CCeC), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	26	5+5						
Méthodes et outils statistiques appliqués	ATDA (CSE), Communes (CSPDL, CDPP)	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (DG, tous Dir), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	24	5+5						
Méthodes et techniques de collecte, d'analyse et de traitement des	, ATDA (CSE), Communes (CSPDL, CDPP)	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (DG, tous Dir), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
données statistiques et cartographiques	ATDA (tous C/sce, CCeC), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	26	5+5						
Méthodes et outils de capitalisation et approches de diffusion	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce, 3 CP Filières, CCeC), CIAB (SE)	Confirmé (Spécialisation)	22	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	7	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Textes, lois et normes régissant le secteur agricole (OHADA/AUSCOOP, Arrêtés/agrément Conseil Agricole, etc.)	ATDA (DG, DP, 2 Dir), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	6	5+10						
	ATDA (2 C/sce, CCeC ), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
Législation foncière nationale	ATDA (DG, DP, tous Dir), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	26	5+5						
Processus de modification ou d'initiation des actes normatifs (textes réglementaires et législatifs)	DDAEP (Dir, SRC, CSPDA, tous C/Sce) ATDA (DG, DP, DRC, tous Dir), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	DDAEP (tous C/Div) ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	26	5+5						
Approches de Décentralisation et stratégie de développement territorial	Communes (SG, CSPDL, CDPP, CST), ATDA (DG, DP, DAI, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	8	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (C/Div),	Avancé (Perfectionnement)	20	5+5						
Cadre institutionnel de la décentralisation - déconcentration	Communes (SG, CSPDL, CDPP, CST), ATDA (DG, DP, DAI, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	8	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes et Ass Com (SG, SP),	Avancé (Perfectionnement)	22	5+5						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
<b>THEMATIQUE 2 : COMPETENCES / FOURNITURES DE SERVICES CLES AUX EFA ET OP AU SEIN DES FILIERES PRIORITAIRES (CONSEIL AGRICOLE, FINANCEMENT ET CLUSTER)</b>										
Approches de gestion des changements climatiques	ATDA (tous Dir et C/sce, CCeC)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	ATDA (tous C/sce), Communes (CSPDL, CTS, CDPP)	Avancé (Perfectionnement)	22	5+5						
	CST, CDPP	Initial (Initiation)	2	4+3						
Approches et méthodes de gestion sensible au genre	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	22	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST), CAB	Avancé (Perfectionnement)	8	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Règlementation et normes dans l'un des domaines d'intervention (Production Végétale, Production Animale ; Production Halieutique ou Aménagement et Equipement Rural)	ATDA (DAI,3 CP Filières,2 CCeC),	Confirmé (Spécialisation)	11	5+10						
	Communes et Ass Com (CST)	Avancé (Perfectionnement)	2	5+5						
Procédures de supervision, de contrôle et d'inspection appliquées au secteur agricole	ATDA (DAI)	Confirmé (Spécialisation)	1	5+10						
	Communes et Ass Com (CST), CAB agricole	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
Techniques de mobilisation de ressources et des partenariats	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	22	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Stratégie nationale et modes opératoires de conseil agricole	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (CPF, tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						



Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST), CAB	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Gestion de la Sécurité alimentaire et nutritionnelle	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (CPF, tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	22	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST), CAB	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Outils de promotion des filières (CVA, Cluster, CAM, CEF, CAN, etc.)	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir, 5C/sce, 3 Ast filière, CCeC) CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	16	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et outils de surveillance alimentaire et nutritionnelle	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (CPF, 3 Dir et C/sce , CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	5	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL,), Chargés de progr OIP/OPA/CAB	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Procédure de contrôle et d'inspection zoo-sanitaire	ATDA (DP),	Expertise (Approfondissement)	1	5+10						
	ATDA (1 CPF, DRC et 2 C/sce, 1 Ast filière CCeC), OPA/OIP/	Confirmé (Spécialisation)	7	5+10						
	Chargés de progr OIP/OPA/CAB	Avancé (Perfectionnement)	6	5+5						
Textes légaux et réglementaires applicables aux normes de qualité zoo-sanitaire	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (1 CPF, DRC et 2 C/sce, 1 Ast filière, 2 CCeC), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	10	5+10						
			8	5+5						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
	Communes et Ass Com (CSPDL, , Chargés de progr OIP/OPA/CAB	Avancé (Perfectionnement)								
Méthodes et techniques de diagnostic et traitement des maladies courantes des animaux	ATDA (1 CPF, 1C/sce 1 Ast filière, 2CCeC),	Confirmé (Spécialisation)	5	5+10						
Méthodes, techniques et outils de supervision, de contrôle et d'inspection	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (3 CPF, CCeC) CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	5	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Textes légaux et réglementaires applicables aux normes de qualité phytosanitaire	ATDA (3 CPF, DRC, 2C/sce, 2 Ast filière , 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	11	5+10						
	Communes et Ass Com (CSPDL,)	Avancé (Perfectionnement)	1	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Traitement des Ravageurs et maladies courantes des végétaux	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (3 CPF, DRC, 2C/sce, 2 Ast filière , 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	11							
	Commune & Asso Com (CSPDC/Div )	Initial (Initiation)	12	5+5 4+3						
Méthodes et techniques de contrôle de la qualité des aliments	ATDA (3 CPF, 3 Ast filière , CCeC), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	10	5+10						
	Communes et Ass Com (SP, CSPDL,)	Avancé (Perfectionnement)	2	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes, techniques et procédures d'inspection coopérative	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (, DRC et 2 C/sce, CCeC), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	7	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL)	Avancé (Perfectionnement)	2	5+5						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
Techniques et outils d'évaluation et de financement des plans d'affaire	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
	ATDA (DG, DP, DAI, DRC),	Confirmé (Spécialisation)	4	5+10						
	ATDA (3 CPF, DRC et 4 C/sce /, 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Avancé (Perfectionnement)	11	5+5						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL), CAB	Initial (Initiation)	5	4+3						
Démarche et outils de Management de la qualité	ATDA (3 CPF, 5 Dir et 7 C/sce, 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	18	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST), CAB	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes, techniques et outils d'apprentissage / Formation des adultes	ATDA (DG, DP, DRC),	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (3 CPF3 Dir 8 C/sce F, 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	14	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL), AB	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Outils de promotion de l'alimentation et de la nutrition	ATDA (DRC),	Expertise (Approfondissement)	1	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir et 3 C/sce, 2 CCeC), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	14	5+10						
	Communes et Ass Com (, SE, CSPDL)	Avancé (Perfectionnement)	2	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
Approches et méthodes de structuration des filières agricoles et des clusters disponibles	ATDA (DG, DP, DRC),	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir et 8 C/sce, 2 CCeC), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	19	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL), CAB	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	3	4+3						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
Méthodes et techniques d'analyse des besoins en capacités des acteurs privés des filières agricoles (technologie et technique, accès au marché, accès au finance, accès aux intrants, équipement et infrastructures, relation d'affaires, organisation des acteurs, etc.)	ATDA (DG, DP, DRC),	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir et 8 C/sce, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	16	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
Approches et méthodes de promotion des chaînes de valeurs agricoles valuelinks, Cluster, etc... (maitrisés des outils de diagnostic, d'élaboration de stratégies de développement des chaînes de valeurs, et de l'ensemble des chantiers possibles de mise à niveau des chaînes de valeurs).	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir, 7C/sce, 3, CCeC) CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	17	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div ) OIP/OPA/CA (Agts de terrain)	Initial (Initiation)	5	4+3						
Approches et modalités de mise en place d'agrégateurs, d'agrégés, de chaînes de valeurs ajoutée, l'outil cluster, etc..	ATDA (DG, DP),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir, 7C/sce, 3, CCeC) CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	17	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
Stratégies de promotion des produits agricoles	ATDA (DP, DRC),	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
(marketing et commercialisation des produits agricoles)	ATDA (3 CPF3 Dir et 5 C/sce, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	10	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
Méthodes et outils d'analyse de réalisation de la cartographie des acteurs d'une filière	ATDA (DG, DP, DRC),	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir et 5 C/sce, 2 CCeC), /CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	14	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL,)	Avancé (Perfectionnement)	2	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
Approches et modes opératoires des thèmes transversaux (la nutrition, la sécurité alimentaire, la résilience au changement climatique, genre)	ATDA (DG, DP, DRC),	Confirmé (Spécialisation)	3	5+10						
	ATDA (CPF, tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Avancé (Perfectionnement)	39	5+5						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Initial (Initiation)	3	4+3						
Démarche de labélisation des produits	ATDA (DP, 3 CPF, 2 Dir et 5 C/sce ? 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	14	5+10						
	Communes et Ass Com (, SE, CSPDL,)	Avancé (Perfectionnement)	2	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
Démarche et modes opératoires de promotion de l'entrepreneuriat agricole	ATDA (DG, DP, DRC),	Expertise (Approfondissement)	3	5+10						
	ATDA (3 CPF, 3 Dir et 8 C/sce, 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	17	5+10						
	Communes et Ass Com (SE, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	5	4+3						
<b>THEMATIQUE 3 : COMPETENCES / INVESTISSEMENTS STRUCTURANTS</b>										
	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
Modes opératoires des Partenariats Public-Privés dans le secteur agricole	ATDA (3 CPF, 4 Dir et 7C/sce, 3 assistants filière 2CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	23	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div)	Initial (Initiation)	12	4+3						
Modes opératoires d'élaboration des PDC	ATDA (3CPF, 2 CCeC), Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	10	5+10						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Avancé (Perfectionnement)	12	5+5						
Approches, méthodes et conduite d'actions de développement local	ATDA (3CPF, 2 CCeC), Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)CAB (SG/SE )	Confirmé (Spécialisation)	10	5+10						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Avancé (Perfectionnement)	12	5+5						
Approches et modes opératoires de l'intercommunalité et de la déconcentration	ATDA (3CPF, 2 CCeC), Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	10	5+10						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Avancé (Perfectionnement)	12	5+5						
Logiciels de génie civil (autocad, archicad, robot, micropiste...)	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (2C/sce), Communes et Ass Com (CST, ,)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
Normes techniques en matière d'infrastructures publiques, ouvrages et équipements	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	) ATDA (DAI) Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	2	5+10						
	ATDA (2C/sce), Communes et Ass Com (CST, ,)	Avancé (Perfectionnement)	3	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Approches et modes opératoires des ouvrages d'aménagement et	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (DAI) Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	2	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
gestion d'équipements agricoles structurants	ATDA {2C/sce, 2CCeC}, Communes et Ass Com (CST, ,,)	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Approche et modes opératoires de suivi et d'entretien des investissements structurants	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (DAI) Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	2	5+10						
	ATDA {2C/sce, 2CCeC}, Communes et Ass Com (CST, ,,)	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Processus, méthodes et techniques d'identification de thématiques d'intérêt pour l'animation du dialogue entre acteurs autour des investissements structurants	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (DAI) Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	2	5+10						
	ATDA {2C/sce, 2CCeC}, Communes et Ass Com (CST, ,,)	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Processus, méthodes et techniques dans l'ingénierie sociale	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (DAI) Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	2	5+10						
	ATDA {2C/sce, 2CCeC}, Communes et Ass Com (CST, ,,)	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Techniques de gestion et règlement des conflits autour des IAC (Investissements inter communaux)	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (DAI) Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	2	5+10						
	ATDA {2C/sce, 2CCeC}, Communes et Ass Com (CST, ,,)	Avancé (Perfectionnement)	5	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Processus, méthodes et techniques de maîtrise	ATDA (DAI), Communes (CST,)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
d'ouvrage dans les aménagements et la réalisation des infrastructures	Communes (CST,	Confirmé (Spécialisation)	9	5+10						
<b>THEMATIQUE 4 : COMPETENCES / STRUCTURATION DES FILIERES EN INTERPROFESSION</b>										
Méthodes et Techniques de gestion des conflits	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (2 Dir et 4 C/sce, 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	9	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Techniques de dialogue et de concertation entre les familles d'acteurs	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (2 Dir et 4 C/sce, 2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	9	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Organisation et développement institutionnel des OPA	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (Dir et 2C/sce , 3CP Filières, 3 Ass F,2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Texte de loi sur les organisations interprofessionnelles et les accords-cadres entre les interprofessions existants et l'Etat	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA ( 1 Dir et 2C/sce , 3CP Filières, 3 Ass F,2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Organisation et développement	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						



Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
institutionnel d'une interprofession agricole	ATDA (1 Dir et 2C/sce , 3CP Filières, 3 Ass F,2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Techniques de formulation et de rédaction d'avis pour la prise de décision	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et Techniques de plaidoyer et lobbying	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Caractéristiques et champs d'application de la loi associative	ATDA (1 Dir et 2C/sce , 3CP Filières, 3 Ass F,2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes de gouvernance / fonctionnement d'une OP		Expertise (Approfondissement)	1	5+10						
	ATDA (1 Dir et 2C/sce , 3CP Filières, 3 Ass F,2 CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	12	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	4	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
<b>COMPETENCES COMMUNES AUX QUATRE THEMES</b>										
Management de service public	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC) CAB (SG/SE)	Spécialisation (Confirmé)	33	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Perfectionnement (Avancé)	8	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et techniques de coordination d'équipes pluridisciplinaires	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	33	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Techniques d'animation de groupe et d'équipe de travail	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	7	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et techniques de coaching	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	7	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et techniques de gestion des projets	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
	ATDA (DG, tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), OPA/OIP/CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
Pratique de l'outil informatique (suite Office avancé)	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Normes administratives et Déontologie professionnelle	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et techniques d'élaboration et de mise en œuvre de plans de renforcement des capacités	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Processus de modification ou d'initiation des actes normatifs (textes réglementaires et législatifs)	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Méthodes et techniques de leadership	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), AB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						
Techniques de modération et de coaching	ATDA 1 (DG, DP)	Expertise (Approfondissement)	2	5+10						
	ATDA (tous Dir et C/sce/CP Filières, CCeC), CAB (SG/SE)	Confirmé (Spécialisation)	31	5+10						

Domaine de compétence	Cibles (porteurs de fonctions)	Objectifs de compétences/ Actions de renforcement	Nombre de personnes	Formation + Appui	Planification					Budget (coût expertise)
					2020	2021	2022	2023	2024	
	Communes et Ass Com (SG, SP, CSPDL, CST)	Avancé (Perfectionnement)	9	5+5						
	Commune & Asso Com (C/Div )	Initial (Initiation)	12	4+3						

## 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 de l'ATDA ;
- Les compétences en mise en place de clusters pour les postes de CP Filière dans l'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 en 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 nécessaires 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 :

