



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ DU PROGRAMME

### Cent quatrième session

Rome, 25 – 29 octobre 2010

### STRATÉGIE DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- i. La présente note d'accompagnement expose le contexte général et les points saillants de la *stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités*, afin que le Comité du Programme en prenne connaissance et formule des orientations.

#### *Contexte général*

- ii. Les capacités sont un aspect déterminant du développement, ainsi que le reflètent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra. Dès la création de la FAO, le renforcement des capacités a été placé au cœur de son mandat et a été l'un des domaines où les activités de l'Organisation relatives à l'agriculture et au développement rural ont donné les résultats les plus importants. Toutefois, dans un secteur toujours plus complexe, la FAO doit changer si elle veut devenir un acteur plus efficace du renforcement des capacités et améliorer l'impact et la pérennité de ses activités. La direction reconnaît aussi qu'une approche améliorée est requise pour hisser la FAO jusqu'au niveau de l'engagement des Nations Unies<sup>1</sup> et des approches de pays collectives à l'échelle des Nations Unies, en matière de renforcement des capacités.
- iii. Le renforcement des capacités a été placé au rang des fonctions essentielles de la FAO dans le Cadre stratégique 2010-2019<sup>2</sup> et le Plan à moyen terme 2010-2013<sup>3</sup>, sous le titre « *Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités* ». La stratégie et les outils et méthodes adoptés à l'échelle institutionnelle pour améliorer l'appui de la FAO au renforcement des capacités sont décrits dans le résultat organisationnel X2 sur « *L'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation* ». Le succès sera mesuré par le pourcentage de produits et services de renforcement des capacités mis en œuvre par les départements techniques et les bureaux décentralisés conformément à la stratégie, dans

<sup>1</sup> Résolution 59/250 de l'Assemblée générale des Nations Unies et Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies 2004-2007

<sup>2</sup> C 2009/3

<sup>3</sup> C 2009/15 paragraphes 51-53

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

le cadre de l'obtention de leurs résultats organisationnels liés aux Objectifs stratégiques. Le renouveau de la FAO, actuellement en cours par le biais de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), fournit l'occasion de concevoir et appliquer cette nouvelle approche du renforcement des capacités à l'échelle de l'Organisation, moyennant des procédures internes améliorées et un changement de culture.

- iv. Comme prévu dans le Programme de travail et budget (PTB) 2008-2009, l'Organisation a élaboré une stratégie institutionnelle de renforcement des capacités, en tant que nouveau mode d'action misant sur la responsabilisation nationale et les processus de changement conduits par les autorités du pays. La préparation de la stratégie a comporté des missions de consultation dans les pays membres, la documentation d'études de cas illustrant les expériences de la FAO en matière de renforcement des capacités et l'examen des documents de stratégie et des bonnes pratiques d'autres institutions des Nations Unies en la matière. L'objectif était de dresser une vision institutionnelle commune du rôle amélioré que la FAO pourrait jouer dans le domaine du renforcement des capacités et de décrire le chemin à suivre pour que l'Organisation concrétise cette vision.
- v. Le présent document introduit la stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités, récemment approuvée par le Directeur général, résume les aspects saillants de la stratégie (voir l'*annexe*) et sollicite des orientations quant à certains aspects de sa mise en œuvre. La stratégie est présentée au Comité du Programme en même temps que l'« *Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique* »<sup>4</sup>, qui comporte un grand nombre de recommandations relatives à sa mise en œuvre à l'échelle mondiale; le Comité pourrait souhaiter prendre en compte les résultats de cette évaluation et la réponse donnée par la direction, lors de l'examen de la stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités.

#### *Points saillants de la stratégie de renforcement des capacités*

- vi. La nouvelle stratégie de l'Organisation définit quelques améliorations déterminantes dans l'approche du renforcement des capacités adoptée par la FAO, notamment avec l'introduction des aspects suivants:
- une approche intégrée prenant en compte les trois dimensions des capacités, à savoir, l'environnement porteur, les organisations et les individus;
  - des approches portant sur les capacités « fonctionnelles » aussi bien que « techniques », permettant aux acteurs nationaux de planifier, diriger, gérer et conduire durablement des initiatives promouvant le changement dans le domaine de l'agriculture et du développement rural;
  - le souci, dans la conception des programmes et projets, d'encourager la prise en charge des processus de développement par les autorités du pays;
  - la conduite soutenue d'un dialogue avec les partenaires et les parties prenantes du renforcement des capacités dans les pays, les régions et à l'échelle mondiale;
  - des approches à plus long terme pour les interventions liées aux programmes/projets nationaux et (sous-) régionaux.
- vii. La stratégie de la FAO prévoit la réalisation d'une série d'actions pour améliorer la fonction essentielle ayant trait au renforcement des capacités, qui s'inscrivent dans les cinq catégories générales suivantes:
- a) gouvernance interne de la fonction essentielle ayant trait au renforcement des capacités et coordination avec les autres fonctions essentielles;
  - b) révisions des processus, systèmes et procédures institutionnels de la FAO, associées à des guides pratiques et outils d'appui pour faire en sorte que les bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités soient intégrées dans la programmation;
  - c) mécanismes de planification, suivi et notification efficaces de manière à ce que les activités de renforcement des capacités conduites par la FAO contribuent aux réalisations spécifiques liées à la lutte contre la pauvreté et l'éradication de la faim;

---

<sup>4</sup> PC 104/5; PC 104/5 Sup. 1

- d) communication des actions conduites par la FAO dans le domaine du renforcement des capacités, tant au sein de la FAO qu'à l'extérieur, auprès des autorités des pays et des partenaires; et
  - e) institutionnalisation améliorée de la fonction de renforcement des capacités dans les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de la FAO.
- viii. Ces domaines d'action ont été formulés dans un plan d'exécution qui suppose la contribution de toutes les unités de la FAO dans le monde entier.

*Orientations demandées*

- ix. Le Comité du Programme pourrait souhaiter formuler des orientations quant à la nature et la portée des actions proposées au titre de la stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités (paragraphe 16-20 de la section G de l'*annexe*), qui ont des points communs avec les mesures décrites dans la réponse de la direction à l'« Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique ». Le Comité du Programme pourrait également souhaiter recommander au Conseil que les gouvernements et les autres acteurs nationaux et internationaux de l'agriculture et du développement rural soient exhortés à entériner les approches du renforcement des capacités préconisées dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra. Ces approches font partie intégrante de la stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités et sont indispensables à la réussite de sa mise en œuvre.

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

**M. Anton Mangstl, directeur du Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et  
de la vulgarisation**

**Tél. +3906 5705 3579**

## Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités

### A. DÉFINITION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

1. Dans le contexte du développement international, les capacités renvoient à « l'aptitude des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès »<sup>5</sup>, aux fins de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et des trois Objectifs mondiaux de la FAO, dans le respect des plans de développement nationaux. Le renforcement des capacités a trait aux « processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps »<sup>6</sup>.

2. Le renforcement des capacités est traditionnellement associé au transfert des connaissances et à la formation des individus, mais il s'agit d'un processus de changement complexe, non linéaire et de longue haleine, dans lequel aucun facteur isolé (par exemple, l'information, l'éducation et la formation, l'assistance technique, le conseil en matière de politiques, etc.) ne peut expliquer en lui-même le renforcement des capacités. Il contribue à répondre aux besoins spécifiques des pays membres et des (sous-) régions, en couvrant les trois dimensions interdépendantes **des individus, des organisations et de l'environnement porteur**. L'approche du renforcement des capacités adoptée par la FAO doit être considérée comme un *modus operandi* fondamental sous-tendant le programme de travail de la FAO. Toutes les activités techniques de la FAO, conduites au Siège et dans les pays, comportent un volet de renforcement des capacités. Certaines des activités de la FAO (par exemple, l'élaboration de normes, de systèmes d'information mondiaux ou de traités internationaux) ne sont pas spécifiquement centrées sur le renforcement des capacités mais les acteurs nationaux et régionaux doivent néanmoins renforcer leurs capacités pour contribuer à la création de ces produits et services et les utiliser.

3. La communauté du développement international a aujourd'hui tendance à remplacer l'expression anglaise « **capacity building** » (**création de capacités**) par « **capacity development** » (**renforcement des capacités**). Ce changement terminologique reflète l'abandon d'un concept initial supposant un processus impulsé essentiellement de l'extérieur et dans lequel il n'existe pas de capacités préexistantes, au profit d'un nouveau concept privilégiant fortement la responsabilisation nationale et les processus de changement endogènes. En conformité avec les autres institutions des Nations Unies, la FAO adoptera la nouvelle expression de « **capacity development** », bien que l'ancienne reste valide dans la mesure où elle est omniprésente dans les documents existants de la FAO.

### B. BIEN-FONDÉ DU CHANGEMENT: UNE NOUVELLE APPROCHE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

4. Les capacités sont un aspect déterminant du développement, ainsi que le reflètent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra. Dès la création de la FAO, le renforcement des capacités a été placé au cœur de son mandat et a été l'un des domaines où les activités de l'Organisation ont donné les résultats les plus importants. Toutefois, dans le secteur complexe, encombré et concurrentiel de l'agriculture et du développement rural<sup>7</sup>, la FAO doit changer si elle veut devenir un acteur plus efficace du renforcement des capacités. À défaut, le rôle de l'Organisation dans le domaine du renforcement

---

<sup>5</sup> Source: Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD)

<sup>6</sup> Source: OCDE/CAD

<sup>7</sup> Ce secteur englobe tous les domaines d'activité de la FAO, y compris la sécurité alimentaire, la foresterie, la pêche et les ressources naturelles.

des capacités deviendra obsolète et déconnecté des besoins actuels des pays et des régions, avec de lourdes conséquences pour l'efficacité, la crédibilité et la réputation de l'Organisation.

5. Les pressions en faveur du changement émanent tant des processus de réforme interne de la FAO que de l'environnement mondial, notamment les Nations Unies et l'évolution des besoins et demandes des pays membres. En sa qualité de fonction essentielle, le renforcement des capacités est étroitement associé aux grands processus de l'Organisation actuellement en cours de transformation – tels que la gestion axée sur les résultats et l'amélioration des pratiques de programmation de la FAO et de son approche de la mesure de l'impact. En même temps, l'évolution du **contexte mondial de l'aide** se répercute sur la façon dont l'Organisation intervient traditionnellement dans l'arène du développement international. Cette évolution est la suivante:

- la FAO est de plus en plus souvent invitée à s'associer aux approches de pays centrées sur le renforcement des capacités, qui sont conduites à l'échelle des Nations Unies, et à planifier et coordonner le renforcement des capacités dans le cadre de mécanismes multidonateurs;
- on constate d'une manière croissante que les pays dirigent leurs propres programmes de développement et administrent l'allocation des ressources, ce qui a plusieurs conséquences pour le rôle joué par la FAO;
- les défis mondiaux posés par le changement climatique, la dégradation de l'environnement et les crises financière et économique mondiales ainsi que les besoins en matière de développement nouveaux et complexes qui en découlent, ont fait gonfler la demande de conseils spécialisés concernant une gamme plus large de problèmes agricoles et entraînent une demande d'appui au renforcement des capacités « fonctionnelles » non techniques, par exemple pour diriger, gérer et pérenniser les changements et s'y adapter;
- du fait de la disponibilité croissante de nouvelles sources de connaissances spécialisées dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, la FAO n'est plus le seul expert mondial dans ce domaine.

6. L'effet conjugué de ces facteurs fait du renforcement des capacités un thème que la FAO ne peut se permettre d'ignorer et exige de nouveaux instruments, approches et compétences pour mobiliser des ressources, créer des partenariats et nouer des liens avec les acteurs nationaux et régionaux. C'est pourquoi, la nouvelle stratégie de l'Organisation introduit plusieurs améliorations déterminantes dans l'approche du renforcement des capacités adoptée par la FAO, notamment les suivantes:

- Une évolution de la nature et de la qualité de l'appui au renforcement des capacités visant à accélérer la transformation du rôle de la FAO qui, de fournisseur d'assistance technique deviendra un **promoteur du changement** sur le long terme. Cette nouvelle approche tire parti des ressources locales, y compris les individus, les compétences, les technologies et les organisations et met l'accent sur l'amélioration de la **pérennité** des interventions de renforcement des capacités, en encourageant la prise en charge des processus de développement par les autorités nationales.
- Une plus large place accordée au **dialogue** avec les partenaires et parties prenantes nationaux, afin que les activités de renforcement des capacités déterminées par l'offre laissent la place à des activités **en prise sur la demande**, ce qui suppose la définition conjointe d'objectifs et de stratégies fondée sur les besoins évalués, les intérêts mutuels et les relations de collaboration entre la FAO et les acteurs nationaux et régionaux.
- Une approche plus **intégrée**, englobant les capacités des individus et des organisations et l'environnement porteur ainsi que les capacités techniques et fonctionnelles, comme expliqué plus loin.
- Un souci accru d'instituer des **partenariats** avec les autres acteurs du renforcement des capacités pour que la FAO comble ses propres lacunes de capacités à l'échelon du pays tout en couvrant d'autres secteurs de l'environnement du développement, générant ainsi un impact plus important sur les processus de renforcement des capacités pour tous les acteurs.

### **C. AVANTAGES DE LA NOUVELLE APPROCHE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS**

7. La nouvelle approche sera bénéfique pour la FAO à divers égards, dans la mesure où elle aura les effets suivants: la cohérence et l'efficacité améliorées des activités de renforcement des capacités dans l'ensemble du secteur de l'agriculture et du développement rural; un impact et une visibilité accrus ainsi que le renouvellement stratégique de l'image de marque de la FAO dans le domaine du renforcement des capacités; une crédibilité plus forte pour la FAO, en tant que partenaire du renforcement des capacités au sein de la communauté internationale et dans le contexte de l'initiative des Nations Unies « Unis dans l'action »; et une utilisation plus fréquente et efficace des ressources de la FAO pour le renforcement des capacités, liée à l'obtention de résultats dans le cadre du Plan à moyen terme-PTB. Idéalement, les pays suivront aussi cette nouvelle approche du renforcement des capacités conjointement avec la FAO, en tant que parties mutuellement responsables, et seront mieux à même de créer, adopter, diriger, exécuter et conduire durablement des initiatives de changement pour atteindre leurs objectifs dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural.

### **D. NOUVELLE VISION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS À LA FAO**

8. La FAO sera un acteur important du renforcement des capacités dans ses domaines d'intervention liés à l'agriculture et au développement rural (y compris la foresterie et la pêche). La FAO jouera un rôle catalytique, en partenariat avec les acteurs nationaux, (sous-) régionaux et internationaux, en fournissant un appui de grande qualité au renforcement des capacités, articulé sur les stratégies et plans nationaux, régionaux et mondiaux. Le rôle de la FAO en matière de renforcement des capacités visera à faciliter la mise en place durable d'un noyau de capacités relatives à la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural dans les pays et les régions, pour contribuer à la réalisation des trois Objectifs mondiaux des membres de la FAO et des Objectifs du Millénaire pour le développement.

### **E. CADRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS À LA FAO**

9. Le nouveau cadre du renforcement des capacités, introduit dans la stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités, est un outil analytique qui aidera le personnel de la FAO et ses partenaires à analyser conjointement les situations existantes en termes de capacités et à repérer le ou les types d'intervention appropriés pour promouvoir le renforcement des capacités dans les pays. Le cadre (*Figure 1*) repose sur l'amélioration des capacités techniques et fonctionnelles indispensables à la réalisation des trois Objectifs mondiaux des membres de la FAO, en couvrant les trois dimensions: individus, organisations et environnement porteur. Les éléments du cadre sont examinés dans les paragraphes suivants.

**Figure 1: Le cadre du renforcement des capacités à la FAO**



10. **Les capacités techniques** sont indispensables dans les domaines généraux de l'alimentation et de l'agriculture car elles permettent aux acteurs nationaux et (sous-) régionaux de mener à bien toutes les tâches techniques requises pour intensifier la production d'une manière durable, gérer les ressources naturelles et, en dernier ressort, améliorer la sécurité sanitaire des aliments et la sécurité alimentaire pour tous. Les activités techniques de la FAO sont reflétées dans les onze Objectifs stratégiques (A-L) énoncés dans le Cadre stratégique.

11. De plus, quatre **capacités fonctionnelles** permettent aux pays et aux (sous-) régions de planifier, diriger, gérer et poursuivre des initiatives de changement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, de manière à ce que le savoir-faire technique soit durablement incorporé dans les systèmes et processus locaux:

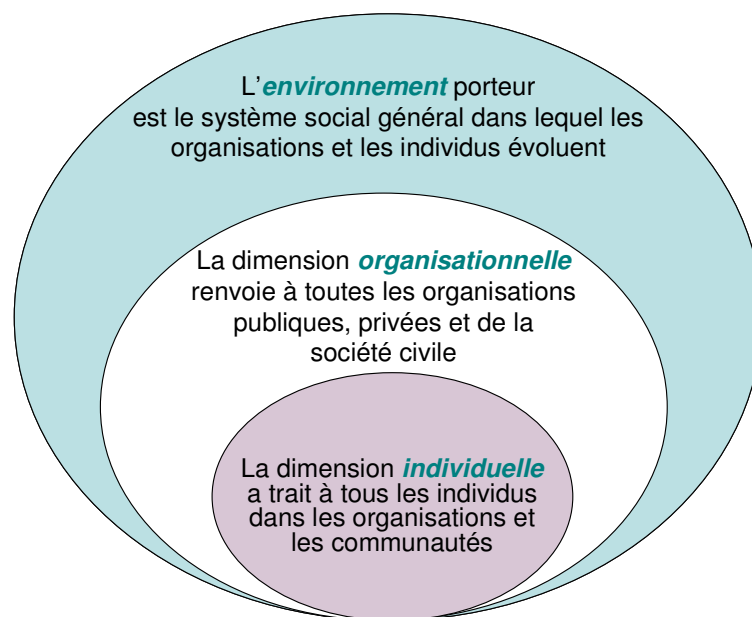
- a) *Capacités liées aux politiques et aux normes*: pour être capable de formuler et mettre en œuvre des politiques et de conduire des réformes;
- b) *Capacités liées aux connaissances*: pour être capable d'obtenir, générer, gérer et échanger des informations et des connaissances;
- c) *Capacités liées aux partenariats*: pour être capable d'entrer dans des réseaux, des alliances et des partenariats;
- d) *Capacités d'exécution*: capacités de gestion pour être capable d'exécuter et conduire des programmes et des projets, depuis la planification jusqu'au suivi et évaluation.

12. Les capacités techniques et fonctionnelles qui sont elles-mêmes interdépendantes, s'appliquent aux trois dimensions de l'environnement porteur, des organisations et des individus (Figure 2).

- a) La dimension de **l'environnement porteur** renvoie à la volonté et à la vision politiques; aux cadres juridique et économique; aux allocations et processus des budgets publics nationaux; à la gouvernance et aux structures de pouvoir; aux mesures incitatives et aux normes sociales.

- b) La dimension **organisationnelle** a trait aux organisations publiques et privées, aux organisations de la société civile<sup>8</sup> et aux réseaux d'organisations<sup>9</sup>, en termes de:
- a) fonctions de gestion stratégique, structures et relations;
  - b) capacités opérationnelles (processus, systèmes, procédures, sanctions, incitations et valeurs);
  - c) ressources humaines et financières (politique, déploiement et performance);
  - d) ressources de connaissances et d'informations; et e) infrastructures.
- c) Et la dimension **individuelle**<sup>10</sup> s'applique aux personnes concernées par le secteur de l'agriculture et du développement rural, en termes de connaissances, qualifications (techniques et administratives) et comportements qui peuvent être améliorés par le biais d'animations, de formations et d'actions de renforcement des compétences.

*Figure 2: Les trois dimensions du renforcement des capacités*



13. Dans les interventions de renforcement des capacités, les trois dimensions sont interconnectées; individus, organisations et environnement porteur sont les éléments d'un tout. Le renforcement des capacités requiert souvent l'amélioration des connaissances des individus, bien que les résultats des individus dépendent souvent de la qualité des organisations dans lesquelles ils travaillent. En outre, l'efficacité des organisations et des réseaux d'organisations est influencée par l'environnement porteur<sup>11</sup>. Inversement, l'environnement est influencé par les organisations et les relations qui existent entre elles.

<sup>8</sup> Par exemple, les organismes publics et les ministères centraux et décentralisés, les systèmes de sécurité sociale, les inspections, les laboratoires, les systèmes nationaux de recherche agricole, les commissions économiques mondiales et régionales, les entreprises, les coopératives, les chambres de commerce, les groupements de consommateurs, les associations de producteurs, les organisations communautaires, les ONG, les établissements d'éducation et de formation officiels et informels, etc.

<sup>9</sup> Par exemple, les systèmes de recherche et de vulgarisation, les systèmes transfrontaliers de gestion de ressources naturelles, les systèmes de surveillance, les partenariats public-privé, etc.

<sup>10</sup> Par exemple, les fonctionnaires et le personnel des organisations d'agriculture et de développement rural, les producteurs, les exploitants agricoles, les pêcheurs, les éleveurs, les prestataires de services ruraux, les distributeurs, les techniciens, les commerçants, les inspecteurs de l'alimentation, etc.

<sup>11</sup> Adapté du document du CAD, *Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques*, février 2006



## F. ÉVOLUER VERS DES PRATIQUES AMÉLIORÉES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

14. La nouvelle approche exigera du personnel de la FAO, dans tous les lieux d'affectation, qu'il adopte des pratiques et outils améliorés et participe à des programmes d'apprentissage ayant trait au renforcement des capacités. Un examen interne des bonnes pratiques en la matière a recensé les points forts des pratiques actuelles de la FAO et les principaux facteurs de succès s'appliquant aux trois stades des interventions de renforcement des capacités (*Tableau 1*). Ces résultats ont été documentés et sont disponibles en interne et sur le portail « Renforcement des capacités » du site web de l'Organisation. Les départements techniques et les bureaux décentralisés amélioreront l'approche de la FAO en matière de renforcement des capacités, en intégrant systématiquement ces facteurs dans les activités pertinentes.

**Tableau 1. Principaux facteurs de succès des activités de renforcement des capacités**

Premier stade: recensement des demandes de renforcement des capacités	Formulation et mise en œuvre	Dernier stade et aspects liés à la pérennité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de cadres issus d'initiatives internationales (par exemple, conventions, traités)</li> <li>• Participation précoce des acteurs nationaux selon des approches participatives</li> <li>• Engagements des acteurs nationaux concernant la mise en œuvre des politiques et l'amélioration de la performance</li> <li>• Identification des promoteurs locaux/nationaux susceptibles de catalyser le changement</li> <li>• Conduite d'évaluations des besoins ciblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des contextes nationaux, régionaux et sous-régionaux</li> <li>• Couverture des trois dimensions des capacités</li> <li>• Couverture des capacités techniques et fonctionnelles</li> <li>• Combinaison de diverses modalités d'intervention</li> <li>• Application de méthodologies de formation valides associées à une pédagogie appropriée</li> <li>• Adoption d'approches à moyen et long termes</li> <li>• Création de réseaux pour le partage des connaissances et de l'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des changements par les acteurs nationaux dans leurs priorités, systèmes et processus</li> <li>• Allocations budgétaires stratégiques assurées</li> <li>• Approches évolutives tenant compte du retour d'informations sur les phases antérieures</li> <li>• Autonomisation des communautés locales</li> <li>• Suivi et évaluation des réalisations et de l'impact</li> </ul>

## G. PROGRAMME D'ACTION ASSOCIÉ À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

15. Les changements organisationnels requis à la FAO pour adopter cette nouvelle approche du renforcement des capacités ont été formulés dans un plan d'exécution qui demande la contribution de toutes les unités de la FAO dans le monde entier. Le plan d'exécution comprend cinq grands domaines d'action présentés ci-dessous.

16. **Gouvernance interne du renforcement des capacités et coordination.** La FAO prendra des mesures pour garantir la gouvernance effective du renforcement des capacités, afin que les approches de la FAO en la matière soient effectivement en prise sur les besoins des membres et que le renforcement des capacités soit totalement institutionnalisé au sein des systèmes et procédures de l'Organisation. Les tâches relatives à la gouvernance seront dirigées par un groupe de travail interdépartemental sur le renforcement des capacités tandis que la coordination entre les huit fonctions essentielles de la FAO sera assurée selon les synergies identifiées entre les divers plans d'exécution et stratégies. Les mesures relatives au renforcement des capacités seront par ailleurs insérées dans les processus en cours au titre du Plan d'action immédiate pour la réforme de la FAO.

17. **Programmation du renforcement des capacités.** Les directives et critères relatifs à la formulation, l'approbation et le suivi et évaluation des projets et programmes de la FAO seront révisés afin de refléter la nouvelle approche du renforcement des capacités et de lui donner plus de poids, favorisant une meilleure cohérence au sein de l'Organisation.

18. **Mécanismes de planification, de suivi et de notification.** Le Cadre stratégique de la FAO fournit les moyens de planifier, suivre et mesurer l'impact des activités de renforcement des capacités d'une manière structurée et globale, contribuant à l'obtention des résultats convenus, mesurés au moyen d'objectifs et d'indicateurs. Les activités de renforcement des capacités conduites par la FAO sont indispensables à l'obtention d'un grand nombre des résultats spécifiques (réalisations)<sup>12</sup> du Plan à moyen terme, qui contribuent directement et indirectement à la lutte contre la pauvreté et l'éradication de la faim, renforçant la fiabilité externe de la FAO quant aux résultats obtenus par ses membres en matière de renforcement des capacités.

19. **Communication.** La communication concernant la stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités sera importante car elle contribuera à la faire mieux comprendre, premièrement, au sein de l'Organisation, par le personnel de la FAO qui s'emploiera activement à rendre les pratiques de renforcement des capacités plus efficaces, et elle facilitera la compréhension du rôle plus actif joué par l'Organisation dans ce domaine et de ses répercussions opérationnelles. Deuxièmement, la communication externe sur la stratégie et les réalisations de la FAO en matière de renforcement des capacités deviendra partie intégrante des activités de communication de l'Organisation auprès des pays membres et du grand public.

20. **Institutionnalisation de la fonction de renforcement des capacités dans les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de la FAO.** Cette démarche comprendra: la répartition claire des rôles et responsabilités en matière de renforcement des capacités entre les départements techniques et les bureaux décentralisés; la prise en compte des responsabilités et objectifs liées au renforcement des capacités dans les descriptions de postes et les processus d'évaluation de la performance du personnel de toutes les catégories, y compris les Représentants<sup>13</sup> et Représentants régionaux<sup>14</sup> de la FAO; la conception de plans de perfectionnement personnel et de programmes d'apprentissage concernant les compétences en matière de renforcement des capacités pour le personnel de la FAO de toutes les catégories; l'inclusion de critères de sélection appropriés pour le personnel recruté aux termes de contrat de courte durée dans des programmes centrés sur le renforcement des capacités.

---

<sup>12</sup> Un tiers environ des résultats organisationnels énoncés dans le Plan à moyen terme de la FAO se réfèrent explicitement au renforcement des capacités et un grand nombre des autres résultats organisationnels ont un lien avec ce domaine.

<sup>13</sup> Selon la dernière révision du manuel administratif (4/2/2008), un Représentant de la FAO « aide les pays où il est accrédité à *renforcer leurs capacités nationales*, à mobiliser des ressources, à constituer des partenariats et à échanger les connaissances et les informations à l'appui de l'alimentation, de l'agriculture et du développement rural ».

<sup>14</sup> Le Représentant régional « apporte son soutien au renforcement des capacités et à la mobilisation des ressources à l'appui de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural dans la région » [Manuel administratif (4/2/2008) Section 117.2.32 iii)].