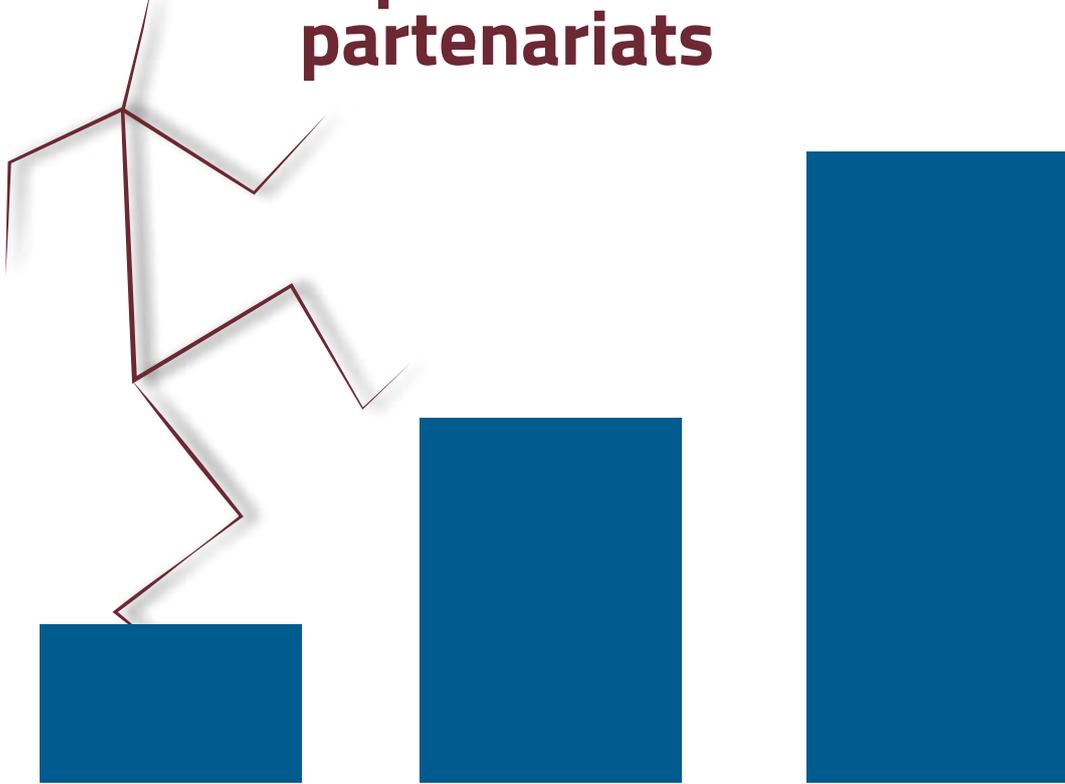




Liste de contrôle pour le développement des capacités dans les partenariats



Cette liste de contrôle est basée sur une revue des interventions en matière de développement des capacités dans les partenariats. La revue a été réalisée par iCRA et autorisée par l'Agence Néerlandaise pour les entreprises (RVO) et le Partenariat néerlandais pour l'alimentation (NFP) en 2023. La liste de contrôle est un outil pouvant être utilisé par RVO, le NFP et les partenaires, soit pour l'évaluation, soit pour la conception d'interventions en matière de développement des capacités.

La capacité est l'aptitude des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer avec succès leurs affaires." Le développement des capacités (DC) vise à " déclencher, renforcer, créer, adapter et maintenir ces capacités dans le temps". Cette définition couvre un large éventail d'interventions, allant de la formation des agriculteurs à l'adoption d'une nouvelle pratique à la capacité d'un partenariat à s'engager avec succès dans la défense des politiques alimentaires.

La liste de contrôle résume les recommandations présentées dans le document complet. Le document examine le DC en [I] établissant le système d'intérêt ; [II] définissant ensuite les types de capacités ; [III] les capacités requises dans les partenariats et [IV] quelques points d'approche et d'intégration.

La liste de contrôle peut être utilisée pour réfléchir au type de DC nécessaire dans une situation donnée. Des interventions limitées, "simples", peuvent rapidement produire des résultats mesurables (en nombre), alors que les interventions complexes et étendues mettent l'accent sur les résultats à plus long terme et cherchent à s'intégrer avec les politiques et les agences nationales.



Netherlands Enterprise Agency

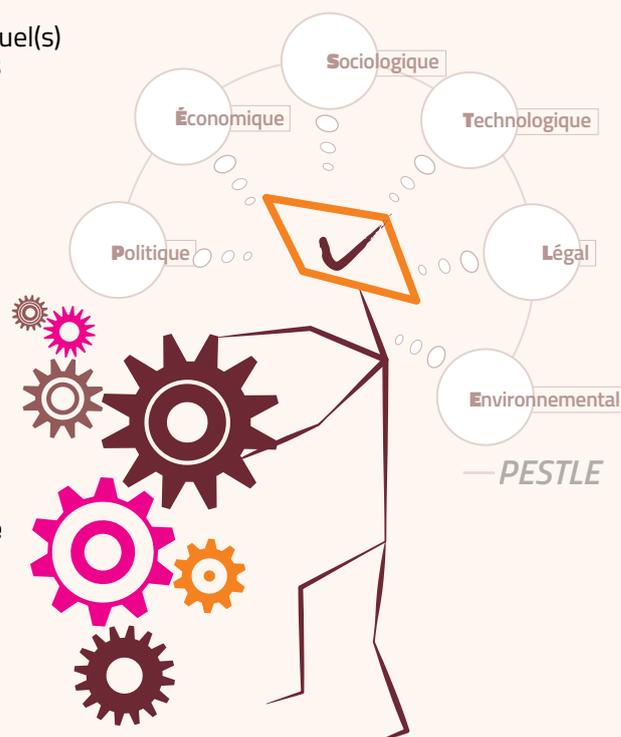


Liste de contrôle pour le développement des capacités dans les partenariats

[I] Système d'intérêt

Les systèmes alimentaires sont complexes car de nombreux domaines sont concernés et les processus se déroulent à différents niveaux et échelles (des agriculteurs aux marchés mondiaux). Ils peuvent offrir de multiples points d'intervention potentiellement concurrents et complémentaires, et les besoins en capacités des parties prenantes peuvent varier largement. Il convient de tenir compte du système lors du développement des capacités dans les partenariats :

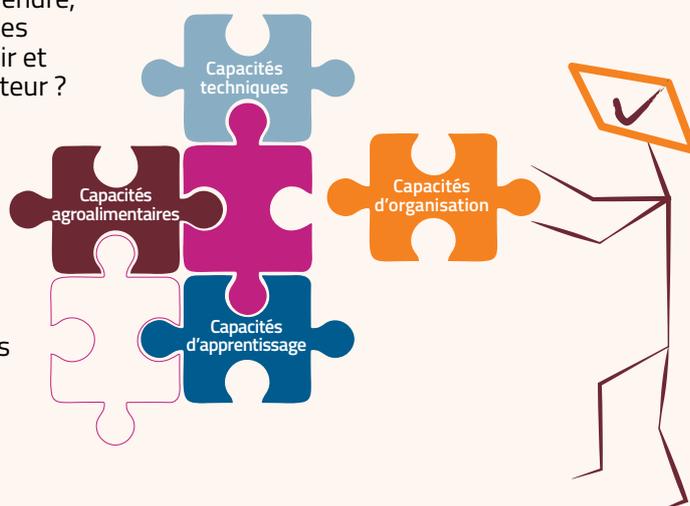
- Définir le système** : Qui sont les principaux acteurs ? Quel(s) élément(s) du système le projet de développement des capacités aborde-t-il ?
- Déterminer la portée de l'intervention** : Si seulement un ou deux éléments d'un système de marché sont concernés, qui peut s'occuper des autres éléments du système ?
- Spécifier la capacité globale du système** : Quels développements de capacité sont recherchés ?
- Décrire et évaluer l'environnement propice** : Qu'est-ce qui affectera l'impact du système ciblé et de la capacité développée ? Quel impact aura-t-il sur le système ciblé et sur la capacité développée ? Par exemple, utilisez le modèle d'analyse PESTLE.
- Préciser les mesures possibles pour utiliser ou atténuer les évolutions externes dans votre approche de développement des capacités** : Le projet peut-il/ doit-il prendre des mesures pour "internaliser" ces facteurs ? Surveillez comment ces facteurs affectent les améliorations de capacités attendues. Ces facteurs institutionnels et leur influence probable sont-ils clairement identifiés dans le cadre logique du projet ?



[II] Types de capacités développées

Une analyse plus systématique et équilibrée des besoins en développement des capacités et des interventions pour les capacités techniques, agroalimentaires et fonctionnelles peuvent améliorer les résultats et l'impact des partenariats. Considérez ces suggestions pour débiter un bon partenariat :

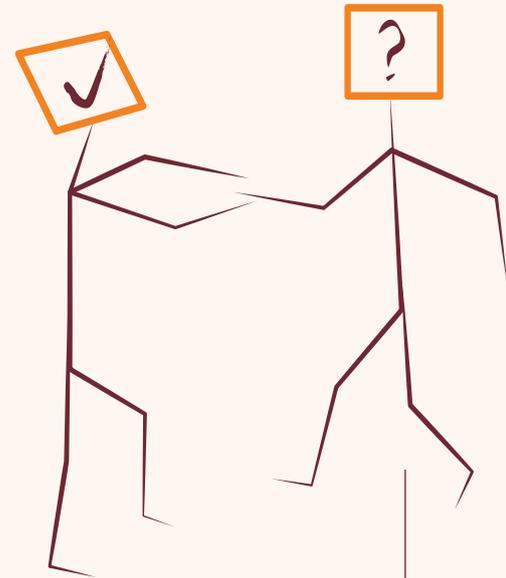
- Définir et hiérarchiser les capacités** : Quelles améliorations à apporter aux capacités techniques (pour produire), aux capacités agroalimentaires (pour vendre, mener des affaires) et aux capacités fonctionnelles (pour établir des relations, communiquer, réfléchir et réajuster) sont-elles nécessaires pour chaque acteur ?
- Identifier des développeurs de capacité qualifiés** : Qui peut être sollicité (à l'intérieur ou à l'extérieur du consortium) pour atteindre le niveau souhaité en termes de capacités techniques, agroalimentaires et fonctionnelles de chaque acteur et/ou du partenariat en tant que système ?
- Examiner sa capacité d'adaptation** : Vérifiez dans quelle mesure le partenariat et les personnes impliquées ont la capacité de s'adapter aux changements. Utilisez une analyse SWOT pour comprendre comment ils gèrent les risques et apportent des changements à leurs plans.



[III] Partenariat (capacité de qui ?)

La complexité des partenariats est influencée par le nombre de partenaires impliqués, ainsi que par les différences culturelles, la gouvernance, les styles de gestion et les procédures opérationnelles. L'art du partenariat peut être crucial pour les partenariats. Tenez compte de ces éléments pour les collaborations efficaces et basées sur la confiance :

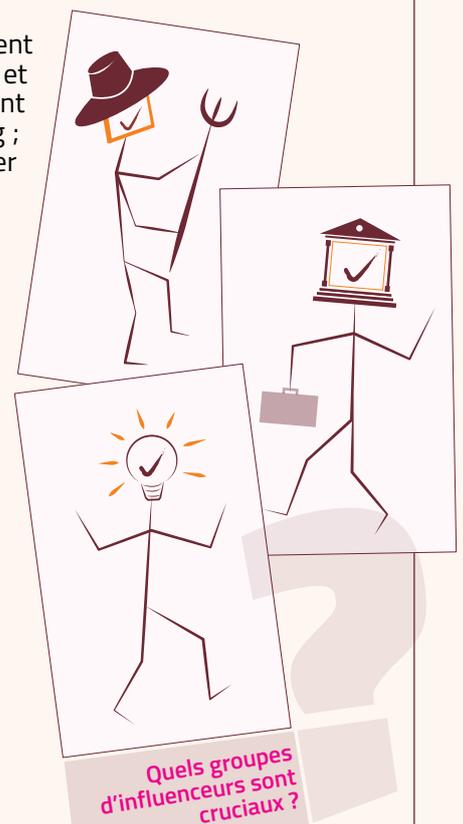
- Examiner le potentiel et l'ambition** : Quels sont l'expertise, la capacité d'action, engagement et l'autorité les partenaires ont-ils pour effectuer les changements nécessaires au développement des capacités du système ?
- Décrire les relations de travail et les niveaux de confiance** : Les partenaires ont-ils déjà collaboré ? Quels sont les pièges potentiels ou les risques existants ?
- Déterminer les compétences disponibles en matière de partenariat** : Un facilitateur de partenariat interne ou externe devrait-il être nommé ?
- Traiter les partenaires et les bénéficiaires comme égaux** : (Ou même mieux : ne pas faire de distinction du tout !) Comment les acteurs ayant des rôles et des niveaux d'engagement différents peuvent-ils être reconnus comme des parties prenantes avec des intérêts bien définis dans le projet ?
- Identifier les acteurs essentiels** : Quels acteurs du système sont-ils nécessaires pour atteindre le développement de capacités attendues ?
- Envisager l'expansion future et la durabilité** : Quels acteurs seront-ils nécessaires pour continuer les processus de développement de capacités une fois le projet terminé ?
- Définir les rôles et les fonctions de chaque partenaire, y compris les partenaires informels et autres acteurs essentiels (comme mentionné précédemment)** : Quelles améliorations de capacité chacun d'entre eux doit-il apporter pour pouvoir jouer efficacement son rôle ?
- Réaliser une évaluation rapide des risques** : Quels facteurs pourraient avoir un impact négatif ou entraver le développement de capacités attendues de chaque partenaire ? Quelles mesures d'atténuation peuvent être mises en place ?



[IV] Approche et intégration

Les partenariats ont souvent du mal à intégrer leurs efforts de développement des capacités dans la chaîne de valeur et/ou ses services de soutien d'une part, et à les personnaliser de l'autre. Les besoins d'une PME récemment établie seront différents de ceux d'une coopérative avec une longue expérience en marketing ; même chaque agriculteur est différent. Envisagez comment identifier et cibler les bonnes personnes :

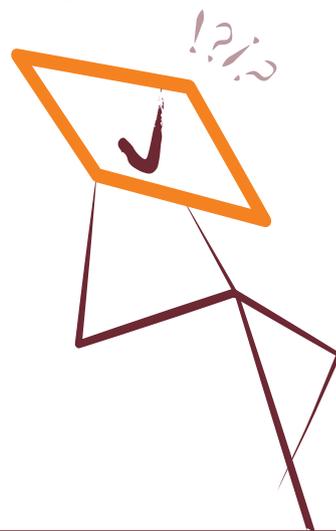
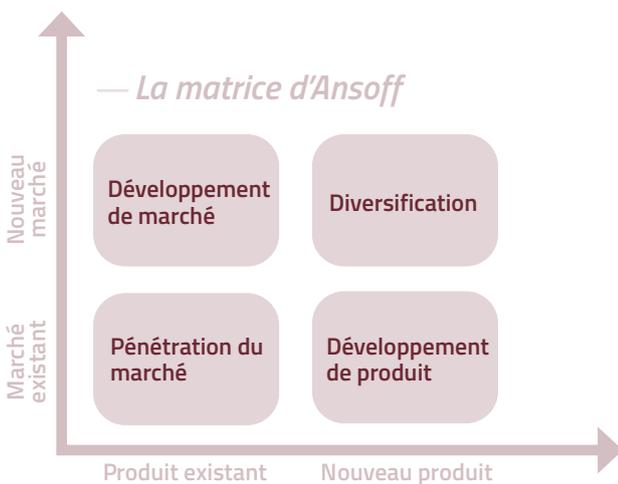
- Dressez la liste des "influenceurs" et/ou les décideurs** : Qui sont essentiels pour atteindre les développements de capacités techniques, agroalimentaires et fonctionnelles souhaités de chaque acteur ? De quelles capacités ont-ils besoin pour pouvoir remplir ce rôle ?
- Différencier et classer les acteurs selon leurs besoins et leur niveau de développement professionnel** : Quels sont les différents besoins des (grands groupes d') acteurs tels que les agriculteurs et les coopératives ?
- Adapter les approches** : Quelles sont les implications de ces groupes différenciés pour les activités et les processus de développement des capacités ?
- Mettre l'accent sur les points forts** : Comment renforcer la "capacité à développer des capacités" chez les personnes -clés/champions d'un groupe, d'une organisation ou d'une institution publique, afin que ces personnes renforcent la capacité de leurs collègues et membres ?
- Formaliser l'apprentissage** : Qui est responsable de faciliter/coacher les "cycles d'apprentissage expérientiel" avec les principaux acteurs/partenaires impliqués ? Comment l'apprentissage par le système (les acteurs) sera-t-il documenté ? Par qui ?



[V] Échelle, durabilité, impact

L'évolutivité, la durabilité et l'impact combinés créent des interventions réussies en matière de développement de capacités, particulièrement importantes dans la transformation des systèmes alimentaires. Les résultats et les retombées formulés d'un projet de partenariat sont d'autant plus pertinents lorsqu'ils sont soutenus par une vision réaliste de la manière dont le développement des capacités peut devenir une partie du modèle économique et potentiellement être appliqué à plus grande échelle. Tenez compte de l'échelle, la durabilité et l'impact lors du développement d'un partenariat :

- Définir le "point de basculement" ou le "seuil d'irréversibilité"** : De quoi a-t-on besoin pour atteindre un élan autonome afin que le développement des capacités continue, même sans apports du projet ? Quelles sont les capacités nécessaires à quels acteurs pour garantir cette autonomie ?
- Définir la dynamique post-projet** : Comment les actions et processus de développement des capacités établis par le projet seront-ils poursuivis après la fin du projet ? Qui continuera à fournir les services de développement des capacités ?
- Déterminer l'évolutivité de l'impact du projet** : Quelle est l'ampleur du changement attendu à la fin du projet et à 5 ou 10 ans après son achèvement ? Conformément à la matrice d'Ansoff, quel est le potentiel d'expansion des marchés existants, de développement de produits, de développement de marché et/ou de diversification ? Quels types de capacités - de quels acteurs - sont nécessaires pour réaliser ce potentiel ?
- Identifier d'autres acteurs nécessaires pour atteindre un impact à une échelle plus profonde ou plus large** : Quelles autres interventions en développement de capacités seront nécessaires ? Quel développement de capacités organisationnelles ou institutionnelles seront nécessaires ?



Remarques

Lire : Trouvez le rapport complet "Développement des capacités dans les partenariats publics-privés : Leçons tirées des projets financés par les Pays-Bas", rédigé par Cees van Rij et Richard Hawkins (iCRA)

- o Site web du RVO (<https://tinyurl.com/RVO-CD-PPP>)
- o Plateforme du NFP (<https://tinyurl.com/NFP-CD-PPP>)

Regarder : Scanner le code QR pour visionner une présentation vidéo de 26 minutes par l'auteur Cees van Rij lors de la réunion régionale du RVO à Kigali, en mars 2023.



Donner des retours : Le rapport, cette liste de contrôle et les événements connexes font partie d'un processus d'apprentissage conjoint du NFP et du RVO. Ce processus d'apprentissage concerne une utilisation plus efficace des instruments existants en tirant des leçons de notre propre pratique, tout en considérant également que les interventions futures devraient contribuer à la mise à l'échelle, à la continuité et au changement transformateur. Vos commentaires, retours et suggestions sont les bienvenus :

Eline Minneboo
Netherlands Enterprise Agency (RVO)
eline.minneboo@rvo.nl

Wim Goris
Netherlands Food Partnership (NFP)
Wgoris@nlfoodpartnership.com