



L'Analyse 5C dans 10 lycées agricoles au Bénin

Réalisé dans le cadre du projet « Renforcer la formation pour l'emploi dans les chaînes agro-alimentaires au Bénin (Projet OKP-BEN-103632) »

Hermine ten Hove, Eulalie Isaac, Philippe Akpaki, Gaston Agossou et Abel Sourokou
Soutenu par Renée Beune, Judicaël Goussanou et Raoul Balogoun

L'Analyse 5C dans 10 lycées agricoles au Bénin

Réalisé dans le cadre du projet « Renforcer la formation pour l'emploi dans les chaînes agro-alimentaires au Bénin (Projet OKP-BEN-103632) »

Hermine ten Hove¹, Eulalie Isaac², Philippe Akpaki², Gaston Agossou² et Abel Sourokou²
Soutenu par Renée Beune¹, Judicaël Goussanou³ et Raoul Balogoun²

1 Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen, Pays-Bas

2 DEDRAS, Bénin

3 Lycée Agricole Mèdji de Sékou (LAMS), Bénin

Cette recherche a été financée par le Ministère des Affaires étrangères du Royaume des Pays-Bas, à travers son partenaire NUFFIC - L'organisation néerlandaise pour l'internationalisation de l'éducation.

Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen
Wageningen, Mars 2021

Rapport WCDI-21-139

Hermine ten Hove, Eulalie Isaac, Philippe Akpaki, Gaston Agossou et Abel Sourokou, Soutenu par Renée Beune, Judicaël Goussanou et Raoul Balogoun, 2021. *L'Analyse 5C dans 10 lycées agricoles au Bénin; Réalisé dans le cadre du projet « Renforcer la formation pour l'emploi dans les chaînes agro-alimentaires au Bénin (Projet OKP-BEN-103632) »*. Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen, Wageningen University & Research. Rapport WCDI-21-139. Wageningen.

Une analyse participative des capacités a été réalisée dans 10 lycées agricoles au Bénin, sur la base du cadre 5C de l'ECDPM. Ce rapport présente les principaux résultats et fournit des suggestions pour la mise en œuvre du projet «Renforcer la formation pour l'emploi dans les chaînes agro-alimentaires au Bénin (OKP-BEN-103632)».

Keywords: Analyse 5C, lycée agricole, Bénin

Ce rapport peut être téléchargé gratuitement aux adresses <https://doi.org/10.18174/542681> et www.wur.eu/cdi (onglet « Publications »).



© 2021 Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen, dans le cadre de Stichting Wageningen Research. P.O. Box 88, 6700 AB Wageningen, Pays-Bas. T + 31 (0)317 48 68 00, E info.cdi@wur.nl, www.wur.eu/cdi.



Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen utilise une licence Creative Commons Attribution 4.0 (Pays-Bas) pour ses rapports.

L'utilisateur peut copier, distribuer et transmettre l'œuvre et créer des œuvres dérivées. Le matériel de tiers qui a été utilisé dans l'œuvre et auquel les droits de propriété intellectuelle s'appliquent ne peut être utilisé sans l'autorisation préalable du tiers concerné. L'utilisateur doit préciser le nom indiqué par l'auteur ou le titulaire de la licence de l'œuvre, mais pas de manière à donner l'impression que l'œuvre de l'utilisateur ou la manière dont l'œuvre a été utilisée sont approuvées par l'auteur. L'utilisateur ne peut utiliser cette œuvre à des fins commerciales.

Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen décline toute responsabilité pour tout dommage résultant de l'utilisation des résultats de cette recherche ou de l'application des recommandations.

Rapport WCDI-21-139

Couverture photo: Cora Unk

Table des matières

1	Introduction	5
	1.1 OKP Bénin et 5C	5
	1.2 Méthode	5
2	Points à améliorer et plans d'action	7
	2.1 Augmenter les ressources financières	7
	2.2 Créer une connexion internet	9
	2.3 Créer un réseau des apprenants	10
	2.4 Renforcer la qualification et les compétences du personnel	10
	2.5 Renforcer des infrastructures	11
	2.6 Formuler un plan stratégique	12
3	Points forts	13
4	Résultats quantitatifs	15
5	Conclusions	17
	5.1 Résumé des résultats	17
	5.2 Implications pour le projet OKP Bénin	17
Appendix 1	Liste des capacités et des pointeurs	19

1 Introduction

1.1 OKP Bénin et 5C

Renforcer la formation pour l'emploi dans les chaînes agro-alimentaires au Bénin (OKP-BEN-10033)

Ce projet contribuera à la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Bénin en renforçant l'offre de formation des lycées agricoles. Leurs diplômé/es auront intégré les enjeux des filières agricoles, les besoins du marché du travail et les logiques entrepreneuriales.

Le projet s'appuiera sur la synergie déjà existante entre les partenaires néerlandais et béninois. Il s'articulera autour de 3 pôles régionaux et une bonne connaissance des exigences du marché du travail. Les 10 lycées agricoles seront associés à trois universités. Dans chaque pôle, 2 filières clés associeront université, lycées, acteurs économiques.

Un projet de collaboration institutionnelle Orange Knowledge (OKP) doit être intégré à l'ensemble de l'organisation afin de parvenir à des résultats durables. OKP utilise une approche holistique appelée approche des 5 capacités / facultés (5C) afin de comprendre l'organisation et les meilleurs moyens de renforcer ses capacités.

Le modèle des cinq capacités ou facultés (5Cs) a été utilisé pour mener le diagnostic des capacités. Ce modèle a été développé par le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM). Il s'agit d'un cadre novateur basé sur deux perspectives, celle systémique et celle multi-acteurs. Le cadre des 5Cs distingue cinq *capabilities* ou facultés essentielles dans les organisations et les systèmes et permet d'évaluer la capacité d'une organisation ou d'un système à un moment donné. Les 5 facultés essentielles sont les suivantes :

1. La faculté d'obtenir des résultats de développement. Faculté d'une organisation d'utiliser les connaissances, l'expertise et l'expérience requises pour agir et atteindre les résultats visés.
2. La faculté d'assurer la cohérence. Faculté d'une organisation d'assurer la cohérence entre sa vision, ses stratégies et ses activités, ainsi qu'entre son mandat et son identité, tout en conciliant innovation et stabilité.
3. La faculté de s'adapter et de se renouveler. Faculté de l'organisation d'apprendre en interne, tout en s'adaptant à des contextes fluctuants et à l'évolution du secteur.
4. Faculté de tisser des liens (avec des parties prenantes externes). Faculté de nouer et d'entretenir des contacts avec des réseaux de parties prenantes à l'extérieur de l'organisation et d'attirer des ressources.
5. La faculté d'action et d'engagement. Faculté, pour une organisation, de s'organiser, de motiver et d'inciter son personnel à œuvrer activement à des objectifs communs.

Afin d'évaluer le niveau des 5Cs, des pointeurs ont été utilisés. Ils ont été définis pour chacune des facultés à partir des indicateurs définis par NUFFIC et ajustés par les partenaires du projet pour mieux répondre au contexte. Il y a un aperçu de toutes les capacités et pointeurs dans l'annexe 1.

1.2 Méthode

Le diagnostic à partir des 5C a été fait en plusieurs étapes. Une fois les pointeurs ajustés, des ateliers de discussion ont été conduits par des consultants sélectionnés par DEDRAS. Chaque atelier de discussion a eu lieu au sein de l'organisation et avec plusieurs membres du personnel. Les participants à l'atelier de discussion ont noté leur organisation (LTA) par rapport à tous les indicateurs formulés et ont apporté des clarifications sur les raisons qui motivent les scores attribués. Chaque atelier de discussion a ensuite choisi cinq pointeurs importants sur lesquels on doit agir parmi les pointeurs faibles trouvés pour l'organisation. L'atelier de discussion a ensuite préparé un plan d'actions en reprenant les points sur lesquels l'organisation (LTA) veut travailler dans les 2 ans à venir. Les points forts sont les cinq pointeurs avec les scores les plus élevés.

2 Points à améliorer et plans d'action

Les objectifs formulés par tous les lycées ont été regroupés en catégories. Les catégories résultantes se trouvent dans le Tableau 1 ci-dessous. Ces catégories ont été triées en fonction de la fréquence à laquelle elles ont été mentionnées par les dix lycées agricoles. Au total, on observe 12 catégories d'objectifs.

Tableau 1 Catégories des objectifs formulés

Objectif	Mentionné par différents lycées
Augmenter les ressources financières	7
Créer une connexion internet	7
Créer un réseau des apprenants	6
Renforcer la qualification et les compétences du personnel	5
Renforcer les infrastructures (agricoles et pédagogiques)	5
Formuler un plan stratégique	5
Installer un système de communication	4
Mettre en place un mécanisme de capitalisation des bonnes pratiques des expériences acquises	4
Plaidoyer une autonomisation de prise de décisions	2
Mettre en place un dispositif efficace de surveillance	1
Renforcer la sécurité du lycée	1
Créer un cadre de dialogue et de concertation pour un fonctionnement harmonieux du lycée	1

Chacun des catégories d'objectifs ci-dessus énumérés était lié à un pointeur qui avait reçu un faible score. Les participants aux ateliers ont donné les raisons qui expliquent que ces pointeurs méritaient un score faible. Dans les sections suivantes, les raisons évoquées par les ateliers de discussion sont décrites par catégories d'objectifs. Sur la base des étapes proposées par les lycées pour atteindre les catégories d'objectifs liés à chaque pointeur, un plan d'action général a été formulé. Des catégories d'objectifs mentionnés moins de cinq fois ont été exclus de l'analyse.

2.1 Augmenter les ressources financières

L'objectif le plus mentionné concerne l'augmentation des ressources financières. Pour atteindre cet objectif, plusieurs pointeurs pertinents sont à améliorer. Les pointeurs qui correspondent à la capacité associée (Annexe 1) sont :

- 1.1 L'organisation dispose de ressources financières (mentionné cinq fois).
- 4.1 L'organisation est en mesure d'attirer en permanence des ressources financières provenant dans la mesure du possible de diverses sources (mentionné trois fois).
- 4.2 L'organisation est en mesure d'accroître son influence et son efficacité grâce à la collaboration avec d'autres (une fois).

Deux lycées agricoles ont formulé des objectifs pour plus d'un des objectifs de cette liste. Ces deux écoles ont formulé des objectifs pour les pointeurs 1.1 et 4.1. Cela peut s'expliquer par le fait que les ressources financières des lycées ont été incluses comme moyen pour atteindre les objectifs de l'organisation (capabilité 1), mais aussi parce qu'elles peuvent être mises en relation avec des partenaires externes (capabilité 4). La différence entre les deux devient visible en regardant les descriptions des problèmes et les actions suggérées pour atteindre les objectifs.

Description des problèmes

Les lycées indiquent que les objectifs à atteindre dépassent en ressources disponibles. Les subventions de l'Etat et les recettes effectuées à l'interne par les lycées ne sont pas suffisantes. Cette situation rend les grandes réalisations difficiles à exécuter. Un des lycées mentionne l'inefficacité du système recouvrement des frais de scolarités mis en place dans les lycées. Selon les ateliers de discussion, le lycée est trop dépendant par rapport à cette thématique. Les obstacles à la mobilisation de fonds externes comprennent « les textes en vigueur » et « l'inexistence d'un cadre réglementaire ». Selon l'un des ateliers de discussion : « Sur le papier, le lycée a la capacité d'attirer les ressources de diverses sources mais actuellement, il n'y a pas une grande diversité de ses sources de financement. Des démarches de recherche de financement et de diversification des sources de financement sont menées par l'administration. Mais le lycée ne dispose pas d'un personnel compétent formé à la recherche de financement puis dédié à cette œuvre ainsi que d'une organisation interne lui permettant d'attirer en permanence des ressources financières. Un autre atelier de discussion affirme que : « La cellule de formation continue fait des prestations qui procurent de l'argent au lycée, mais [ces ressources ne sont] pas suffisant[es]. » Pour augmenter les ressources financières des LTAs, les plans d'action ci-dessous ont été proposés.

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeur 1.1



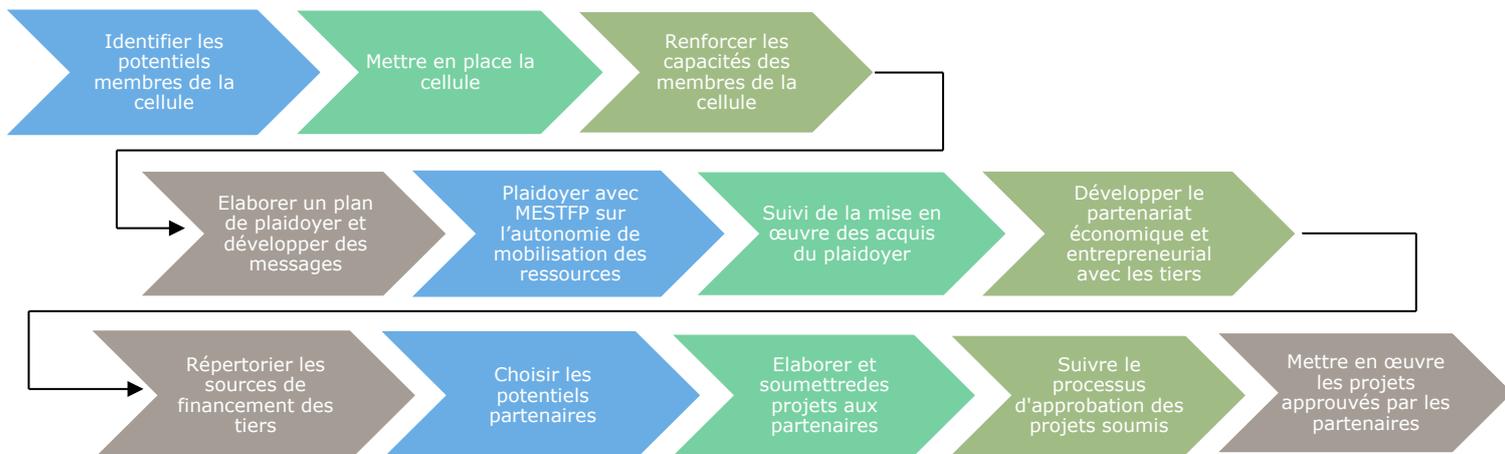
Ce plan d'action est suggérée afin de produire, transformer ou commercialiser les cultures et produits suivants : porc charcutier, ovins, poules pondeuses, manioc, soja, poulets, bovins, plants d'anacardiens, nectar de mangues et lait de soja. Outre le plan d'action présenté ci-dessus, les actions ponctuelles suivantes ont été mentionnées pour augmenter les ressources financières des lycées :



* Il est pas tout à fait clair comment les répondants ont envisagé la relation entre cette case et le résultat de l'augmentation des ressources financières.

Pour attirer des ressources financières provenant dans la mesure du possible de diverses sources et accroître l'influence et l'efficacité du LTA grâce à la collaboration avec d'autres, le plan d'action ci-dessous a été proposé.

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeur 4.1 et 4.2



Support demandé au projet:

- Financement pour la construction des ouvrages, des matériels de production et des matériels de transformation, etc.
- Appui à l'élaboration du plan stratégique du lycée
- Appui à l'élaboration des projets agricoles
- Appui à la recherche des partenaires financiers
- Les charges de consultation liées à l'élaboration du plan de plaidoyer et des messages de plaidoyer
- Le renforcement des capacités des membres de la cellule de partenariat pour accomplir leur mission

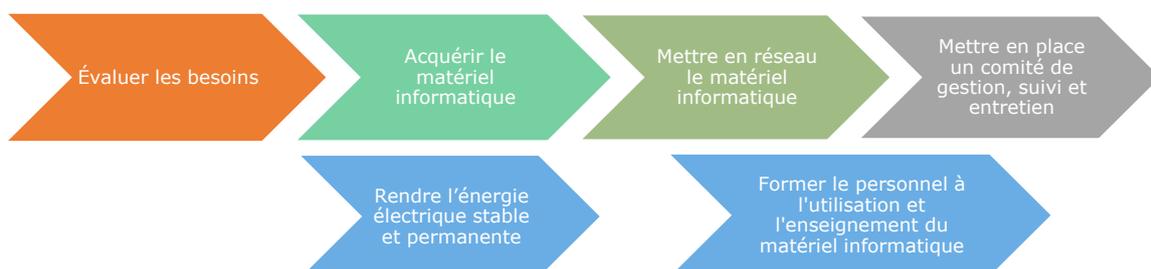
2.2 Créer une connexion internet

Le pointeur lié à cet objectif est « 1.2e L'organisation dispose de systèmes efficaces concernant la gestion de l'information » (mentionné sept fois).

Description des problèmes

Les lycées souhaiteraient disposer de systèmes informatiques fonctionnels pour se tenir au courant des évolutions pertinentes de leurs programmes, faire des recherches, imprimer des documents et pour des raisons administratives. Les cours d'informatique sont dispensés sans des ordinateurs. Il existe de nombreux obstacles liés à une connexion Internet fonctionnelle: pas de connexion électrique stable, accès limité au réseau, pas de salle informatique, pas d'équipement informatique et un manque de ressources financières pour acquérir ces nécessités. De plus, certains lycées indiquent que les compétences font défaut - tant parmi le personnel que chez les apprenants. De même des lycées mentionnent qu'il est interdit aux apprenants d'utiliser des ordinateurs. A la sortie de leur formation, ils sont confrontés au problème d'utilisation de matériels informatiques. Pour améliorer l'accès à l'outil informatique et à la connexion internet, le plan d'action ci-dessous a été proposé :

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeur 1.2e



Support demandé au projet :

- L'acquisition du matériel informatique
- La formation du personnel
- La réhabilitation de la salle informatique
- Le renforcement du système électrique

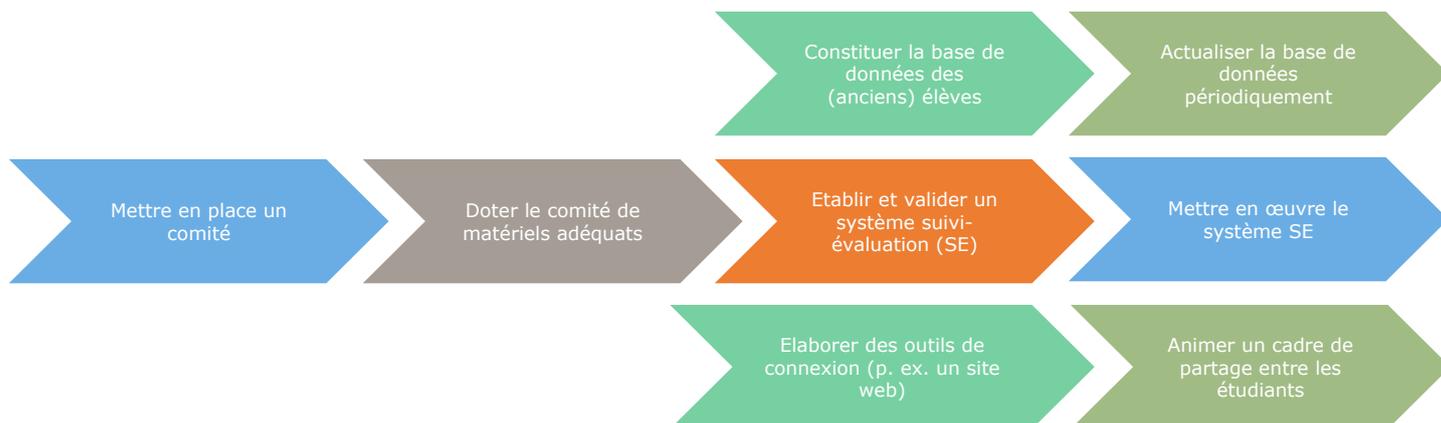
2.3 Créer un réseau des apprenants

Tous les objectifs formulés sont liés au pointeur 4.3 : « L'organisation est en mesure de maintenir la connectivité avec les étudiants potentiels, actuels et anciens » (mentionné six fois).

Description des problèmes

Plusieurs lycées ont indiqué que la connectivité avec les apprenants disparaît à la fin de la formation. Il n'existe pas de mécanisme de suivi des apprenants post-formation, ou à leurs sorties pour une installation. Quelques lycées ont un répertoire des diplômés, d'autres n'ont aucune base de données numériques des anciens diplômés. Il existe également des lycées qui souhaitent être mieux connectés avec les apprenants actuels. Finalement, il y a un lycée qui voudrait améliorer la connexion avec des apprenants potentiels.

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeur 4.3



Support demandé au projet

- Financement de l'acquisition des matériels adéquats, de la formation des membres de la cellule et la création du site web.
- Facilitation technique à la création, à l'installation du cadre légal et l'élaboration des outils de connexion.

2.4 Renforcer la qualification et les compétences du personnel

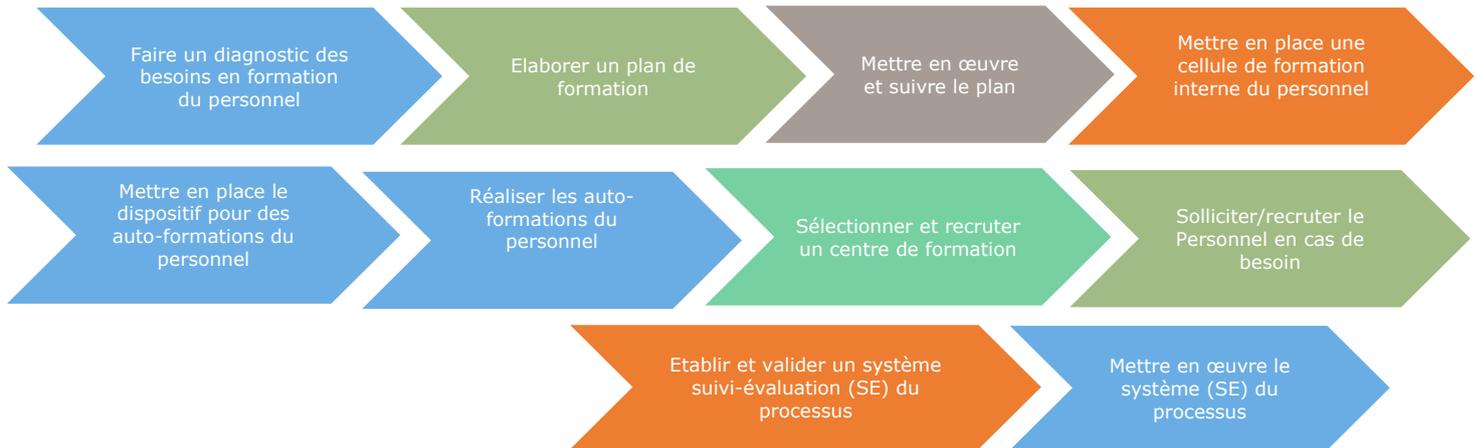
Deux pointeurs sont liés à cet objectif : « 3.3 : L'organisation dispose d'un protocole de formation et d'un plan de développement des ressources humaines qui encourage et récompense l'apprentissage et les échanges » (mentionné 3 fois) et « 1.4 : L'organisation possède les compétences, les connaissances et le personnel nécessaires pour effectuer des tâches techniques, de prestation de services et de logistique » (mentionné 2 fois). La différence est que le pointeur 3.3 se concentre davantage sur la rédaction d'un plan de formation, tandis que 1.4 se rapporte plus directement à la formation du personnel enseignant.

Description des problèmes

Le plan de développement des ressources humaines ne relève pas de la compétence des lycées mais plutôt du ministère. Jusqu'à ce jour, le ministère n'a pas élaboré un plan de développement des ressources humaines pour le ministère. Les lycées étant sous la tutelle du ministère, ils ne peuvent pas élaborer leur propre plan de développement des ressources humaines. En ce qui concerne les plans de formation en rapport avec les formations qualifiantes, quelques lycées indiquent qu'ils n'en disposent pas.

Quelques lycées mentionnent qu'il y a une insuffisance de professeurs certifiés, un manque d'expériences et une absence de formation du personnel qui est à majorité jeune. Le plan d'action proposé pour renforcer la qualification et les compétences du personnel est décrit ci-dessous :

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeurs 3.3 et 1.4



Support demandé au projet

- Les charges de consultation liées à l'élaboration du plan de formation
- Formation du personnel
- Honoraire et primes des consultants-formateurs pour la mise en œuvre des auto-formations
- Moyens de mise en œuvre des acquis de la formation

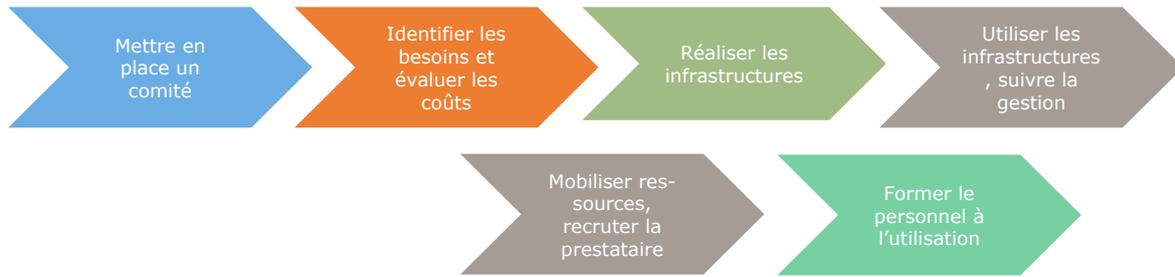
2.5 Renforcer des infrastructures

Tous les objectifs formulés sont liés au pointeur 1.3 : « L'organisation dispose d'infrastructures adéquates » (mentionné 5 fois).

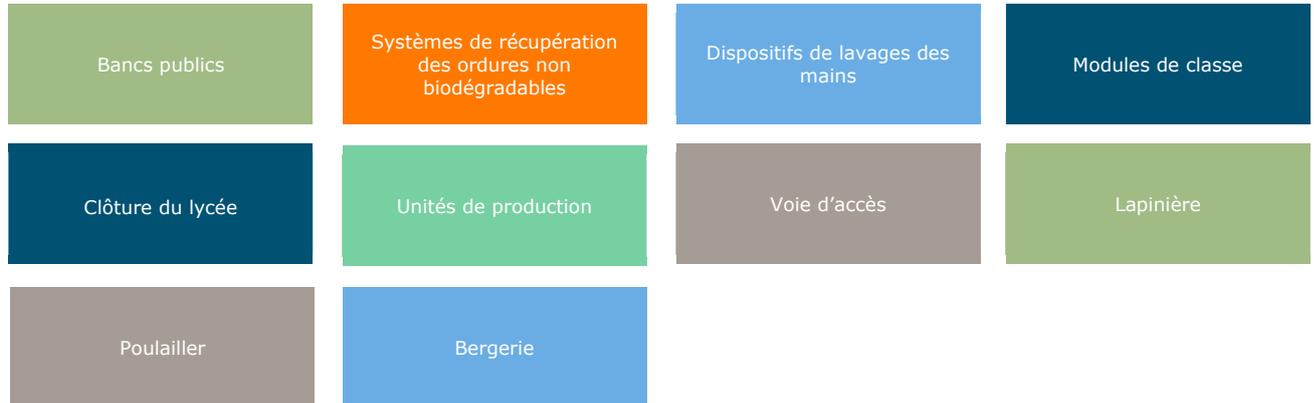
Description des problèmes

Un problème courant est que le nombre des groupes pédagogiques dépasse le nombre de salle de classes. Une partie de l'infrastructure existante est défectueuse, obsolète ou inachevée. Les lycées mentionnent que beaucoup de types d'infrastructures manquent. Certaines infrastructures de base seraient insuffisantes selon les groupes de discussion. Ce sont : le système d'assainissement et une voie d'accès aux LTAs surtout en saison pluvieuse. Les infrastructures éducatives qui manquent sont les salles de classe, les laboratoires, et les bibliothèques. Les infrastructures pour étudiants et enseignants mentionnées sont des dortoirs, des toilettes, des reposoirs, des salles de professeurs, des lieux d'aisance et des bâtiments pour les membres de l'administration. Enfin, les lycées mentionnent un manque d'infrastructure de production : de la terre cultivable, des magasins pour le stockage des produits de récolte, des poulaillers, des infrastructures d'irrigation, des unités de production, des salles de transformation et des équipements (tracteur et accessoires). Le plan d'action proposé pour améliorer ce pointeur est le suivant :

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeur 1.3



Types d'infrastructure :



Support demandé au projet:

- Le financement de la réalisation des infrastructures et équipements

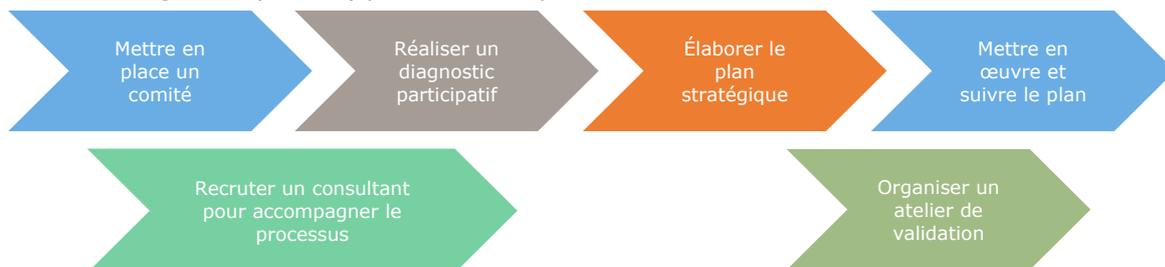
2.6 Formuler un plan stratégique

Deux pointeurs sont liés à cet objectif : « 1.2h : L'organisation dispose de systèmes efficaces concernant la planification et la gestion stratégiques » (mentionné 3 fois) et « 5.1 : L'organisation révisé régulièrement ses plans, stratégies et visions. Les plans et stratégies sont ensuite mis en œuvre et sont suivis de manière efficace » (mentionné 2 fois). Il ne semble pas y avoir de différence dans la manière dont les participants des lycées ont interprété ces pointeurs.

Description des problèmes

Quatre des cinq lycées (qui avaient formulé cet objectif) ne disposent pas actuellement de plan stratégique. Le cinquième n'a pas révisé son plan. Les lycées mentionnent qu'ils suivent les stratégies formulées par le ministère. Quelques lycées disent qu'ils ont d'autres plans, par exemple : documents de planification opérationnelle, plans de campagne agricole et des budgets annuels. Afin de pouvoir faire un plan stratégique, les lycées mentionnent qu'ils ont besoin de temps, un renforcement de capacité, d'appui technique et de moyens.

Plan d'action général (résumé) pour renforcer pointeurs 1.2h et 5.1



Support demandé au projet:

- Financement pour l'élaboration des termes de référence, la prise en charge des membres du comité, le recrutement et le paiement du consultant et l'organisation de l'atelier de validation (financé)

3 Points forts

Pour chaque lycée, les cinq pointeurs ayant obtenu les scores les plus élevés ont été répertoriés. Le Tableau 2 ci-dessous résume ces listes pour tous les lycées.

Tableau 2 Les pointeurs forts les plus mentionnés (3 fois ou plus)

Pointeur (no.)		# lycées
L'organisation est en mesure d'accroître son influence et son efficacité grâce à la collaboration avec d'autres.	(4.2)	8
L'organisation est capable d'équilibrer les approches participatives avec une prise de décision efficace.	(2.3)	6
L'organisation dispose de systèmes efficaces concernant l'administration.	(1.2a)	6
L'organisation (même si grande et décentralisée) reste un tout unifié, peut gérer sa diversité, sa répartition géographique, ses perspectives différentes, etc. tout en maintenant une identité et une orientation communes.	(2.1)	5
L'organisation est en mesure d'attirer en permanence des ressources financières provenant dans la mesure du possible de diverses sources.	(4.1)	4
L'organisation dispose de systèmes efficaces concernant la gestion de l'information.	(1.2c)	3
L'organisation possède les compétences, les connaissances et le personnel nécessaires pour effectuer des tâches techniques, de prestation de services et de logistique.	(1.4)	3
Le changement est valorisé positivement. Un équilibre fructueux est maintenu entre stabilité et changement.	(3.4)	3

Sur la base de ce tableau, et compte tenu du fait qu'il y avait 29 pointeurs au total, on peut conclure qu'il existe des similitudes dans la manière dont les lycées se notent. Les premiers 5 pointeurs ont été mentionnés 29 fois au total. Il est également intéressant de noter qu'il existe des pointeurs qui sont des points forts pour certains lycées, mais des points à améliorer pour d'autres (notamment 4.1 et 4.2).

4 Résultats quantitatifs

Le Tableau 3 ci-dessous présente les notes moyennes pour chacune des facultés. Le projet vise à réaliser une amélioration d'au moins 1 point. Un score de 1 signifie « très faible », 2 signifie « faible », 3 signifie « fort » et 4 signifie « très fort ». Dans l'ensemble, les scores se situent quelque part entre "faible" et "fort".

Tableau 3 Les moyennes des scores des lycées (et les données de base du projet OKP)

Capabilités	Moyenne
1. Obtenir des résultats de développement	2.1
2. Assurer la cohérence	2.7
3. S'adapter et se renouveler	2.2
4. Tisser des liens avec des partenaires externes	2.3
5. Action et engagement	2.3
Moyenne	2.3

5 Conclusions

5.1 Résumé des résultats

L'analyse 5C montre qu'il y a des résultats similaires entre les dix lycées. Les six objectifs les plus communs étaient :

1. Augmenter les ressources financières
2. Créer une connexion internet
3. Créer un réseau des apprenants
4. Renforcer la qualification et les compétences du personnel
5. Renforcer les infrastructures (agricoles et pédagogiques)
6. Formuler un plan stratégique

Les lycées sont assez critiques à l'égard de leurs capacités. Aucune des capacités n'a reçu un score de 3 (« Fort ») ou plus et la moyenne est comprise entre 2,1 (1. Obtenir des résultats de développement) et 2,7 (2. Assurer la cohérence).

Parmi les points forts, il a été identifié des similitudes. Les quatre points forts les plus communs aux lycées étaient :

1. L'organisation est en mesure d'accroître son influence et son efficacité grâce à la collaboration avec d'autres (#4.2).
2. L'organisation est capable d'équilibrer les approches participatives avec une prise de décision efficace (#2.3).
3. L'organisation dispose de systèmes efficaces concernant l'administration (#1.2a).
4. L'organisation (même si grande et décentralisée) reste un tout unifié, peut gérer sa diversité, sa répartition géographique, ses perspectives différentes, etc. tout en maintenant une identité et une orientation communes (#2.1).

5.2 Implications pour le projet OKP Bénin

Les plans d'action indiquent où le projet OKP Bénin peut mieux soutenir les lycées agricoles. Les similitudes entre les objectifs signifient que le projet peut concentrer ses efforts. Comme les participants à l'atelier n'ont pas eu beaucoup de temps pour élaborer les plans d'action, ceux-ci pourraient bénéficier d'un développement un peu plus poussé pour les affiner (notamment en ce qui concerne la faisabilité).

Cinq des six objectifs semblent appropriés pour un éventuel soutien du projet (1-5). Il semble moins opportun de contribuer à la formulation de plans stratégiques pour chacune des lycées (6), car cela fait partie du mandat du ministère. Cependant, le projet pourrait peut-être faire un plaidoyer et concernant la possibilité pour les lycées agricoles de rédiger leurs propres stratégies avec le ministère. Cela peut les aider à aligner les efforts de leurs écoles sur leurs propres besoins.

Il existe des pointeurs qui sont des points forts pour certains lycées, mais des points à améliorer pour d'autres (notamment 4.1 et 4.2). Une suggestion pour le projet est de faciliter un échange d'apprentissage entre les écoles.

Appendix 1 Liste des capacités et des pointeurs

Ces « facultés » sont formulées par NUFFIC, et basées sur Keijzer, N., Spierings, E., Phlix, G., Fowler, A. 2011. *Bringing the invisible into perspective. Reference paper for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes*. Maastricht: ECDPM.

I. « Capability »/faculté d'atteindre des objectifs de développement

Faculté d'une organisation d'utiliser les connaissances, l'expertise et l'expérience requises pour agir et atteindre les résultats visés

- 1.1 L'organisation dispose de ressources financières
- 1.2 L'organisation dispose de systèmes efficaces concernant...
 - a. l'administration
 - b. les finances
 - c. la gestion de l'information
 - d. la surveillance
 - e. les TIC
 - f. la gestion de la qualité
 - g. la communication (outreach)
 - h. la planification et la gestion stratégiques
- 1.3 L'organisation dispose d'infrastructures adéquates
- 1.4 L'organisation possède les compétences, les connaissances et le personnel nécessaires pour effectuer des tâches techniques, de prestation de services et de logistique

II. « Capability »/faculté d'assurer la cohérence interne

Faculté d'une organisation d'assurer la cohérence entre sa vision, ses stratégies et ses activités, ainsi qu'entre son mandat et son identité, tout en conciliant innovation et stabilité

- 2.1 L'organisation (même si grande et décentralisée) reste un tout unifié, peut gérer sa diversité, sa répartition géographique, ses perspectives différentes, etc. tout en maintenant une identité et une orientation communes.
- 2.2 Il y a une cohérence entre la mission, les stratégies, les ressources et les actions concrètes de l'organisation
- 2.3 L'organisation est capable d'équilibrer les approches participatives avec une prise de décision efficace

III. « Capability »/faculté de s'adapter et se renouveler

Faculté d'une organisation d'être cohérente entre sa vision, sa stratégie et ses opérations et entre son mandat et son identité et de maintenir un équilibre entre innovation et stabilité

- 3.1 L'organisation est capable d'évaluer les tendances ou les changements et a anticipé ou s'est adaptée (à) ces tendances de manière efficace.
- 3.2 L'organisation dispose d'un système actif de gestion des connaissances pour tirer les leçons des erreurs et des succès du passé.
- 3.3 L'organisation dispose d'un protocole de formation et d'un plan de développement des ressources humaines qui encourage et récompense l'apprentissage et les échanges.
- 3.4 Le changement est valorisé positivement. Un équilibre fructueux est maintenu entre stabilité et changement.

IV. « Capability »/faculté de tisser des liens avec des partenaires externes

Faculté de nouer et d'entretenir des contacts avec des réseaux de parties prenantes à l'extérieur de l'organisation et d'attirer des ressources

- 4.1 L'organisation est en mesure d'attirer en permanence des ressources financières provenant dans la mesure du possible de diverses sources
- 4.2 L'organisation est en mesure d'accroître son influence et son efficacité grâce à la collaboration avec d'autres
- 4.3 L'organisation est en mesure de maintenir la connectivité avec les étudiants potentiels, actuels et anciens.
- 4.4 L'organisation est en mesure d'attirer et de retenir du personnel motivé et compétent

V. « Capability »/faculté d'action et d'engagement

Faculté, pour une organisation, de s'organiser, de motiver et d'inciter son personnel à œuvrer activement à des objectifs communs

- 5.1 L'organisation révisé régulièrement ses plans, stratégies et visions. Les plans et stratégies sont ensuite mis en œuvre et d'un suivi de manière efficace.
- 5.2 Le personnel est géré de manière proactive et encouragé à faire de son mieux.
- 5.3 Le leadership dispose d'une autonomie de décision et met en œuvre les décisions en temps voulu.
- 5.4 L'organisation est dotée d'une base légale pour prendre des engagements contraignants.



Le Centre du Développement et de
l'innovation de Wageningen
Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen
Pays-Bas
T + 31 (0)317 48 68 00
www.wur.eu/cdi

Rapport WCDI-21-139

Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen soutient la création de valeur en renforçant les capacités pour le développement durable. En tant qu'institut international d'expertise et de renforcement des capacités de l'Université et Centre de recherche de Wageningen, nous mettons les connaissances en pratique, dans le but d'explorer le potentiel de la nature pour améliorer la qualité de vie. Comptant environ 30 sites, 6 500 (5,500 FTE) collaborateurs et 12 500 étudiants, l'Université et Centre de recherche de Wageningen est un leader mondial dans son domaine. Parmi les éléments clés de son approche, citons une méthode de travail intégrale et une coopération entre les sciences exactes et les disciplines technologiques et sociales.



To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



Le Centre du Développement et de l'innovation
de Wageningen
Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen
Pays-Bas
T + 31 (0)317 48 68 00
www.wur.eu/cdi

Rapport WCDI-21-139

Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen soutient la création de valeur en renforçant les capacités pour le développement durable. En tant qu'institut international d'expertise et de renforcement des capacités de l'Université et Centre de recherche de Wageningen, nous mettons les connaissances en pratique, dans le but d'explorer le potentiel de la nature pour améliorer la qualité de vie. Comptant environ 30 sites, 6 500 (5,500 FTE) collaborateurs et 12 500 étudiants, l'Université et Centre de recherche de Wageningen est un leader mondial dans son domaine. Parmi les éléments clés de son approche, citons une méthode de travail intégrale et une coopération entre les sciences exactes et les disciplines technologiques et sociales.

