



FAO
PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE
(PCT)



DIRECTIVES POUR LES PARTENAIRES NATIONAUX

Département de la coopération technique

Juin 2007

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS ET INTRODUCTION	3
LE CADRE D'ASSISTANCE DU PCT	4
I. BUTS ET OBJECTIFS GLOBAUX DU PCT	4
II. TYPES ET CATEGORIES D'APPUI FOURNI PAR LE PCT	4
III. CRITERES DU PCT ET ELIGIBILITE A L'ASSISTANCE AU TITRE DU PCT	5
<i>Tableau 1: les critères du PCT</i>	6
LE CYCLE DES PROJETS DU PCT	9
IV. INTRODUCTION	9
V. IDENTIFICATION DES PROJETS ET FORMULATION INITIALE	9
• <i>Identification d'idées et préparation d'ébauches de projet</i>	10
• <i>Examen préliminaire et établissement de l'ordre de priorité des idées de projet</i>	10
• <i>Formulation du brouillon du document de projet</i>	10
VI. SOUMISSION DES PROJETS, ÉVALUATION, FINALISATION ET APPROBATION.....	11
• <i>Soumission des demandes officielles à la FAO</i>	11
• <i>Evaluation formelle des requêtes d'assistance</i>	12
• <i>Révision et finalisation du document de projet</i>	12
• <i>Approbation des projets</i>	12
VII. EXÉCUTION DES PROJETS	13
• <i>Principes généraux</i>	13
• <i>Dispositions préparatoires</i>	13
• <i>Démarrage des activités</i>	14
• <i>Supervision des activités</i>	14
• <i>Révisions</i>	14
• <i>Rapports</i>	15
• <i>Clôture</i>	15
VIII. CONTINUATION DES ACTIVITÉS APRÈS CLÔTURE DU PROJET	15
IX. ÉVALUATION, INSPECTION ET VÉRIFICATION DES COMPTES	15
ANNEXE 1 - MODÈLE D'ÉBAUCHE DE PROJET	16
ANNEXE 2 - MODÈLE STANDARD DE DOCUMENT DE PROJET	17
ANNEXE 3 - DISPOSITIONS GÉNÉRALES DU PCT.....	38

ABRÉVIATIONS

CNP	Coordonnateur national de projet
NMPTF	Cadre national des priorités à moyen terme («National Medium-Term Planning Framework»)
DTP	Division technique principale
FTP	Fonctionnaire technique principal
PCT	Programme de coopération technique
TCOT	Service du programme de coopération technique, FAO
TCPF	Fonds du PCT («TCP Facility»)
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

INTRODUCTION

1. Les présentes directives fournissent une vue d'ensemble de la nature, des objectifs et du mode de fonctionnement du Programme de coopération technique de la FAO (PCT) et décrivent le cycle des projets financés par le Programme. Elles s'adressent aux partenaires¹ nationaux chargés de l'identification et de la formulation de propositions de projets, de leur soumission à la FAO ainsi que de leur mise en œuvre et leur supervision/suivi. Les partenaires régionaux et sous-régionaux sont invités à suivre ces directives à l'instar des partenaires nationaux.
2. Si ces directives tendent de répondre aux questions fréquemment posées sur les projets du PCT, elles ne sauraient remplacer une interaction directe entre les partenaires nationaux et le Représentant de la FAO ou avec le Bureau régional ou sous-régional le plus proche. Cette interaction est vivement encouragée.

¹ **Les partenaires** sont des agences, associations ou organisations, gouvernementales ou non gouvernementales, qui ont un rôle et un intérêt directs ou indirects dans les objectifs, les résultats et les activités d'un projet. En général, elles comprennent : les institutions et services du Gouvernement aussi bien au niveau central que décentralisé ; les organisations non gouvernementales et les organisations représentant les communautés ; les bailleurs de fonds et donateurs; les investisseurs privés ; le secteur privé ; les bénéficiaires directs et indirects et tous les groupes de population intéressés par le projet. Les présentes Directives concernent à la fois les partenaires nationaux et les partenaires sous-régionaux et régionaux. Pour des raisons de commodité, elles seront désignées sous l'appellation de partenaires nationaux.

PREMIÈRE PARTIE

LE CADRE D'ASSISTANCE DU PCT

I. BUTS ET OBJECTIFS GLOBAUX DU PCT

3. Le PCT a été lancé en 1976 pour mettre sans délai les compétences techniques de la FAO à la disposition des Etats membres qui en font la demande, pour les aider à résoudre leurs problèmes les plus pressants dans les domaines de l'agriculture, des pêches et des forêts et, plus généralement, ceux liés au développement rural. Le PCT fait partie intégrante du Programme ordinaire de la FAO financé par les contributions des Pays membres.
4. Le PCT a pour but de fournir un soutien technique à court terme, ayant un impact rapide, pour résoudre des problèmes précis qui limitent les capacités des pays membres de la FAO, individuellement ou collectivement, afin d'assurer leur développement agricole et rural et d'atteindre les objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et les Objectifs du Millénaire pour le développement.
5. Les caractéristiques principales du PCT sont: sa flexibilité dans l'apport de réponses à des problèmes techniques nouveaux ainsi qu'aux situations d'urgence ; la primauté accordée par les projets à des résultats clairement définis et pouvant être obtenus dans de brefs délais ; un bon rapport coûts/bénéfices et son rôle catalytique. Dans sa conception et sa mise en oeuvre, le PCT vient combler des lacunes ou problèmes critiques, compléter d'autres formes d'assistance et créer les conditions pour la mobilisation de fonds supplémentaires destinés à la coopération technique et aux investissements dans les pays membres de la FAO, que ce soit à travers la FAO ou d'autres institutions.
6. L'orientation principale du programme est l'amélioration de la sécurité alimentaire au niveau des ménages ou des pays et des moyens d'existence en milieu rural ainsi que la réduction de la pauvreté. Il donne la priorité aux pays les moins avancés (PMA), aux pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), aux pays en développement sans littoral (PDSL), aux petits Etats insulaires en développement (PEID) et aux projets ayant un fort potentiel catalytique.
7. Le PCT répond aux requêtes des gouvernements membres de la FAO. Ceux-ci participeront pleinement à la mise en oeuvre du projet, en mobilisant le personnel et les ressources gouvernementaux en assurant la participation des institutions et partenaires nationaux. La responsabilité des gouvernements inclut la continuation des actions du projet une fois que l'appui de la FAO a été porté à terme. De cette manière, les gouvernements sont responsables de la bonne marche du projet ainsi que de la durabilité des activités entreprises et de l'expansion de leurs acquis.
8. Chaque biennium, environ 100 millions d'USD sont alloués, sous forme de dons, aux requêtes de 150 pays.

II. TYPES ET CATÉGORIES D'APPUI FOURNI PAR LE PCT

9. Le PCT peut être utilisé dans tous les domaines d'action qui s'inscrivent dans le mandat et les objectifs stratégiques de la FAO. Les projets PCT peuvent donc porter sur des questions touchant aux

domaines suivants, sans s'y limiter: sécurité alimentaire, réduction de la pauvreté, nutrition, réforme institutionnelle, formulation de politiques et de stratégies, renforcement de la production et systèmes de soutien dans les secteurs de l'agriculture, des forêts et des pêches, accès aux marchés et au commerce international, gestion des ressources naturelles, prévention et gestion des ravageurs et des maladies, activités de pré-investissement et formulation de propositions de projets pour mobiliser des ressources additionnelles en faveur du développement rural, mise en œuvre de normes internationales, évaluation des besoins et réponse aux urgences, etc.

10. Les projets du PCT sont classés en deux catégories : appui au développement (D) ; et interventions d'urgence et de reconstruction des capacités productives (E). Pour plus d'informations sur les types de projets et sur des exemples de projets du PCT, consulter la page « Le PCT en action » du site web du PCT².
11. Les projets du PCT peuvent être nationaux, régionaux ou interrégionaux. Dans le premier cas, ils fournissent un appui au niveau national ou local ; dans le second cas, ils fournissent un appui à des organisations régionales ou internationales ou à des groupes de pays dans un contexte régional ; et dans le dernier cas ils fournissent un appui aux pays devant résoudre des problèmes interrégionaux.
12. Les projets du PCT ont un coût et une durée limités. La durée maximale d'un projet est de 24 mois (dans des cas exceptionnels et sous réserve que cette prolongation soit pleinement justifiée, elle peut être prolongée à 36 mois). Le budget maximal est de 500 000 USD. Les types d'apports qui peuvent être couverts par les projets du PCT sont décrits au paragraphe 4.4. de l'Annexe 2 des présentes directives.
13. A travers une modalité spéciale appelée "Fonds du PCT", le PCT peut également fournir une assistance technique très spécifique afin de : (i) résoudre rapidement un problème technique spécifique pour lequel l'expertise nécessaire n'est pas disponible au sein des services gouvernementaux ; (ii) formuler des propositions ou documents de projet dans les domaines d'expertise de la FAO à soumettre à des bailleurs de fonds potentiels ; (iii) préparer des documents requis par le Gouvernement y compris le Cadre national des priorités à moyen terme (NMPTF)³ ; et (iv) conduire des études sectorielles et sous-sectorielles requises par le gouvernement. Le Fonds du PCT peut répondre à plusieurs requêtes du Gouvernement et appuyer différents types d'activités, à concurrence de 200 000 USD par Etat membre et par biennium. Le Fonds du PCT est géré par le Représentant de la FAO ou, pour les pays sans Représentant accrédité, par le Représentant régional ou le Représentant/Coordonnateur sous-régional (dénommés Rep. FAO dans la suite du document).

III. CRITÈRES DU PCT ET ÉLIGIBILITÉ À L'ASSISTANCE AU TITRE DU PCT

14. L'assistance au titre du PCT est régie par un ensemble de critères arrêtés par les organes directeurs de la FAO. Toute demande d'assistance au titre du PCT est évaluée par rapport à ces critères pour déterminer son éligibilité. L'évaluation est conduite au siège de la FAO pour les projets d'appui au développement et les projets d'urgence ou par le Rep. FAO lorsqu'il s'agit d'une assistance selon la modalité «Fonds du PCT ». Les critères du PCT sont présentés dans le tableau 1 ci-après.

² Le site web du PCT peut être consulté à l'adresse suivante : http://www.fao.org/tc/tcp/index_fr.asp.

³ Voir la note # 8 du présent document.

Directives du PCT pour les partenaires nationaux

Tableau 1: les critères du PCT

CRITÈRES	AIDE AU DÉVELOPPEMENT	AIDE D'URGENCE
1. Admissibilité des pays	L'assistance technique du PCT est accessible à tous les États Membres de la FAO. Le PCT accorde toutefois une attention spéciale aux pays les plus défavorisés, en particulier les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), les pays les moins avancés (PMA), les pays en développement sans littoral (PDSL), et les Petits États insulaires en développement (PEID) ⁴ . Les pays en développement à revenu élevé et les pays développés ne devraient avoir accès à une assistance technique au titre du PCT que sur la base du recouvrement intégral des coûts ⁵ .	Quinze pour cent des crédits du PCT sont réservés, à titre indicatif, à des projets d'urgence et de reconstruction des capacités productives, accessibles à tous les membres de la FAO.
2. Buts et objectifs	L'assistance financée par le PCT devrait contribuer à la sécurité alimentaire au niveau des ménages ou des pays, à l'amélioration des moyens d'existence en milieu rural et à la réduction de la pauvreté, conformément aux objectifs du Sommet mondial de l'alimentation, aux OMD et à la réalisation des buts et objectifs stratégiques de la FAO, y compris ceux ayant trait à la fourniture de biens collectifs mondiaux.	L'aide d'urgence et de reconstruction financée au titre du PCT devrait être fournie en prévision directe ou lors de situations d'urgence s'inscrivant dans le domaine d'action de la FAO; l'assistance devrait spécifiquement viser à restaurer les moyens d'existence des ménages les plus pauvres et les plus vulnérables du fait de la situation d'urgence et devrait permettre de réduire la vulnérabilité future des ménages face aux situations d'urgence.
3. Priorités nationales ou régionales	L'assistance fournie au titre du PCT devrait être gouvernée par les priorités nationales ou régionales, en rapport avec les buts et objectifs définis au Critère 2 et, lorsqu'elles existent, être en harmonie avec les Cadres de priorités nationales à moyen terme de la FAO, et être issues des processus d'établissement des priorités du PCT au niveau des pays (NMPTF).	L'aide d'urgence au titre du PCT n'est soumise à aucun processus d'établissement des priorités nationales.
4. Lacunes ou problèmes critiques	L'assistance fournie au titre du PCT devrait être orientée vers un problème ou une lacune critique clairement définis, identifiés par les bénéficiaires ou les partenaires et nécessitant une coopération technique qui peut être fournie dans les délais fixés par le Programme, mais qui ne peut ou ne devrait pas être fournie par d'autres ressources.	L'aide d'urgence du PCT devrait être conçue pour apporter une réponse très rapide à l'appui d'interventions dans des domaines thématiques où l'avantage comparatif de l'Organisation est avéré.
5. Impact durable	L'assistance fournie au titre du PCT devrait fournir des produits et réalisations clairement définis qui auront un impact vérifiable. Elle devrait avoir des effets catalytiques ou multiplicateurs, tels que la mobilisation accrue de fonds d'investissement. Ces réalisations et impacts devraient être durables. Les demandes de PCT ne seront pas acceptées si elles servent à compenser un suivi inefficace de projets antérieurs du PCT.	L'aide d'urgence du PCT devrait être orientée vers la fourniture d'intrants pour le rétablissement durable d'activités productives et sur une coopération technique visant à appuyer des interventions efficaces du Gouvernement (ou donateur), ou à faciliter l'identification des intrants nécessaires. L'aide d'urgence et de reconstruction financée par le PCT devrait être orientée vers les interventions qui renforcent la probabilité que les donateurs ou les gouvernements affectent des ressources supplémentaires au secours immédiat et à la reconstruction à plus long terme. Toute aide répétitive, visant à répondre à des situations d'urgence de type récurrent dans un même pays devra être évitée et réorientée vers un impact plus durable, y compris la prévention et la planification préalable de ces mêmes situations d'urgence.

⁴ La classification des PFRDV a été révisée pour la dernière fois à la vingt-huitième session du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, dans la publication CFS/2002/INF/6. Les catégories des PMA, PDSL et PEID sont décrites sur le site web du Bureau du Haut Représentant pour les PMA, les PDSL et les PEID (ONU /OHRLLS): <http://www.un.org/special-rep/ohrls/ohrls/aboutus.htm>

⁵ La liste des pays à revenu élevé peut être extraite du site web de la Banque mondiale (cliquer sur le lien suivant): <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0..contentMDK:20421402~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>

Directives du PCT pour les partenaires nationaux

CRITÈRES	AIDE AU DÉVELOPPEMENT	AIDE D'URGENCE
6. Échelle et durée	Les projets du PCT ont un budget maximal de 500 000 USD et doivent être achevés dans une période de 24 mois. Leur durée peut être prolongée à 36 mois, si la situation le justifie, l'autorisation étant accordée au cas par cas. Le plafond financier d'un projet relevant du Fonds du PCT est de 200 000 USD par exercice biennal et le projet devrait être achevé à la fin de l'exercice biennal durant lequel il a été approuvé.	
7. Engagement du gouvernement	Les demandes d'assistance au titre du PCT devraient inclure un engagement formel de la part du ou des gouvernements ou des organisations régionales de fournir tous les intrants, le personnel et les arrangements institutionnels nécessaires pour assurer le démarrage efficace et sans délai, l'exécution et la continuation de l'assistance sollicitée.	
8. Renforcement des capacités	Dans la mesure du possible, l'aide fournie au titre du PCT devrait contribuer à renforcer les capacités nationales ou régionales afin que les lacunes et problèmes critiques auxquels elle répond ne réapparaissent pas ou puissent être résolus de manière efficace au niveau national ou régional.	L'aide d'urgence ou de reconstruction fournie par le PCT devrait renforcer les capacités du gouvernement, des communautés et des ménages affectés à résister ou à réagir à des chocs futurs de même nature sans avoir recours à l'aide extérieure.
9. Parité hommes-femmes	L'aide du PCT doit intégrer la parité hommes-femmes dans l'identification, la conception et l'exécution des projets, conformément au Plan d'action pour la parité hommes-femmes de l'Organisation.	
10. Partenariat et participation	Dans la mesure du possible, l'aide fournie dans le cadre du PCT devrait contribuer à la création ou au renforcement de partenariats ou d'alliances, notamment par le biais de cofinancements, et déboucher sur une participation accrue des hommes et des femmes vivant dans la pauvreté et dans l'insécurité alimentaire aux principaux processus décisionnels.	

15. Outre les critères présentés dans le tableau 1, d'autres facteurs sont pris en compte pour déterminer l'éligibilité à un financement du PCT:
- les activités requises s'inscrivent dans le mandat de la FAO et l'Organisation a les compétences adéquates et les capacités d'appui technique requises pour le projet sollicité;
 - la proposition n'est pas la répétition ou la continuation d'un projet du PCT précédemment approuvé dans le cadre du PCT;
 - la proposition ne fait pas double emploi avec d'autres activités en cours ou à venir (assistance de la FAO, aide extérieure ou activité du Gouvernement demandeur) ;
 - l'intervention proposée est techniquement rationnelle et réalisable sur le plan opérationnel dans les délais indiqués et dans les limites des ressources prévues par le PCT ;
 - le but de l'assistance requise ne peut être de fournir une assistance financière à des activités courantes (ou programmées) menées par des institutions nationales ou régionales.
16. Des projets éligibles au titre du PCT peuvent être approuvés en appui ou en complément de programmes et de projets financés par le Gouvernement ou par des donateurs. Cependant, les ressources du PCT ne peuvent pas être utilisées à titre de contribution purement financière à un programme de plus grande ampleur, ou de pré-engagement de ressources dans un accord de financement conjoint⁶.

⁶ **Exemples** de financement collectif: appui affecté à un secteur (approche sectorielle), projets gouvernementaux cofinancés, avec d'autres donateurs.

DEUXIÈME PARTIE

LE CYCLE DES PROJETS DU PCT

IV. INTRODUCTION

17. Cette partie donne une vue d'ensemble des différentes étapes qui constituent le cycle des projets du PCT et du rôle des partenaires nationaux sur toute la durée de ce cycle. Le Rep. FAO dans le pays ou, pour les pays sans Représentant, le Représentant régional ou le Représentant/Coordonnateur sous-régional joue un rôle primordial de décision et de facilitation⁷ tout au long du cycle des projets du PCT, depuis les premières discussions sur une idée de projet jusqu'à la clôture et l'évaluation du projet. Tout au long du processus, le Représentant de la FAO agit en coopération étroite avec les institutions nationales et les divisions techniques de la FAO, TCOT et les autres partenaires de développement, et facilite le dialogue entre ces diverses entités. A chaque étape du processus, le Rep. FAO est la personne contact pour les partenaires nationaux.
18. Par principe, le PCT répond à la demande, dans la mesure où il répond à des problèmes identifiés comme prioritaires par les partenaires nationaux et la FAO à travers, entre autres, le NMPTF⁸ et le PNUAD. Ces problèmes sont décrits dans les requêtes officielles transmises par les canaux de communication établis entre le Gouvernement et la FAO. La FAO s'engage à fournir un appui de la manière la plus efficace, mais c'est le Gouvernement (ou les organisations régionales/internationales pour les projets régionaux/interrégionaux) qui conduit le processus, y compris la mise en œuvre et le suivi, ainsi que l'intégration de l'appui du PCT dans les programmes nationaux. Ainsi, les projets du PCT sont conçus et mis en œuvre conjointement par les partenaires nationaux et la FAO.
19. On veillera tout particulièrement à ce que la participation des parties prenantes soit organisée en intégrant les principes de la parité hommes-femmes, à tous les stades du cycle du projet.

V. IDENTIFICATION DES PROJETS ET FORMULATION INITIALE

20. Les partenaires sont invités à suivre les étapes présentées ci-après afin de faciliter une préparation rationnelle des projets et d'accélérer le traitement formel de la requête après sa soumission officielle à la FAO par le gouvernement.

⁷

Ce rôle de décision/facilitation est joué par:

- le Coordonnateur sous-régional, pour les projets mis en œuvre dans les pays sans Représentant accrédité ou qui appuient des organisations sous-régionales ;
- le Représentant/Coordonnateur régional/sous-régional pour les projets régionaux ;
- la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation pour les projets d'urgence.

⁸

Les domaines de priorité devant bénéficier de l'assistance technique de la FAO sont identifiés conjointement par le Gouvernement et la FAO à travers un processus consultatif d'établissement des priorités, intégré dans le NMPTF dont le but est de garantir que l'assistance au titre du PCT est centrée sur des problèmes qui représentent des enjeux stratégiques majeurs pour le gouvernement. Ce processus, qui assure la cohérence avec les cadres nationaux de développement, s'inscrit dans le cadre plus large du PNUAD qui concerne le système des Nations Unies dans son ensemble.

Identification d'idées et préparation d'ébauches de projet

21. Après identification du problème spécifique et de l'assistance technique que la FAO peut apporter pour le résoudre (veuillez vous reporter à la Première Partie du présent document pour plus de détails sur le type d'assistance prévu dans le cadre du PCT), les partenaires sont encouragés à préparer une ébauche de projet de deux à quatre pages (voir modèle en Annexe 1).
22. L'ébauche de projet devra être communiquée dès que possible au Rep. FAO qui se prononcera sur la proposition, son affinité avec le NMPTF ainsi que sa possible éligibilité à une assistance de la FAO.
23. Les parties prenantes peuvent également être invitées par le Rep. FAO à préparer des ébauches de projet dans des domaines sélectionnés pour une assistance prioritaire de la FAO, définis conjointement par la FAO et le gouvernement.

Examen préliminaire et établissement de l'ordre de priorité des idées de projet

24. Compte tenu des ressources limitées dont dispose le PCT, l'examen préliminaire des idées de projet est une étape fondamentale dans la préparation et la soumission de propositions pour une assistance au titre du PCT. Les partenaires sont encouragés à suivre de près cette procédure et d'éviter ainsi de s'engager dans des initiatives n'ayant qu'un potentiel réduit, sinon nul, d'éligibilité au PCT.
25. Cette sélection préliminaire est opérée par le Rep. FAO qui : (i) examine la cohérence de l'intervention proposée avec les domaines prioritaires établis pour une collaboration Gouvernement – FAO, contenus dans le NMPTF; (ii) détermine son potentiel d'éligibilité au PCT en s'assurant de l'absence de contradictions majeures avec les critères du PCT et de la présence d'un environnement favorable à la durabilité et au suivi du projet ; et (iii) vérifie la disponibilité de ressources du PCT pour financer de nouveaux projets dans le pays ou la région dans l'exercice budgétaire en cours.
26. Au cours de l'examen préliminaire, le Rep. FAO communique l'ébauche de projet aux unités techniques concernées de la FAO et à TCOT, en vue d'une étude préalable visant à évaluer les avantages et la faisabilité technique, ainsi que l'éligibilité du projet selon les critères du PCT.
27. Si l'examen préliminaire est positif, le Rep. FAO facilitera le traitement ultérieur de l'idée de projet initiale comme indiqué ci-après. Si, suite à l'examen préliminaire, le financement au titre du PCT n'apparaît pas possible, le Rep. FAO en informera les partenaires nationaux et les aidera, dans la mesure du possible, à identifier d'autres sources de financement ou d'autres formes d'assistance.

Formulation du brouillon du document de projet

28. En cas d'examen préliminaire favorable, comme indiqué dans les paragraphes précédents, le Rep. FAO invite les partenaires nationaux à transformer l'ébauche de projet en un document de projet complet selon le modèle en Annexe II.
29. Le Rep. FAO dirige le processus de formulation des projets avec l'appui technique des équipes multidisciplinaires des bureaux sous-régionaux , ou de la division technique au siège de la FAO. Il/Elle demandera la contribution des divisions techniques concernées dans la formulation afin de garantir la qualité technique et la faisabilité de l'intervention prévue.
30. Le Gouvernement facilitera la participation des partenaires nationaux au projet. En particulier, les bénéficiaires du projet ainsi que les partenaires qui seront les acteurs des changements promus par le projet seront dès le départ identifiés et associés à la formulation du document. On veillera

particulièrement à ce que cette participation intègre les principes de la parité hommes-femmes à tous les stades du cycle du projet.

31. Au cas où l'information existante ne permette pas d'identifier les problèmes techniques justifiant un appui du PCT ou de définir la meilleure approche, la FAO peut aider à la formulation d'un document de projet en déléguant une mission sur le terrain sous la supervision de la division technique concernée.
32. La responsabilité de la soumission d'un document de projet préliminaire suivant le modèle standard de document de projet du PCT (voir Annexe 2) incombe à l'organisme technique ou au service gouvernemental national. La FAO fournira une assistance, par l'intermédiaire de ses services techniques, pour la mise en forme finale du document.

VI. SOUMISSION DES PROJETS, ÉVALUATION, FINALISATION ET APPROBATION

Soumission des demandes officielles à la FAO

33. Les demandes d'assistance nationale au titre du PCT doivent être soumises par les gouvernements des pays membres. La demande officielle peut être présentée sous forme de lettre ou de télécopie ou être scannée et transmise par courrier électronique. Le message par lequel la requête est acheminée doit confirmer que celle-ci a bien été entérinée par les autorités gouvernementales responsables de la coordination de la coopération technique extérieure ou par toute autre entité désignée par le Gouvernement comme étant le canal de communication officiel avec la FAO, ainsi que par le ministère technique concerné.
34. Deux modalités sont prévues pour la soumission des demandes de projets régionaux et interrégionaux :
 - a. demandes soumises par des organisations intergouvernementales reconnues par la FAO, au nom de tous ou de certains de leurs membres ;
 - b. demandes soumises par plusieurs gouvernements. Ces demandes peuvent être prises en considération lorsqu'il n'existe pas d'organisme régional établi ou lorsque les gouvernements souhaitent collaborer directement plutôt que par l'intermédiaire d'une organisation régionale. Les demandes de ce type doivent être accompagnées de l'expression officielle de l'intérêt de tous les gouvernements concernés. Font exception les projets d'urgence régionaux pour lesquels les demandes émanant de trois gouvernements suffisent pour déclencher une action régionale plus vaste, en particulier dans les pays voisins, s'ils sont affectés par la même situation d'urgence.
35. Lorsque la requête émane d'une instance autre qu'un gouvernement, ministère ou organisme national (d'une institution non gouvernementale, d'une fondation nationale, d'une coopérative, d'un syndicat ou autre organisation privée par exemple), elle doit être soumise officiellement par les autorités gouvernementales responsables de la coordination de la coopération technique extérieure. L'approbation du ministère technique concerné doit également être garantie.
36. Les demandes d'assistance au titre du PCT doivent être adressées au Directeur général de la FAO ou au Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique. Dans les pays où la FAO a un représentant accrédité, résident ou non, les requêtes sont normalement acheminées par son intermédiaire.

37. Les requêtes doivent être accompagnées d'un document préliminaire de projet (voir [Annexe 2](#)) ou au moins d'une ébauche de projet (voir [Annexe 1](#)) contenant les informations nécessaires pour évaluer la requête par rapport aux critères du PCT.
38. Un Gouvernement membre de la FAO peut soumettre des demandes d'assistance à la FAO à tout moment. Le Rep. FAO examine toutes les requêtes pour voir si elles sont en rapport avec les priorités de coopération établies entre le Gouvernement et la FAO et si elles tiennent compte des indications préalablement obtenues auprès de l'équipe multidisciplinaire sous-régionale ou d'autres unités techniques de la FAO.

Evaluation formelle des requêtes d'assistance

39. Les requêtes sont soumises à un processus d'examen et d'évaluation approfondis à différents niveaux de l'Organisation, faisant intervenir le Représentant de la FAO, le Coordonnateur sous-régional, l'équipe multi-disciplinaire sous-régionale, les unités techniques de la FAO et TCOT. Le processus est géré et coordonné par TCOT sauf dans le cas du Fonds du PCT, géré par le Rep. FAO.
40. L'évaluation vise à s'assurer que la requête répond aux critères du PCT et aux autres éléments régissant l'éligibilité à une assistance au titre du PCT comme indiqué dans les paragraphes 14 à 16 du présent document.
41. Si, au terme de l'examen de la requête, l'assistance sollicitée n'est pas déclarée éligible au titre du PCT ou ne peut pas être approuvée pour des raisons liées aux possibilités financières du PCT, le Gouvernement en est informé directement par la FAO ou par l'intermédiaire du Rep. FAO.
42. Si l'examen de la requête conclut à l'éligibilité à une assistance du PCT, le processus se poursuit comme indiqué ci-après.

Révision et mise en forme finale du document de projet

43. En cas d'éligibilité à une assistance PCT, le fonctionnaire technique responsable poursuit la révision et la mise en forme finale du document de projet, en tenant compte des commentaires éventuellement formulés lors du processus d'évaluation et des directives du PCT, et selon le modèle du document de projet (voir [Annexe 2](#)).
44. Si le document de projet diffère sensiblement de la requête initiale, il peut être envoyé au Gouvernement ou à l'organisme national ou intergouvernemental chargé de l'exécution ayant présenté la demande, pour examen et approbation officielle. Si le document de projet répond directement au problème indiqué dans la requête, le projet est soumis pour approbation.

Approbation des projets

45. Il appartient au Directeur général d'approuver les projets, mais il peut déléguer ce pouvoir à un haut fonctionnaire de l'Organisation, qui est normalement le Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique (SDG/TC). Il informe le Gouvernement de l'approbation du projet par les canaux officiels de communication, désigne le responsable du budget chargé de la gestion du projet et le déclare opérationnel, selon les procédures établies.
46. Une fois approuvé par le SDG/TC, le document de projet est signé par le Représentant de la FAO et par un représentant du Gouvernement ou de l'organisation intergouvernementale bénéficiaire.

VII. EXÉCUTION DES PROJETS

Principes généraux

47. Le projet est exécuté conjointement par l'institution partenaire nationale désignée par le Gouvernement (ou l'organisation intergouvernementale) et la FAO qui fournissent leurs contributions respectives, conformément au document de projet signé et aux dispositions générales contenues en annexe 3, qui font partie intégrante du document de projet et s'appliquent à tous les projets du PCT.
48. Quelles que soient les dispositions relatives à l'exécution et les formes de coopération prévues au titre du PCT, la responsabilité de la validité et de la qualité des services fournis incombe à la FAO, qui garantit que les projets du PCT traitent bien le problème posé, s'appuient sur les meilleures pratiques techniques et sont exécutés suivant un bon rapport coûts/bénéfices.

Dispositions préparatoires

49. Dès que le projet est approuvé (ou avant), le Gouvernement désigne le service technique national ou l'organisme partenaire le mieux placé pour coopérer avec la FAO et pour assumer les responsabilités incombant au Gouvernement dans l'exécution du projet.
50. L'organisme national désigné met à disposition la contribution nationale du Gouvernement ainsi qu'elle est mentionnée dans le document de projet et dans les dispositions générales (Annexe 3). Cette contribution peut inclure, sans s'y limiter, le personnel technique et administratif, les bâtiments, les moyens de formation, l'équipement, les moyens de transport et autres services locaux nécessaires à l'exécution du projet.
51. Le gouvernement, par l'intermédiaire de l'organisme national, désigne également un coordonnateur national de projet (CNP) de haut niveau, qui le représentera durant la mise en œuvre du projet.
52. La responsabilité des dépenses dans le cadre des ressources budgétaires du PCT incombe à la FAO. A cet effet, la FAO nomme un responsable du budget chargé de la mise en œuvre du projet et de sa gestion suivant un bon rapport coûts/bénéfices et selon les procédures de la FAO. De façon générale ce rôle est tenu par le Rep. FAO pour les projets nationaux ou, pour les pays où il n'y a pas de Rep. FAO accrédité ainsi que pour les projets régionaux, par le Représentant/Coordonnateur régional/sous-régional. D'autres dispositions spécifiques peuvent être appliquées en conformité avec les procédures FAO relatives à la mise en œuvre des projets.
53. Selon le contenu de l'assistance envisagée, la FAO désigne pour chaque projet une Division technique principale (DTP) qui devra assumer la responsabilité technique générale et garantir que le projet est mis en œuvre dans le respect des normes techniques les plus élevées et conformément aux politiques globales et sectorielles de la FAO. La DTP désigne à son tour un Fonctionnaire technique principal (FTP) qui fournira un appui technique direct au projet au nom de la division. Le FTP établira et maintiendra des contacts avec l'institution technique gouvernementale concernée, par l'intermédiaire du Rep. FAO et/ou du responsable du budget (si celui-ci n'est pas le Rep. FAO).
54. Dans les deux semaines qui suivent l'approbation du projet, le responsable du budget organisera les rencontres ou échanges électroniques de l'équipe de projet qui inclut les membres de la DTP et des autres services techniques concernés, ainsi que des unités engagées dans la gestion et la supervision du projet.

55. Si le montage institutionnel du projet est complexe, il est recommandé de constituer un Comité national de pilotage de projet. Les membres du comité incluront les hauts fonctionnaires des services gouvernementaux concernés et des représentants des autres partenaires ainsi que le Rep. FAO du pays bénéficiaire. La mission principale du Comité est de diriger et suivre l'exécution du projet.

Démarrage des activités

56. La responsabilité globale des opérations du projet incombe au responsable du budget qui garantit que les ressources sont utilisées conformément au document de projet et que les mesures sont prises dans les délais prévus par le plan de travail.
57. Au démarrage du projet, les représentants des partenaires nationaux principaux, selon le cas, revoient et préparent le plan de travail dans le détail. Le plan de travail devrait être flexible et modifiable à tout moment. Il servira d'instrument pour suivre l'exécution et les réalisations du projet, et de guide à toutes les partenaires pour qu'ils puissent fournir leur contribution au bon moment.
58. Ensuite, les activités du projet démarrent selon le plan de travail établi.
59. L'engagement de la FAO est limité à la fourniture d'experts, de matériel, de fournitures, d'équipement et d'autres intrants nécessaires pour atteindre les objectifs du projet, selon les quantités indiquées dans le document de projet, jusqu'à concurrence de l'allocation budgétaire. Voir en Annexe 2, le paragraphe. 4.4. donne une liste des différents types d'intrants qui peuvent être fournis à travers le PCT. Sauf justification dans le cadre d'une révision (voir plus loin), l'achat et la livraison de tous les apports du projet doivent être conformes à ceux indiqués dans le document de projet.
60. Au cours de la mise en œuvre du projet, le CNP facilitera la participation des partenaires nationaux, en obtenant leurs contributions et leurs apports dans les temps prévus, et s'assurera que les résultats du projet atteignent les bénéficiaires visés. Le personnel national de projet recruté par la FAO est redevable vis-à-vis de l'Organisation et ne peut pas figurer sur les états de paie de l'Etat au moment de son affectation à la FAO, ni être recruté par l'institution partenaire nationale.

Supervision des activités

61. Pendant son exécution, les progrès du projet sont mesurés par le responsable du budget et partagés avec l'équipe du projet, au regard des résultats prévus. Ce suivi permettra une exécution rapide et au meilleur coût et l'identification d'éventuels problèmes, afin que les responsables du projet (à tous les niveaux, y compris le Comité de pilotage) puissent prendre des mesures correctives en temps voulu.

Révisions

62. Si, au cours de la mise en œuvre du projet, des changements sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats attendus ou pour adapter le projet à des circonstances imprévues, il peut être nécessaire de réaliser une révision pour modifier le projet et son budget en conséquence. La responsabilité des révisions incombe au responsable du budget et toute demande de révision doit lui être adressée. Le responsable du budget gère ces ajustements conformément aux règles, règlements et procédures de la FAO et, en cas de besoin, les soumet aux unités concernées de la FAO.

Rapports

63. Les obligations de rédiger des rapports sont décrites dans le document de projet (voir para. 5.3. en Annexe 2). Les responsabilités individuelles pour la rédaction de rapports sont également spécifiées dans les mandats des experts annexés au document de projet.
64. Chaque projet se conclut par un compte rendu final ou une lettre de clôture préparés sous la responsabilité de la DTP et en consultation avec le responsable du budget. Le compte-rendu final est soumis au siège de la FAO, pour traitement final, et devrait être soumis au Gouvernement dans les trois mois suivant l'achèvement des activités du projet. Ce compte-rendu informe le gouvernement, au plus haut niveau, des principales réalisations du projet et des questions en suspens, et lui soumet les recommandations de la FAO pour la suite du projet.

Clôture

65. Au terme des activités de terrain et, s'il y a lieu, avant que les experts ou les consultants de la FAO quittent le pays, le Rep. FAO organise des consultations avec le Gouvernement et les partenaires nationaux pour examiner les réalisations du projet par rapport aux résultats escomptés. Ces consultations sont menées dans le but d'identifier les questions restées en suspens et de s'assurer que des dispositions sont prises pour assurer la continuité des activités du projet.
66. Une fois les activités du projet achevées, le responsable du budget prend les mesures appropriées pour clore le projet conformément aux procédures établies. Si les objectifs du projet ont été atteints avec des apports ou à des coûts inférieurs aux prévisions, les fonds inutilisés sont alors reversés sur le compte général du PCT pour être réaffectés à de nouveaux projets.

VIII. CONTINUATION DES ACTIVITÉS APRÈS CLÔTURE DU PROJET

67. Le compte rendu final ou la lettre de clôture mentionnés plus haut résumeront les consultations qui précèdent la clôture du projet (para. 65 ci-dessus). Ils mettront en évidence les mesures de suivi que devront entreprendre les partenaires nationaux du projet pour garantir la durabilité des résultats. Ils mentionneront en particulier tout engagement en matière de continuation des activités du projet, qui aurait été obtenu de la part des donateurs durant la préparation ou l'exécution du projet.
68. Dans l'année suivant l'achèvement du projet, le Gouvernement bénéficiaire doit présenter un bref rapport sur les suites données aux principales recommandations formulées à l'issue du projet.

IX. ÉVALUATION, INSPECTION ET VÉRIFICATION DES COMPTES

69. Les unités compétentes de la FAO peuvent à tout moment, pendant la mise en œuvre ou après l'achèvement du projet, évaluer et inspecter les projets financés au titre du PCT et procéder à une vérification de leurs comptes.

MODÈLE D'ÉBAUCHE DE PROJET**(2 A 4 PAGES)**

Pays	
Titre de l'idée de projet	
Durée envisagée – date limite pour prendre action	
Budget (USD, provisoire)	
Auteur de l'idée de projet, (service du Gouvernement et/ou division technique de la FAO)	Nom du responsable technique, adresse électronique, numéro de téléphone, division ou service

Contexte et justification

- Problème à traiter et son contexte
- Lacune critique devant être comblée par le projet et justification de l'intervention de la FAO
- Partenaires et bénéficiaires prévus
- Cohérence par rapport aux priorités à moyen terme, accordées entre le Gouvernement et la FAO (NMTPF quand il est disponible)
- Autres éléments démontrant l'éligibilité à un appui du PCT.

Conception du projet

- Impact, effets directs et produits attendus
- Apports, activités et budget provisoire que fournirait la FAO
- Contribution du gouvernement, de la contrepartie nationale.

Durabilité et principales mesures de suivi

- Perspectives de durabilité des résultats et produits; conditions nécessaires
- Mesures de suivi prises par le Gouvernement ou par de possibles bailleurs de fonds.

Annexes: Annexe technique, références, rapports de mission réalisés par des fonctionnaires de la FAO se référant à cette ébauche de projet et toute autre information pertinente.

MODÈLE STANDARD DE DOCUMENT DE PROJET

Introduction

Le modèle de document de projet du PCT présenté ci-après a été créé sur la base du « *Modèle standard de document de projet* » de la FAO, adapté aux besoins des projets du PCT. Alors que la présentation d'un Cadre logique (« Logical Framework ») est facultative, le raisonnement et la terminologie du Cadre logique doivent être utilisés à des fins de clarté et de bonne communication.

Un document de projet du PCT a plusieurs fonctions. Il définit:

- les responsabilités respectives des institutions nationales, partenaires, bénéficiaires du projet et de la FAO ;
- le mode de planification et supervision des activités du projet ;
- le cadre légal du projet ;
- le cadre de mise en œuvre et le plan de travail pour les agents du projet ;
- le cadre de financement pour tous les partenaires (partenaires nationaux et FAO).

Le niveau de détails requis dépend de la complexité du projet. Le rédacteur décidera de ce qu'il est bon ou non de détailler dans le document de projet, afin de permettre sa bonne mise en œuvre.

Les organes directeurs de la FAO ont arrêté une série de critères régissant l'utilisation des ressources du PCT (voir chapitre III des Directives du PCT). Toute demande d'assistance est évaluée selon ces critères. Le document de projet doit donc réunir les éléments qui permettront de déterminer si un financement par le PCT est possible selon les critères du PCT.

En outre, afin d'améliorer la qualité du programme de terrain de la FAO et de s'assurer que tous les projets contribuent à la réalisation des objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO a adopté une série de critères complémentaires. Les formulateurs des projets du PCT doivent porter une attention toute particulière à ces critères dans la conception du projet. Les critères auxquels tous les projets de la FAO doivent se conformer sont:

1. **Synergie:** garantir une interaction adéquate entre les activités normatives et les activités de terrain de l'Organisation de manière à ce qu'elles conjuguent leurs apports.
2. **Avantages comparatifs:** identifier l'avantage comparatif de l'Organisation et en tirer le profit maximum pour le projet.
3. **Durabilité:** avoir un impact positif durable qui favorise la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté et contribue à la sauvegarde de l'environnement et au développement rural durable.
4. **Renforcement des capacités:** créer et/ou renforcer les capacités nationales pour garantir la continuité dans l'action, promouvoir l'autosuffisance et renforcer les institutions publiques.
5. **Parité hommes-femmes:** promouvoir la parité hommes-femmes en tenant compte de façon systématique de l'engagement formel et de la politique de la FAO visant à l'incorporer à la fois dans ses activités normatives et sur le terrain.
6. **Partenariat – alliances:** promouvoir et élargir les partenariats, alliances, et la participation ainsi que la complémentarité avec l'assistance multilatérale et/ou bilatérale.
7. **Appropriation par le Gouvernement et/ou par l'institution bénéficiaire:** promouvoir la responsabilité et l'appropriation du Gouvernement en ce qui concerne les résultats du projet.

PAGE DE COUVERTURE**RÉSUMÉ DU PROJET****SECTION 1. CONTEXTE**

- 1.1 Contexte général (optionnel)
- 1.2 Contexte sectoriel
 - 1.2.1 Priorités de développement et Objectifs de développement du millénaire
 - 1.2.2 Relations avec le NMTPF et le PNUAD
- 1.3 Politique sectorielle et législation (optionnel)

SECTION 2. JUSTIFICATION

- 2.1 Problèmes à résoudre
- 2.2 Partenaires et bénéficiaires ciblés
- 2.3 Justification du projet
- 2.4 Travaux antérieurs et connexes (optionnel)
- 2.5 Avantage comparatif de la FAO (optionnel)

SECTION 3. CADRE DU PROJET

- 3.1 Impact
- 3.2 Effets directs et produits
- 3.3 Durabilité
- 3.4 Risques et hypothèses

SECTION 4. MISE EN ŒUVRE ET DISPOSITIONS D'EXÉCUTION

- 4.1 Cadre institutionnel et coordination
- 4.2 Stratégie/Méthodologie
- 4.3 Apports du Gouvernement
- 4.4 Contribution de la FAO

SECTION 5. SUPERVISION, SUIVI, INFORMATION SUR LA GESTION ET RAPPORTS

- 5.2 Suivi et partage des connaissances
- 5.3 Communication et visibilité (optionnel)
- 5.4 Calendrier des rapports

ANNEXES

- Appendice 1 Budget du projet
- Appendice 2 Cadre logique (*optionnel*)
- Appendice 3 Exemple de mandat
- Appendice 4 Exemple de plan de travail

PAGE DE COUVERTURE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE

Pays:

Titre du projet:

Numéro du projet:

Date de démarrage:

Date d'achèvement:

Ministère chargé de
l'exécution du projet:

Contribution de la FAO: USD

Signé:

Signé:

(pour le Gouvernement)

Jacques Diouf
Directeur général
(pour l'Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture - FAO)

Date de la signature:

Date de la signature:.....

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le but du résumé exécutif est de fournir les informations essentielles concernant le projet aux décideurs de haut niveau dans les pays donateurs et bénéficiaires ainsi qu'à la direction de la FAO. Il devra être préparé dans un style narratif direct et présenter : i) le contexte et la logique ; ii) les résultats et l'effet escomptés ; et iii) une synthèse de la contribution de la FAO. Dans la mesure du possible, les arrangements de partenariat et la contribution du projet à un programme national spécifique devront être soulignés. Le résumé devra être clair, concis et tenir sur une page. Des exemples pourront être fournis par TCOT, les Bureaux régionaux et sous-régionaux ou le Représentant de la FAO.

Table des matières (optionnel)

Etant donné que le document ne devra pas excéder dix pages sans les annexes, il n'est pas nécessaire de dresser une table des matières.

Sigles et acronymes (optionnel)

S'il est prévu de recourir à de nombreux acronymes, une liste détaillée de *tous* les acronymes utilisés dans le texte pourra être fournie. *Note* : la première fois qu'un terme figure dans le texte, il doit être énoncé entièrement et suivi du sigle ou de l'acronyme entre parenthèses. *Exemple*: *Objectif du millénaire pour le développement (OMD)*.

SECTION 1. CONTEXTE

C'est la première section du document de projet. Elle sert d'introduction et de plate-forme pour présenter le contexte général et le contexte sectoriel des problèmes qui seront abordés par le projet. Il importe que les informations fournies dans le contexte introduisent le thème du projet.

Il est recommandé d'inclure trois sous-titres pour définir clairement le contexte dans lequel le projet sera réalisé : *Contexte général*, *Contexte sectoriel* et *Politiques sectorielles et législation*. Seul le sous-titre *contexte sectoriel* est indispensable, les deux autres n'y figureront que s'ils s'avèrent appropriés, voire essentiels. Il est nécessaire de rester clair et concis, en utilisant les données disponibles les plus récentes, les produits de projets pertinents et les enseignements tirés. Le fil conducteur qui doit être introduit dans cette section et suivi dans l'ensemble du document de projet est celui de l'appropriation au niveau national.

1.1 Contexte général (optionnel)

Il s'agit de l'introduction générale qui devra donner un bref aperçu des problèmes ainsi que du contexte matériel, social et économique dans lequel se déroulera le projet. Cette section facultative sera introduite uniquement si elle s'avère d'une pertinence spécifique en relation avec les orientations du projet.

1.2 Contexte sectoriel

Définir ici les responsabilités du Gouvernement dans ce secteur, la planification du développement, le Cadre national des priorités à moyen terme («NMPTF» en anglais), le Plan-cadre des Nations Unies (PNUAD), les OMD, la Stratégie pour la réduction de la pauvreté, les programmes nationaux et régionaux de sécurité alimentaire. Cette section montrera en quoi le projet répond aux critères 2 et 3 du PCT, *Buts et objectifs* et *Priorités nationales ou régionales*.

Le contexte sectoriel peut être présenté en deux sous-sections:

1.2.1 Priorités de développement, objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et OMD

Sous cette rubrique, identifier les priorités nationales en matière de développement et les priorités sectorielles ainsi que leurs relations avec les objectifs du Sommet mondial de l'alimentation (SMA) et les OMD. Indiquer la contribution générale des donateurs dans le secteur et les priorités. Analyser la pertinence de ce projet dans le cadre des programmes régionaux et/ou les liens avec ceux-ci.

1.2.2 Cadre national des priorités à moyen terme (NMPTF) et PNUAD

Énoncer sous quelle forme les problèmes que le projet devra résoudre se rattachent aux priorités à moyen terme définies dans le cadre du NMPTF pour une collaboration entre le Gouvernement et la FAO, ainsi qu'aux priorités plus générales d'assistance des Nations Unies prévues dans le PNUAD. Décrire les orientations principales du système des Nations Unies dans le pays et présenter les programmes et projets pertinents financés par les donateurs ainsi que les mécanismes de coordination avec les donateurs.

1.3 Politique sectorielle et législation (optionnel)

Expliquer la politique et la planification à long terme du gouvernement. Énumérer les textes pertinents de la législation en vigueur et indiquer s'ils sont considérés comme satisfaisants dans le contexte des politiques et plans proposés par le Gouvernement. Décrire dans les grandes lignes la législation qui est en préparation ou proposée, et celle qui sera nécessaire pour appliquer les politiques du gouvernement. Indiquer si l'aide de la FAO en matière de politique générale et sur le plan juridique est jugée souhaitable ou nécessaire dans ce contexte. Cette section facultative sera introduite uniquement si elle est pertinente par rapport aux orientations du projet.

SECTION 2. LOGIQUE

La Section 2 propose la plateforme pour présenter les problèmes à traiter, les bénéficiaires cibles, les priorités identifiées au niveau local, la justification du projet et le contexte de développement dans lequel le projet sera exécuté. La logique repose souvent sur une évaluation des besoins (ou dégâts) réalisée par la FAO conjointement avec le Gouvernement et/ou d'autres organisations des Nations Unies et donateurs. Dans cette section, examiner avec soin les critères du Comité chargé de l'examen des programmes et projets (CEPP ou «PPRC» en anglais) et mettre en évidence l'avantage comparatif de la FAO ainsi que la synergie avec les programmes régionaux et sous-régionaux. Cette section ne doit pas dépasser trois pages.

2.1 Problèmes/questions à aborder

Définir clairement les problèmes que le projet proposé traitera, y compris la portée, les antécédents et les causes des problèmes. Expliquer quelle incidence les problèmes ont sur le développement du secteur en faisant référence aux priorités du Gouvernement en matière de développement. *Indiquer ici en quoi le projet répond au Critère 4 du PCT : Lacunes ou problèmes critiques.*

2.2 Partenaires et bénéficiaires cibles

Identifier les partenaires (institutions, organisations, groupes ou particuliers) ayant un intérêt direct ou indirect dans le projet. Identifier les bénéficiaires cibles (groupes ou particuliers) pour lesquels le projet est entrepris. La planification, l'élaboration et l'exécution du projet doivent se faire

de manière participative et en tenant compte de la parité hommes/femmes, avec les partenaires et bénéficiaires cibles, y compris, dans la mesure du possible, les représentants locaux des donateurs potentiels. *Noter également les critères 9 et 10 du PCT relatifs au Genre, Partenariat et Participation ainsi que le critère du Comité chargé de l'examen des programmes et projets (PPRC): parité hommes-femmes.*

2.3 Justification du projet

Expliquer pourquoi le Gouvernement demande une aide extérieure dans le cadre d'un projet pour traiter les problèmes ou questions présentés. Expliquer pourquoi le projet est nécessaire ici et maintenant et quelles seraient les conséquences si le projet n'était pas mis en œuvre. Expliquer clairement quelle est la cause profonde du problème à traiter. Présenter de manière brève l'approche stratégique utilisée dans le projet pour traiter le problème défini et comment elle permettra aux partenaires d'atteindre leurs objectifs. *Noter le critère pertinent du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: renforcement des capacités et parité hommes-femmes (pour les projets du PCT, noter les critères n°8 et n°9).*

2.4 Travaux antérieurs et connexes (optionnel)

Fournir des informations concises sur les orientations des autres projets ou activités des Nations Unies et/ou du gouvernement/donateurs en cours (ou terminés) dans le secteur et/ou en rapport avec le projet qui ne figurent pas parmi celles de la section 1.2.2. Noter aussi les activités antérieures ou en cours de la FAO. Si le projet proposé doit avoir des rapports avec d'autres projets, définir les mécanismes de coordination et de partage des informations afin d'assurer la complémentarité et d'établir des partenariats solides pour un impact durable. *Critère pertinent du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: partenariats et alliances (pour les projets du PCT, noter le critère n° 10).*

2.5 Avantage comparatif de la FAO (optionnel)

Définir clairement, si cela s'impose, la logique de la participation de la FAO en tant que partenaire du Gouvernement (c'est-à-dire, l'avantage comparatif) pour l'exécution de ce projet. Prendre en compte l'expérience accumulée, les leçons acquises, les meilleures pratiques et les réseaux d'informations ainsi que la coopération antérieure avec les donateurs potentiels. *Critère pertinent du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: avantage comparatif.*

SECTION 3. CADRE DU PROJET

Dans cette section, on présentera le cadre du projet, c'est-à-dire l'impact global proposé (but), l'effet direct et les produits prévus. Le cadre est, pour l'essentiel, une **chaîne de résultats** dans laquelle les *activités* débouchent sur des *produits* qui entraînent un *effet direct*, lequel aura un *impact*. A des fins de clarté, dans le document de projet, les activités spécifiques devront être présentées uniquement dans le cadre logique et dans le plan de travail joints en annexe. L'élaboration du cadre logique n'est pas obligatoire pour les projets du PCT mais peut faire l'objet d'une Annexe selon le format indiqué en Appendice 2. Les concepteurs de projet doivent bien comprendre la différence qui existe entre une activité et un produit, un produit et un effet direct, un effet direct et un impact. Pour les projets du PCT, cette section ne doit pas dépasser deux pages.

3.1 Impact

Présenter de façon claire l'Impact (Objectif de développement) auquel le projet contribuera. Il sera en général en rapport avec les objectifs nationaux ou internationaux de développement et/ou avec les Objectifs du millénaire pour le développement.

3.2 Effet direct et produits

Présenter l'effet direct spécifique que le projet se propose d'atteindre. L'effet direct est ce qui était désigné auparavant comme "objectifs immédiats". Cependant l'approche actuelle est d'indiquer un seul effet direct dans un bref exposé. L'effet direct découle des produits qui résultent des activités. Présenter dans cette section uniquement l'effet direct et les produits escomptés:

Effet direct _____
Produit 1. _____
Produit 2. _____
Produit 3. _____

L'effet direct et les produits devront être formulés en termes très clairs et pouvoir être vérifiés qualitativement et quantitativement afin que des indicateurs pertinents pour la vérification puissent être facilement identifiés à des fins de supervision et d'évaluation.

A titre d'exemple, les produits spécifiques des projets du PCT peuvent être les suivants: un document de politique et/ou de stratégie préparé/approuvé par l'institution appropriée ; des lois, des règles formulées et/ou votées et mises en vigueur ; un programme spécifique donnant suite au projet préparé, financé ou mis en œuvre ; une institution renforcée (spécifier de quelle façon) ; une base de donnée, un réseau de savoirs, un système de communication, etc. établis. Une attention particulière sera réservée à la description des activités et des produits qui assureront la durabilité des effets directs du projet et garantiront des effets catalytiques ainsi que le suivi comme : i) la mobilisation de ressources financières à l'issue du projet (indiquer les sommes prévues en USD ainsi que les sources, y compris s'il s'agit du budget national) ; et ii) les produits des activités de formation¹ : le nombre et le profil des personnes formées (agriculteurs, ruraux, personnel du gouvernement, personnel d'ONG/société civile, etc.), le titre, le contenu et la durée des séances de formation.

3.3 Durabilité

Présenter ici la situation escomptée à la fin du projet. Expliquer quels sont les ressources, les infrastructures, les capacités et les processus, etc. en place pour assurer la continuité. Expliquer comment et pourquoi l'effet direct sera durable et l'impact sera assuré suite au projet. Indiquer les partenariats qui devront être établis durant l'exécution du projet pour contribuer à la durabilité des activités et des produits du projet. En particulier, définir les liens avec d'autres programmes financés par des donateurs ou par le pays, les partenariats avec les organisations de la société civile et les ONG. Expliquer ce qui sera mis en place pour assurer une transition sans heurt (stratégie de sortie) lorsque le projet est terminé. Indiquer comment les enseignements tirés du projet ou le savoir qui en résulte pourront être partagés avec une audience plus large. Les concepteurs de projet doivent analyser

¹ **Les activités de formation** à prendre en considération couvrent l'organisation et le suivi d'activités de communication (réunions, séminaires, voyages d'étude, bourses et autres programmes éducatifs), destinées au perfectionnement, avec des buts/objectifs précis, formulés à l'avance et consolidés par des outils d'apprentissage de qualité. L'évaluation des progrès accomplis fait partie intégrante du processus de formation.

comment l'information produite sera diffusée et planifier cet aspect dans les activités et/ou les produits.

Etant donné les limites assignées à une assistance dans le cadre du PCT, cette section est essentielle pour l'éligibilité de toute requête. Cette section doit indiquer en quoi le projet répond aux critères 5, 7 et 8 : Impact durable, Engagement du Gouvernement et Renforcement des capacités, Noter également le critère du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: durabilité et renforcement des capacités.

3.4 Risques et hypothèses

L'évaluation et la gestion des risques sont essentielles dans la planification des projets. L'important n'est pas nécessairement d'éviter les risques mais de les prévoir et d'en atténuer l'impact sur le projet. Il est nécessaire d'identifier dans cette section les risques susceptibles de compromettre l'effet direct du projet et de décrire comment le projet atténuera les risques perçus :

- présenter brièvement les principaux risques en évaluant leur impact et leur probabilité (de préférence sous forme de matrice – voir Tableau 1) ;
- décrire comment les risques seront gérés ;
- expliquer s'il existe un programme crédible, extérieur au projet, pour réduire ces risques (par exemple, renforcer les normes et les systèmes du secteur public) ;
- exposer les mesures proposées au sein du projet pour réduire ces risques et indiquer si ces mesures ont été approuvées par les partenaires du projet ; et
- traiter les risques qui peuvent être dus à des retards au niveau de l'approbation du projet et/ou du démarrage des activités, susceptibles de modifier les circonstances et/ou les exigences par une révision obligatoire du projet.

Tableau 1: Matrice des risques

Risque	Impact	Probabilité	Mesures d'atténuation
1.			
2.			

Les hypothèses sont en fait les conditions requises pour atteindre les résultats voulus une fois les risques gérés et sont incluses dans le cadre logique (présenté en Apendice 2).

SECTION 4. DISPOSITIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LA GESTION

Les sections précédentes ont défini "*pourquoi*" le projet était nécessaire et "*ce que*" le projet va réaliser. La présente section définit "*comment*" le projet sera mis en oeuvre. Cette section ne doit pas dépasser trois pages.

4.1 Cadre institutionnel et coordination

Indiquer ici le ministère du Gouvernement qui sera responsable de la mise en œuvre et préciser ses responsabilités. Préciser l'unité ou la section organisationnelle spécifique qui sera chargée du projet et comment elle gèrera le projet. Examiner quels sont les autres ministères et/ou

organisations qui devraient participer, à quel titre (comité directeur, etc.) et quelles sont leurs contributions au projet ou les avantages qu'ils peuvent en tirer.

Si le projet fait partie d'un programme de plus grande envergure comportant d'autres projets, cette section devra préciser les relations avec ceux-ci, les mécanismes consultatifs et identifier le mécanisme de coordination nationale existant ou à mettre en place.

S'il convient, expliquer comment le projet peut renforcer la collaboration intersectorielle. *Critère pertinent du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: partenariats – alliances (et pour les projets du PCT, critère du PCT n° 10).*

4.2 Stratégie/Méthodologie

Chaque projet a besoin d'une stratégie claire et d'une méthodologie bien planifiée pour obtenir l'effet direct fixé de manière efficace et dans les délais appropriés. Dans cette sous-section, examiner la stratégie du projet et expliquer comment elle contribuera au programme de développement plus vaste (national/régional). Expliquer clairement comment le projet sera exécuté sur le terrain. Préciser la méthodologie qui sera utilisée pour garantir la participation des partenaires et leur contrôle sur le projet. Exposer les autres méthodologies qui pourront être utilisées pour garantir que les activités définies seront réalisées de manière satisfaisante. Si nécessaire, préciser qui fera quoi, quand, où et pourquoi. Ceci peut être présenté brièvement dans cette sous-section et de manière plus détaillée dans un plan de travail qui sera placé en Annexe du document de projet. Le niveau des détails doit être décidé par le concepteur de projets et examiné au sein de l'équipe spéciale du projet.

Dans cette sous-section, il faudra expliquer avec suffisamment de détails comment le projet sera mené à bien. Toutefois, la stratégie et la méthodologie ne devront pas être rigides mais suffisamment souples pour pouvoir être adaptées et modifiées, si nécessaire, en fonction de l'expérience et des leçons acquises sur le terrain. Souvent, dans les projets, on "apprend en faisant" et cette approche doit être prise en compte dans le document de projet. Expliquer comment ceux qui sont chargés de la mise en œuvre du projet peuvent apprendre et modifier le projet durant l'exécution. *Critère pertinent du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: Renforcement des capacités, parité hommes-femmes, et prise en charge nationale (et pour les projets du PCT, critères du PCT 7, 8, 9, et 10).*

4.3 Contributions du Gouvernement

Cette section est rédigée en étroite consultation avec le Gouvernement bénéficiaire.

1) Obligations et conditions préalables (optionnel)

Il s'agit des mesures que le Gouvernement bénéficiaire doit prendre avant l'exécution du projet. En général, les mesures qui sont nécessaires non seulement pour assurer une exécution sans heurts du projet, mais aussi pour son démarrage, devront être considérées comme des *obligations préalables* qui doivent être remplies avant la signature du document de projet. Les *conditions préalables* sont celles qui doivent exister avant le commencement des activités afin d'assurer une *exécution* sans heurt du projet. Il faudra énumérer ici les obligations et les conditions préalables et expliquer la manière dont elles seront respectées.

2) Ressources financières et/ou contributions en nature

Présenter ensuite les contributions en nature (installations, ressources et services) et les ressources financières que le Gouvernement fournira pour assurer l'exécution du projet de manière efficace et dans les délais appropriés. Il s'agit notamment de bureaux, matériel, personnel,

coordination, direction (directeur de projet national, comité directeur, etc.), autorisation de dédouanement du matériel, autorisation du personnel international, etc.

Dans les projets où les bénéficiaires sont tenus d'apporter une contribution afin de pouvoir bénéficier des produits du projet, les modalités doivent être expliquées et, si nécessaire, détaillées dans une annexe séparée.

L'élément fondamental est que tous les projets doivent appartenir à des programmes qui font partie de la stratégie de développement du pays concerné. Le concept de responsabilité nationale et de contrôle doit être clairement exprimé dans le document de projet et mis en pratique durant l'exécution qui suivra. Noter le critère pertinent du Comité chargé de l'examen des programmes et projets: prise en charge nationale (et pour les projets du PCT, critère du PCT n° 7).

4.4 Contribution de la FAO

Dans le budget (*qui devra figurer en Appendice 1 du document*) préciser **quels** apports seront fournis, **quand** et **comment**. Les lignes budgétaires du système ORACLE auxquelles doivent être imputés les apports sont indiquées entre parenthèses dans la présentation qui suit. Lorsque des accords de co-financement sont envisagés avec d'autres donateurs, cette section présentera les apports fournis sous d'autres financements ainsi que les modalités pertinentes. Dans de pareils cas, les projets devront, dans la mesure du possible, être conçus comme des modules séparés aussi bien pour les apports que pour les produits, identifiant clairement ce qui est financé par les différents fonds et les responsabilités quant aux résultats.

1. Services de personnel

Cette section énumère les différentes catégories d'apports en personnel mis à disposition par le projet et précise le domaine de compétences, la durée totale de l'affectation et le nombre de missions de chaque personne. Il faudra fournir en annexe des mandats détaillés, indiquant les qualifications requises, les tâches à accomplir, les résultats attendus, les responsabilités en matière de rapports, la durée de l'affectation, le nombre de missions et le(s) lieu(x) d'affectation.

Les experts internationaux seront de préférence recrutés au titre des Programmes de partenariat de la FAO (experts CTPD/CTPT et experts à la retraite), sous réserve de la disponibilité d'experts ayant les qualifications requises dans le cadre de ces programmes.

- **Experts internationaux au titre des programmes de partenariat (c'est-à-dire experts CTPD/CTPT ou experts à la retraite).** Le niveau de rémunération est établi sur la base d'accords entre la FAO et les Etats Membres signataires des accords CTPD/CTPT et conformément aux modalités et conditions standard du Programme de partenariat. Des experts internationaux indépendants peuvent aussi être recrutés en tant qu'experts CTPD/CTPT ou experts à la retraite, s'ils acceptent les conditions du contrat (ligne budgétaire 5544, honoraires, ligne budgétaire 5686, voyages internationaux et dans le pays et indemnités journalières de subsistance [IJS]). Le taux des IJS est celui appliqué pour les experts internationaux rétribués en honoraires aux taux en vigueur au sein des Nations Unies.

- **Autres experts internationaux.** Le niveau de rémunération est établi conformément aux taux en vigueur aux Nations Unies pour le type de compétences requises. Les coûts standard comprennent les honoraires (ligne budgétaire 5542), les frais de voyage internationaux et dans le pays estimés et l'IJS (ligne budgétaire 5684) applicable au pays et dans des zones spécifiques du pays, le cas échéant. Le recrutement d'experts internationaux dont les taux d'honoraires sont ceux en vigueur au sein des Nations Unies, doit être approuvé par la direction de la FAO, sur la base d'une justification fournie par le Directeur de la Division technique principale qui fera état des efforts qui ont été consacrés à l'identification de candidats dans le cadre du Programme de partenariat.

- **Services d'appui technique de la FAO (SAT).** Ces services sont fournis par des fonctionnaires techniques de la FAO relevant des bureaux régionaux ou sous-régionaux ou du siège de la FAO. Le coût de la formulation des accords de projets peut être remboursé sous cette rubrique. Les coûts des SAT comprennent les honoraires (ligne budgétaire 6120), calculés sur la base du taux standard applicable aux services de la FAO établi par l'Organisation, le montant estimatif des frais de voyage internationaux et dans le pays, et l'IJS (ligne budgétaire 5692) applicable au pays. Dans les cas où la FAO n'est pas en mesure de fournir le personnel technique pour assurer les SAT, le personnel de la FAO peut être remplacé, à l'initiative de la division technique concernée de la FAO, par un expert externe (expert international ou expert au titre du Programme de partenariat). Les honoraires de l'expert seront alors payés par la division technique de la FAO, qui en demandera le remboursement au titre des SAT (ligne budgétaire 6120), alors que les frais de voyage et l'IJS seront imputés au projet au titre des frais de voyage SAT (ligne budgétaire 5692). Il faut en outre inclure les montants standard pour la préparation du compte rendu final ou de la lettre de clôture (ligne budgétaire 6111).

- **Experts nationaux.** Ils sont sélectionnés par la FAO et ne peuvent pas figurer sur les états de paie du Gouvernement au moment de leur affectation à la FAO, ni être recrutés dans l'organisme d'exécution national. Le niveau de leur rémunération (ligne budgétaire 5543) est fixé d'après les conditions pratiquées dans le pays et conformément aux taux appliqués par le système des Nations Unies et par le gouvernement. La FAO assume la responsabilité de la direction et de la supervision technique de ces experts et elle évalue leur travail.

- **Experts de la coopération Sud-Sud.** Le niveau de leur rémunération est établi conformément aux modalités et conditions de l'accord de coopération Sud-Sud signé entre la FAO et les Etats Membres (compte 5546, honoraires et ligne budgétaire 5688, voyages internationaux et à l'intérieur du pays et IJS).

- **Volontaires des Nations Unies.** Le niveau de leur rémunération (qui consiste en une indemnité mensuelle de subsistance) est établi conformément aux conditions locales en vigueur et peut être obtenu à travers la Représentation du PNUD dans le pays (LB 5547). Les frais de voyages internationaux sont imputés en général à la LB 5689.

- **Personnel d'appui administratif** (personnel national de projet ne faisant pas partie du cadre organique, tel que secrétaires, interprètes, chauffeurs, personnel occasionnel, etc.) ne sera fourni qu'à titre exceptionnel et seulement pour soutenir les activités du projet (ligne budgétaire 5652).

2. **Autres frais de voyages.** : La ligne budgétaire voyages officiels (LB 5661) peut couvrir les frais de déplacement du Représentant de la FAO et de son assistant jusqu'aux sites du projet. Dans des cas exceptionnels, si cela s'avère nécessaire pour l'exécution du projet, des membres du personnel national de l'organisme d'exécution ou d'une institution partenaire clé peuvent prétendre au remboursement de leurs frais de déplacement liés au projet, dans la limite des taux de remboursement pratiqués par le Gouvernement (ligne budgétaire 5698).

3. **Contrats, lettres d'accord ou accords de services contractuels** (ligne budgétaire 5650) pour des services techniques spécialisés. La fourniture combinée de services et d'intrants peut être couverte par des contrats ou des lettres d'accord avec des institutions spécialisées. La liste détaillée des services ou des apports à fournir, les résultats escomptés et les conditions de ces arrangements contractuels doivent être clairement indiqués dans une annexe à l'accord de projet. Aucun contrat ne peut être établi avec l'organisme national d'exécution/bénéficiaire du projet pour couvrir ce qui relève de la contribution de la contrepartie.

4. **Matériel, fournitures et équipement:** L'engagement de la FAO est limité à la fourniture des quantités indiquées dans l'accord de projet, jusqu'à concurrence de l'allocation budgétaire. Cette

section doit fournir une liste suffisamment précise du matériel courant et du matériel durable. Cette composante ne devra pas dépasser 50 pour cent du budget pour les projets d'assistance technique.

- **Matériel et fournitures courants** (ligne budgétaire 6000). Si le coût total dépasse 10 000 USD, une liste détaillée fournie en annexe indiquera pour chaque élément, les spécifications, quantités maximales et montants maximaux alloués en USD.

- **Matériel durable** (ligne budgétaire 6100). Si le coût total dépasse 10 000 USD, les spécifications préliminaires quant au matériel durable, avec une estimation provisoire et détaillée des coûts, doivent être indiquées dans une annexe à l'accord de projet. L'achat des véhicules nécessite une autorisation préalable de TCOT.

5. **Formation**: Si le renforcement des capacités est une composante importante du projet, une annexe doit donner des détails sur les sessions de formation (titre, contenu technique, approche de formation, participants visés [différenciés par sexe et occupation], institution hôte et lieu, personnel du projet chargé d'assurer la formation, nombre de stagiaires et durée prévus, et estimation détaillée des coûts).

Une distinction doit être faite entre **formation à l'extérieur (voyage d'étude), formation sur place (ateliers et séminaires) et ateliers régionaux**. Le coût, la raison d'être et l'objet de chaque atelier et de chaque voyage d'étude doivent être dûment justifiés et détaillés.

- **Les voyages d'étude** des ressortissants nationaux doivent être réduits au strict minimum (maximum deux stagiaires par pays bénéficiaire et maximum deux pays d'étude par stagiaire). Dans des circonstances exceptionnelles, les stagiaires peuvent être accompagnés par un interprète. Le coût du voyage d'étude inclut le déplacement et l'IJS (au taux en vigueur aux Nations Unies) (ligne budgétaire 5694) et peut comprendre une redevance à l'institut/centre accueillant la formation (ligne budgétaire 5920). Si les repas et l'hébergement sont compris dans la redevance, l'IJS est réduite à 20 pour cent. Toute formation académique est exclue. A titre strictement exceptionnel, une bourse sera accordée pour un maximum de trois mois.

- Le budget des **ateliers dans le pays** (LB 5920) à l'intention des participants nationaux devrait couvrir uniquement les dépenses requises pour l'organisation des ateliers et pour la préparation et la reproduction du matériel didactique, étant donné que le Gouvernement est censé couvrir les frais de participation de ses ressortissants. Toutefois, dans des circonstances exceptionnelles, les frais de voyages internes et de logement des participants qui doivent se déplacer pour assister à la formation peuvent être inclus. L'indemnité journalière de subsistance est calculée sur la base des taux pratiqués par les Nations Unies ou par le gouvernement, le chiffre le moins élevé étant à retenir.

- **Ateliers régionaux**. Le projet couvre (LB 5920) les frais de voyages internationaux et l'IJS des participants des ateliers régionaux. Des arrangements ad hoc sont encouragés de manière à réduire les coûts de participation aux ateliers régionaux, en particulier la prise en charge des repas et de l'hébergement par l'institution hôte et/ou l'octroi d'une indemnité journalière.

6. **Frais généraux de fonctionnement (FGF)** (LB 6300) pour couvrir les dépenses diverses à engager sur place pour le fonctionnement du projet, telles que les communications téléphoniques, le papier à photocopie, etc. (maximum 5 pour cent du budget total moins les coûts directs de fonctionnement [CDF]).

7. **Coûts directs de fonctionnement** (CDF) (LB 6118) destinés à couvrir les coûts administratifs et opérationnels de la FAO liés à l'exécution du projet (actuellement 7 pour cent des dépenses du projet).

SECTION 5. SUPERVISION, SUIVI, INFORMATION RELATIVE À LA GESTION ET COMPTE RENDU

Cette section décrit la supervision du projet afin de s'assurer qu'il soit exécuté correctement afin d'obtenir les produits et l'effet direct recherchés dans les délais voulus. C'est aussi dans cette section que le concepteur du projet indiquera de manière détaillée les dispositions de supervision/suivi interne qui seront appliquées pour aider les personnes chargées de la gestion du projet à assurer une exécution efficace et efficiente du projet. Enfin, les dispositions pour la présentation des rapports devront aussi être formulées.

Note: pour les projets du PCT, cette section ne doit pas dépasser deux pages.

5.1 Supervision/suivi et partage des connaissances

Préciser comment la supervision et le suivi (et/ou supervision/suivi participatif) seront réalisés durant l'exécution du projet, c'est-à-dire indiquer le responsable, la façon dont la supervision/le suivi sont planifiés, budgétisés et leur calendrier. Expliquer comment l'évaluation de l'impact, les conclusions et les leçons acquises seront organisées et utilisées dans les activités futures de planification et de développement.

Expliquer comment le projet sera supervisé/suivi au sein du pays et comment l'information sera utilisée. Indiquer qui sera chargé de la supervision/du suivi (supervision/suivi participatif et évaluation par les bénéficiaires cibles, le personnel du projet, un comité directeur, ou encore le représentant de la FAO, etc.), quand il aura lieu et comment, et avec qui les résultats seront partagés. Expliquer comment l'expérience acquise grâce au projet sera mise à disposition dans le cadre du Forum de connaissances de la FAO et de la collecte de savoirs implicites (par exemple, l'Archive des documents de l'organisation), et par les "réseaux de connaissances" existants ou créés à cette fin.

5.2 Communication et visibilité

Pour la plupart des projets, la communication des résultats est essentielle pour répondre aux exigences des donateurs et/ou du Gouvernement et pour renforcer la durabilité des actions et des résultats. A mesure que l'expérience et que les "*leçons sont acquises*", cette information doit être partagée avec notamment les organisations partenaires afin de renforcer le développement du programme. S'il convient, les aspects touchant à la communication doivent être pris en compte par le projet et être planifiés et prévus dans le budget.

La communication est étroitement liée au problème de la visibilité qui permet de mettre en avant ce qui est fait, qui finance et qui le fait. C'est un élément qui doit être pris en compte dans la conception et le budget du projet (à noter comme étant très important dans les projets de secours d'urgence et de réhabilitation).

5.3 Calendrier des rapports

Chaque consultant international ou national, y compris le personnel de la FAO fournissant des services techniques consultatifs, doit préparer un **rapport de mission** contenant les principaux résultats, conclusions et recommandations des missions qu'il/elle a effectuées.

La dernière obligation en matière de rapport est l'élaboration d'un **compte rendu final** qui présente les principaux résultats et conclusions du projet, ainsi que les recommandations de la FAO à l'intention du gouvernement. L'unité technique de la FAO chargée du soutien technique au projet doit s'assurer que le compte rendu final soit établi dans les délais prescrits et qu'il a bien la qualité voulue.

La préparation du compte rendu final peut être confiée au consultant technique principal et cette tâche doit alors être indiquée spécifiquement dans son mandat. Dans certains cas, une lettre de clôture, brève et concise, indiquant que le projet a produit les résultats attendus et atteint ses objectifs, est suffisante aux fins de l'enregistrement des réalisations du projet. Le compte rendu final ou la lettre de clôture sont transmis à la plus haute autorité technique du gouvernement, généralement le Ministre de l'agriculture.

ANNEXES (au document de projet)

Les annexes standard du document de projet type sont :

- Budget (voir format standard en Appendice 1)
- Cadre logique (optionnel – voir Appendice 2)
- Mandats (voir exemple en Appendice 3)
- Plan de travail (voir exemple en Appendice 4)

D'autres annexes peuvent s'avérer nécessaires pour fournir des spécifications techniques relatives au matériel, à l'équipement, à la formation ou aux contrats, etc. Les concepteurs de projet devront décider et, en cas de doute, ajouter l'annexe en question.

Appendice 1

BUDGET DU PROJET

Pays :

Titre du projet :

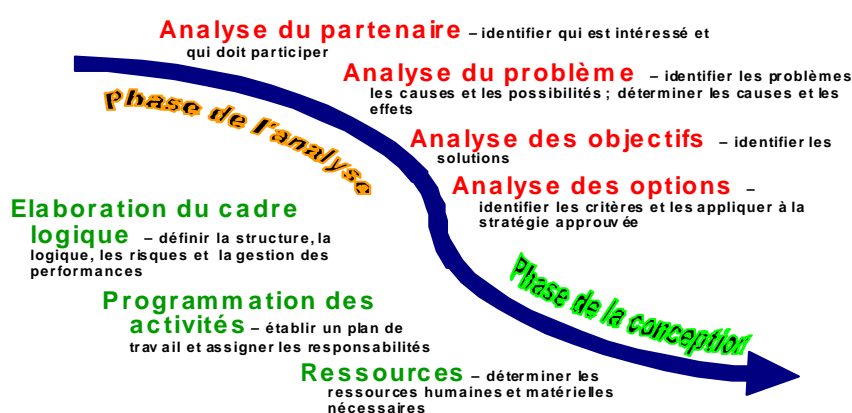
Code du projet : TCP /..... /

Ligne budgétaire	Description des éléments	Compte subsidiaire	Compte principal
5013	Consultants		-
5542	Consultants – Internationaux	-	
5543	Consultants – Nationaux	-	
5544	Consultants – CTPD/CTPT	-	
5545	Consultants – Experts à la retraite	-	
5546	Consultants – Coopération Sud-Sud	-	
5547	Consultants – Volontaires des Nations Unies		
5014	Contrats de sous-traitance		-
5650	Budget sous-traitance	-	
5020	Travailleurs sous contrat locaux		-
5652	Travailleurs occasionnels – personnel temporaire	-	
5021	Voyages		-
5661	Autres frais de voyages (personnel de la FAO uniquement)	-	
5684	Consultants – Internationaux	-	
5685	Consultants – Nationaux	-	
5686	Consultants – CTPD/CTPT	-	
5687	Consultants – Experts à la retraite	-	
5688	Consultants – Coopération Sud-Sud	-	
5689	Consultants – Volontaires des Nations Unies	-	
5691	Consultants – Jeunes cadres	-	
5692	Voyages SAT	-	
5694	Voyages – Formation	-	
5698	Voyages hors personnel (contreparties)		
5023	Formation		-
5920	Budget formation	-	
5024	Matériel courant		-
6000	Matériel courant	-	
5025	Équipement durable		-
6100	Budget équipement durable	-	
5027	Services d'appui technique		-
6111	Coût des rapports		
6120	Honoraires SAT	-	
5028	Frais généraux de fonctionnement		-
6300	Budget frais généraux de fonctionnement	-	
5029	Coûts d'appui		-
6118	Coûts directs de fonctionnement	-	
	Total général		-

LE CADRE LOGIQUE

Le “cadre logique” est un outil de planification et de gestion qui est utilisé sous diverses formes depuis plusieurs décennies pour la planification des projets. Le cadre logique est simplement un tableau ou matrice qui est utilisé pour faciliter la planification des projets en présentant de manière claire une hiérarchie d’éléments de projet avec les indicateurs, les moyens de vérification et les hypothèses importantes qui leur sont associés. Les stades initiaux de la préparation d’un cadre logique sont l’identification des parties prenantes, l’analyse du problème et la formulation des options visant à résoudre les problèmes:

Phases de l’approche du cadre logique



Lorsque les options sont définies et approuvées, la matrice du cadre logique est élaborée en suivant l’ordre hiérarchique ci-après:

Conception (synthèse)	Indicateurs/Objectifs	Sources des données	Hypothèses
Impact			
Effet direct			
Produits			
Activités			

Impact est le terme accepté maintenant pour ce qui était désigné par objectif général de développement. Il s’agit du niveau le plus élevé de la matrice du cadre logique et il devra se rapporter aux priorités de développement du Gouvernement et/ou aux OMD. Le niveau suivant (2) est *l’effet direct*. L’effet direct représente ce qui était auparavant désigné par objectif(s) immédiat(s) de développement. Cependant, dans la nouvelle approche harmonisée, un seul effet direct est présenté pour un projet. Le niveau suivant (3) est celui des *produits* qui sont réalisés par les *activités* figurant au quatrième et dernier niveau. Il y a parfois confusion entre activité et produit. Une *activité* implique une action et devrait être indiquée clairement comme étant quelque chose qui doit être fait, par exemple: formera dix enseignants à....., alors qu’un *produit* représente quelque chose qui est accompli, par exemple: dix enseignants ont été formés à ...

Remplir la matrice :

Comme on l'a vu plus haut, la matrice du cadre logique comprend 4 colonnes: 1) *synthèse de la conception*, 2) *indicateurs*, 3) *source des données*, et 4) *hypothèses*. En complétant le cadre logique, se reporter à la Figure 1 et à la Figure 2. La première colonne (synthèse de la conception) et la quatrième colonne (hypothèses) sont remplies ensemble, comme pour la Figure 1. Les hypothèses représentent les conditions nécessaires à chaque niveau pour atteindre les objectifs/résultats.

Les hypothèses se rapportent aux objectifs du MÊME niveau.

	Conception (synthèse)		Hypothèses
Impact	Alors nous devons contribuer à cet impact	←	Et dans ces conditions
Effet direct	Si nous obtenons cet effet direct.	↗	Et dans ces conditions
	Alors nous pouvons obtenir cet effet direct.	←	
Produits	Si nous réalisons ces produits.	↗	Et dans ces conditions
	Alors nous pouvons réaliser ces produits.	←	
Activités	Si nous réalisons ces activités	↗	COMMENCER ICI Dans ces conditions
	Alors nous pouvons réaliser ces activités.	←	

Une fois que les éléments figurant dans les colonnes réservées à la synthèse de la conception et aux hypothèses sont définis, les deuxième et troisième colonnes seront remplies conformément à la figure 2. Pour chaque niveau et, pour chaque activité/produit, il faudra indiquer dans la deuxième colonne les *indicateurs* qui serviront de point de référence pour mesurer les réalisations. Indiquer dans la troisième colonne, pour chaque indicateur, les moyens de vérification ou les *sources de données* qui permettront de mesurer l'indicateur.

Une fois rempli, le cadre logique présente non seulement un projet de manière claire, mais fournit aussi un outil pour diriger l'exécution à ceux qui sont chargés d'exécuter le projet et, ensuite, un outil d'évaluation aux évaluateurs du projet.

On trouvera dans le dossier ci-après un exemple de cadre logique complété.

Commencer ici (PAS par les activités!)

LE CADRE LOGIQUE

Figure 1

Étapes préalables: Utiliser les processus appropriés et adaptés avant de commencer le cadre logique lui-même, c'est-à-dire, bénéficiaire, problème, objectifs et analyse des options.

Étape 1 Définir l'impact/finalité

À quelles priorités nationales ou sectorielles contribuons nous? Quels avantages à long terme résultant en partie du projet peut-on attendre pour l'existence des populations pauvres? Plusieurs interventions peuvent partager une finalité commune.

Étape 2 Définir l'effet direct

Quel changement immédiat voulons nous obtenir? Pourquoi l'intervention est-elle nécessaire? Comment l'utilisation, l'assimilation ou l'application des produits modifieront le comportement des autres protagonistes? Comment les conditions de développement seront-elles améliorées à l'achèvement des produits? Limiter l'effet direct à un bref exposé.

Étape 3 Définir les produits

Quels seront les résultats mesurables des activités prévues? De quels produits ou services le projet sera-t-il directement responsable, vu les ressources nécessaires?

Étape 4 Définir les activités

Que faut-il réellement faire pour réaliser les produits? Il s'agit d'un résumé (pas d'un plan de travail détaillé) indiquant ce qui doit être fait pour réaliser chaque produit.

Étape 5 Vérifier la logique du bas vers le haut de la première colonne!

Appliquer le test si/alors pour vérifier la cause et l'effet. Si les activités énumérées sont réalisées, alors obtiendra-t-on le produit indiqué? Ce qui est planifié est-il nécessaire et suffisant? Planifions-nous trop ou pas assez? Et ainsi de suite jusqu'en haut de la première colonne.

Conception (synthèse)	Indicateurs/ objectifs	Source des données	Hypothèses
Impact			Du résultat aux conditions de l'impact
Effet direct			Du produit aux conditions du résultat
Produits			De l'activité aux conditions des produits
Activités			Conditions préalables

Étape 7 Contrôler à nouveau la logique de la conception, c'est-à-dire si les conditions sont remplies et si nous réalisons les activités, obtiendrons-nous les produits? Et ainsi de suite jusqu'en haut de la première et de la quatrième colonne. Passer à l'étape 8 au verso de la page.

Étape 6d

Une fois l'effet direct obtenu, quelles conditions doivent être remplies pour contribuer à l'impact/finalité?

Étape 6c

Une fois les produits fournis, quelles sont les conditions nécessaires pour obtenir l'effet direct?

Étape 6b

Une fois les activités terminées, dans quelles conditions les produits pourront-ils être fournis?

Étape 6a

Dans quelles conditions les activités pourront-elles être exécutées avec efficacité?

Faire une solide analyse des risques.

À chaque niveau, identifier les risques en se demandant ce qui peut faire obstacle à la réussite. Évaluer la gravité et la probabilité de chaque risque; et identifier les mesures d'atténuation. **Gérer les risques** en ajoutant les mesures d'atténuation prévues dans le projet dans la première colonne (principalement sous forme d'activités, éventuellement comme un produit). Les conditions qui restent sont les hypothèses dans la quatrième colonne. Éviter de mélanger hypothèses et risques.

Étape 6 Définir les hypothèses à chaque niveau

Faire une analyse des risques solide pour déterminer les hypothèses dans la conception du projet.

Figure 2

Étape 8 Définir les indicateurs de performance et la source des données/preuves

Compléter les deux colonnes conjointement

Les indicateurs sont les moyens; les objectifs sont les fins . Commencer par définir les indicateurs; ne fixer les objectifs que lorsqu'il y a suffisamment de données de référence et de prise en charge par les parties prenantes. Fixer les indicateurs et les objectifs en termes de qualité, quantité et temps.

Les preuves se présentent en général sous forme de documents, produits de la collecte de données. Des sources fiables peuvent être déjà disponibles. Inclure la collecte de données prévue et financée dans le projet en tant qu'activités dans la première colonne.

Conception (synthèse)	Indicateurs/objectifs		Sources de données	Hypothèses
Impact		<p>Étape 8a Indicateurs/objectifs de l'impact <i>Qu'est-ce qui indiquera les changements actuels ou futurs de l'impact auquel le projet a contribué? Inclure les changements qui se produiront durant la durée de vie du projet, même s'il ne s'agit que de premiers signes.</i></p>	<p>Étape 8a Source des données relatives à l'impact <i>Quelles preuves seront utilisées pour signaler les changements d'impact? Qui sera chargé de les collecter et à quel moment?</i></p>	
Effet direct		<p>Étape 8b Indicateurs/objectifs de l'effet direct <i>À la fin du projet, qu'est-ce qui indiquera que l'effet direct a été obtenu? Il s'agit de l'encadré clé pour l'évaluation du projet à son achèvement.</i></p>	<p>Étape 8b Source des données relatives à l'effet direct <i>Quelles preuves utilisera-t-on pour signaler les changements du résultat? Qui sera chargé de les collecter et à quel moment?</i></p>	
Produits		<p>Étape 8c Indicateurs/objectifs du produit <i>Qu'est-ce qui indiquera que les produits ont été réalisés? Qu'est-ce qui indiquera que les produits achevés commencent à atteindre l'effet direct? Ces indicateurs/objectifs définissent le cadre de référence du projet.</i></p>	<p>Étape 8c Source des données relatives au produit <i>Quelles preuves utilisera-t-on pour signaler la réalisation du produit? Qui sera chargé de les collecter et à quel moment?</i></p>	
Activités		<p>Étape 8d Indicateurs/objectifs de l'activité <i>Qu'est-ce qui indiquera la réussite des activités? Quels points de repère pourront indiquer que les activités menées à bien réalisent les produits? Un résumé des apports et du budget du projet figurera ici (mais ne doit pas constituer la seule entrée)?</i></p>	<p>Étape 8d Source des données relatives à l'activité <i>Quelles preuves utilisera-t-on pour signaler l'achèvement des activités? Qui sera chargé de les collecter et à quel moment? Un résumé des contributions et du budget du projet pourrait aussi figurer ici (mais ne doit pas constituer la seule entrée).</i></p>	

Ne pas inclure trop de détails dans le cadre logique. Un plan de travail détaillé et un budget suivront dans des documents annexes distincts.

Exemple**MANDAT****Spécialiste international en traitement/contrôle de qualité du café****Lieu d'affectation : Aboisso, Abidjan****Durée : deux mois/homme en quatre missions**

Sous la supervision générale du responsable du budget et la supervision technique de l'agronome en cultures industrielles du Bureau régional pour l'Afrique (FAO/RAF) et le fonctionnaire principal – agro-industrie et opérations après récolte – (FAO/RAF), et en collaboration étroite avec les autres consultants et le personnel national, le consultant international spécialiste en traitement/contrôle de la qualité du café devra accomplir les tâches suivantes :

Première mission (15 jours – année 1, mois 3):

- passer en revue, avec l'équipe, le plan des activités et le plan de travail ;
- commencer le regroupement d'informations pour la revue des stratégies et politiques en matière de développement de l'industrie du café ;
- aider les autres consultants et le personnel du Bureau régional à clarifier le rôle du Centre de recherche sur la production de café ;
- dresser la liste, en collaboration avec les autres consultants, des besoins en équipement du projet en établissant les spécifications et les coûts.
-
-

Deuxième mission (... jours, année x, mois x)

-

....

Qualifications:

Le consultant international spécialiste en traitement/contrôle de qualité du café rédigera un rapport en français à la fin de chaque mission. Le rapport devra présenter un résumé des recommandations et conclusions ainsi qu'un programme d'actions futures pour les missions successives. Le consultant devra :

- être titulaire d'un diplôme d'une université reconnue ou d'un institut de technologie ;
- détenir un dossier incluant des contrats d'embauche internationaux, des rapports et/ou des articles de référence publiés sur des revues de renommée internationale ;
- avoir au moins sept ans d'expérience en commerce du café et une bonne connaissance de la production, du traitement, du contrôle de la qualité et de la distribution internationale du café ;
- une parfaite connaissance du français.

Exemple:

PLAN DE TRAVAIL

Appendice 4

PRODUITS / ACTIVITÉS	ANNÉE 1												ANNÉE 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produit 1 Création d'une pépinière																								
Activité 1.1 Choisir un bon site	X																							
Activité 1.2 Rassembler les matériaux		X	X											X	X									
Activité 1.3 Préparer le sol			X	X											X	X								
Activité 1.4 Planter les planches				X	X											X	X							
Activité 1.5 Préparer un plan d'exploitation et former le personnel		X	X	X																				
Activité 1.6 Arroser, désherber et prendre soin des plants forestiers					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Produit 2 10 000 arbres plantés dans chacun des 3 villages																								
Activité 2.1 Identifier un site approprié dans les villages							X	X																
Activité 2.2 Préparer les sites pour les plantations d'arbres									X	X	X											X		
Activité 2.3 Planter les arbres avec les communautés locales											X	X	X	X									X	X
Produit 3 Création des comités locaux d'exploitation																								
Activité 3.1 Identifier les partenaires et faciliter l'organisation de comités					X	X	X	X	X															
Activité 3.2 Rédiger les règlements								X	X	X														
Activité 3.3 Obtenir la reconnaissance officielle des autorités de district										X	X	X												
Activité 3.4 Faciliter la protection et l'exploitation de la plantation													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Pour remplir le plan de travail: énumérer les produits des projets (comme ci-dessus) avec les activités qui leur sont associées pour réaliser chaque produit. Remplir les colonnes de la partie droite en fonction de la durée du projet (12 mois, 36 mois ou autre). Planifier avec soin le calendrier de chaque activité en fonction des intrants et des produits escomptés.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES DU PCT

Source: FPC 2005/02

1. La réalisation des objectifs du projet incombe conjointement au Gouvernement et à la FAO.
2. Au titre de sa contribution au projet, le Gouvernement s'engage à fournir en nombre voulu le personnel national qualifié, ainsi que les bâtiments, moyens de formation, équipement, moyens de transport et autres services locaux nécessaires à l'exécution du projet.
3. Le Gouvernement donne les pouvoirs nécessaires concernant le projet dans le pays à un organisme gouvernemental qui constitue le point central de la coopération avec la FAO pour l'exécution du projet et s'acquitte des responsabilités incombant au Gouvernement à cet égard.
4. L'équipement, le matériel et les fournitures acquis avec les fonds du Programme de coopération technique deviennent normalement propriété du Gouvernement dès leur arrivée dans le pays, sauf si l'accord en dispose autrement. Le Gouvernement veille à ce que l'équipement, le matériel et les fournitures soient à tout moment disponibles aux fins du projet et fait en sorte qu'ils soient placés sous bonne garde, entretenus et assurés. Les véhicules demeurent, à moins que l'accord n'en dispose autrement, la propriété de la FAO.
5. Sous réserve de toute mesure de sécurité en vigueur, le Gouvernement fournit à la FAO et au personnel du projet les rapports, enregistrements, archives et autres renseignements pertinents pouvant être nécessaires à l'exécution du projet.
6. Le choix du personnel de la FAO affecté au projet ou des autres personnes assurant des services pour le compte de la FAO au titre du projet, ainsi que des stagiaires, est fait par la FAO, le Gouvernement ayant été consulté. Pour contribuer à l'exécution rapide du projet, le Gouvernement s'engage à accélérer autant qu'il le peut ses procédures d'agrément des désignations du personnel de la FAO et des autres personnes assurant des services pour le compte de la FAO et chaque fois que cela est possible, à dispenser de ces procédures le personnel de la FAO engagé pour des périodes de courte durée.
7. Le Gouvernement appliquera à la FAO, à ses biens, fonds et avoirs et à son personnel, les dispositions de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées. Hormis le cas où le Gouvernement et la FAO en auront convenus autrement dans l'accord relatif au projet, le Gouvernement accordera les privilèges et immunités stipulés dans ladite Convention à toutes les autres personnes assurant des services pour le compte de la FAO à l'occasion de l'exécution du projet.
8. Afin d'assurer l'exécution rapide et efficace du projet, le Gouvernement accordera à la FAO, à son personnel et à toute autre personne assurant des services pour le compte de la FAO les facilités nécessaires, notamment:
 - i) la délivrance rapide et gratuite des visas ou permis requis;
 - ii) toutes les autorisations nécessaires à l'importation et, le cas échéant, à la réexportation de l'équipement, du matériel et des fournitures devant être utilisés à l'occasion du projet, et l'exonération de tout droit de douane, autres taxes ou redevances frappant de telles importations ou réexportations;

- iii) l'exonération de tout impôt sur les ventes ou autres taxes en cas d'achat sur place d'équipement, de matériel et de fournitures devant être utilisés dans le cadre du projet;
 - iv) le paiement des frais de transport dans le pays, y compris les coûts de manutention, d'emménagement et d'assurance et toutes autres dépenses connexes en ce qui concerne l'équipement, le matériel et les fournitures devant être utilisés dans le cadre du projet;
 - v) le taux de change légal le plus favorable;
 - vi) l'assistance au personnel de la FAO, dans la mesure du possible, pour l'obtention d'un logement approprié;
 - vii) toutes les autorisations nécessaires à l'importation des biens qui appartiennent au personnel de la FAO ou à d'autres personnes assurant des services pour le compte de la FAO et destinés à l'usage personnel des intéressés, ainsi qu'à la réexportation desdits biens;
 - viii) le dédouanement rapide de l'équipement, du matériel, des fournitures et des biens mentionnés aux alinéas ii) et vii) ci-dessus.
9. Le Gouvernement nomme un Coordonnateur national de projet (CNP), comme prévu dans l'accord de projet, pour s'acquitter des fonctions et mener à bien les activités spécifiées dans l'accord. Dans certains cas, il peut être nécessaire que la FAO demande par écrit au CNP de remplir des engagements ou des obligations spécifiques ou d'effectuer des paiements déterminés en son nom. En pareil cas, le projet peut avancer au CNP des sommes d'argent, dans la limite des montants autorisés par le règlement intérieur et le règlement financier de la FAO, et en conformité avec ceux-ci. Dans cette éventualité, le Gouvernement accepte d'indemniser la FAO et de la dédommager des éventuelles pertes qui découleraient d'irrégularités commises par le CNP dans la gestion des fonds avancés par la FAO.
10. Le Gouvernement répondra à toutes les réclamations qui pourraient être présentées par des tiers contre la FAO ou son personnel ou contre des personnes assurant des services pour le compte de la FAO et les mettra hors de cause à l'égard de toute réclamation ou responsabilité résultant de l'exécution du projet, à moins que le Gouvernement et la FAO ne conviennent que ladite réclamation résulte d'une négligence grave ou d'une faute intentionnelle des intéressés.
11. Les personnes assurant des services pour le compte de la FAO, dont il est question aux paragraphes 6, 7, 8 et 10, comprennent toutes les organisations, sociétés ou autres entités que la FAO pourra désigner pour participer à l'exécution du projet.