



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



GUIDE RAPIDE DE LA FAO pour la Coopération Sud-Sud

*Encourager l'établissement de partenariats entre
les pays du Sud*



GUIDE RAPIDE DE LA FAO pour la Coopération Sud-Sud

*Encourager l'établissement de partenariats entre
les pays du Sud*

Photographie de couverture: ©FAO/Charlie Pye-Smith

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2016

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés par courriel adressé à publications-sales@fao.org.

Table des matières

Avant-propos	iv
Introduction	1
Section 1: Une introduction à la Coopération Sud-Sud et triangulaire et le contexte de la FAO	3
1.1 Justification – Pourquoi une Coopération Sud-Sud et triangulaire?	4
1.2 Rôle de la FAO en tant que facilitateur de la CSS	4
1.3 La stratégie CSS de la FAO et ses tendances	5
1.4 Rôles et responsabilités de la CSS	6
1.5 La CSS et le Système étendu des Nations Unies	6
Section 2: Comment approcher la Coopération Sud-Sud et triangulaire – Étapes principales	7
2.1 Avant de commencer	9
2.1.1 Trouver un fournisseur et choisir une modalité d'échange CSS appropriée	10
2.1.2 Mobilisation des ressources pour la CSS	11
2.2 Étapes clés pour entreprendre une CSS	13
Section 3: Où obtenir les soutiens	25
3.1 Pôle de soutien	26
3.2 Appui offert	26
3.3 Références et outils	26
Acronymes	28
Annexe 1	29
Annexe 2	30
Annexe 3	31
Annexe 4	34
Annexe 5	36

Avant-propos

Les pays du Sud offrent une myriade de solutions pour le développement – connaissances, expériences, bonnes pratiques, politiques innovantes, technologies, et ressources – qui se sont avérées rentables et qui possèdent le potentiel immense de pouvoir être généralisées et de bénéficier à d'autres pays. Ce Guide se base sur l'hypothèse que la Coopération Sud-Sud (CSS) joue un rôle plus important que jamais dans le contexte du développement international. Les innovations dans le Sud génèrent de nouveaux outils et partenariats qui permettent de résoudre des questions d'insécurité alimentaire, de pauvreté et d'agriculture durable. Par ailleurs, la Coopération triangulaire phénomène qui prend de l'ampleur, permet à une tierce partie, normalement l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), un pays ou une organisation multilatérale, de fournir des ressources pour faciliter la CSS.

Étant donné l'accroissement des flux mondiaux de CSS et l'importance de son rôle dans l'agriculture et la sécurité alimentaire, ce Guide vous fournira des éléments clés qui vous permettront de positionner la FAO en tant que facilitateur de la CSS. Il expliquera de façon progressive comment mettre en place une programmation de qualité, en vous montrant comment lancer le processus, et jumeler le pays d'accueil et le pays fournisseur, pour ensuite décrire la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives CSS. Ce document propose des conseils et outils pratiques qu'il accompagne d'études de cas décrivant les bonnes pratiques et les leçons apprises au cours de la longue expérience de la FAO en matière de CSS.

Ce Guide a pour objectif de vous aider à instaurer une CSS qui servira d'instrument complémentaire à la Coopération Nord-Sud, pour exécuter le mandat de la FAO et le programme plus général de développement durable pour l'après 2015. Il vous fournira les outils nécessaires pour améliorer le profil des pays qui contribuent à la CSS et pour en encourager d'autres à offrir leurs contributions.

Vos commentaires sont les bienvenus.

Alexander L. Jones

Directeur par intérim, Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources

Introduction

La **Section I** fournit la **justification** et le **contexte** de la Coopération Sud-Sud et triangulaire ainsi que l'ensemble des principes qui distinguent la CSS. Elle explique le rôle de la FAO en tant que facilitateur et comment le savoir-faire, les innovations et les technologies permettent d'atteindre les objectifs communs de développement. L'engagement de la FAO vis-à-vis de la CSS ainsi que les rôles et les responsabilités des acteurs principaux au sein de l'Organisation sont décrits dans sa Stratégie institutionnelle.

La **Section II** explique comment **approcher la CSS**, tant du point de vue du pays d'accueil et que de celui du fournisseur et/ou de celui d'un partenariat triangulaire. Elle décrit plusieurs conditions préalables à remplir avant de se lancer dans une initiative CSS, afin de garantir que l'approche soit stratégique et ciblée. Cette section qui s'appuie sur la définition et les principes de la CSS étudie les différentes modalités d'échange, ainsi que les critères clés et le processus progressif de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Compte tenu du fait, qu'à ce jour, les principaux fournisseurs CSS de la FAO sont des pays à revenus moyens (MIC) ou des pays émergents, tels que le Brésil et la Chine, l'objectif consiste à créer une base de fournisseurs en tissant des partenariats plus étendus. La FAO vise en particulier à coopérer avec de nouvelles économies émergentes dont le potentiel de fournir des

ressources techniques et financières pour la sécurité alimentaire et le développement agricole est élevé.

La **Section III** souligne l'importance d'une **approche coordonnée au niveau de l'Organisation**, et explique quels sont les services de soutien offerts par la Division de la Coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS), associés à ceux de fonctionnaires spécialisés de la CSS dans chaque région. D'autres outils de soutien et possibilités de formation sont également mis en exergue.

Participer à la CSS exige un effort conjoint entre les Bureaux décentralisés (BD), les équipes et les départements techniques chargés des objectifs stratégiques (OS), de concert avec TCS. La CSS est axée sur la demande et le rôle de la FAO consiste à servir d'intermédiaire neutre, à trouver d'une part le « meilleur jumelage possible » entre les besoins (pays hôte) et l'offre (pays fournisseur), d'autre part les modalités les plus appropriées pour l'échange Sud-Sud.



Section 1: Une introduction à la Coopération Sud-Sud et triangulaire et le contexte de la FAO

L'élimination de la faim et de la malnutrition est une hypothèse réalisable de notre vivant et la FAO s'engage à exploiter un vaste éventail de solutions pour le développement austral dans le but de transformer cette vision en réalité. Étant donné l'accent placé sur la CSS par les pays membres et par le Directeur général lui-même, l'application concrète de la stratégie de CSS de la FAO est un engagement clair et impératif pour la FAO.

Cette section propose une présentation générale de l'importance de la CSS en tant que modèle complétant la coopération Nord-Sud. Elle présente le rôle de la FAO en tant que facilitateur chef de file, décrit la stratégie de CSS ainsi que les principes de la CSS. Les rôles et les responsabilités des principaux acteurs au sein de l'Organisation sont décrits avec les fonctions de soutien offertes par l'Équipe de CSS au Siège et par les spécialistes régionaux.

La CSS doit être considérée comme un moyen complémentaire rentable et hautement pertinent pour mener à bien le Cadre stratégique de la FAO aux niveaux mondial, régional et national.

1.1 Justification – Pourquoi une Coopération Sud-Sud et triangulaire?

Malgré les progrès réalisés en matière de réduction de la malnutrition et de la faim chroniques au cours des deux dernières décennies, la faim est une réalité quotidienne pour plus de 800 millions de personnes.

Au regard de cette situation, la FAO a fixé des cibles ambitieuses, mais réalisables à travers son nouveau cadre stratégique et ses contributions à la sécurité alimentaire mondiale.

La CSS est un mouvement qui prend rapidement de l'ampleur. Un nombre croissant de pays du Sud disposés à contribuer surgissent et gagnent en importance dans le panorama international du développement. Il existe également de plus en plus de pays qui font appel à la CSS, qui désirent connaître les solutions au développement qui ont fonctionné autre part dans le Sud et qui peuvent être adaptées à leurs propres contextes spécifiques. La Coopération triangulaire qui s'intensifie implique qu'une tierce partie contribue en fournissant des ressources financières ou des connaissances supplémentaires.

L'expérience que la FAO a acquise pendant plus de vingt ans montre qu'un éventail étendu de spécialistes du développement et de décideurs politiques souhaitent partager de nouvelles idées à travers de multiples modalités d'échange. Ils sont prêts à apprendre les uns des autres et à tisser des partenariats fondés sur l'équité, la confiance, les avantages mutuels et les relations sur le long terme. Les principes de solidarité et les avantages réciproques qui constituent les fondements de la CSS l'ont rendue plus rentable et particulièrement pertinente pour les pays qui n'affrontent que depuis peu de temps les questions du développement dans des zones socioéconomiques ou écologiques similaires.

En quoi consiste la CSS?

La CSS est le partage et l'échange mutuel de solutions essentielles au développement – connaissances, expériences et bonnes pratiques, politiques, technologies et ressources – entre les pays du Sud.

La Coopération triangulaire implique des partenariats entre au moins deux pays en développement auxquels s'ajoute un troisième partenaire, normalement un partenaire fournisseur de ressources traditionnel et/ou une organisation multilatérale.

Principes de la CSS

Principes normatifs

- Solidarité
- Prise en charge et direction nationale
- Avantages réciproques
- Partenariat entre égaux
- Non-conditionnalité
- Complémentarité
- Respect de la souveraineté nationale et non-interférence dans les affaires nationales

Principes opérationnels

- Redevabilité mutuelle et transparence
- Efficacité du développement
- Coordination des initiatives fondées sur des preuves et des résultats
- Approche multipartite

1.2 Rôle de la FAO en tant que facilitateur de la CSS

La FAO est reconnue comme le facilitateur principal de la CSS pour la sécurité alimentaire et le développement agricole. Avec plus de deux décennies d'expériences, elle a contribué à associer l'offre et la demande des pays de la CSS, tout en assurant la qualité des échanges. Les pays font de plus en plus appel à ce soutien, reconnaissant le rôle d'intermédiaire neutre de l'Organisation.

La FAO est bien placée pour faciliter la CSS, en raison de ce qu'elle apporte au partenariat. Les avantages comparatifs de la FAO sont les suivants:

- **Un cadre de coopération** – un cadre éprouvé et testé pour la coopération qui place la CSS dans un contexte plus étendu pour atteindre les objectifs de sécurité alimentaire et de développement agricole.
- **L'assurance qualité** – l'assurance de qualité technique et les services d'appui technique qui sont en conformité avec le mandat de la FAO et dans le respect des principes de la CSS;
- **Présence dans le pays** – un réseau étendu de plus de 120 pays, bureaux sous-régionaux et régionaux (BR). Cela permet à la FAO d'appuyer les aspects opérationnels, logistiques et techniques des échanges.

1.3 La stratégie CSS de la FAO et ses tendances

En 2012, la FAO a établi une équipe de CSS spécialisée au Siège, accompagnée d'un réseau de spécialistes de CSS dans chaque région. En 2013, la FAO a lancé sa stratégie de CSS, en proposant une vision plus étendue pour intégrer la CSS en tant que mécanisme clé devant répondre aux engagements de son cadre stratégique. Par ailleurs, la FAO a multiplié les choix de modalités d'échanges de CSS qui ne se limitent plus à l'envoi de missions d'experts, mais qui comprennent désormais des dialogues politiques, des visites d'étude sur le court terme, des formations et des échanges techniques. Ces modalités plus étendues et plus flexibles créent une grande variété de nouvelles possibilités aux niveaux politique, institutionnel et communautaire.

Les statistiques montrent que les fournisseurs des pays du Sud sont de plus en plus nombreux à offrir des ressources techniques pour satisfaire les demandes nationales. Mais, il est toutefois nécessaire de mobiliser des ressources supplémentaires. Au fil des années, la FAO a participé à l'envoi de plus de 1 900 experts des pays du Sud dans plus de 80 pays d'accueil, aidant ainsi les partenaires locaux à améliorer leurs compétences dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture et à atteindre la sécurité alimentaire. La majorité des projets de CSS de la FAO ont été financés par des MIC (Pays à revenu intermédiaire). En 2014, les contributeurs financiers de la CSS étaient les suivants: l'Angola, le Brésil, la Chine, le Mexique, le Japon, la République de la Corée, la Turquie et le Venezuela. Mais ces chiffres ont été accompagnés de nouveaux engagements, notamment du soutien important de la Chine s'élevant à 50 millions d'USD, ainsi que des engagements substantiels du Brésil, du Maroc et du Venezuela. Par ailleurs, l'Angola et le Nigéria ont dans un esprit novateur, financé la fourniture d'expertise provenant du Brésil et de la Chine à partir de leurs propres budgets nationaux. En outre, de nouvelles sources de financement, telles que le Fonds fiduciaire africain de solidarité (ASTF), le Fonds de CSS, ont attiré des ressources plus souples à l'appui de la CSS interrégionale.

Dans le futur, la FAO a pour objectif de demander à d'autres pays de contribuer à la CSS et de généraliser ses programmes avec les partenaires existants afin de répondre à la hausse de la demande. En particulier, la FAO coopère avec des MIC (qui représentent maintenant plus de 50 pour cent de ses membres) afin d'encourager des partenariats plus étendus et de trouver des méthodes pour relever le défi de la hausse de la demande.

La CSS est considérée comme une méthode efficace et efficiente de remplir tous les domaines du mandat de la FAO et est actuellement intégrée comme outil de mise en œuvre appuyant tous les OS, les Initiatives régionales (IR) et les Cadres de programmation par pays (CPP). Dans le cadre d'une approche stratégique, la CSS doit continuer à être axée sur la demande des pays, à être flexible, et sensible aux exigences des gouvernements.

La Stratégie de CSS de la FAO, lancée en 2013, prévoit une vision étendue et a pour objectif de réaliser des progrès dans quatre domaines principaux, induisant des changements aux niveaux politique, institutionnel et communautaire (voir **Figure 1**):

Objectif 1: Faciliter les échanges de solutions pour le développement:

- Modalités de CSS plus étendues et renforcées;
- Programmes axés sur la demande et réceptifs au niveau des pays et des régions, renforçant les capacités nationales et institutionnelles.

Objectif 2: Promotion de réseaux et de plateformes de connaissances:

- Identification, promotion et renforcement des plateformes de connaissances existantes;
- Portail de CSS en ligne de la FAO mis au point et entretenu, présentant les institutions australes et des listes d'experts.

Objectif 3: Fourniture d'un soutien politique en amont:

- Sensibilisation politique et plaidoyer en faveur du renforcement de la CSS;
- Conseils politiques et renforcement du soutien fourni aux pays membres;
- Dialogue(s) politique(s) de CSS et échanges facilités.

Objectif 4: Encourager un environnement favorable à une CSS efficace:

Interne

- La CSS est intégrée en tant que mécanisme essentiel d'exécution dans les OS, les IR, les CPP, et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD);
- Les capacités techniques de la CSS sont renforcées au Siège de la FAO et dans les Bureaux décentralisés;
- Le suivi et l'évaluation des programmes de CSS sont renforcés.

FIGURE 1 : STRATÉGIE CSS

Externe

- Les partenariats et les alliances stratégiques sont élargis et la visibilité de la CSS est améliorée;
- Des ressources appropriées et durables sont mobilisées.

1.4 Rôles et responsabilités de la CSS

Pour que la CSS soit généralisée et intégrée à tous les niveaux, de nombreux acteurs de l'Organisation ont un rôle à jouer. Les hauts responsables sont tenus de guider stratégiquement l'engagement des pays ainsi que leurs experts tout en promouvant les initiatives de CSS. Il leur incombe de garantir que les équipes sous leur supervision contribuent à la mobilisation des ressources et à la CSS dans le but d'obtenir des résultats. Étant donné que la CSS a généralement lieu au niveau des pays, et entre les pays, les Représentants de la FAO (FAOR) ont un rôle crucial à jouer.

La CSS, tout comme la mobilisation des ressources, est un moyen pour atteindre une fin, qui requiert une approche coordonnée pour solliciter des partenaires. La fonction principale de TCS est de fournir un environnement favorable, institutionnellement et entre les partenaires. TCS au Siège et le réseau de spécialistes régionaux de CSS, promeuvent activement l'intégration et l'adoption de la CSS dans le but de promouvoir les OS, les IR et les CPP de la FAO.

En résumé, TCS conçoit et détermine la stratégie, les politiques, les directives et les procédures de CSS générales de la FAO afin de faciliter des relations efficaces et efficientes entre l'offre et la demande des pays du Sud. La CSS a besoin de nombreux acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO pour prendre forme.

Étant donné que la CSS dépend souvent de ressources financières, TCS collabore également à la mobilisation des ressources (à la fois financières et en nature) fournies par les pays d'accueil ou par les contributeurs, ou par le biais de partenariats triangulaires. Pour des informations supplémentaires sur les principaux services offerts par les spécialistes régionaux de la TCS et de la CSS, veuillez consulter la Section III.

TCS devra être prévenue de tout accord de CSS dans la filière (TCS-Director@fao.org), de telle sorte que les soutiens appropriés puissent être fournis. TCS a également pour objectif de surveiller dans les détails les activités facilitées par la CSS et d'en garantir la visibilité dans l'ensemble de l'Organisation.

1.5 La CSS et le Système étendu des Nations Unies

Le Bureau des Nations Unies pour la Coopération Sud-Sud (UNOCSS) coordonne les activités de la CSS dans tout le système des Nations Unies. En tant qu'envoyé spécial auprès du Secrétaire général de l'ONU, l'UNOCSS fournit des conseils sur les politiques, suit et présente la CSS au niveau le plus élevé. Chaque année, l'UNOCSS accueille une Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud (GSSD) pour mettre en exergue la CSS et faciliter les dialogues politiques. La FAO fait partie de la cellule de réflexion sur la CSS chargée de promouvoir et de tirer parti de la CSS à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des Objectifs de développement durable (ODD).

Les Agences des Nations Unies basées à Rome collaborent également à la CSS, par le biais de réseaux informels destinés à créer des synergies et à exploiter conjointement les succès et les leçons apprises.

Section 2: Comment approcher la Coopération Sud-Sud et triangulaire – Étapes principales

La Coopération Sud-Sud est essentiellement une coopération pour le développement entre les pays du Sud. Elle consiste principalement à développer les capacités afin de combler les lacunes en matière de connaissances ou de technologie, en améliorant durablement les capacités à plusieurs niveaux (individuels, organisationnels, et environnement favorable). La CSS se base sur le principe que bien que les pays en développement soient confrontés à de nombreuses difficultés, ils possèdent également de nombreuses solutions innovantes pour les résoudre efficacement.

Cette section décrit plusieurs conditions préalables qui doivent être prises en considération et présente les étapes principales qui permettent d'aborder la CSS, tant du point de vue du pays d'accueil, que du pays fournisseur ou d'un partenaire triangulaire. Les étapes clés sont étroitement associées au Cycle des projets de la FAO et comprennent les éléments suivants:

1. Identification et présentation d'une demande/offre;
2. Formulation de l'initiative de CSS;


3. Conclusion d'un accord de CSS;
4. Mise en œuvre de l'initiative de CSS;
5. Suivi et évaluation;
6. Communication des résultats.

La CSS peut faire appel à une vaste palette de solutions pour le développement et de modalités d'échange. Cela exige de spécifier avec précision les besoins exacts et de les associer à un fournisseur spécifique, tout en garantissant la qualité de l'échange. Par ailleurs, les options de financement de l'échange doivent être étudiées dès le début, étant donné que les ressources financières peuvent être déterminantes pour le succès ou l'échec de l'initiative.

La CSS étant impulsée par le pays, il est essentiel que la CSS soit envisagée durant la formulation et l'examen du CPP. Lors de la conception du CPP, le dialogue avec le gouvernement offre une occasion importante de discuter les besoins du pays qui pourraient être satisfaits par la CSS et de considérer ce que le pays peut offrir.

Section 2: vue d'ensemble

PENSER À

- 
- Une approche programmatique
 - Domaines techniques de collaboration et modalités CSS pertinentes
 - Principes et normes de la CSS
 - Identification des principaux partenaires et des partenaires fournisseurs de ressources
 - Durabilité
 - Élaboration d'un plan
 - Une approche coordonnée

ÉTAPES CLÉS

IDENTIFICATION ET PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE

- Analyse des besoins
- Demande officielle
- Évaluer la qualité de la collaboration

PAYS D'ACCUEIL

01

FORMULATION DE L'INITIATIVE CSS

- Présenter la collaboration à l'offre/fournisseur
- Élaborer un plan concret, ou un descriptif de projet et déterminer le mandat que tous les partenaires respecteront.

02

03

04

05

06

FOURNISSEUR /PARTENAIRE TRIANGULAIRE

01

02

CONCLUSION D'UN ACCORD CSS

- Finaliser l'accord
- Couverture médiatique de la cérémonie de signature

MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE CSS

- Mettre en œuvre conformément descriptif de projet

SUIVI ET ÉVALUATION

- En vertu de l'accord, mesurer l'avancement du projet à des intervalles convenus et en se référant au cadre logique du descriptif de projet.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS

- Conformément au plan de communication, diffuser largement les résultats afin d'améliorer la visibilité de la SCC et des rôles des partenaires.

IDENTIFICATION ET PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE

- Analyse de l'offre
- Offre officielle
- Évaluer la qualité du jumelage

FORMULATION DE L'INITIATIVE CSS

- Élaborer la portée stratégique de la collaboration
- Faire concorder l'offre au besoin/pays d'accueil
- Rédiger un accord, par ex. un Protocole d'accord, un Accord tripartite

SOUTIEN À LA COORDINATION

Division de la Coopération Sud-Sud (TCS) et principaux spécialistes régionaux de la CSS



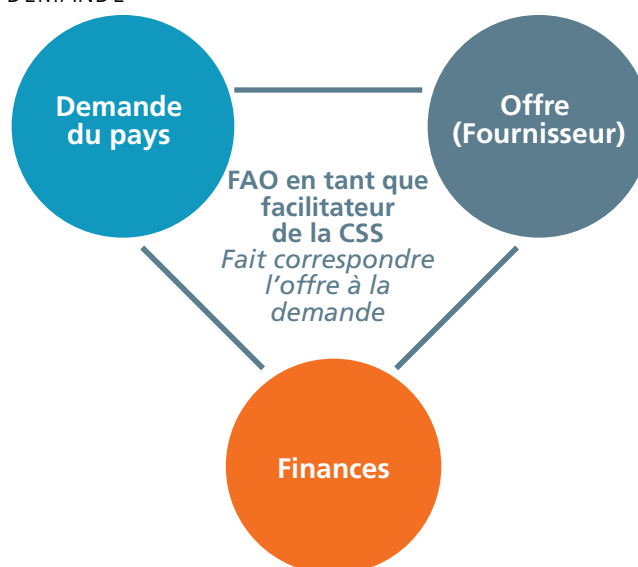
2.1 Avant de commencer


Le rôle de la FAO en tant que facilitateur de la CSS consiste principalement à « faire correspondre » la demande à l'offre, en trouvant les ressources pour l'exécution du projet, en garantissant la qualité des échanges et en améliorant la visibilité des résultats. Voir Figure 2.

Avant d'entreprendre une CSS, il est utile de penser à plusieurs exigences préalables qui devront être mûrement réfléchies. Il sera ensuite possible de suivre les six étapes clés nécessaires à la mise sur pied d'une Initiative de CSS avec le soutien de TCS et des spécialistes régionaux de la CSS.

Que vous soyez le pays d'accueil, le fournisseur et/ou le partenaire triangulaire, il est important de penser aux points suivants:

FIGURE 2 : FAIRE CORRESPONDRE L'OFFRE À LA DEMANDE



PENSER À 	QUESTIONS PRINCIPALES	
	Point de vue du pays d'accueil (Demande du pays)	Point de vue du pays fournisseur et/ou du partenaire triangulaire (Offre du pays fournisseur)
Une approche programmatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ La demande est-elle ancrée dans une approche programmatique plus étendue, qui répond à des besoins/demande établis et qui contribue à des résultats clés aux niveaux national, régional et mondial ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le pays envisage-t-il d'adopter une approche stratégique de la CSS, c.-à-d., l'offre est-elle clairement liée au Cadre stratégique de la FAO, en contribuant à des résultats clés aux niveaux national, régional et mondial ?
Les domaines techniques de collaboration et modalités CSS pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe-t-il des offres de collaboration dans des domaines techniques ? De la part de quels pays ? ■ Sur la base des besoins, lesquels sont les plus appropriées, et sont-ils prêts à collaborer ? ■ À travers quelle (s) modalité (s) de CSS, les solutions seront-elles partagées ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quels domaines techniques de soutien sont offerts et par qui ? Et par le biais de quelles institutions ? ■ Par le biais de quelle (s) modalité (s) de CSS ? ■ Quelles sont les préférences géographiques ? ■ Quels sont les critères convenus pour sélectionner les initiatives CSS ?
Principes et normes de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ Respecte-t-il les principes et les normes de la CSS (voir Annexe 3) 	
Principaux partenaires, y compris les partenaires fournisseurs de ressources	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tous les principaux acteurs sont-ils engagés dans cette initiative ? ■ Les ressources financières ou en nature disponibles sont-elles suffisantes, ou les possibilités de les mobiliser sont-elles sérieuses ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tous les principaux acteurs sont-ils engagés dans cette initiative ? ■ Quelles dispositions financières sont prévues et/ou quel est le plan qui servira à les mobiliser ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ Quelles mesures seront adoptées pour garantir la durabilité des résultats ? 	
Établir un plan	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ Comment atteindrez-vous les fournisseurs et les partenaires fournisseurs de ressources éventuels pour cette initiative ? Qui exécutera le plan ? 	
Une approche coordonnée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les principaux acteurs de la FAO sont-ils au courant de votre initiative ? Avez-vous demandé leur accord/soutien ? Qui dirigera les opérations ? 	

Compte tenu de ces exigences préalables, il est particulièrement important de penser aux domaines techniques et aux modalités d'échange. La CSS se résume souvent à faire correspondre une offre très spécifique d'expertise technique ou une solution technique à un besoin très spécifique. Il est important d'aider les pays à exprimer clairement ce qu'ils offrent et/ou ce dont ils ont besoin. Par ailleurs, comme cela a été mentionné, la réussite ou l'échec de la CSS sont souvent déterminés par la disponibilité des ressources financières. Ces considérations cruciales seront plus amplement développées ci-dessous.

2.1.1 Trouver un fournisseur et choisir une modalité d'échange CSS appropriée

Trouver un fournisseur disposé à offrir sa collaboration et choisir la modalité appropriée de CSS d'échange qui répondra aux besoins d'un pays est un processus complexe. TCS et les spécialistes régionaux de la CSS peuvent fournir leur appui pour l'analyse des besoins et faire la correspondance appropriée.

La FAO a récemment lancé le Portail de CSS afin de soutenir le partage d'informations sur l'éventail étendu d'institutions et d'experts disponibles dans les pays du Sud. Bien qu'il ne fournisse pas une liste exhaustive d'institutions dans les pays, il propose cependant des indications sur ce qui peut être offert. Il ne se limite pas à identifier les partenaires éventuels du Sud pour les programmes et les projets de la FAO, mais apporte également une plateforme utile d'informations qui peut aider les pays membres à coopérer bilatéralement à la CSS.

Il est possible également, en plus du Portail, de répondre de façon plus immédiate aux besoins d'un pays en consultant TCS et les spécialistes régionaux de la CSS pour des informations sur les Fonds fiduciaires existants de la CSS. Ils seront à même d'offrir une vaste panoplie d'expertise technique:

- FAO-China Trust Fund (Fonds fiduciaire FAO-Chine)
- FAO-Japan Trust Fund (Fonds fiduciaire FAO-Japon)
- FAO-Morocco Trust Fund (Fonds fiduciaire FAO-Maroc)

LE PORTAIL DE LA FAO DE LA COOPÉRATION SUD-SUD

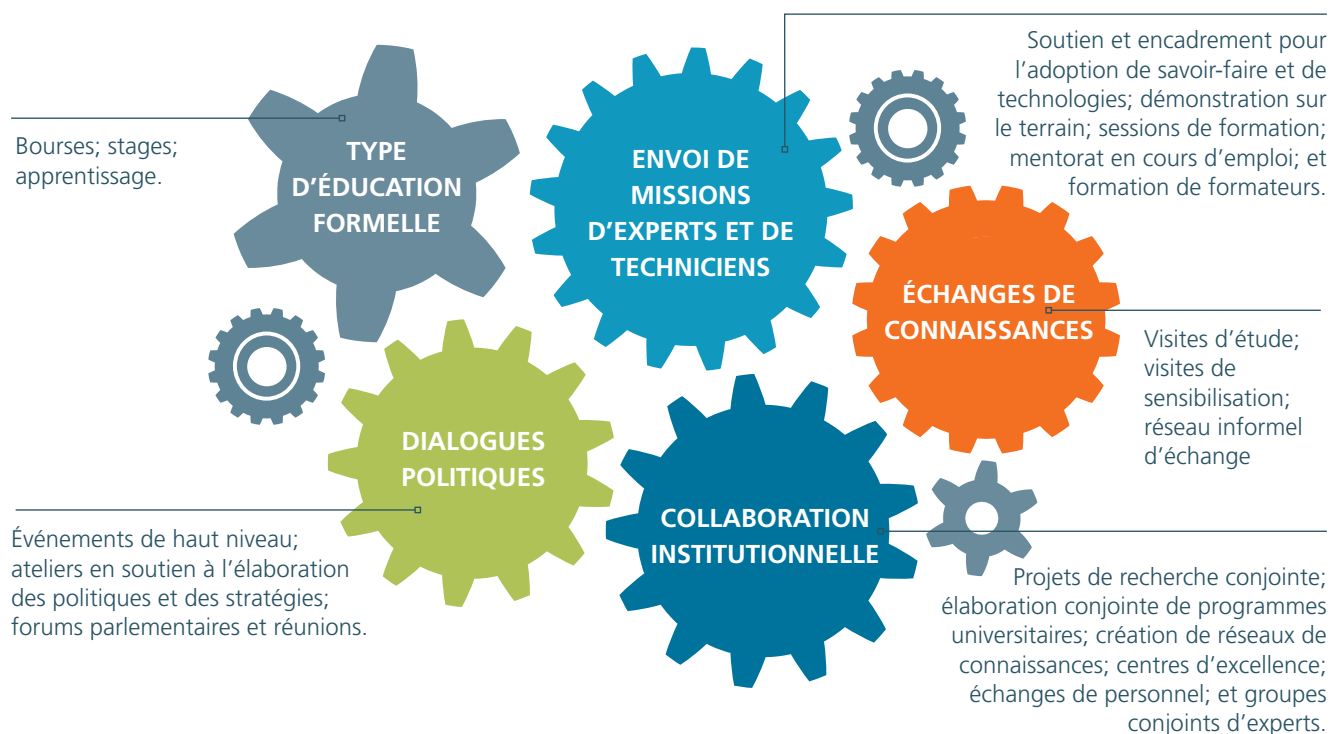
Le portail de la FAO de la CSS est une plateforme en ligne conçue pour le partage d'informations sur les nombreuses institutions se consacrant à l'alimentation et l'agriculture et sur l'expertise dans le Sud. Le Portail de CSS permet aux utilisateurs de:

- avoir accès aux informations sur les institutions en effectuant des recherches par domaine technique et par pays, avec des liens vers leur site Web pour des informations plus détaillées. Dans certains cas, le groupe d'experts associés à chaque institution est également signalé;
- établir une coopération Sud-Sud ou triangulaire, directement entre les pays, les institutions ou par le biais de la FAO;
- obtenir un aperçu général des initiatives de CSS facilitées par la FAO.



Une fois une bonne correspondance a été établie entre le fournisseur et les partenaires d'accueil, il est important de choisir des modalités d'échanges appropriées. Cela peut exiger de longues négociations. La **Figure 3** montre quelles sont les modalités d'échange les plus couramment utilisées et les accompagne d'exemples. Il faut noter que cette liste n'a rien d'exclusif. Le Tableau « En un coup d'œil: Modalités de la CSS pour les échanges » (Annexe 5) décrit les particularités de chaque cas de figure.

FIGURE 3: MODALITÉS DE CSS DIVERSIFIÉES ET MODULABLES POUR LES ÉCHANGES AUX NIVEAUX POLITIQUE, INSTITUTIONNEL ET COMMUNAUTAIRE (voir Annexe 5 pour des informations supplémentaires)



Exemple: Dialogue politique

Un forum de haut niveau sur les réalisations de la Coopération Sud-Sud en Afrique (4-29 septembre 2013) a été accueilli par le FAOR - Nigéria/Comité d'organisation national, à Abuja. Des délégations provenant de 15 pays, dont 8 étaient de niveau ministériel, ont participé au forum auquel participaient la FAO et d'autres agences des Nations Unies.

Exemple: Échange de connaissances

Les ministres de l'Agriculture du Nigéria et de l'Ouganda et le Secrétaire permanent du ministère de l'Agriculture du Malawi ont organisé un voyage d'études en Chine pour les délégations qui ont étudié le développement agricole chinois dans les domaines de la législation, de la politique, de la technologie et du marché.

2.1.2 Mobilisation des ressources pour la CSS

Une fois que le bon correspondance a été réalisée, les ressources financières sont demandées pour la mise en œuvre. Elles peuvent être mobilisées à travers plusieurs voies comme l'illustre la Figure 4. Conformément au thème de la coopération, il est prévu que chaque partenaire contribue financièrement afin de garantir le succès de la prise en charge et de la mise en œuvre de l'initiative. À cette fin, TCS peut soutenir la sensibilisation des partenaires potentiels en vue de la mobilisation des ressources pour la CSS.

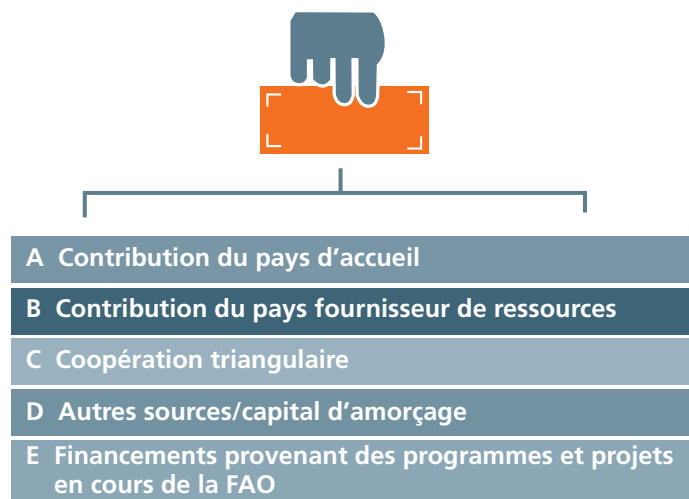
Pour d'autres conseils, veuillez consulter le [Guide rapide de la FAO pour la mobilisation des ressources](#)

A. La contribution du pays d'accueil. Les pays peuvent fournir des financements de deux manières:

- Les pays d'accueil peuvent contribuer financièrement aux coûts de la mise en œuvre de la CSS dans le pays en créant un **Fonds fiduciaire unilatéral** (FFU). Un

FFU est une modalité de financement entièrement financée par un gouvernement pour des programmes ou des projets qui doivent être mis en œuvre dans le pays. Il existe trois principales sources de financement pour les FFU: les ressources nationales, les fonds

FIGURE 4: MÉTHODES DE FINANCEMENT DE LA CSS



provenant d'une subvention, de crédits et de prêts dont peuvent disposer les gouvernements à travers les Institutions financières internationales (IFI) ainsi que les subventions ou les prêts directs bilatéraux/multilatéraux concédés aux gouvernements.

- Les gouvernements d'accueil, ou les acteurs non étatiques, tels que le secteur privé ou la société civile, peuvent également fournir des **contributions en nature**, sous forme de soutien logistique, de transports, d'espaces de bureaux, de logements, d'accès aux services médicaux publics, et couvrir les coûts des visas entre autres choses;
- Les acteurs non étatiques peuvent également fournir des contributions financières à condition qu'ils satisfassent aux obligations de prudence et diligence et qu'un mécanisme approprié de financement soit mis en place.

***Exemple:** en 2003 et 2007, le Nigéria a mis en place deux FFU dont la somme totale se montait à 42,3 millions d'USD. Ces fonds ont permis l'envoi de plus de 650 experts et techniciens chinois en mission de soutien pour des projets dans le domaine de l'agriculture durable et de la sécurité alimentaire.*

***Exemple:** en 2013, l'Angola a fourni 2,2 millions d'USD et le Brésil a envoyé des experts de la Corporation brésilienne de recherche agricole (EMBRAPA), contribution qui correspondait à 875 000 USD en soutien à la recherche vétérinaire agricole, à la relance et au développement des capacités de l'Angola.*

B. Contribution du pays fournisseur de ressources.

Les pays qui apportent leur expertise peuvent contribuer à travers:

- **Un programme de coopération FAO/gouvernement (GCP)** et un fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du projet;
- **Des contributions en nature**, telles que le paiement des salaires des experts durant leur séjour à l'étranger et des cours de langue avant leur départ.

***Exemple:** en 2008, la Chine a établi un fonds fiduciaire de 30 millions d'USD en soutien à la CSS. À ce jour, 1 000 experts ont été envoyés en mission dans 24 pays d'accueil en Afrique, en Asie, en Amérique latine et aux Caraïbes. La Chine a également fourni des contributions en nature sous forme de semences et de technologies artisanales. En 2015, la Chine a signé un nouvel accord-cadre de CSS avec la FAO pour 50 millions d'USD, et ce fonds fiduciaire contribuera à mettre en œuvre de multiples activités en réponse aux demandes des pays et en soutien aux Objectifs stratégiques de la FAO.*

***Exemple:** le Brésil soutient plusieurs programmes de CSS, qui se montent à plus de 100 millions d'USD. Ces projets comprennent le renforcement des capacités à court terme et des dialogues politiques sur l'agriculture durable, l'aquaculture, l'alimentation scolaire et la sécurité alimentaire dans plusieurs pays en Amérique latine et en Afrique.*

C. La coopération triangulaire. La Coopération triangulaire implique une tierce partie, normalement un donateur traditionnel, un pays émergent ou une organisation multilatérale, qui facilite la CSS à travers des accords financiers ou en fournissant de nouveaux experts.

***Exemple:** entre 2010-2015 l'Espagne a soutenu la CSS entre la Namibie et le Vietnam en créant un fonds fiduciaire de 1,8 million d'USD. Cela a permis aux experts vietnamiens de fournir des conseils au secteur de l'aquaculture afin d'en stimuler la production.*

***Exemple:** depuis 2006, le Japon a soutenu trois projets de Coopération triangulaire, dont le montant total est de 10,2 millions d'USD. Ces projets concernaient la production rizicole et aquacole, l'amélioration des statistiques agricoles et une planification politique relative au changement climatique et à la sécurité alimentaire basée sur des preuves. Les deux premiers projets impliquent l'envoi d'experts de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) afin qu'ils partagent leurs connaissances avec des experts de 30 pays africains par le biais d'ateliers de formation. Le troisième projet soutient l'analyse de l'impact des effets du changement climatique ainsi que les pratiques agricoles de pays en Asie et en Amérique latine.*

D. Autres sources/financement d'amorçage. La CSS doit être envisagée pour la composante assistance technique de n'importe quel projet. Les sources suivantes peuvent servir de financement catalyseur pour entamer des relations entre les pays, qui pourraient par la suite être généralisées à travers d'autres sources.

- **Programme de coopération technique de la FAO (PCT):** le PCT peut être utilisé pour soutenir les missions de formulation de la CSS ou certaines formes d'échanges à court terme. Il est essentiel que le gouvernement présente une demande qui soit alignée sur le CPP et que les critères et les règles du CPP soient suivis.
- **Sources spécifiques de financement de la CSS:** la liste suivante propose un aperçu détaillé, préparée par l'UNOCSS, Secrétaire-général CSS/17/3. Cette liste n'est pas exhaustive et chaque établissement ou institution partenaire a ses propres exigences et processus d'application.

E. Fonds provenant des programmes et projets FAO en cours. La CSS pourrait être financée en faisant appel aux lignes budgétaires des projets d'assistance technique de la FAO. Cela est sans doute le moyen le plus immédiat et efficace pour étendre la CSS.

2.2 Étapes clés pour entreprendre une CSS

Lors des négociations en vue d'une CSS il est utile de considérer six étapes clés. Celles-ci sont clairement associées au Cycle des projets de la FAO. TCS et les spécialistes régionaux de la CSS peuvent collaborer au processus:

ÉTAPE	PAYS D'ACCUEIL (FAOR est le principal responsable)	PAYS FOURNISSEUR et/ou PARTENAIRE TRIANGULAIRE (TCS ou spécialiste régional de CSS principal responsable)
01 IDENTIFICATION ET PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des besoins Demande officielle (Formulaire Préliminaire de demande – (Annexe 1) Étudier la qualité de la collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des besoins Demande officielle (Formulaire Préliminaire de demande – (Annexe 2) Étudier la qualité de la collaboration
02 FORMULATION DE L'INITIATIVE DE CSS	<ul style="list-style-type: none"> Faire la correspondance avec l'offre/fournisseur Élaborer un plan concret, ou un descriptif de projet (si nécessaire) et un mandat que tous les partenaires respectent 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre au point la portée stratégique de la collaboration, c.-à-d. les domaines de collaboration technique, les modalités de CSS à utiliser, etc. Faire correspondre avec les besoins / pays d'accueil Rédiger un accord, c.-à-d. un Protocole d'accord, un Accord tripartite (TPA).
03 CONCLUSION D'UN ACCORD	<ul style="list-style-type: none"> Finaliser l'accord Couverture médiatique de la cérémonie de signature 	
04 MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE DE CSS	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter conformément au descriptif de projet 	
05 SUIVI ET ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> Conformément à l'accord, mesurer les avancements à des intervalles convenus et en les confrontant au cadre logique du descriptif de projet. 	
06 COMMUNICATION DES RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> Conformément au plan de communication, diffuser largement les résultats afin d'améliorer la visibilité des rôles de la CSS et des partenaires. 	

01

IDENTIFIER ET FAIRE UNE DEMANDE OU UNE OFFRE

Déclaration d'intérêt: en fonction de la portée de l'initiative de CSS et de la/des modalité(s) envisagées, cette première étape est vitale pour garantir que l'initiative se base sur la demande nationale et que les besoins sont clairement spécifiés.

Dans de nombreux cas, les demandes et les offres de CSS parviennent à TCS par différentes voies et manquent souvent de précision pour un suivi efficace. Afin d'aider à évaluer et soutenir l'idée de mise en œuvre de l'initiative, TCS exige que les FAOR en particulier collaborent avec les responsables gouvernementaux pour décrire plus précisément leurs demandes ou leurs offres de CSS:

- **Pour les demandes des pays d'accueil** – remplir un Formulaire préliminaire de demande de CSS (voir Annexe 1).
- **Pour les offres des pays ou des institutions fournisseurs** – Remplir un Formulaire préliminaire d'offre du fournisseur (voir Annexe 2) afin que TCS évalue l'offre et établisse les contacts avec les

pays d'accueils éventuels. Cela aboutit souvent à la signature d'un Accord de CSS, d'un Protocole d'accord ou d'une Lettre d'accord (LoA) avec le fournisseur potentiel que la FAO pourra faire entrer en vigueur lorsqu'une congruence sera établie.

Lorsque ces premières demandes/offres sont rendues publiques, plusieurs procédures et règles de la FAO sont appliquées pour structurer l'initiative de CSS de façon plus précise. Pour les initiatives de CSS:

1. **Financées par des sources extrabudgétaires ou des ressources PCT de la FAO** – les procédures et les règles standards du Cycle des projets de la FAO sont appliquées;
2. **Financées par des contributions fixées/ressources ordinaires des programmes** – les sections pertinentes du Manuel administratif de la FAO sont appliquées (voir LoA, Ressources humaines).

Établir la concordance: Le **Portail de CSS de la FAO** (voir page 10) et les Programmes de CSS en cours (comme la Chine et le Maroc) permettent de faire l'adéquation avec les demandes des pays.

CONTRÔLE RAPIDE !

ÉTAPE 1: IDENTIFIER

Résultat de l'étape	Outils associés	Cycle de projet	Responsable	Soutien
<p>Pour le pays d'accueil: Formulaire préliminaire de demande et demande officielle du pays suivie par le FAOR, identifiant les besoins et les fournisseurs potentiels de ressources de la CSS.</p> <p>Pour le fournisseur: le formulaire préliminaire d'offre du fournisseur pour la CSS est rempli, dans le but de signer un accord global, tel qu'un Protocole d'accord entre la FAO et le fournisseur.</p> <p>Si le financement est effectué à travers des ressources extrabudgétaires ou du PCT, la filière du projet est ouverte dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) par le biais d'une Proposition abrégée de projet (SPP)/Note conceptuelle.</p> <p>La validité de l'appariement potentiel est vérifiée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formulaire préliminaire de demande de CSS ■ Formulaire préliminaire d'offre de CSS ■ SPP/note Conceptuelle (dans FPMIS) ■ Portail CSS de la FAO en ligne ■ Programmes CSS en cours (par ex. Maroc, etc.) 	Identification	Concepteur de projet ¹	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, spécialistes régionaux de la CSS, et le Bureau des partenariats du développement des capacités (OPC)

ÉTUDE DE CAS 1

La FAO et le Maroc ont signé un accord de 1 million d'USD en 2014 destiné aux pays africains et au renforcement de leurs capacités, au partage de techniques agricoles et de méthodes de gestion. TCS et le responsable du Bureau régional pour le Proche-Orient (RNE) de la CSS ainsi que les FAOR respectifs ont ensuite aidé le Maroc à coopérer avec les pays d'accueil. Cela a impliqué de travailler avec chaque pays afin d'identifier les besoins spécifiques correspondant à l'offre du Maroc. À ce jour, quatre TPA (Accords tripartites) ont été signés avec la Guinée, la Guinée-Bissau, le Mali et le Swaziland. La formulation du projet qui a ensuite suivi était alignée sur les domaines techniques spécifiés par le Maroc, à savoir: agriculture irriguée, chaînes de valeur horticoles et renforcement des capacités axé sur les ministères.

02

FORMULATION DE L'INITIATIVE DE CSS

L'étape suivante consistant à formuler l'initiative de CSS de façon plus précise est vitale. Le processus de formulation peut être complexe et nécessiter de longues négociations avec toutes les parties impliquées, selon l'ampleur de l'initiative CSS et les sources de financement, ce qui explique pourquoi il est important d'impliquer TCS et les spécialistes régionaux de la CSS dès le tout début. Comme cela a été noté, plusieurs procédures et règles différentes de formulation s'appliquent aux initiatives de CSS:

1. Financées par des sources extrabudgétaires ou par les ressources du PCT de la FAO - les procédures et les règles standards de la FAO sont appliquées;
2. Financées par les ressources des programmes ordinaires de la FAO/contributions fixées – les sections pertinentes du Manuel administratif de la FAO sont appliquées (par ex. LoA, déplacements, ressources humaines).

Il est crucial pour l'étape de formulation de la CSS de procéder à une **évaluation rigoureuse des besoins en matière de capacités** avec les principales parties prenantes. La CSS concerne principalement le développement des capacités et les trois dimensions du développement des capacités doivent être étudiées avec attention. La liste de contrôle 1 est utile à cet effet.

En fonction de la taille et de la complexité de l'initiative de CSS, et dans la plupart des cas si elle est financée grâce à des ressources extrabudgétaires, une équipe conjointe de formulation peut être envoyée en mission dans le pays d'accueil afin d'élaborer conjointement le descriptif de projet avec l'équipe de pays/FAOR. Le descriptif de projet devient le cadre opérationnel, administratif et juridique pour la mise en œuvre. Si une mission de formulation est jugée appropriée, elle est souvent dirigée et coordonnée par TCS et/ou le spécialiste régional de la CSS et peut impliquer les experts techniques de la FAO provenant de la (sous) région ou du Siège. La mission est normalement composée de cadres ou d'experts de chaque partie prenante du projet, notamment du pays d'accueil et du pays fournisseur ou du partenaire triangulaire.

La formulation de l'initiative/projet de CSS implique les actions suivantes:

1. DES ÉTUDES DE FOND ET DES CONSULTATIONS (Phase d'identification du Cycle des projets de référence)

- Effectuer des recherches documentaires, en présentant un aperçu des meilleures pratiques techniques, les solutions pertinentes au développement des pays du Sud, les partenaires potentiels et la/les modalité(s) de CSS;
- Consulter les principaux partenaires de la CSS et mesurer la portée de leur participation;
- Inviter la TCS ou le spécialiste régional de la CSS à organiser une mission de prospection dans le pays d'accueil en préparation à la mission conjointe de formulation (mission de préformulation);
- Identifier les composantes spécifiques du programme qui seront mises en œuvre par le biais de la CSS;
- Identifier les sites où sera exécuté le projet;
- Identifier les capacités insuffisantes à travers une évaluation des besoins en matière de capacités (se référer à la Liste de contrôle 1), et définir les domaines spécifiques où les experts devraient concentrer leurs activités de développement des capacités;
- Recommander les modalités de CSS les plus appropriées.

2. PROCESSUS DE CONCEPTION (Phase de formulation du projet de référence)

- Organiser si nécessaire, une mission de formulation conjointe (en moyenne une ou deux semaines) pour définir la portée et le contenu de l'échange de la CSS;
- Préparer un cadre logique détaillé qui intègre le cadre global du programme avec les indicateurs relatifs aux produits et aux résultats, ainsi qu'une liste d'activités proposée pour chaque produit;
- Préparer les mandats des experts participant à l'échange;
- Finaliser les accords institutionnels et logistiques, et identifier le personnel de contrepartie;
- Identifier, si nécessaire, les lieux d'hébergement, les transports, la couverture médicale, et les bureaux appropriés ainsi que les accords concernant la gestion du programme, le suivi et l'évaluation;
- Faire une estimation détaillée des coûts et s'accorder sur le partage des coûts.
- Rédiger le descriptif de projet et l'accord de CSS.

3. FINALISER ET AUTORISER LE DESCRIPTIF DE PROJET ET L'ACCORD DE FINANCEMENT (Phase de formulation, d'évaluation et d'approbation du Cycle des projets de référence)

Suivre les directives du Cycle des projets de la FAO pour l'autorisation finale et la préparation de la signature de

l'accord de financement et de l'accord de CSS. Le projet devra être catalogué comme initiative de la Coopération Sud-Sud dans le FPMIS en sélectionnant le qualificatif de CSS (par ex. à l'onglet administration, il est possible de sélectionner le qualificatif CSS).

LISTE DE CONTRÔLE 1: ÉVALUATION DES BESOINS EN MATIÈRE DE CAPACITÉS

CAPACITÉS INDIVIDUELLES

Quelles connaissances et compétences sont nécessaires ? Quelles lacunes en termes de connaissances et de compétences l'Initiative de CSS peut-elle combler ?

Quelles activités sont proposées pour améliorer le comportement professionnel et les performances dans ce secteur ?

Quelles sont les attitudes individuelles prédominantes à l'égard des changements désirés dans le secteur ?

Qu'offrira le fournisseur et par le truchement de quelle(s) modalité(s) ?

CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

(Formelles, informelles, publiques et privées, y compris les organisations communautaires et les instituts de recherche)

Quels sont les **centres de contact/experts de contrepartie du gouvernement**, les organisations ciblées/**parties prenantes** et quels sont leurs mandats ?

En plus des organisations identifiées dans le formulaire préliminaire de demande, quels autres ministères, institutions gouvernementales et/ou acteurs non étatiques travaillant sur le domaine/secteur thématique devraient participer à l'Initiative de CSS ?

Quels sont les principaux atouts et faiblesses des organisations ciblées ? Quelles sont les insuffisances prioritaires en matière de capacités que l'Initiative de CSS peut corriger ?

Les organisations ciblées possèdent-elles des capacités techniques adéquates (savoir-faire, connaissances, approches technologiques ?) Au cas où cela ne serait pas le cas, quels domaines techniques ont été ciblés pour recevoir un soutien ou participer aux échanges de la CSS ?

Les organisations ciblées possèdent-elles les capacités fonctionnelles adéquates pour introduire et gérer les changements – par exemple, sont-elles capables de négocier/établir des accords de partenariat avec d'autres parties prenantes, de mettre en œuvre des projets et programmes, d'accéder à des connaissances et de les partager, de suivre et surveiller les progrès ? Si ce n'est pas le cas, quels domaines fonctionnels sont ciblés pour le soutien et les échanges CSS ?

Les organisations ciblées fonctionnent-elles correctement en termes de structure organisationnelle, de systèmes de gouvernance, de direction stratégique, de flux de travaux ? Si cela n'est pas le cas, quel domaine prioritaire a-t-il été ciblé pour recevoir un soutien ou participer aux échanges de la CSS ?

Existe-t-il des mécanismes garantissant la coordination, les échanges d'informations et la mise en œuvre efficace des politiques parmi les organisations pertinentes ? Quels sont les atouts et les faiblesses de tels mécanismes ?

Qu'offrira le fournisseur et par le biais de quelle(s) modalité(s) de CSS ?

UN ENVIRONNEMENT PROPICE

Quelles politiques pertinentes et stratégies nationales existent déjà ?

Quels sont les atouts et les faiblesses en termes de capacités au niveau politique ? À quelles insuffisances l'Initiative de CSS pourra-t-elle remédier ?

Existe-t-il des sources de financement national qui pourraient soutenir ce domaine de travail sur le long terme ?

Que pourra offrir le fournisseur et par le biais de quelle(s) modalité(s) de CSS ?

CONTRÔLE RAPIDE !**ÉTAPE 2: FORMULATION DE L'INITIATIVE CSS**

Résultat de l'étape	Outil associé	Étape du Cycle	Responsable	Soutien
<p>Le pays d'accueil et le fournisseur sont appariés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'Initiative CSS financée par des ressources extrabudgétaires de la FAO PCT – les procédures et les règles standards du Cycle des projets de la FAO sont appliquées ■ Les Initiatives CSS financées par les ressources ordinaires pour les programmes – les sections pertinentes du Manuel administratif de la FAO sont appliquées (par ex. (LoA, déplacements, ressources humaines) <p>Le cas échéant, le projet de CSS est qualifié de Coopération Sud-Sud dans FPMIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'il est financé par des ressources extrabudgétaires ou PCT, outils FPMIS, comprenant la matrice du cadre logique ainsi que le document du budget et le descriptif de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification ■ formulation ■ évaluation et approbation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concepteur de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, spécialistes régionaux de la CSS et OPC

ÉTUDE DE CAS 2

Forts des succès des enseignements tirés des précédentes relations entre la Chine et l'Ouganda, les deux gouvernements partenaires et la FAO ont convenu d'étendre leur coopération. Les domaines prioritaires ont été identifiés lors d'une mission conjointe de formulation. Avant la mission, avec le soutien du FAOR et de TCS, le ministère de l'Agriculture, de l'Industrie animale et des Pêches a rédigé une note conceptuelle, alignée sur les priorités décrites dans le Plan stratégique du Secteur agricole (ASSP) et du CPP FAO-Ouganda.

La mission conjointe de formulation qui s'est ensuite rendue sur place a accompli les activités suivantes:

- Un atelier de trois jours réunissant les principaux acteurs de chacune des parties prenantes afin d'examiner et d'élaborer la note conceptuelle. Cela a été crucial pour concevoir le cadre logique du projet, car cela a permis de spécifier les domaines d'action prioritaire qui allaient de l'horticulture, à l'aquaculture, au bétail en passant par le secteur agroalimentaire, et la production de céréales, et d'identifier les institutions pertinentes dont les capacités devaient être renforcées. Cet atelier a établi quels étaient les experts nécessaires et les modalités d'échange de CSS à travers lesquelles la Chine et l'Ouganda collaboreraient.
- Une visite de quatre jours sur le terrain afin d'évaluer les sites potentiels du projet, de consulter les spécialistes pertinents et les principaux agriculteurs bénéficiaires pour garantir que le contexte local et les besoins spécifiques soient pris en compte. Le but étant de faire en sorte que ces sites deviennent des pôles technologiques/de démonstration qui étendent le rayonnement de ces actions.
- Des consultations et des réunions de synthèse avec les parties prenantes, au cours desquelles les principales composantes du descriptif de projet, le budget, les modalités précises de l'échange, et l'hébergement ont été convenus.

Le descriptif de projet a abouti à la signature d'un accord de CSS TPA s'élevant à 1,7 million d'USD et le projet a été lancé en 2015.

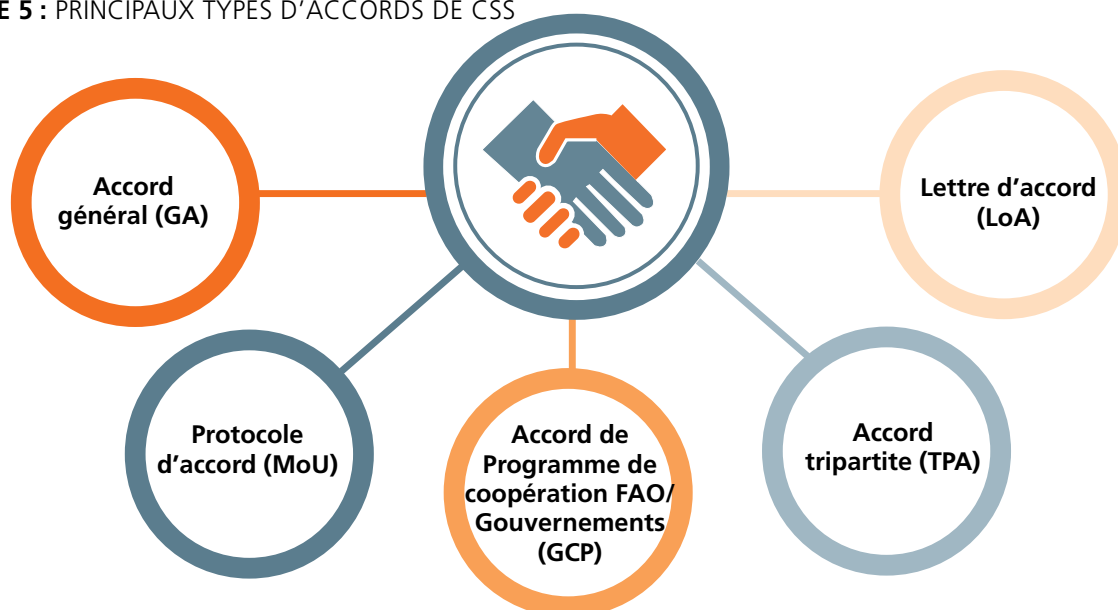
03

PARVENIR À UN ACCORD DE CSS

Pour parvenir à un accord de CSS, il est nécessaire d'entamer des négociations approfondies avec toutes les parties impliquées, et de se conformer aux règles et réglementations de la FAO. TCS et le spécialiste régional de la CSS doivent participer à cette étape, afin de garantir qu'aucun point risquant de compromettre

la mise en œuvre n'a été ignoré. Conformément à la note conceptuelle de l'initiative de CSS ou au descriptif de projet complet, toutes les parties confirment les modalités et les accords de financement pour l'initiative de CSS. La TCS appuie la préparation d'un ensemble de documents que la **Figure 5** résume.

FIGURE 5 : PRINCIPAUX TYPES D'ACCORDS DE CSS



Ces accords devraient être considérés comme un menu, utilisé et modifié, si applicable, tout en visant à préserver autant que possible le texte juridique standard de la FAO. TCS facilitera toutes les autorisations internes nécessaires.

ACCORDS TECHNIQUES ET FINANCIERS

1. **Accord général (GA) ou Protocole d'accord (MoU)**

– entre le pays fournisseur et la FAO, décrivant avec précision l'accord-cadre général de CSS entre le pays fournisseur et la FAO – par exemple, Fonds fiduciaire FAO-Chine engageant 50 millions d'USD. Dans certains cas, l'accord de partenariat global n'inclut pas une contribution financière, mais décrit en détail les accords de coopération technique – par exemple, le Protocole d'accord entre la FAO et l'Égypte.

2. **Accord de Programme de coopération FAO/Gouvernements (GCP)**

– accord de financement entre la source de financement et la FAO, qui exige d'ouvrir un compte de fonds fiduciaire afin de déposer les fonds nécessaires à la mise en œuvre – par exemple, Fonds fiduciaire FAO-Japon

ACCORDS DE MISE EN ŒUVRE

3. **Accord tripartite (TPA)** – entre le pays hôte, le pays fournisseur et la FAO, décrivant en détail les rôles et les responsabilités de chaque partie dans l'exécution de projets ou initiatives spécifiques de CSS – par exemple, FAO-Maroc-Mali.

4. **Lettre d'accord (LoA)** – entre un vendeur/prestataire de services et la FAO pour mettre en œuvre des initiatives de CSS – par exemple, une lettre d'accord a été signée avec le Conseil de recherche agricole (Agricultural Research Council) en Afrique du Sud pour effectuer un exercice exploratoire visant à cartographier l'étendue des activités dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture.

TCS doit toujours être consultée et participer à la facilitation des processus internes d'autorisation pour les GA, les MoU et le PCT liés à la CSS, qui sont les suivants:

- Juridique – Le Bureau des services juridiques (LEG)
- Achats – Service des contrats et achats (CSAP)

- Finances et audits – par ex. calendriers de paiement, budget et établissement de rapports – Services de l'Organisation finances extrabudgétaires; Sous-division de la comptabilité des projets (CSFE).
- Recrutement – Bureau des ressources humaines (OHR).
- Coûts du projet – Frais de gestion des projets de la FAO (PSC) pour les différents accords de financement – Bureau de la planification stratégique et de la gestion des ressources (OSP).
- Évaluation – La politique d'évaluation de la FAO pour les activités de l'Organisation financées par des contributions volontaires – Bureau de l'évaluation (OED).
- Droits de la propriété intellectuelle – Bureau de la Communication de l'Organisation (OCC).
- Partenaires non étatiques – Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC).

- Tel que l'exigent – l'OS régional, les Bureaux régionaux, les départements techniques et les acteurs nationaux.
- L'autorisation finale – Le Département de la coopération technique (CT) et le Bureau du Directeur général (ODG)

TCS soutient le processus d'autorisation et contacte les autorités pertinentes dans les pays fournisseurs/coopérants et les pays d'accueil/hôtes en préparation de la signature de l'accord. Dans certains cas, les pays autorisent leur Représentation auprès de la FAO à signer cet accord au nom du gouvernement concerné. Dans d'autres cas, ce sont des ministres de haut niveau qui sont sollicités. Par exemple, le Directeur général de la FAO et le ministre de l'Agriculture ont signé la contribution de 50 millions d'USD de la Chine en 2015.

TCS facilite également la couverture médiatique afin d'améliorer la visibilité de la CSS et des partenaires impliqués.

CONTRÔLE RAPIDE ! ÉTAPE 3: PARVENIR À UN ACCORD

Résultat de l'étape	Outils associés	Étape du cycle des projets	Responsable	Soutien
<ul style="list-style-type: none"> ■ Selon l'initiative de CSS et la source de financement, des accords sur mesure sont rédigés, stipulant des engagements, des rôles et des responsabilités clairs. ■ Les accords de CSS sont signés par tous les partenaires ■ Couverture médiatique de la cérémonie de signature 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Site Web de CSS de la FAO ■ Accords Standards de CSS de la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation et approbation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concepteur de projet et Équipe spéciale du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, spécialistes régionaux de la CSS, LEG, OCC, OPC, ODG, Équipe OS, départements techniques, OSP; CSAP, OHR, OED

ÉTUDE DE CAS 3

Un TPA (Accord tripartite) entre l'Angola, EMBRAPA/Brésil et la FAO a établi le cadre juridique pour un échange d'experts sur le court terme.

Le TPA a servi à préciser les rôles et les responsabilités, les engagements et les accords de mise en œuvre pour chacune des trois parties. Les responsabilités définies garantissaient que:

- Le pays d'accueil — la prise en charge par l'Angola du projet de CSS lui permettant d'intégrer tous les résultats dans les programmes de développement en cours. L'Angola a participé à la formulation du projet, s'est occupé de tous les hébergements dans le pays, des questions de logistique liées aux activités, a approuvé les candidats et sélectionné les ressortissants nationaux pour des formations ou des voyages d'études, et a eu la responsabilité d'établir des rapports sur les performances et de les suivre;
- Pays coopérant/fournisseur – EMBRAPAS/Brésil a participé à la formulation du projet, a proposé des candidats experts et s'est assuré qu'ils respectent les critères établis. Il a couvert les principaux coûts du budget tels que: salaires, assurance et autres rémunérations et avantages pour les coopérants nationaux. Il a aussi fourni des logements pour les Angolais qui visitaient le Brésil;
- FAO – a fourni le cadre de coopération (TPA), a coordonné la formulation conjointe du projet, a fourni l'autorisation technique des initiatives du projet. Elle a soutenu la sélection des candidats/coopérants, et a fourni le cadre pour la couverture médicale, la supervision et le suivi du soutien technique.

Bien que tous les TPA adoptent un schéma similaire pour les rôles et les responsabilités, la FAO travaille avec les pays partenaires pour formuler des conditions souples qui reflètent les exigences de chaque projet et répondent aux besoins du pays. Le fait que le Gouvernement de l'Angola ait financé l'ensemble du projet constitue un aspect unique du TPA Angola-Brésil. Il a donné 2 195 940 USD et le Brésil a fourni 875 200 USD sous forme de contributions en nature, par ex. les heures techniques de ses experts.

04

MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE DE CSS

Mise en œuvre conforme au descriptif de programme ou de projet

L'action de tous les partenaires de CSS, conformément à ce que stipulent l'étape de formulation et les accords signés, permet une mise en œuvre sans heurts. Selon

la/les modalité(s) de CSS employées, il existe certains points spécifiques à prendre en considération qui sont décrits avec plus de détail dans le Tableau « Résumé synthétique: Modalités de CSS pour les échanges » (Annexe 5).

CONTRÔLE RAPIDE !
ÉTAPE 4: MISE EN ŒUVRE

Résultat de l'étape	Outils associés	Étape du cycle des projets	Responsable	Support
■ Mise en œuvre sans heurts et efficace de l'Initiative de CSS, conformément aux accords et au descriptif de projet	■ Site Web de CSS de la FAO	■ Mise en œuvre et suivi du projet	■ Équipe spéciale du projet	■ TCS, spécialistes régionaux de la CSS, OPC

ÉTUDE DE CAS 4

Les résultats obtenus au Nigéria ont dépendu essentiellement de l'efficacité de la coordination et de l'assignation claire des rôles et des responsabilités. Le travail préparatoire pour la coopération a été décrit dans la Politique nationale du Nigéria qui présentait une analyse des priorités nationales et des insuffisances en termes de capacités. Cela a permis à la Chine et à la FAO de mettre au point un plan de mise en œuvre axé sur la demande. Par ailleurs, le Nigéria a investi des ressources financières dans un fonds fiduciaire, a fourni l'équipement, et a chargé un fonctionnaire national de CSS de mobiliser le soutien des administrations locales pour une mise en œuvre ciblée sur les communautés.

Le FAOR a joué un rôle important en préparant et en visitant les sites, en coordonnant les relations entre l'équipe chinoise déployée et le ministère de l'Agriculture du Nigéria, tandis que le coordonnateur national chinois était chargé de sélectionner, recruter et coordonner 496 experts et techniciens envoyés en mission dans 36 états du Nigéria.

05

SUIVRE ET ÉVALUER L'INITIATIVE DE CSS

Il est essentiel de suivre l'avancement de l'Initiative de CSS et d'établir des rapports à son sujet afin de garantir la qualité de la collaboration. Ces activités sont cruciales pour la planification et la généralisation des prochaines initiatives de CSS. Les progrès doivent être confrontés à des intervalles réguliers au cadre logique du projet, idéalement à travers des réunions régulières, afin de discuter et de décrire l'avancement en vue des cibles de la CSS. Conformément aux principes fondamentaux de la CSS, tels que l'appropriation et la prise en charge nationale, l'utilisation de systèmes de suivi et d'évaluation impulsés par le pays est privilégiée, et devra avoir été incluse dans la conception du projet et utilisée pour suivre les progrès réalisés. Toutes les activités devront être enregistrées et transmises, et les succès et les échecs devront également être notés. Les réflexions engagées sur l'initiative devront également inclure les commentaires des partenaires de la CSS. La somme de ces expériences fournira d'importantes leçons qui contribueront à renforcer et à diversifier les compétences du personnel, à améliorer les connaissances, et à permettre de savoir comment mieux approcher la CSS, en envisageant d'en étendre la portée dans le futur.

Les initiatives de CSS devraient:

1. **Effectuer le suivi et l'évaluation conventionnels des résultats du développement** (conformément au cadre logique général).
2. **Évaluer trois dimensions distinctes du développement des capacités:**

A. NIVEAU INDIVIDUEL

- Les questionnaires évaluant la **satisfaction des participants à la CSS** au terme des activités de la CSS sont les formes les plus courantes d'évaluation. Ils sont généralement utiles pour mesurer la qualité des processus, mais leurs résultats se limitent à des indices de satisfaction.
- **Apprentissage de la CSS**
Des évaluations d'apprentissage formelles peuvent être effectuées à travers des tests précédant et succédant à la CSS.
- **Résultats en termes de comportements**
Afin de comprendre comment les participants ont utilisé ce qu'ils ont appris sur leurs lieux de travail, il est nécessaire de prévoir des évaluations au moins dix mois, et pas plus de deux ans après les activités de la

CSS, pour s'assurer que les participants à la CSS ont eu suffisamment de temps pour appliquer ce qu'ils ont appris.

B. NIVEAU ORGANISATIONNEL

Les initiatives indépendantes de formation ont rarement un impact organisationnel, alors que cet impact peut être produit par une combinaison d'activités ciblant à la fois la formation individuelle et le développement de l'organisation. Le suivi sur le long terme devrait idéalement être effectué sur la base d'un échantillonnage avec un éventail étendu d'outils, notamment des entretiens, des groupes de concertation, des visites sur le terrain, etc.

C. UN ENVIRONNEMENT PROPICE

L'évaluation du cadre politique, juridique, institutionnel général est également importante. L'examen des données sur la production agricole, les prix alimentaires et l'état nutritionnel peuvent donner une idée sur l'efficacité et l'impact des politiques et de la façon dont elles sont appliquées. Les rétroactions sur la coordination interinstitutionnelle peuvent également s'avérer utiles pour évaluer la pertinence des politiques et de leur application concrète.

3. Considérer si l'initiative est alignée sur les principes de la CSS (voir [Annexe 3](#))

Au niveau de l'organisation, TCS est particulièrement intéressée par le suivi, l'évaluation et les commentaires des FAOR et des responsables de l'exécution sur:

- La performance individuelle des coopérants Sud-Sud (experts et techniciens);
- La pertinence et l'adaptabilité des solutions de développement/connaissances partagées par les institutions/organisations partenaires;
- Les principaux déclencheurs qui ont contribué à créer un environnement propice;
- Les leçons apprises, les difficultés surmontées et les conseils utiles pour coopérer avec des cultures, des environnements particuliers, etc.;
- Les avantages mutuels pour tous les partenaires de la coopération;
- Opportunités et nouveaux points d'entrée pour le partenariat de CSS et sa généralisation.

CONTRÔLE RAPIDE !

ÉTAPE 5: SUIVRE ET ÉVALUER

Résultat de l'étape	Outils associés	Étape du Cycle des projets	Responsable	Soutien
■ Avancement mesuré – missions tripartites d'examen, rapports annuels et finals, ainsi que le rapport de fin de projet	■ Développement des <u>capacités de la FAO</u>	■ Mise en œuvre du projet, suivi et évaluation	■ Équipe spéciale de projet	■ TCS, spécialistes régionaux de la CSS et OPC

ÉTUDE DE CAS 5

Les coopérants Sud-Sud (experts et techniciens) envoyés en mission par le biais du Fonds fiduciaire FAO-Chine sont soumis à un examen à mi-parcours et en fin de projet. Ces examens sont vitaux pour le contrôle de qualité de l'expertise technique de toute initiative CSS. La plupart des experts et des techniciens embauchés s'absentent de leur emploi à plein temps, et par conséquent l'évaluation de leurs efforts est à la fois cruciale à leur propre développement professionnel et aux partenariats de la FAO avec les gouvernements et les institutions. Les coopérants sont évalués en fonction de leurs compétences techniques (compétences professionnelles, réalisation des plans de travail, jugements techniques, approche du projet et rédaction de rapports) et de leurs compétences relationnelles.

Il incombe au FAOR et au gouvernement d'accueil d'effectuer et de contribuer aux évaluations en garantissant que toute question essentielle soit traitée en temps opportun. Ces évaluations contribuent également à la sélection des coopérants de retour sur le terrain et permettent d'identifier les futurs responsables. Dans le cas de la Phase II Chine-Mongolie, certains experts et techniciens de la Phase I sont retournés sur place pour étendre leurs activités précédentes, et assurer la continuité du projet.

06

COMMUNICATION DES RÉSULTATS

L'étape finale ne doit pas être négligée, car elle termine le cycle de la CSS. La diffusion des leçons apprises, des succès et des échecs, est essentielle à la fidélisation des partenaires et à la participation de nouveaux partenaires. Il est important de préparer un plan de communication et de produire un matériel de communication de qualité. Par exemple, les outils de connaissance qui décrivent les solutions trouvées grâce à la coopération qui ont été adoptées pour et adaptées au développement des pays du sud, peuvent servir de référence pour être reproduites ou généralisées.

La communication doit garantir que les partenaires de la CSS soient bien mis en évidence, doit promouvoir des investissements supplémentaires dans l'agriculture, et contribuer à l'établissement de partenariats plus étendus. La communication vise à obtenir le soutien des gouvernements, de la communauté des donateurs, des acteurs non étatiques et du public en général pour les activités de la FAO.

Des outils tels que des brochures, des dépliants, des affiches, des communiqués de presse, des événements spéciaux, des discours, et des vidéos, des sites Web et des réseaux sociaux permettent de communiquer des messages clés sur le travail de la FAO. Les produits ne sont pas nécessairement coûteux, et doivent viser à transmettre l'avantage comparatif de la FAO et convaincre les partenaires potentiels d'engager des ressources supplémentaires dans la CSS.

Comment décrire les cas de réussite

Voici cinq conseils pour bien décrire les cas de réussite.

- 1. En quoi le partenariat a-t-il fait une différence?**
Démontrer que les avantages sont réels, quantifiables et incontestables. Parlez en termes d'avant et d'après, d'autrefois et de maintenant, de problèmes et de solutions.
- 2. Donnez un visage humain à vos descriptions.**
Montrez que la FAO a amélioré les vies, les moyens d'existence, l'environnement et d'autres aspects de l'univers des bénéficiaires. Si le projet est « normatif », expliquez comment les informations collectées serviront aux populations locales.
- 3. Mettre en contexte**
Pourquoi les résultats sont-ils importants? Décrire la situation. Montrez ce à quoi les bénéficiaires doivent faire face en termes de systèmes agricoles utilisés, d'économie locale, d'infrastructures, d'environnement, de culture, etc.
- 4. Ce que le partenariat a réalisé et comment?**
Expliquez les actions prises, ainsi que les défis à relever et comment ils ont été surmontés.
- 5. Écrivez bien et ajoutez des illustrations**
Écrivez un texte court qui ne sort pas du sujet. Documentez les progrès avec des photographies et des vidéos. Les images prises avec un portable peuvent également servir. Naviguez sur l'Internet pour enrichir votre texte et trouver des photographies.

CONTRÔLE RAPIDE ! ÉTAPE 5: SUIVRE ET ÉVALUER

Résultat de l'étape	Outils associés	Étape du Cycle des projets	Responsable	Soutien
<ul style="list-style-type: none"> Production et promotion d'un choix étendu de matériel de communication et toutes les occasions d'améliorer la visibilité de la CSS sont utilisées au mieux 	<ul style="list-style-type: none"> Pages Web CSS de la FAO Publications comprenant: <ul style="list-style-type: none"> Notes sur la généralisation de l'initiative Brochure sur la CSS 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du projet et Suivi Évaluation Clôture du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Équipe spéciale du projet Chargés de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> TCS, spécialistes régionaux de la TCS et OCC

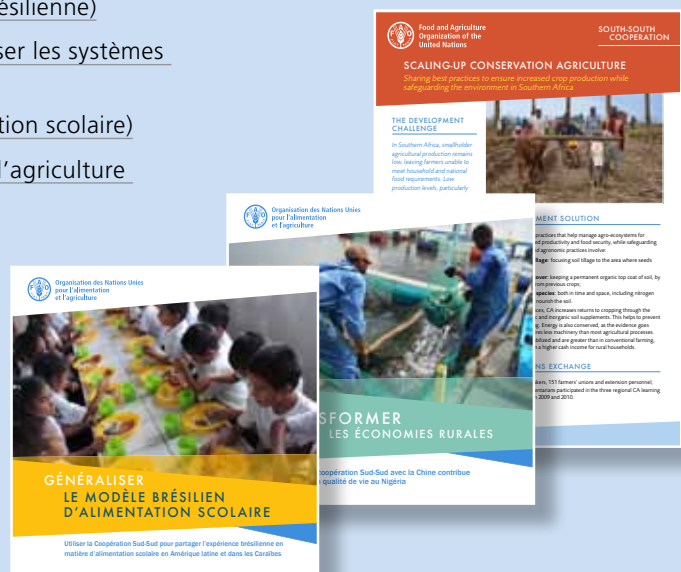
ÉTUDE DE CAS 6

La force du message narratif et les rapports transmis aux partenaires du projet sont essentiels pour développer les relations en cours. TCS a élaboré un vaste choix de matériel de sensibilisation pour promouvoir la CSS. Rien qu'en 2014, les résultats du Modèle d'alimentation scolaire au Brésil et de la CSS Nigéria-Chine ont été communiqués par le biais de deux brochures stimulantes ainsi que par le biais de notes d'une page sur le renforcement de la CSS. TCS met à jour ses pages Web, et fournit régulièrement des tweets à travers des sites de réseaux sociaux afin d'accroître la visibilité de la CSS et du rôle de la FAO en tant que facilitateur. Par ailleurs, TCS utilise des événements de haut niveau pour présenter la CSS, notamment l'Expo annuelle GSSD.

Si vous avez une histoire sur un projet ou programme de CSS, veuillez nous contacter: TCS-Director@fao.org

Pour d'autres informations, veuillez consulter:

- [Transforming Rural Livelihoods \(Transformer les moyens d'existence ruraux\)](#)
- [Brazilian School Feeding \(Alimentation scolaire brésilienne\)](#)
- [Scaling-up Integrated Rice-Fish Systems \(Généraliser les systèmes intégrés de rizipisciculture\)](#)
- [Scaling-up School Feeding \(Généraliser l'alimentation scolaire\)](#)
- [Scaling-up Conservation Agriculture \(Généraliser l'agriculture de conservation\)](#)
- [Scaling-up Purchase from Africans for Africa \(Généraliser l'Initiative Acheter aux Africains pour l'Afrique\)](#)



Section 3

Où obtenir les soutiens

TCS et les spécialistes régionaux de la CSS apportent leur soutien à toutes les étapes décrites en Section 2. TCS guide l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie de CSS de la FAO, et pour chaque initiative de CSS, soutient la réalisation d'un appariement entre la demande d'un pays et l'offre, contribue à rechercher des ressources financières, garantit la qualité des échanges et accroît la visibilité de la CSS et de la Coopération triangulaire.

Cette section décrit la variété des soutiens offerts. Vous pouvez également trouver d'autres informations sur la CSS et la mobilisation des ressources à you@FAO qui présente une grande variété de ressources d'apprentissage, notamment l'intranet, des vidéos, l'apprentissage électronique, des guides pratiques qui vous aideront. Vos commentaires relatifs à cet ensemble d'outils seront les bienvenus, car ils permettront de constamment mettre à jour ces ressources et de les adapter plus précisément à vos besoins.



3.1 Pôle de soutien

TCS est composé des équipes interconnectées suivantes:

- Unité d'appui au Cycle et à la gestion opérationnelle des projets
- TCS 1: Équipe de la Coopération Sud-Sud
- TCS2: Équipe chargée des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources
- TCS3: Équipe chargée de l'appui à la promotion, à la diffusion de l'information et aux réseaux

3.2 Appui offert

TCS et les spécialistes régionaux de la CSS sont prêts à faciliter tous les aspects de la CSS. Une liste des responsabilités des spécialistes et des agents de contact de la CSS (comprenant les responsabilités au niveau du pays, de la région et des OS) est disponible sur demande.

Pour les pays d'accueil, TCS 1 et les spécialistes régionaux de CSS collaborent étroitement à:

- **L'identification des opportunités de CSS et de Coopération triangulaire:** en facilitant l'évaluation des besoins et des propositions, et en soutenant la mobilisation des fonds pour la CSS;
- En **appuyant la formulation de l'Initiative de CSS:** en évaluant si les connaissances et les technologies peuvent être adaptées aux conditions locales et si elles sont durables d'un point de vue environnemental, social et économique, et si elles favorisent l'intégration sociale.
- **Faciliter la négociation d'accords avec toutes les parties prenantes:** en soutenant le processus avec les parties prenantes clés et en fournissant un contrôle technique, qui dans de nombreux cas peut aboutir à un accord officiel;
- **Soutenir la mise en œuvre et fournir une assurance de qualité technique:** en contribuant à la mise en œuvre et en soutenant les initiatives de CSS;
- **Fournir un cadre de suivi et d'évaluation:** garantissant, lorsque cela est exigé, que les partenaires de la coopération respectent les engagements mutuels;
- **Accroître la visibilité de la CSS:** en soutenant la communication étendue des résultats et des leçons apprises à travers des expériences multinationales et en nouant des partenariats stratégiques.

Pour les pays fournisseurs potentiels:

- **Présenter les institutions nationales** sur le [Portail de CSS de la FAO](#)
- **Envoyer en missions de terrain une équipe multidisciplinaire CSS:** appuyer des consultations et des négociations avec des experts de contrepartie clés sur la coopération du pays à la CSS, et idéalement à la mise au point d'une **Stratégie nationale de CSS** et d'un mécanisme approprié de financement. Pour enclencher ce dialogue, la CSS devra être systématiquement prise en compte durant la formulation du CPP;
- **Établir des accords-cadres nationaux:** dans lesquels sont décrits l'expertise que peut offrir le pays fournisseur, la variété de modalités de CSS à employer, et les institutions qui peuvent être mobilisées ainsi que les financements potentiels pour la mise en œuvre;
- **Appuyer la mise en œuvre des Initiatives de CSS** et fournir une assurance de qualité technique;
- **Accroître la visibilité de la CSS.**

Pour les partenaires triangulaires:

- **Faciliter la participation à la CSS,** en concordance avec leurs propres priorités de développement.

L'Annexe 4 distingue les fonctions de l'Équipe TCS1 au Siège et celles des spécialistes régionaux de CSS.

3.3 Références et outils

Un éventail de matériel d'appui à l'apprentissage et à l'exécution a été mis au point pour renforcer les capacités du personnel en matière de CSS. Mis à part ce Guide de CSS, il existe d'autres ressources et lectures énumérées ci-dessous:

Principaux sites Web de référence de la FAO

- [FAO South-South Cooperation Web site](#) (Site Web de la Coopération Sud-Sud de la FAO)
- [FAO Partnership Web site](#) (Site Web des partenariats de la FAO)
- [FAO's Corporate South-South Cooperation Strategy](#) (Stratégie de Coopération Sud-Sud de la FAO)
- [Strategy on Partnerships with the Private Sector](#) (Stratégie et partenariat avec le secteur privé)

- [Principles and Guidelines for Partnering with the Private Sector](#) (Principes et directives pour l'établissement de partenariats avec le secteur privé)
- [FAO Resource Mobilization Web site](#) (Site Web de la FAO sur la Mobilisation des ressources)
- [FAO Capacity Development Portal](#) (Portail de la FAO sur le Développement des capacités)

Module de soutien général de la FAO destiné au développement du personnel

- [FAO Project Cycle Guide](#) (Guide du Cycle des projets de la FAO)
- [Resource mobilization intranet and FAO Handbook](#); (Intranet sur la Mobilisation des ressources et Manuel FAO)
- [you@FAO](#): MR et axe de CSS

Autres liens utiles

- [United Nations Office for CSS \(UNOCSS\)](#) (Bureau des Nations Unies pour la CSS (UNOCSS))
- [World Bank South-South Knowledge Exchange](#) (Partage de connaissances Sud-Sud de la Banque Mondiale)
- [International Fund for Agricultural Development \(IFAD\) CSS](#) (Fonds international de développement agricole (FIDA) CSS)
- [World Food Programme \(CSS\)](#) Programme alimentaire mondial (CSS)

Acronymes

ASEAN:	Association des nations de l'Asie du Sud-Est	PCT:	Programme de coopération technique
ASP:	Accord de services personnels	PNUAD:	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
ASSP:	Plan stratégique du secteur agricole	PNUD:	Programme des Nations Unies pour le développement
ASTF:	Fonds fiduciaire de solidarité africain	RAF:	Bureau régional pour l'Afrique
BD:	Bureau décentralisé	REU:	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale
BR:	Bureau régional	RLC:	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CPP:	Cadre de programmation par pays	RNE:	Bureau régional pour le Proche Orient et l'Afrique du Nord
CSAP:	Service des contrats et des achats	SPL:	Chef de programme stratégique
CSFE:	Sous-division de la comptabilité des projets	CSS:	Coopération Sud-Sud
DSA:	Indemnité journalière de subsistance	TC:	Département de la coopération technique de la FAO
EMBRAPA:	Agence brésilienne de recherche agricole	TCS:	Division de la Coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources
FIDA:	Fonds international de développement agricole	ToR:	Mandat
FAO:	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	TPA:	Accord tripartite
FAOR:	Représentant de la FAO	UNOCSS:	Bureau des Nations Unies pour la Coopération Sud-Sud
FPMIS:	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain	USD:	Dollar des États-Unis
GA:	Accord général	FFU:	Fonds fiduciaire unilatéral.
GCP:	Programme de coopération FAO/gouvernement		
GSSD:	Expo mondiale Sud-Sud pour le développement		
IFI:	Institution financière internationale		
FFU:	Fonds fiduciaire unilatéral		
IR:	Initiative régionale		
LEG:	Bureau des services juridiques		
LoA:	Lettre d'accord		
MIC:	Pays à revenu intermédiaire		
MoU:	Protocole d'accord		
OCDE:	Organisation de coopération et de développement économiques		
ODD:	Objectifs de développement durable		
ONU:	Organisation des Nations Unies		
OS:	Objectif stratégique		
OSP:	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources		

Annexe 1

MODÈLE DE DEMANDE PRÉLIMINAIRE DE CSS /PRÉ-FORMULATION (ne pas dépasser 2 pages)

1. Titre de l'Initiative de CSS:

2. Nom de l'agent de l'agent de contact pour l'initiative:

FAO:

Expert de contrepartie du
gouvernement:

3. Priorité du CPP à laquelle le processus contribue:

4. Objectif stratégique associé et Initiative régionale:

5. Résumé de l'évaluation des besoins (voir Liste de contrôle page 16)

6. Résumé de l'initiative proposée:

- **Résultats prévus** (Liens avec des projets existants ou est-ce une initiative autonome ?)
- **Activités proposées et modalités de CSS envisagées** (expertise à long-moyen-court terme, formations, dialogues politiques, etc.)
- **Fournisseur identifié** (pays, institutions, expertise mobilisables):
- **Bénéficiaires:**

7. Budget et ressources financières:

8. Délais fixés pour la mise en œuvre:

Annexe 2

OFFRE INITIALE – MODÈLE CSS UTILISÉ PAR LE FOURNISSEUR (ne pas dépasser deux pages)

Ce modèle est fourni pour aider le FAOR à évaluer la contribution du fournisseur potentiel à la Coopération Sud-Sud (CSS). Le but ultime est de mettre au point un Accord-cadre FAO-CSS ou un protocole d'accord (MoU) avec le pays pour convenir des paramètres de la CSS envisageable.

Nom du pays fournisseur	
Nom de l'expert de contrepartie du gouvernement disposé à participer à la CSS:	
Nom des interlocuteurs au sein des institutions gouvernementales: (e-mail, téléphone, Skype et adresse physique)	
Nom du FAOR:	
Institutions techniques qui pourraient être pertinentes (incluant également les acteurs non étatiques lorsque cela a lieu d'être)	
Domaine technique de coopération: (par exemple, irrigation, vulgarisation agricole, bétail)	Domaines: Type d'expertise pouvant être fourni:
Rayon d'action géographique/ pays prioritaire	
Modalités CSS proposées: (par exemple envoi d'experts sur le court-moyen terme, transferts de technologies, visites d'étude et dialogues politiques)	
Pour l'envoi d'experts, en moyenne combien de journées-expert peuvent être fournies?	
Soutien financier ou en nature pouvant être fourni:	
Délais fixés pour la collaboration:	

Annexe 3: Principes de la CSS

LISTE DE CONTRÔLE PERMETTANT D'ÉVALUER LES INITIATIVES EN LES CONFRONTANT AUX PRINCIPES DE LA COOPÉRATION SUD-SUD

PRINCIPES NORMATIFS

Solidarité

Les projets devraient bénéficier au pays coopérant et contribuer à son développement gratuitement ou à des conditions préférentielles.

- La motivation sous-tendant la CSS est-elle de soutenir un autre pays en développement?
- Le résultat prévu est-il d'autonomiser le pays coopérant et de lui permettre de réaliser les objectifs de développement?
- Les ressources et les activités sont-elles fournies sous forme de subventions ou sous forme de soutien en nature, ou à des conditions préférentielles?

Prise en charge et direction nationale

Les objectifs du projet doivent être clairement alignés sur les priorités du pays concerné.

- Le projet se base-t-il sur une approche axée sur la demande?
- Le projet est-il aligné sur les priorités déclarées du gouvernement?

Les entités nationales des pays bénéficiaires sont fortement encouragées à participer à la mise en œuvre du projet en adoptant une perspective sur le long terme.

- Le gouvernement coopère-t-il?
- Comment le gouvernement démontre-t-il qu'il prend en charge le projet?
- Le gouvernement a-t-il fourni un expert de contrepartie?
- Le gouvernement fournit-il une direction stratégique continue pour la formulation et la mise en œuvre du projet?
- Les responsables fournis par le gouvernement ont-ils guidé les activités et les résultats du projet?
- Les populations locales ont-elles adhéré au projet, ou a-t-il été inutile de vendre le projet ou d'acheter un soutien?
- Les représentants de haut niveau du pays bénéficiaire participent-ils aux événements marquants du projet?

Les projets doivent s'efforcer d'améliorer ou de créer des activités durables afin de les poursuivre sur le long terme.

- Le projet utilise-t-il des systèmes gouvernementaux de mise en œuvre et/ou de suivi?
- Le gouvernement participe-t-il à la stratégie durable pour les résultats du projet?

Avantages mutuels

Les projets sont encouragés à pratiquer des échanges mutuels entre les pays en développement, notamment des échanges de meilleures pratiques pour lutter contre la pauvreté et la faim.

- Le projet soutient-il l'option des avantages mutuels en partageant les connaissances et les expériences, les formations, et les transferts de technologie?
- Existe-t-il des avantages mutuels? Quels avantages tirent le pays d'accueil et le pays fournisseur de la coopération?

Les projets sont encouragés à utiliser les capacités et l'expertise disponibles dans les pays en développement.

- La coopération a-t-elle recours aux capacités du pays en développement? De quelle manière?

Partenariat entre égaux

Les objectifs du projet contribuent aux efforts déployés par le pays bénéficiaire pour réduire la faim et améliorer la nutrition.

Les projets sont encouragés à utiliser le système des échanges mutuels entre les pays en développement, plus spécialement l'échange de meilleures pratiques visant à réduire la faim et à améliorer la nutrition.

Les projets doivent identifier et renforcer les capacités locales – de préférence les capacités offertes à travers la coopération.

- Y a-t-il des capacités que l'on préfère utiliser et renforcer?
- Les acteurs locaux sont-ils les mieux placés pour comprendre leurs particularités et les conditions dans lesquelles ils se trouvent et pour proposer une façon de procéder?
- Les partenaires coopèrent-ils en tant que pairs; se considèrent-ils comme mutuellement égaux et leurs relations sont-elles horizontales (non hiérarchiques)?
- Les partenaires sont-ils libres d'exprimer leurs préoccupations? Discutent-ils et négocient-ils sur un pied d'égalité?

Inconditionnalité

Le soutien fourni ne doit être accompagné d'aucune condition.

- Le pays fournisseur a-t-il fixé des conditions nécessaires à la coopération?
- Existe-t-il de nouveaux événements qui affectent la gouvernance du pays partenaire, la coopération suit-elle son cours?

Respect de la souveraineté nationale et non-interférence dans les affaires internes

Les projets ne doivent pas influencer les processus politiques du pays d'accueil

- Les activités du projet ont-elles appuyé un parti ou un groupe politique spécifique?
- Le projet a-t-il participé à des activités qui dénonçaient des gouvernements ou des candidats politiques?

Complémentarité

Les objectifs du projet devraient être clairement alignés sur les priorités du pays concerné.

Les projets sont encouragés à avoir recours à de nouvelles façons d'approcher les questions de développement, le cas échéant, en mettant l'accent sur la reproduction d'expériences innovantes déjà mises en œuvre dans d'autres pays en développement.

- La coopération est-elle complémentaire à la Coopération Nord-Sud en remplissant les conditions suivantes:
 - Elle ne remplace pas la coopération Nord-Sud, mais agit parallèlement;
 - Elle n'est pas semblable à la Coopération Nord-Sud, mais différente et distincte;
 - Elle ajoute de la valeur, agit en tant que complément avec d'autres formes de contributions.

PRINCIPES OPÉRATIONNELS

- Redevabilité mutuelle et transparence
- Efficacité du développement
- Coordination des preuves – et initiatives fondées sur les preuves
- Approche pluripartite

Annexe 4

FONCTIONS CLÉS DE L'ÉQUIPE DE CSS DE LA FAO – GROUPE DU SIÈGE ET FONCTIONNAIRES RÉGIONAUX DE LA CSS




Fonction de la Coopération Sud-Sud	Coopération Sud-Sud Fonction Siège	Fonctionnaires régionaux
Politique de CSS et mise en place d'une stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le contrôle stratégique et la direction de l'Organisation en ce qui concerne les questions relatives à la CSS Fixer les priorités de l'Organisation au niveau mondial pour l'exécution des produits durant l'exercice biennal 	<ul style="list-style-type: none"> Adapter la Stratégie de CSS aux besoins et spécificités régionales des Bureaux décentralisés (BD) Fixer des priorités régionales pour l'exécution des produits durant l'exercice biennal
Intégration de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir et faciliter la CSS avec toutes les Équipes des Objectifs stratégiques (OS) et tous les départements techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir et faciliter la CSS aux niveaux régional, sous-régional et national Intégrer la CSS dans les plans de travail des OS au niveau régional et dans les Initiatives régionales
Étendre et diversifier les modalités de CSS	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et adapter un vaste choix de modalités de CSS pour les échanges en fonction de la demande Élaborer des accords standards et les directives/conseils de CSS qui leur correspondent 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les opportunités, en répondant aux demandes qui émanent des pays Formuler et appuyer le suivi et la mise en œuvre
Créer des plateformes pour la création de réseaux, y compris par le biais du portail de CSS de la FAO/pays potentiels	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base des accords avec les gouvernements, évaluer et cartographier les institutions pouvant fournir des ressources et garder un registre mondial des partenaires, des institutions des pays du Sud, des listes d'experts, dans le but d'apparier et de répondre aux demandes des pays. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer et cartographier les partenaires régionaux, sous-régionaux et nationaux, les institutions fournissant des ressources, les listes d'experts et les demandes. Enregistrer dans les systèmes mondiaux de suivi et d'appariement.
S'assurer que la CSS répond aux demandes du pays	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour et gérer un registre mondial des demandes de CSS Partager les informations avec les régions 	<ul style="list-style-type: none"> Répondre à et surveiller les demandes de CSS dans la région Partager les informations avec le Siège
Gestion du programme CSS/Cycle des projets, Assurance qualité	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et renforcement mondial pour l'assurance qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Suivre les programmes et projets régionaux et sous-régionaux, en garantissant l'assurance qualité pour tous les programmes et projets liés à la CSS dans la région
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Garantir un cadre commun de suivi et d'évaluation Fournir des statistiques et des données mondiales sur tous les projets CSS facilités par la FAO Rédiger des rapports réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque cela est approprié, produire des données CSS pour la région en les extrayant des programmes ordinaires et des rapports de projets.
Fonction de la Coopération Sud-Sud	<ul style="list-style-type: none"> Siège 	<ul style="list-style-type: none"> Spécialistes régionaux
Directives, procédures et outils	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer, mettre à jour et diffuser les outils, les procédures, politiques de la CSS de l'Organisation, notamment les directives et manuels opérationnels en collaboration avec le Coordonnateur de programme de l'Équipe et l'Équipe de soutien opérationnel, et dans le cadre des Directives du Cycle des projets 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir l'adoption et la diffusion dans la région Mettre en œuvre et fournir des commentaires




Fonction de la Coopération Sud-Sud	Coopération Sud-Sud Fonction Siège	Fonctionnaires régionaux
Leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer un plan et mettre au point des mécanismes permettant de rassembler, de synthétiser et de diffuser les leçons apprises, et les réussites exemplaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rassembler et diffuser au niveau régional ■ Ajouter au corpus mondial les leçons apprises
Communication et activités de plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer un plan de communication de CSS global (TCS 1 et TCS 3) ■ Mettre en place un mécanisme de communication afin d'accroître la visibilité de la CSS, à travers des événements importants (par ex. Expo GSSD) (TCS 1 et TCS 3) ■ Contribuer aux initiatives médiatiques en produisant du matériel de communication et des publications importantes (TCS 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fournir des documents de première main qui adoptent un point de vue régional. ■ Créer des occasions d'accroître la visibilité de la CSS ■ Fournir des informations pour les initiatives médiatiques
Création de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer et entretenir des partenariats ■ CSS mondiaux (intrarégionaux) ■ Cultiver les sources d'information et les principales données sur tous les partenariats de CSS de la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lancer, créer, et entretenir des partenariats de CSS régionaux, sous-régionaux et nationaux, spécialement à l'appui de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes et projets de CSS ■ Cultiver les sources d'informations et les données sur tous les partenariats de CSS de la FAO
Mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier, coopérer et négocier des partenariats de ressources au niveau mondial (TCS 1 et TCS 2) ■ Élaborer des notes conceptuelles pour les projets mondiaux en collaboration avec les Équipes chargées des objectifs stratégiques, avec les unités techniques, les régions et les BD (bureaux décentralisés) lorsque cela est nécessaire. ■ Finaliser les accords de financement (TCS 2) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer au processus de formulation des propositions aux niveaux sous-régional et national ■ Élaborer des notes conceptuelles et des propositions de projets au niveau régional. ■ Préparer des accords de financement et suivre le processus d'approbation au Siège et la mise en œuvre au niveau du Bureau régional.

Annexe 5

EN UN COUP D'OEIL: MODALITÉS DE LA CSS POUR LES ÉCHANGES

36

Étapes	Experts envoyés en mission sur le terrain	Dialogue	Parcours éducatifs formels	Échanges informels d'apprentissage	Collaboration institutionnelle
Exemple	À long, moyen et court terme	Forum de haut niveau	Bourses	Visites d'étude/visites de sensibilisation	Projet conjoint de recherche ou élaboration conjointe de programmes scolaires
IDENTIFICATION ET PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation par le gouvernement d'accueil de la demande officielle de CSS avec une première évaluation des besoins en termes de capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectuer une évaluation globale des besoins en matière de politique et de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ■ En réponse aux programmes existants de bourses, présenter la demande de CSS soumise par le gouvernement d'accueil avec la première évaluation des besoins en matière de capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectuer une évaluation globale des besoins en matière de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectuer une évaluation conjointe des besoins en matière de développement de la recherche/des programmes éducatifs
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectuer une évaluation approfondie des capacités (en étudiant les besoins au niveau individuel, au niveau des organisations et ce qui contribuerait à la création d'un environnement propice) — éventuellement en envoyant une mission sur le terrain avec le fournisseur de ressources ■ Élaborer une note conceptuelle et un descriptif de projet qui répondent à l'évaluation des capacités.³ ■ Déterminer les critères de sélection des coopérants et des techniciens de la CSS dans le pays fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer une note conceptuelle qui répond à l'évaluation des besoins.² ■ Établir des critères pour l'évaluation des capacités des participants à appliquer leurs connaissances et expertise. ■ Évaluer les institutions du pays du Sud fournisseur, dans le cas de leur participation. ■ Préparer les paramètres du dialogue politique ■ Mettre au point le programme du forum et choisir les facilitateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rédiger une note conceptuelle et un descriptif de projet qui répondent à l'évaluation des besoins. ■ Identifier les bourses de formation appropriées ■ Établir les critères d'évaluation des capacités des étudiants à appliquer leurs connaissances et expertise et identifier les objectifs d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rédiger une note conceptuelle qui répond à l'évaluation des besoins?² ■ Si vous utilisez une institution qui facilite la visite d'étude, ou si vous vous rendez dans une institution dans le cadre de la visite d'étude, évaluez les capacités techniques de l'institution, son savoir-faire, les technologies à partager qui sont pertinentes au contexte des participants. ■ Sélectionnez les participants sur la base des preuves démontrant qu'ils ont les capacités et l'autorité pour appliquer concrètement les nouvelles connaissances acquises ■ Rédiger des mandats (ToR) pour les échanges, en spécifiant les objectifs d'apprentissage, les buts du partenariat et les résultats prévus du développement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rédiger une note conceptuelle répondant à l'évaluation des besoins.² ■ Évaluer les capacités techniques des institutions, leur savoir-faire, les technologies à partager pour les activités conjointes pertinentes. ■ Rédiger des mandats (ToR) pour les activités conjointes, en y incluant les objectifs d'apprentissage, les buts du partenariat et les résultats prévus du développement.
FORMULATION DE L'INITIATIVE SSC 					
CONCLUSION D'UN ACCORD SSC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finaliser le TPA qui décrit clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie (pays d'accueil, fournisseur, FAO) ■ LoA si des institutions sont impliquées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finaliser les LoA si des institutions sont impliquées ■ Appliquer pour les participants au forum les procédures standards concernant les déplacements et les DSA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finaliser les LoA avec le fournisseur de bourses ■ Signer les accords avec les participants afin qu'ils remplissent leurs obligations de retourner/rembourser/de servir leur communauté d'origine ■ Appliquer pour les participants au forum les procédures standards concernant les déplacements et les DSA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finaliser les LoA si des institutions sont impliquées ■ Appliquer pour les participants à la visite d'étude les procédures standards concernant les déplacements et les DSA 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finaliser les protocoles d'accord entre les institutions, qui énoncent les objectifs et plans de travail conjoints ■ Si des déplacements sont envisagés, appliquer pour les participants au forum les procédures standards concernant les déplacements et les DSA

Étapes	Experts envoyés en mission sur le terrain	Dialogue	Parcours éducatifs formels	Échanges informels d'apprentissage	Collaboration institutionnelle
MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE SSC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectionner des coopérants CSS sur la base des critères établis ■ Finaliser les contrats PSA pour les coopérants et les techniciens, en appliquant les procédures standards de la FAO relatives aux déplacements et aux indemnités journalières de subsistance (DSA) ■ Déployer les coopérants conformément aux procédures standards de la FAO, en garantissant l'hébergement, le paiement de salaires de leur pays d'origine, le paiement d'indemnités. ■ Superviser les coopérants conformément au cadre de gestion du projet ■ Fournir un appui sur le terrain, lorsque cela est nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectionner les participants et approuver leur participation sur la base de critères établis. ■ Gérer la logistique (voyage, logements) ■ Veiller au bon déroulement du programme et à la facilitation de l'événement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectionner les participants et approuver leur participation sur la base des critères établis ■ Gérer la logistique (déplacements, logements) ■ Veiller au bon déroulement du programme et à la facilitation de l'événement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectionner les participants et approuver leur participation sur la base des critères établis ■ Gérer la logistique (déplacements, logements) ■ Veiller au bon déroulement du programme et à la facilitation de l'événement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectuer des recherches, et élaborer des programmes d'études conjointement, conformément au cadre du projet, aux mandats spécifiés et aux plans de travail conjoints. ■ Si nécessaire, gérer la logistique (déplacements, logements).
SUIVI ET ÉVALUATION 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluer la performance des coopérants ■ Effectuer des examens annuels et des évaluations en fin de parcours. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir et suivre des plans d'action personnels ■ Effectuer une évaluation immédiate du forum, en recueillant les indices de satisfaction, et évaluer les connaissances et l'expérience acquise. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluer et certifier les compétences des étudiants. ■ Évaluer immédiatement les étudiants, en recueillant les indices de satisfaction, et évaluer les connaissances et l'expérience acquise. ■ Fixer des objectifs d'apprentissage et suivre leur réalisation et leur application. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluer, et si nécessaire, certifier les capacités des participants ■ Évaluer immédiatement les participants, en recueillant les indices de satisfaction, et évaluer les connaissances et l'expérience acquise. ■ Fixer des objectifs d'apprentissage et suivre leur réalisation et leur application. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluer à des intervalles réguliers les recherches et l'établissement de programmes d'étude conjoints. ■ Développer et suivre les capacités institutionnelles et les plans de travail.
COMMUNIQUER LES RÉSULTATS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présenter les succès ainsi que les leçons apprises, y compris les histoires personnelles à la fois des coopérants et de leurs homologues. ■ Rassembler une documentation photographique, des vidéos et des résultats basés sur des preuves pendant tout le cycle de vie du projet afin d'en démontrer l'impact. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enregistrer des histoires personnelles, des photos et des résultats clés ■ Saisir les opportunités médiatiques de haut niveau, auxquelles participent des chefs d'État, des ministres et des ambassadeurs, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enregistrer des histoires personnelles, des photos et des résultats clés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enregistrer des histoires personnelles, des photos et des résultats clés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enregistrer les activités conjointes, des photos et les résultats clés ■ Diffuser largement et rehausser le profil des travaux conjoints

1. Alerter le TCS et les fonctionnaires régionaux CSS dès le début de l'initiative CSS afin de s'assurer leur soutien et de faire en sorte que l'initiative gagne en visibilité au niveau de l'Organisation.

2. Probablement, une composante du programme/projet en cours.

3. Comme cela est décrit plus en détail dans le texte du Guide principal sur la CSS, plusieurs procédures et règles différentes de la FAO sont utilisées pour structurer l'initiative CSS :

1. Financement à travers des sources extrabudgétaires, ou à travers des ressources FAO PCT – les procédures et les règles standard du Cycle des projets de la FAO sont appliquées;

2. Financement à travers les ressources d'un programme ordinaire/contributions fixées – les sections pertinentes du Manuel administratif de la FAO sont appliquées (par ex. LoA, Déplacements, ressources humaines).

Notes

[illegible]

Notes

CONTACT

Pour des informations supplémentaires

Veuillez contacter :

TCS-Director@fao.org

www.fao.org/partnerships/south-south-cooperation



I5163Fr/1/11.16