

# Manuel des procédures

Fonds belge pour la Sécurité alimentaire

**LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT**





# Table de matières

<b>Organisations partenaires et acteurs externes .....</b>	<b>2</b>
<b>Textes de Loi .....</b>	<b>3</b>
<b>Organisations partenaires du Fonds belge pour la Sécurité alimentaire .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Comment devenir organisation partenaire du Fonds ? .....</b>	<b>4</b>
1.1 Contenu d'une proposition d'accord de collaboration .....	4
<b>2. Acteurs externes .....</b>	<b>5</b>
<b>Pays et zones d'intervention .....</b>	<b>6</b>
<b>Textes de Loi .....</b>	<b>7</b>
<b>Choix des pays et zones d'intervention .....</b>	<b>8</b>
1. Comment sont choisis les pays d'intervention? .....	8
2. Comment sont choisies les zones d'intervention ? .....	9
<b>Mise en place d'un programme, étape par étape .....</b>	<b>10</b>
<b>Textes de Loi .....</b>	<b>11</b>
<b>Etapes consécutives .....</b>	<b>12</b>
1 L'Analyse contextuelle .....	12
2 Choix des organisations partenaires et mise en place d'un cadre partenarial conjoint préliminaire.....	14
3 Formulation du programme et des projets et mise en place d'un cadre partenarial conjoint 15	
4 Introduction des propositions de projets et du programme.....	15
5 Appréciation des propositions des projets et du programme.....	16
6 Procédure d'approbation .....	16
7 Signature du cadre de partenariat conjoint.....	17
<b>Coordination d'un programme.....</b>	<b>18</b>
<b>Textes de Loi .....</b>	<b>19</b>
<b>La coordination dans le cadre des programmes du FBSA .....</b>	<b>20</b>
<b>1. Acteurs impliqués .....</b>	<b>20</b>
1.1 Institution publique nationale en charge de la sécurité alimentaire.....	20
1.2 DGD.....	20
1.3 Organisation partenaire d'appui à la coordination.....	21
1.4 Comité de Pilotage.....	21
<b>2 Les responsabilités et tâches principales de la coordination .....</b>	<b>21</b>
2.1 Pendant la formulation du programme.....	21
2.2 Pendant la mise en œuvre du programme.....	22
<b>3 Rôle du Comité de Pilotage .....</b>	<b>23</b>
<b>Suivi et évaluation .....</b>	<b>24</b>
<b>Textes de Loi .....</b>	<b>25</b>

<b>Le suivi et l'évaluation d'un programme FBSA.....</b>	<b>26</b>
<b>1 Indicateurs et étude de référence.....</b>	<b>26</b>
1.1 Indicateurs .....	26
1.2 Situation de référence .....	27
<b>2. Suivi .....</b>	<b>27</b>
2.1 Suivi du programme.....	27
2.2 Suivi des projets.....	28
<b>3. Rapportage.....</b>	<b>28</b>
3.1 Rapport d'avancement annuel du programme .....	28
3.2 Rapport d'avancement annuel du projet.....	29
3.3 Rapport final du projet .....	29
3.4 Rapport final du programme .....	30
<b>4. Evaluation .....</b>	<b>30</b>
4.1 Evaluations à mi-parcours des projets.....	30
4.2 Evaluation finale du programme .....	31
<b>5. Gestion des connaissances .....</b>	<b>32</b>
<b>Aspects financiers.....</b>	<b>33</b>
<b>Textes de Loi .....</b>	<b>34</b>
<b>Les aspects financiers d'un programme du FBSA .....</b>	<b>35</b>
<b>1 Catégories de frais .....</b>	<b>35</b>
<b>2 Répartition subside/contribution du partenaire.....</b>	<b>37</b>
<b>3 Montage et introduction d'un budget.....</b>	<b>37</b>
3.1 Différentes étapes du montage d'un budget .....	37
3.2 Schéma de présentation d'un budget .....	38
3.3 Impératifs d'une demande de budget .....	38
3.4 Dépenses irrecevables .....	38
3.5 Adaptation du budget d'un programme en cours .....	38
<b>4 Paiement des tranches.....</b>	<b>39</b>
<b>5 Audits.....</b>	<b>40</b>
<b>6 Remboursement de subsides.....</b>	<b>40</b>
<b>7 Investissements .....</b>	<b>40</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1.1: Cadre d'appréciation de la proposition d'accord de collaboration.....</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 3.1: Schéma de présentation d'une lettre d'intention .....</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 3.2: Cadre d'analyse de la lettre d'intention.....</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 3.3: Schéma de présentation d'un projet du FBSA .....</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 3.4: Cadre d'appréciation d'un programme du FBSA .....</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 3.5: Cadre d'appréciation d'un projet du FBSA .....</b>	<b>1</b>
<b>Annexe 5.1: Schéma de rapport narratif d'avancement d'un projet du FBSA.....</b>	<b>1</b>

# Préambule

Ce Manuel des procédures est un instrument de travail qui s'adresse à toute personne ou organisation impliquée dans les programmes multi-acteurs du Fonds belge pour la Sécurité alimentaire (FBSA)

Son objectif n'est pas d'exposer la philosophie de l'approche multidimensionnelle intégrée du FBSA, ni d'en examiner les principes ou les concepts.

Le Manuel a été conçu comme un guide pratique destiné à aider le lecteur à comprendre les procédures et les modalités qui régissent les différents processus opérationnels et décisionnels au sein du FBSA.

Il explique, étape par étape, comment les programmes du FBSA sont conçus, mis en œuvre, suivis et évalués, dès leur lancement en passant par la phase d'identification, de formulation, d'approbation, de mise en place, d'exécution et de suivi jusqu'à l'évaluation finale. Il précise également la manière dont sont constitués les partenariats avec les organisations partenaires et la façon dont le FBSA entend capitaliser les connaissances acquises au fil des expériences.

Le Manuel est complémentaire à la loi du 19 janvier 2010 créant un Fonds belge pour la Sécurité alimentaire, la loi du 19 juin 2011 exécutant et modifiant la loi du 19 janvier 2010 et la Note de stratégie du FBSA. Ensemble, ces documents constituent le cadre légal et réglementaire du FBSA.

Le Manuel a été rédigé par l'équipe du FBSA, en étroite collaboration avec les organisations partenaires. Il est composé de 6 chapitres. Chaque chapitre comprend une référence aux textes de loi et une partie explicative. En annexe, se trouvent les documents de support destinés à l'utilisation pratique par les organisations partenaires et le FBSA (schémas de présentation des lettres d'intention, des programmes, des projets, cadres d'appréciation, ...)

Finalement, il est important de noter que le Manuel des procédures est un document « évolutif » qui pourra être adapté en fonction des leçons tirées au fur et à mesure de la mise en œuvre des programmes, des nouveaux défis ainsi que de l'évolution des principes internationaux de la coopération au développement.

L'équipe du FBSA  
D1.1

# Chapitre 1

## Organisations partenaires et acteurs externes

<i>Textes de Loi</i> .....	3
<i>Organisations partenaires du Fonds belge pour la Sécurité alimentaire</i> .....	4
1. <i>Comment devenir organisation partenaire du Fonds ?</i> .....	4
Contenu d'une proposition d'accord de collaboration.....	4
2. <i>Acteurs externes</i> .....	5

## Textes de Loi

### Loi du 19 janvier 2010

#### Article 6

§ 2. Selon les modalités définies par le Roi, les programmes visent à optimiser les synergies et complémentarités entre les trois catégories suivantes de partenaires:

- 1) la Coopération technique belge (CTB);
- 2) les organisations non-gouvernementales belges (ONG);
- 3) les organisations multilatérales partenaires du Fonds.

Ces programmes s'effectuent, éventuellement, en partenariat avec d'autres acteurs extérieurs, présents localement et qui ont une expertise démontrée en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire. Ils intègrent donc plusieurs projets, qui, individuellement, ne sont pas nécessairement multidimensionnels mais dont l'ensemble le sera, sur la base d'un cadre partenarial conjoint, coordonné dans le cadre du FBSA et des mécanismes locaux de coordination existants.

### Loi du 19 juin 2011

#### Article 4: Organisations partenaires du Fonds

Chaque organisation partenaire du Fonds soumet à l'approbation du ministre un accord de collaboration qui décrit :

- 1° la vision de l'organisation pour s'intégrer dans la stratégie du Fonds, telle que décrite dans la Note stratégique;
- 2° le lien entre le mandat de l'organisation et une ou plusieurs dimensions de la sécurité alimentaire, comme mentionné à l'article 5, § 1<sup>er</sup>, de la loi de 2010;
- 3° les avantages comparatifs de l'organisation dans le contexte des spécificités et des objectifs du Fonds;
- 4° un aperçu des pays dans lesquels l'organisation souhaite participer à un programme.

#### Article 5: Acteurs externes impliqués dans le Fonds

Des acteurs externes peuvent également être subsidiés, via les organisations partenaires, comme prévu à l'article 6, § 2, de la loi de 2010. L'obligation d'une présence locale de l'acteur externe et d'une expertise en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire est motivée par l'organisation partenaire.

La nature de cette expertise (...) concerne notamment l'expérience de l'acteur externe en matière de renforcement du rôle des organisations paysannes ou dans la mise en œuvre des stratégies d'amélioration de la sécurité alimentaire ou dans le dialogue entre les priorités gouvernementales et celles de la société civile ou dans l'appui à la formation professionnelle dans le secteur agricole ou dans la réflexion en matière de stratégies et d'impact, pour certains aspects spécifiques de la sécurité alimentaire.

#### Article 7: Complémentarités et synergies

Le Fonds finance des projets qui s'intègrent dans des programmes, avec une approche intégrée multidimensionnelle de la sécurité alimentaire, visée à l'article 2 de la loi de 2010 et définie à l'article 3 de la présente loi, grâce à des liens de collaboration avec ses organisations partenaires et éventuellement des acteurs externes, en visant les complémentarités et les synergies prévues à l'article 6, § 2, de la loi de 2010.

# Organisations partenaires du Fonds belge pour la Sécurité alimentaire

Pour atteindre ses objectifs, le Fonds belge pour la Sécurité alimentaire s'appuie sur des organisations qui partagent sa vision et s'inscrivent dans ses orientations stratégiques. Le FBSA conclut des accords de collaboration avec ces organisations qui deviennent alors « organisations partenaires du FBSA ». Par leur expertise, les organisations partenaires apportent une plus-value aux programmes du FBSA.

Pour les besoins d'un programme, les organisations partenaires peuvent mettre en place des collaborations avec des acteurs externes n'ayant pas d'accord de collaboration avec le Fonds.

## 1. Comment devenir organisation partenaire du Fonds ?

L'article 6 § 2 de la loi du 19 janvier 2010 dénombre 3 catégories d'organisations partenaires du FBSA:

1. la Coopération technique belge (CTB);
2. des organisations non-gouvernementales belges (ONG) de développement;
3. des organisations multilatérales.

Une organisation appartenant à une de ces 3 catégories qui veut devenir "organisation partenaire" du FBSA, introduit une « **proposition d'accord de collaboration** » à la DGD. La proposition décrit la façon dont cette organisation contribuera à atteindre l'objectif du FBSA: l'amélioration de la sécurité alimentaire. Elle donnera un aperçu des domaines d'expertise de l'organisation candidate et citera les pays dans lesquels l'organisation est disposée à travailler.

Après réception par le FBSA, la proposition d'accord de collaboration sera analysée par un Comité d'appréciation sur la base de critères préétablis (Annexe 1.1: Cadre d'appréciation d'une proposition d'accord de collaboration). Si le Comité d'appréciation émet un avis positif, la proposition d'accord de collaboration sera soumise au Ministre de la Coopération au Développement pour approbation.

L'organisation candidate sera informée de la suite qui sera réservée à sa proposition de collaboration (positive ou négative) dans un délai de 3 mois.

Les accords de collaboration sont valables jusqu'à l'expiration du 3<sup>ème</sup> Fonds.

L'organisation désireuse de s'inscrire dans un programme donné introduira une proposition d'accord de collaboration avant le 1<sup>er</sup> mai de l'année x pour pouvoir participer à un programme de l'année x + 1.

Une liste actualisée des partenaires du FBSA sera mise à disposition chaque année.

### 1.1 Contenu d'une proposition d'accord de collaboration

La proposition d'accord de collaboration comprendra les éléments suivants (maximum 20 pages):

#### Présentation de l'organisation



- Nom, abréviation, adresse, téléphone, télécopie/fax, courriel/e-mail, site internet, nom du président et du directeur, nom de la personne de contact pour le FBSA
- Date d'agrément comme ONG de développement (pour les ONG)
- Evolutions les plus pertinentes de l'organisation
- Structure de l'organisation, organigramme, description des membres du personnel et de leurs qualifications
- Description des modalités et mécanismes de prise en compte permanente du renforcement de la qualité.

#### Objectifs, stratégies et avantages comparatifs

- Objectifs
  - ✓ Objectifs stratégiques et leur pertinence au développement
  - ✓ Cohérence entre les objectifs présentés dans cette proposition, la vision et la mission de l'organisation
- La vision de l'organisation pour s'intégrer dans la stratégie du Fonds, telle que décrite dans la Note de stratégie
  - ✓ Le lien entre le mandat de l'organisation et une ou plusieurs dimensions de la sécurité alimentaire associant certaines composantes de la lutte contre la pauvreté, comme mentionné à l'art. 5 § 1 de la loi de 19 janvier 2010
  - ✓ La stratégie pour améliorer la sécurité alimentaire des groupes les plus vulnérables
  - ✓ La stratégie adoptée en matière de prise en compte des thèmes transversaux (genre, environnement, changement climatique)
  - ✓ La manière dont l'organisation partenaire vise à davantage de collaborations, de complémentarités et de synergie
- Les avantages comparatifs de l'organisation dans le contexte de la spécificité et des objectifs du Fonds
- Un aperçu des pays dans lesquels l'organisation souhaite participer à un programme en priorité dans les zones de plus forte insécurité alimentaire au sein des pays de concentration, comme prévu à l'art. 6 § 1 de la loi de 19 janvier 2010 et en synergie avec d'autres organisations partenaires, comme visé à l'art. 6 § 4 de la même loi
- Description des stratégies en matière de partenariats locaux, d'appropriation et de durabilité.

## **2. Acteurs externes**

Les acteurs qui ne peuvent pas devenir « organisation partenaire du FBSA » et qui ne peuvent donc pas solliciter de subsides, mais qui, par contre, peuvent apporter une contribution utile à l'atteinte de l'objectif du FBSA, peuvent occasionnellement être associés à un programme du FBSA via une organisation partenaire agréée. Ces partenaires occasionnels sont nommés « acteurs externes ».

Les organisations partenaires qui reçoivent le subside et travaillent en collaboration avec ces acteurs externes sont garants de la bonne gestion du subside alloué.

Le partenariat entre l'organisation partenaire du FBSA et l'acteur externe sera formalisé par une convention de partenariat ou un Memorandum of Understanding (MoU) qui établira la division des tâches et responsabilités entre les deux organisations. La convention de partenariat ou le MoU sera annexé(e) au DTF de l'organisation partenaire du FBSA.

Le Comité d'appréciation du programme jugera de la pertinence de la collaboration proposée dans le contexte du programme.

Les acteurs externes n'établissent pas d'accord de collaboration avec le FBSA.

# Chapitre 2

## Pays et zones d'intervention

<i>Textes de Loi</i>	<u>7</u>
<i>Choix des pays et zones d'intervention</i>	<u>8</u>
1. <i>Comment sont choisis les pays d'intervention?</i>	<u>8</u>
2. <i>Comment sont choisies les zones d'intervention ?</i>	<u>9</u>

## Textes de Loi

### Loi du 19 janvier 2010

#### Article 6

§ 1<sup>er</sup>. Les programmes du FBSA sont exécutés:

- 1) dans les pays d'Afrique subsaharienne qui présentent des indicateurs de développement peu élevés dans le rapport du Programme des Nations-unies pour le Développement;
- 2) au sein de ces pays, en priorité dans les pays partenaires de la coopération au développement belge;
- 3) prioritairement dans les zones de grande insécurité alimentaire.

Exceptionnellement, dans des cas dûment motivés, des actions peuvent également être entreprises dans d'autres zones, et/ou au niveau national ou sous-régional, pour autant qu'elles aient un effet démontrable dans les zones choisies.

### Loi du 19 juin 2011

#### Article 6: Pays et zones d'intervention du Fonds

Le choix et la planification annuelle des pays *sont soumis à la décision du ministre* sur proposition du Groupe de travail.

(...) (la) sélection des zones d'insécurité alimentaire se réalisent sous forme d'un processus participatif (...).

## Choix des pays et zones d'intervention

Le Fonds belge pour la Sécurité alimentaire dispose d'une enveloppe budgétaire lui permettant de financer chaque année 2 programmes multi-acteurs.

Chaque année, les pays considérés pour la mise en place d'un programme FBSA sont choisis sur la base des critères définis par la loi et une planification est faite pour les années à venir.

Au sein des pays choisis, les zones de grande insécurité alimentaire sont déterminées et sélectionnées en fonction de leurs potentialités et de leur capacité d'absorption afin que les programmes puissent aboutir à des résultats tangibles.

### 1. Comment sont choisis les pays d'intervention?

Le choix et la planification annuelle des pays sont soumis à la décision du Ministre en tenant compte de l'avis du Groupe de travail.

Le Groupe de travail se réunira chaque année, au plus tard au mois d'octobre, pour discuter du choix des pays. Au plus tard fin octobre de l'année  $x$ , la proposition sur le choix des pays de l'année  $x+2$  et  $x+3$  sera soumise au Ministre.

Dès l'approbation par le Ministre, un processus de préparation des programmes sera lancé dans les pays choisis. Afin de prévenir le risque d'éventuels retards dans la programmation, les processus de préparation des programmes peuvent être lancés simultanément dans tous les pays choisis.

Cet exercice sera réitéré chaque année: proposition par le Groupe de travail de pays pour l'année  $x+2$  et  $x+3$ , confirmation du choix des pays par le Ministre, lancement des processus de préparation des programmes dans les pays choisis.

#### Critères permettant de classer les pays

La loi du 19 janvier 2010 précise que les programmes sont exécutés:

- 1) dans les pays d'Afrique subsaharienne qui présentent des indicateurs de développement humain peu élevés dans le rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement;
- 2) au sein de ces pays, en priorité dans les pays partenaires de la coopération au développement belge (pays de concentration).

#### Critères additionnels:

- l'existence d'une crise alimentaire récurrente/structurelle, éventuellement aggravée par des changements climatiques;
- l'environnement politique et institutionnel du pays susceptible de favoriser la mise en œuvre d'un programme FBSA;
- l'environnement politique et institutionnel du pays susceptible d'entraver la mise en œuvre d'un programme FBSA, par exemple l'absence de sécurité physique ou l'absence de stratégie nationale d'amélioration de la sécurité alimentaire (critère négatif).

## **2. Comment sont choisies les zones d'intervention ?**

Le choix des zones de grande insécurité alimentaire dans un pays donné sera fait dans le cadre d'un processus participatif sous la coordination des ambassades / bureaux de coopération, qui tiendront compte:

- des différentes études définissant les zones qui sont structurellement de plus grande insécurité alimentaire;
- du potentiel de la zone et de la faisabilité d'un programme de développement (accès, densité de la population, ...);
- des priorités gouvernementales en matière de sécurité alimentaire;
- des priorités des collectivités territoriales décentralisées;
- des priorités de la société civile en matière de sécurité alimentaire;
- du point de vue des organisations partenaires du FBSA qui travaillent dans le pays;
- de la concertation avec les autres partenaires au développement (bailleurs de fonds);
- de la vision du bureau de coopération pour renforcer la cohérence du programme de la coopération belge (PIC, FBSA et autres programmes).

Les organisations partenaires du FBSA seront invitées (pour les ONG via les fédérations) à participer à une réunion de concertation sur place, organisée par l'ambassade / le bureau de coopération.

Le PV de la réunion sera signé par l'autorité nationale et l'Attaché de coopération et sera transmis à toutes les organisations partenaires.

Ce processus doit être participatif et conduire à un accord consensuel à l'égard du choix d'une zone de grande insécurité alimentaire. Ce choix relève d'une décision conjointe au niveau du triangle formé de l'institution nationale en charge de la sécurité alimentaire, de l'ambassade de la Belgique et des priorités de la société civile (respect des priorités tant gouvernementales que non gouvernementales).

# Chapitre 3

## Mise en place d'un programme, étape par étape

<i>Textes de Loi .....</i>	<b>11</b>
<i>Etapes consécutives.....</i>	<b>12</b>
<b>1</b> <i>L'Analyse contextuelle.....</i>	<b>12</b>
<b>2</b> <i>Choix des organisations partenaires et mise en place d'un cadre partenarial conjoint préliminaire.....</i>	<b>14</b>
<b>3</b> <i>Formulation du programme et des projets et mise en place d'un cadre partenarial conjoint.....</i>	<b>15</b>
<b>4</b> <i>Introduction des propositions de projets et du programme .....</i>	<b>15</b>
<b>5</b> <i>Appréciation des propositions des projets et du programme .....</i>	<b>16</b>
<b>6</b> <i>Procédure d'approbation.....</i>	<b>16</b>
<b>7</b> <i>Signature du cadre de partenariat.....</i>	<b>17</b>

## Textes de Loi

### Loi du 19 janvier 2010

#### Article 6

§ 5. Les programmes impliquent, dans leur identification, les autorités nationales et locales des pays bénéficiaires, les élus locaux ainsi que des représentants de la société civile afin de renforcer la maîtrise locale du processus de développement.

### Loi du 19 juin 2011

#### Article 8: Montage des interventions

Afin de faire démarrer les programmes dont il est question à l'article 6, § 2, de la loi de 2010, les interventions du Fonds sont mises en place selon les étapes suivantes :

1° à l'initiative des autorités du pays partenaire sélectionné et de la Direction générale de la Coopération au Développement, une analyse externe est exécutée dans les zones d'intervention sélectionnées, déterminant les causes de l'insécurité alimentaire, les problèmes et les opportunités de développement des groupes de populations concernées et la faisabilité d'une intervention ; cette analyse est validée par les deux instances initiatrices et conduit à l'élaboration d'un cadre stratégique général préliminaire pour un programme intégré multidimensionnel. Au cours de cette phase, les acteurs locaux sont étroitement associés;

2° le résultat de cette analyse est alors communiqué par la Direction générale de la Coopération au Développement aux organisations partenaires qui sont invitées à confirmer par écrit leur engagement pour participer au programme;

3° sous la coordination de la Direction générale de la Coopération au Développement, au moins deux organisations partenaires préparent un cadre partenarial conjoint préliminaire, au sens de l'article 6, § 2, de la loi de 2010, pour la mise en œuvre du programme intégré multidimensionnel ; ce cadre partenarial conjoint préliminaire est validé par la Direction générale de la Coopération au Développement suite à un processus participatif (...); ce processus participatif est mené en Belgique avec les organisations partenaires ainsi que, sur le terrain, à l'initiative de l'attaché à la Coopération internationale, avec tous les acteurs locaux concernés, les représentants du gouvernement, les bénéficiaires et les autres partenaires du développement ; un maximum de synergies et de complémentarités avec d'autres actions de coopération est recherché dans l'élaboration du cadre stratégique général, en particulier, avec celles du Programme Indicatif de la Coopération gouvernementale belge;

4° les organisations partenaires identifient et préparent le dossier technique et financier de leur projet ;

5° afin de réaliser de manière coordonnée les objectifs fixés et de définir les liens de partenariat, les organisations partenaires impliquées dans la mise en œuvre du programme signent ensemble un cadre partenarial conjoint, comme prévu à l'article 6, § 2, de la loi de 2010. Ce cadre comprend la description du cadre logique général du programme ainsi qu'un budget indicatif, la répartition des tâches entre les organisations partenaires, le chronogramme global du programme, et démontre que le programme global prend en compte les différentes dimensions de la sécurité alimentaire et l'atteinte des groupes vulnérables.

6° les organisations partenaires intéressées soumettent, ensemble ou séparément, une proposition de projet à l'approbation du ministre par l'intermédiaire de la Direction générale de la Coopération au Développement, pour les composantes du programme qu'elles souhaitent réaliser. Les propositions de projet suivent le schéma indicatif.

#### Article 10: Appréciation des propositions de projets

La proposition de projet est examinée à la Direction générale de la Coopération au Développement par un comité d'appréciation, en tenant compte de l'avis de l'attaché à la Coopération internationale du pays concerné. (...)

Les propositions de projet qui satisfont au cadre général de cofinancement du Fonds, tel que décrit aux articles 5 et 6 de la loi de 2010, sont appréciées en tenant compte, notamment, des critères de cohérence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, tels que définis par le comité d'Aide au Développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement économique.

Pour apprécier ces critères, il est tenu compte des éléments suivants : le contexte général, la logique d'intervention (objectifs général et spécifique, résultats attendus, activités proposées,...), le cadre institutionnel, la définition des groupes-cibles, le budget et les modalités de suivi-évaluation du projet et du programme global.

## Etapes consécutives

La mise en place d'un programme du FBSA est un processus complexe non seulement vu le nombre et la diversité des acteurs et instances impliqués mais également en raison de l'approche holistique de la problématique de l'insécurité alimentaire.

Une préparation mûrement réfléchiée et correctement planifiée est donc cruciale.

C'est pourquoi, l'élaboration d'un programme du FBSA se fait pas à pas: en partant de l'analyse des problèmes d'insécurité alimentaire dans la zone d'intervention les programmes sont développés étape par étape et affinés jusqu'à leur approbation par le Ministre et la signature d'un cadre de partenariat conjoint.

### 1 L'Analyse contextuelle

L'étape qui suit la détermination de la zone d'intervention (voir Chapitre 2) dans la mise en place d'un nouveau programme est celle de l'analyse approfondie des déterminants de l'insécurité alimentaire et de l'élaboration d'un cadre stratégique général préliminaire pour un programme intégré multidimensionnel.

Cette mission sera exécutée par un consultant indépendant – sous la coordination de la DGD (FBSA et/ou Attaché de la coopération dans le pays). Les termes de références pour l'étude contextuelle sont rédigés par le FBSA.

Dans un premier temps, le consultant consultera les organisations partenaires du FBSA présentes dans le pays, leurs partenaires locaux, les autorités nationales et locales, des représentants de la société civile afin de pouvoir s'appuyer sur leur expertise.

Sur la base des informations recueillies et de ses recherches personnelles, il fera un rapport sur la zone d'intervention, qui fournira les éléments suivants:

- une analyse du contexte politique et socio-économique national et local. Le niveau local fera l'objet d'une étude en profondeur;
- un aperçu de la politique (nationale et locale)/des plans/des interventions dans la région en matière de sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté, développement durable, etc. (avec mention des acteurs concernés, budgets, périodes...). Les enseignements tirés des initiatives existantes doivent être pris en compte;
- l'identification des problèmes en matière d'insécurité alimentaire, de malnutrition et de pauvreté, y compris leur ampleur et leur pertinence;
- l'identification des groupes cibles avec une attention particulière pour les groupes de population les plus vulnérables (avec caractérisation) et la définition de leurs besoins prioritaires;
- une analyse des causes (y compris structurelles) de l'insécurité alimentaire, de la malnutrition et de la pauvreté dans la zone d'intervention;
- une analyse des potentialités pour le développement d'un programme FBSA durable;
- une analyse des capacités des institutions nationales et locales chargées de la problématique de l'insécurité alimentaire (SWOT) qui permettra d'évaluer les besoins en matière de renforcement institutionnel;
- une analyse des capacités des collectivités décentralisées ayant la problématique de l'insécurité alimentaire dans leurs attributions;
- une analyse des thèmes transversaux (genre, environnement, changement climatique);
- un aperçu des programmes des autres partenaires de développement dans la zone et les secteurs couverts et une brève analyse des synergies possibles avec le programme FBSA.



Il est important que l'analyse reflète les préoccupations des acteurs locaux. A cette fin, le consultant organisera lors de sa mission sur le terrain, un atelier de réflexion avec les acteurs locaux dans la zone d'intervention. Cet atelier aura lieu après les missions de reconnaissance du consultant et l'établissement d'un rapport des premières constatations qui avancera déjà quelques stratégies possibles. Le procès-verbal de l'atelier sera envoyé aux participants.

Le principal résultat de l'analyse contextuelle est l'élaboration d'un **cadre stratégique général préliminaire**.

Ce cadre stratégique constituera la base du futur programme et comprendra les différentes composantes nécessaires à l'amélioration de la sécurité alimentaire dans la zone d'intervention.

Il sera présenté sous forme d'un cadre logique et comprendra les éléments suivants:

- un objectif général (impact) identique pour chaque programme qui sera libellé comme suit: "Le programme a contribué à l'amélioration de la sécurité alimentaire dans la zone d'intervention."
- plusieurs objectifs spécifiques (les composantes du programme) qui correspondent aux problèmes et opportunités de développement identifiés par l'analyse contextuelle
- des indicateurs, pour autant qu'ils soient disponibles (voir Chapitre 5,1)
- par composante, un budget indicatif.

Les risques internes et externes pour la mise en œuvre du programme (risques au niveau institutionnel, de la coordination, de la synergie, etc.) seront analysés et des stratégies de mitigation seront proposées.

Par ailleurs, il convient de déjà réfléchir à la coordination du programme. Le consultant analysera quelle(s) organisation(s) partenaire(s) serai(en)t la/les plus apte(s) à « soutenir » la coordination du programme et proposera la formule d'appui à la coordination la mieux appropriée. (voir Chapitre 4)

La version définitive de l'analyse contextuelle sera validée par les autorités du pays concerné et par la DGD. Elle sera ensuite communiquée aux organisations partenaires (pour les ONG via les fédérations).

<b>Résultats principaux de cette étape:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un <b>cadre stratégique général préliminaire</b> (étayé par la logique d'intervention) a été élaboré, comprenant <b>plusieurs composantes</b> accompagnées d'<b>enveloppes budgétaires indicatives</b>.</li><li>• Des <b>indicateurs</b> ont été identifiés et une première <b>analyse de risques</b> a été effectuée.</li><li>• <b>L'Institution publique nationale responsable de la sécurité alimentaire</b> a fait l'objet d'une analyse SWOT.</li><li>• Proposition d'une <b>structure de coordination</b> (avec identification et proposition d'une ou plusieurs organisations partenaires pouvant appuyer l'institution publique nationale dans sa tâche de coordination).</li></ul>

## 2 Choix des organisations partenaires et mise en place d'un cadre partenarial conjoint préliminaire

Aussitôt l'analyse contextuelle communiquée aux organisations partenaires, un appel à intérêt pour la participation au programme sera lancé.

Les organisations multilatérales et la CTB en seront informées directement par la DGD, les ONG via les fédérations.

Les organisations partenaires exprimeront alors leur intérêt pour une ou plusieurs composantes ou sous-composantes via une lettre d'intention.

Cette lettre d'intention suivra le schéma de présentation et contiendra, entre autres, les éléments suivants (*cf.* Annexe 3.1):

- l'identité de l'organisation intéressée
- le volet spécifique que l'organisation veut couvrir et le budget estimatif y correspondant. Il est possible d'introduire une proposition pour la réalisation d'une partie d'une ou de plusieurs composantes.
- les compétences de l'organisation dans le domaine, démontrées par des références.
- l'expérience dans la région et les liens avec des organisations locales pouvant contribuer à la mise en œuvre de certaines activités.
- la description des partenariats locaux envisagés.

L'organisation partenaire qui dispose de l'expertise adéquate pourra se proposer pour la prise en charge du volet « Appui à la coordination ». (voir Chapitre 4: Coordination). Le budget alloué à ce volet est fixé à 5 % du budget total du programme.

Suit alors l'arbitrage des propositions par un Comité d'appréciation (composé d'experts thématiques et géographiques de la DGD) sur la base d'un cadre d'analyse (Annexe 3.2: Cadre d'analyse d'une lettre d'intention). Les résultats de cet arbitrage seront communiqués aux organisations partenaires dans un délai de 3 mois.

Le FBSA réunira les organisations partenaires sélectionnées qui se concerteront afin d'établir un **cadre partenarial conjoint préliminaire**. Cet exercice permettra d'identifier quelles organisations couvriront quelle(s) partie(s) de quelle(s) composante(s).

Il conviendra également de se prononcer sur les fourchettes budgétaires dans le cadre desquelles les organisations partenaires pourront formuler leurs projets (en fonction de la part des composantes qu'elles couvriront et des interventions proposées).

<b>Résultats principaux de cette étape:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les organisations partenaires</b> qui participeront au programme ont été <b>sélectionnées</b>.</li><li>• Un <b>cadre partenarial conjoint préliminaire</b> a été développé indiquant quelle organisation couvrira quelle partie de quelle composante avec quelle fourchette budgétaire</li></ul>

### 3 Formulation du programme et des projets et mise en place d'un cadre partenarial conjoint

Les organisations partenaires vont sur le terrain pour formuler leurs projets.

En vue de la cohérence du programme, il est important que la formulation se fasse de façon concertée et coordonnée.

Les organisations partenaires seront encouragées à effectuer des activités de formulation conjointes.

Le FBSA/DGD veillera au respect de la cohérence, en collaboration avec l'Institution publique nationale responsable de la sécurité alimentaire, et pourra se faire appuyer par un consultant pour assurer et faciliter la coordination de la formulation.

Les organisations partenaires élaboreront un dossier technique et financier (DTF) spécifique à leur projet selon le schéma de présentation repris dans l'annexe 3.3 en suivant les principes de la gestion axée sur les résultats et en respectant la cohérence du programme.

Le dossier technique et financier du programme sera élaboré, selon le cas, par le consultant engagé par le FBSA et/ou par l'organisation partenaire d'appui à la coordination.

Lors de la phase de formulation, il conviendra d'établir un **cadre partenarial conjoint** qui contiendra les éléments suivants:

- un cadre logique du programme
- un budget indicatif par partenaire
- une répartition des tâches entre les différents partenaires
- un chronogramme du programme

Ce cadre partenarial démontrera que le programme global tient compte des différentes dimensions de la sécurité alimentaire et de l'atteinte des groupes vulnérables.

La mise en place du cadre partenarial conjoint est un exercice conjoint qui impliquera toutes les organisations qui participeront au programme ainsi que l'institution publique nationale.

<b>Résultat principaux de cette étape:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un <b>cadre partenarial conjoint</b> a été développé.</li><li>• Les <b>dossiers techniques et financiers du programme et des projets</b> individuels sont rédigés conformément au schéma en annexe</li></ul>



### 4 Introduction des propositions de projets et du programme

Les organisations partenaires intéressées introduiront leurs propositions de projet et demandes de subside auprès du FBSA.

Pour des raisons de lisibilité et afin de garantir la meilleure appréciation possible du projet, il est expressément demandé aux organisations partenaires de:

- présenter le projet de manière synthétique
- accorder une attention suffisante à la mise en page

- prévoir une table des matières et une liste des abréviations.

Les projets seront introduits par chaque partenaire en une version papier et une version électronique auprès du FBSA.

Le dossier financier et technique du programme sera introduit auprès du FBSA par le consultant et/ou l'organisation partenaire d'appui à la coordination.

<b>Résultat principal de cette étape:</b>
---

Les DTF du programme et des différents projets sont introduits auprès du FBSA en vue de leur appréciation
---

## 5 Appréciation des propositions des projets et du programme

Les propositions des programme et projets ainsi que les demandes de subside seront appréciées par un Comité d'appréciation multidisciplinaire composé d'experts thématiques et géographiques de la DGD. Il sera également tenu compte de l'avis des Attachés de la coopération dans le pays concerné.

Les propositions sont appréciés sur la base de:

- **La recevabilité du dossier.** A cette fin, une check-list sera utilisée pour examiner si le dossier est conforme aux dispositions administratives. Dans le cas où le dossier ne serait pas en ordre administrativement, celui-ci sera renvoyé immédiatement au partenaire pour être complété ou corrigé. Le dossier complété et corrigé devra être réintroduit dans un délai de 2 semaines.
- **Le contenu du dossier.** Le comité d'appréciation analyse le dossier au moyen d'un cadre d'appréciation (Annexes 3.4 et 3.5). Les critères d'appréciation qui seront utilisés sont la cohérence et la pertinence, la durabilité, l'approche méthodologique, l'efficacité, l'impact, le partenariat, la synergie et la complémentarité.

A chaque moment du processus d'appréciation, la DGD peut demander aux organisations partenaires de lui fournir des informations supplémentaires relatives au dossier introduit.

<b>Résultat de cette étape :</b>
----------------------------------

Les DTF du programme et des différents projets ont été appréciés par la DGD.
--

## 6 Procédure d'approbation

Sur la base de l'analyse du dossier par le Comité d'appréciation, les DTFs sont soumis à l'approbation des autorités administratives et budgétaires.

Le Ministre décide de l'attribution des subsides.

Selon le type d'organisation partenaire, l'approbation du Ministre se traduit par des types d'instruments juridiques différents:

- a) pour les dossiers introduits par les Organisations non-gouvernementales, l'accord du Ministre est donné par un Arrêté Ministériel, octroyant un subside à l'ONG;
- b) pour la CTB, dans le cadre de la coopération bilatérale directe, l'accord du Ministre permet de procéder à la signature
  - a. d'une Convention spécifique entre le Gouvernement belge et le Gouvernement du pays partenaire;
  - b. d'une Convention de mise en œuvre entre le Ministre de la Coopération et la CTB;
- c) pour les organisations multilatérales, l'accord du Ministre est donné par un Arrêté Ministériel et une lettre de notification est adressée à l'organisation, qui en accuse alors réception.

Ces instruments juridiques servent de base à l'engagement des fonds correspondant aux subsides attribués à l'organisation.

## **7 Signature du cadre de partenariat conjoint**

Après la réception du subside, les organisations partenaires signeront avec les autorités du pays et le FBSA un cadre de partenariat conjoint afin de marquer leur engagement vis-à-vis du programme conjoint, de ses objectifs et principes fondamentaux, des obligations financières et des dispositions mises en place en matière de suivi et évaluation.

# Chapitre 4

## Coordination d'un programme

<b>Textes de Loi</b>	<b>19</b>
<b>La coordination dans le cadre des programmes du FBSA</b>	<b>20</b>
<b>1. Acteurs impliqués</b>	<b>20</b>
1.1 Institution publique nationale en charge de la sécurité alimentaire	20
1.2 DGD	20
1.3 Organisation partenaire d'appui à la coordination	21
1.4 Comité de Pilotage	21
<b>2 Les responsabilités et tâches principales de la coordination</b>	<b>21</b>
2.1 Pendant la formulation du programme	21
2.2 Pendant la mise en œuvre du programme	22
2.2.1 Cohérence interne du programme	22
2.2.2 Cohérence externe du programme	22
<b>3 Rôle du Comité de Pilotage</b>	<b>23</b>

## Textes de Loi

### Loi du 19 janvier 2010

#### Article 6

§ 2. (...) Ces programmes s'effectuent, éventuellement, en partenariat avec d'autres acteurs extérieurs, présents localement et qui ont une expertise démontrée en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire. Ils intègrent donc plusieurs projets qui, individuellement, ne sont pas nécessairement multidimensionnels mais dont l'ensemble le sera, sur la base d'un cadre partenarial conjoint, coordonné dans le cadre du FBSA et des mécanismes locaux de coordination existants.

§ 4. Les programmes démontrent une complémentarité et des synergies avec les actions menées par les acteurs nationaux et par les autres partenaires au développement.

#### Article 10

§ 2. Afin d'assurer la bonne gestion du FBSA, le membre du gouvernement qui a la coopération au développement dans ses attributions prévoira l'affectation, dans l'administration qu'il dirige, en faveur de la gestion du FBSA, d'un personnel suffisant. Un maximum d'1 % des moyens annuels disponibles du FBSA pourra être utilisé pour des frais relatifs au personnel chargé de sa gestion et de sa coordination, en Belgique ou dans les Bureaux de coopération sur le terrain.

### Loi d'exécution du 19 juin 2011

#### Article 9: le dialogue politique et la coordination

La Direction Générale de la Coopération au Développement, en particulier son personnel sur le terrain, veille à ce que la coordination des interventions du Fonds soit assurée grâce, notamment au Comité de Pilotage dont question à l'article 13 de la présente loi et à ce qu'un système de rapportage général du programme soit mis en place.

Cette coordination comprend:

- 1° Le dialogue avec les autorités centrales et décentralisées ainsi qu'avec la société civile dans le pays d'intervention, s'inscrivant dans le cadre des stratégies nationales de développement ;
- 2° la concertation entre les organisations partenaires impliquées dans un programme ;
- 3° le contrôle de la cohérence et des synergies avec les autres actions de la Coopération belge au développement ou d'autres partenaires techniques et financiers.

Ce dialogue avec les acteurs locaux vise à leur faire prendre le « leadership » des programmes par l'adoption de solutions structurelles et durables en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire.

#### Article 13: cohésion globale du programme

Chaque programme possède un comité de pilotage local, composé des autorités locales concernées, des différents acteurs locaux impliqués et des représentants des projets qui composent le programme, ainsi que d'un représentant de la Direction Générale de la Coopération au Développement.

Afin de se conformer aux principes de la Déclaration de Paris, un montant maximum de 5% du budget global du programme est réservé à la cohésion de ce programme. Ce budget non affecté pourra être engagé par la Direction Générale de la Coopération au Développement, à la demande du comité de pilotage du programme, pour des activités spécifiques visant à en améliorer la cohésion et pour le rapportage, dans le cadre du programme global.

## La coordination dans le cadre des programmes du FBSA

Pour assurer la cohérence interne et externe d'un programme multi-acteurs du FBSA une coordination efficace doit être mise en place dès la planification du programme et poursuivie tout au long de sa mise en œuvre.

Les programmes du FBSA réunissent différentes catégories d'organisations investies de mandats et d'expertises spécifiques et fonctionnant selon des procédures qui leur sont propres. L'articulation entre ces organisations, leurs interventions, groupes cibles et partenaires locaux est un exercice difficile qui demande un travail de coordination important et permanent. Plusieurs acteurs y sont associés, dotés de responsabilités et chargés de tâches différentes suivant le stade d'avancement du programme.

### 1. Acteurs impliqués

#### 1.1 Institution publique nationale en charge de la sécurité alimentaire

Dans un souci d'appropriation et de durabilité, la coordination des programmes FBSA est confiée à l'**Institution publique nationale en charge de la sécurité alimentaire**. Celle-ci est l'instance la plus habilitée à veiller à ce que les interventions du programme soient alignées sur les politiques et stratégies nationales.

Suivant les pays, l'institution publique nationale est un organe autonome ou fait partie d'une autre institution publique ou ministère, souvent le Ministère de l'Agriculture et/ou le Ministère de l'Élevage.

L'analyse contextuelle (voir Chapitre 3) fera le point sur les forces et les faiblesses de l'Institution nationale (analyse SWOT). Elle s'attachera à analyser les capacités institutionnelles de celle-ci et à déterminer ses besoins en matière de renforcement institutionnel. L'analyse contextuelle pourra recommander d'intégrer une composante/un projet de renforcement des capacités de l'Institution nationale au programme. Ce projet/cette composante fera alors partie intégrante du programme et sera traité(e) par une organisation partenaire au même titre que les interventions des autres partenaires.

L'Institution publique nationale est impliquée dans la coordination du programme dès le lancement du processus de préparation.

#### 1.2 DGD

Jusqu'à l'approbation du programme incluse, la responsabilité de la coordination du programme incombera à la DGD (le FBSA et/ou l'Attaché C.I. dans le pays) qui travaillera en étroite collaboration avec l'Institution publique nationale.

Pour certaines tâches, la DGD pourra se faire assister par un consultant (par exemple pour la formulation du programme).

L'Attaché de la coopération sera le point focal pour toute activité/intervention sur le terrain. Le FBSA coordonnera les activités menées en Belgique.



## 1.3 Organisation partenaire d'appui à la coordination

Dans la plupart des pays, l'Institution publique nationale ne dispose pas des capacités humaines et techniques nécessaires pour assurer seule la coordination d'un programme. Elle sera appuyée par une organisation partenaire du FBSA.

L'analyse contextuelle examinera quelle(s) organisation(s) partenaire(s) semble(nt) la/les plus habilitée(s) à assurer cette tâche. (voir Chapitre 3, 1)

L'organisation partenaire d'appui à la coordination sera déjà impliquée dans la coordination dès la formulation et assumera pleinement ses responsabilités à partir du démarrage du programme (où elle disposera d'un budget maximal de 5% du budget global du programme)

## 1.4 Comité de Pilotage

La loi a prévu la mise en place d'un Comité de pilotage pour chaque programme FBSA.

Le rôle principal du Comité de pilotage est de veiller à la cohérence du programme et au respect de ses objectifs.

En matière de coordination, il initiera formellement les actions communes des organisations partenaires visant au maintien de la cohérence globale du programme: initiation d'actions de suivi et d'évaluation conjointes, validation des rapports , ...

# 2 Les responsabilités et tâches principales de la coordination

Suivant le stade d'avancement d'un programme, les acteurs impliqués seront dotés de responsabilités et tâches spécifiques.

En matière de coordination, on peut distinguer deux stades importants:

## 2.1 Pendant la formulation du programme

La responsabilité de la formulation d'un programme incombera au triangle formé par:

- l'Institution nationale responsable de la sécurité alimentaire
- la DGD (le FBSA + l'Attaché de la Coopération dans le pays concerné)
- l'organisation partenaire choisie pour l'appui à la coordination

Ensemble, celles-ci seront chargées de:

- la coordination de la formulation des interventions par les partenaires (en veillant au respect des orientations et des échéances fixées)
- la conception d'un cadre partenarial conjoint en concertation avec les organisations partenaires (voir Chapitre 3, 3)
- la recherche de synergies et complémentarités externes pour le programme
- l'élaboration d'un document de programme consolidé comprenant le DTF du programme et les DTF des différents partenaires
- l'introduction du document consolidé auprès du FBSA.

La coordination devra encourager une consultation permanente entre les organisations partenaires, encourager des synergies et les activités (de formulation) communes. A cette fin, elle utilisera tous les moyens utiles (concertations, ateliers, l'organisation de missions conjointes sur le terrain, ...)

La DGD pourra faire appel à un consultant pour faciliter le processus de formulation.

## 2.2 Pendant la mise en œuvre du programme

Après son approbation par le Ministre, le programme pourra démarrer. Dès lors, la coordination sera prise en charge par le tandem formé par: L'Institution publique nationale responsable de la sécurité alimentaire et l'organisation partenaire d'appui à la coordination, qui sera appelé: « **structure de coordination** ».

La structure de coordination veillera à la cohérence interne et externe du programme et à la bonne mise en œuvre des actions et interventions des organisations partenaires.

### 2.2.1 Cohérence interne du programme

Il s'agit de la coordination entre les différents projets qui composent le programme, donc entre les différentes organisations partenaires.

La structure de coordination veillera à ce que les interventions des différents partenaires se déroulent de façon coordonnée de sorte que les résultats et objectifs du programme puissent être atteints.

Dans ce but, la structure de coordination assurera les tâches suivantes:

- la mise en place de canaux de communication
- l'identification de documents thématiques, techniques et méthodologiques pertinents et diffusion auprès des partenaires du programme
- la coordination de l'étude conjointe de référence
- l'organisation d'ateliers et de réunions de concertation et de réflexion avec les partenaires du programme
- le suivi du programme (sur la base de l'évolution des indicateurs)
- l'organisation de missions conjointes de suivi sur le terrain
- le suivi de la matrice des risques au niveau du programme
- la consolidation des rapports d'avancement des partenaires et l'élaboration d'un rapport d'avancement du programme
- la préparation et l'organisation des réunions du Comité de pilotage
- la présentation des rapports d'avancement du programme et des projets à la réunion annuelle du Comité de pilotage
- le rapportage annuel auprès de la DGD de l'état d'avancement du programme
- la facilitation et la coordination de l'évaluation à mi-parcours des projets tout en veillant à ce que cet exercice se fasse de façon coordonnée
- assister la DGD à organiser l'évaluation finale du programme et à élaborer les TDR
- la mise en place d'un système de partage d'information et d'expertise entre les partenaires du programme (gestion des connaissances)
- la capitalisation des meilleures pratiques et des leçons apprises.

### 2.2.2 Cohérence externe du programme

Un programme du FBSA doit être cohérent avec les politiques et stratégies du pays et renforcer les initiatives de la société civile.

Dans ce but, la structure de coordination mettra en place un dialogue politique autant avec les autorités nationales, régionales et locales qu'avec les organisations de la société civile du pays (ONG, organisations professionnelles agricoles, unions ou fédérations de ces organisations, associations de femmes ...

Une concertation permanente est aussi nécessaire avec tous les autres acteurs du développement, belges ou non belges, de manière à harmoniser les programmes, assurer des synergies et complémentarités entre eux et éviter les double-emplois

### **3 Rôle du Comité de Pilotage**

Pour chaque programme un Comité de pilotage local sera mis en place.

Il sera composé

- des autorités locales concernées
- des différents acteurs locaux impliqués
- des représentants des projets qui composent le programme et
- d'un représentant de la Direction Générale de la Coopération au Développement.

Le Comité de Pilotage se réunira au moins une fois par an.

Il a un rôle de supervision et doit veiller à la cohérence interne et externe du programme.

Ses tâches consisteront à:

- veiller au respect des orientations du programme
- déterminer la pertinence des réorientations envisagées
- veiller à la cohérence avec les actions des autres acteurs du développement
- valider les budgets annuels
- valider les rapports du programme
- valider les résultats des évaluations.

# Chapitre 5

## Suivi et évaluation

<i>Textes de Loi</i> .....	25
<i>Le suivi et l'évaluation d'un programme FBSA</i> .....	26
<b>1 Indicateurs et étude de référence</b> .....	<b>26</b>
<b>1.1 Indicateurs</b> .....	<b>26</b>
1.1.1 Indicateurs de programme .....	26
1.1.2 Indicateurs de projets .....	27
<b>1.2 Situation de référence</b> .....	<b>27</b>
<b>2. Suivi</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Suivi du programme</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Suivi des projets</b> .....	<b>28</b>
<b>3. Rapportage</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Rapport d'avancement annuel du programme</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 Rapport d'avancement annuel du projet</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 Rapport final du projet</b> .....	<b>29</b>
<b>3.4 Rapport final du programme</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Evaluation</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 Evaluations à mi-parcours des projets</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2 Evaluation finale du programme</b> .....	<b>31</b>
<b>5. Gestion des connaissances</b> .....	<b>32</b>

## Textes de Loi

### Loi du 19 janvier 2010

#### Article 10

§ 1. Le FBSA consacre annuellement, au minimum 1,5% de son budget à l'évaluation des projets et des programmes et à la mise au point de la gestion des connaissances (*knowledge management*) en son sein, en veillant à ce que les leçons tirées des évaluations soient exploitées de façon optimale et soient diffusées vers les autres canaux de la coopération belge.

Le groupe de travail "FBSA" formule des recommandations concernant l'évaluation des projets et des programmes du FBSA.

### Loi du 19 juin 2011

#### Article 14: Rapportage

L'organisation partenaire qui reçoit une subvention est personnellement responsable de son utilisation et de sa justification, même si l'organisation partenaire a utilisé totalement ou partiellement les services d'acteurs externes.

L'organisation partenaire introduit annuellement un rapport narratif et financier décrivant l'état d'avancement, par résultat, du projet et de sa contribution au programme. Le rapport narratif et financier final est introduit par l'organisation partenaire dans un délai maximum de 180 jours suivant la date de fin du projet, tel que fixé par l'arrêté ministériel d'octroi de la subvention.

La demande, la libération des crédits, le suivi et le contrôle de la subvention ainsi que l'éligibilité des coûts respectent les règles comptables imposées par la Coopération belge au Développement.

#### Article 15: Evaluation et gestion des connaissances

Les dispositions de suivi-évaluation régulier, fiable et contrôlable, sont basées sur la gestion axée sur les résultats de développement et sont appliquées dès la formulation du programme global.

Le cadre stratégique global du programme et les dossiers techniques des projets qui composent le programme décrivent le système de suivi-évaluation qui sera utilisé.

La gestion des connaissances au sein du Fonds sera renforcée, afin de tenir compte des progrès et leçons apprises des projets antérieurs et afin de généraliser les bonnes pratiques entre les différents programmes du Fonds. Le financement de cette activité est prévu à l'article 10, § 1<sup>er</sup>, de la loi de 2010..

Les évaluations à mi-parcours des projets seront financées sur l'enveloppe budgétaire des projets et commanditées par les organisations partenaires.

L'évaluation à mi-parcours du programme sera organisée par le comité de Pilotage.

Les évaluations de fin de phase ou les évaluations thématiques seront financées et commanditées par le Fonds, au sens de l'article 10, § 1<sup>er</sup>, de la loi de 2010.

La planification des évaluations à réaliser est entérinée annuellement par le Groupe de travail

## **Le suivi et l'évaluation d'un programme FBSA**

Afin d'augmenter l'efficacité et l'impact de ses programmes et de contribuer durablement à l'amélioration de la sécurité alimentaire, le Fonds belge pour la Sécurité alimentaire s'appuie sur les principes de la Gestion axée sur les Résultats (GAR). Le suivi et évaluation est une partie essentielle de la GAR.

Un programme multi-acteurs du FBSA est caractérisé par une interdépendance très forte des projets qui le composent. Un suivi minutieux des projets individuels et du programme dans son entièreté devient alors nécessaire non seulement pour l'atteinte des résultats escomptés mais aussi pour la cohésion du programme.

Les évaluations permettront d'apprécier l'impact des stratégies du FBSA sur l'amélioration durable de la sécurité alimentaire dans les zones d'intervention. Elles permettront d'enrichir l'apprentissage au sein du FBSA et de déterminer les orientations futures.

### **1 Indicateurs et étude de référence**

#### **1.1 Indicateurs**

La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation performant commence par le choix d'indicateurs pertinents, clairs et fiables.

La gestion axée sur les résultats de développement (GAR) favorise l'utilisation d'indicateurs SMART: Spécifique, Mesurable, Applicable et Réaliste dans le Temps.

Pour que le suivi soit « gérable », les indicateurs seront en nombre limité et mesurables à un coût raisonnable.

Dans un programme du FBSA, il faudra appliquer des indicateurs au niveau du programme et des projets.

Les indicateurs et valeurs de référence et cibles seront intégrés aux cadres logiques des projets et du programme.

##### **1.1.1 Indicateurs de programme**

Lors de l'analyse contextuelle, le consultant sélectionnera un certain nombre d'indicateurs existants dans le pays (voir Chapitre 3,1).

Comme l'objectif global du programme est de contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire, ces indicateurs porteront sur:

- les 4 piliers de la sécurité alimentaire: disponibilité, accessibilité, stabilité et utilisation (nutrition)
- le renforcement des capacités des acteurs concernés tant au niveau national, régional que local
- le renforcement de l'institution publique nationale chargée de la sécurité alimentaire.

Le consultant identifiera également des indicateurs portant sur les thèmes transversaux de la coopération belge au développement: le genre, l'environnement et les changements climatiques.

Les indicateurs seront intégrés au cadre stratégique général préliminaire.

Ils seront affinés et adaptés au cours de la phase de formulation au fur et à mesure que le programme sera développé.

Dans le courant de l'étude de référence (voir ci-dessous) des valeurs de référence et cibles correctes seront définies pour les indicateurs pour toute la durée du programme.

### **1.1.2 Indicateurs de projets**

Le choix des indicateurs des projets individuels qui composent le programme se fera par les organisations partenaires pendant la formulation.

Au cours de l'étude de référence, les organisations partenaires définiront des valeurs de base et les valeurs cibles pour chaque année d'exécution du programme.

## **1.2 Situation de référence**

Afin de pouvoir mesurer l'avancement d'un programme et ses projets, il est important de disposer d'une situation de référence précise.

Des valeurs fiables sont rarement disponibles lors de la phase préparatoire d'un programme du FBSA. Il faudra donc élaborer, au cours du premier semestre d'exécution du programme, des situations de référence précises pour le programme ainsi que pour les projets individuels.

Pour le programme, c'est la structure de coordination qui est responsable de l'étude de référence. L'opportunité et l'exactitude des valeurs et indicateurs sélectionnés lors des phases précédentes seront vérifiées. De nouveaux indicateurs et de nouvelles valeurs seront déterminés par exemple par le biais d'ateliers participatifs, d'enquêtes, ... Ils seront intégrés au cadre logique du programme qui servira de base pour le suivi et l'évaluation du programme.

Les organisations partenaires élaboreront la situation de référence de leurs projets.

Il est important que les études de référence du programme et des projets soient menées de façon coordonnée. La structure de coordination y veillera.

Chaque organisation partenaire réservera dans son DTF un budget spécifique pour l'étude de référence de son projet.

Les dépenses liées à l'étude de référence du programme seront imputées au budget réservé pour la coordination.

## **2. Suivi**

La méthodologie mise en place par les organisations partenaires pour le suivi de leurs projets et du programme sera explicitée dans les DTFs.

Le cadre logique et les indicateurs constituent la base du suivi.

### **2.1 Suivi du programme**

L'avancement du programme sera suivi par la structure de coordination, sur la base du cadre logique du programme et des indicateurs.

Le cadre logique du programme intégrera les cadres logiques des différents projets. Chaque année la structure de coordination actualisera le cadre logique du programme à partir des cadres logiques/ cadres de suivi des projets. Ainsi elle aura un aperçu général de l'avancement des différents projets ce qui lui permettra de constater les problèmes et de prendre les mesures correctives nécessaires.

## 2.2 Suivi des projets

Le suivi des projets individuels composant le programme sera assuré par l'organisation partenaire exécutante concernée. Les modalités du suivi seront détaillées dans le dossier technique et financier de l'organisation partenaire.

Chaque année, les cadres de suivi et les indicateurs des projets seront actualisés et mis à la disposition de la structure de coordination par les organisations partenaires.

## 3. Rapportage

Les résultats des projets individuels et du programme seront présentés chaque année au Comité de Pilotage sur la base d'un rapport narratif et financier. Les rapports narratifs et financiers des projets individuels (y compris du volet « coordination ») et du programme seront ensuite introduits auprès du FBSA, dans un délai de 15 mois qui suit le versement de la tranche annuelle.

Ces rapports doivent être cohérents: les éléments qui sont cités dans le rapport narratif, doivent être retrouvés clairement dans le rapport financier et vice versa. La non utilisation de certains postes budgétaires et/ou les dépassements doivent être dûment justifiés dans le rapport narratif et financier.

Les activités nouvellement planifiées figureront, dûment budgétisées, dans le plan d'action annuel.

### 3.1 Rapport d'avancement annuel du programme

Les rapports d'avancement du programme seront élaborés par la structure de coordination.

Afin de pouvoir présenter le rapport d'avancement du programme au Comité de pilotage, la structure de coordination devra disposer, en temps voulu, des rapports d'avancement des projets individuels. Elle devra donc fixer conjointement avec les organisations partenaires une date butoir pour l'introduction de leurs rapports.

La structure de coordination consolidera les rapports d'avancement des organisations partenaires et élaborera un rapport narratif qui comprendra, entre autres:

- Le cadre de suivi consolidé du programme reprenant l'état d'avancement et les résultats de chaque partenaire ainsi que leur contribution aux résultats du programme
- Les enseignements tirés au niveau des synergies et complémentarités entre les organisations partenaires
- Les résultats obtenus au niveau des thèmes transversaux
- L'état des dépenses du programme et la justification des différences entre le budget approuvé et les dépenses réalisées
- La gestion des connaissances et les activités qui ont été menées pour le partage des connaissances



- La mention des éventuelles réorientations stratégiques proposées par les organisations partenaires par rapport à l'atteinte des résultats du programme.

## 3.2 Rapport d'avancement annuel du projet

Chaque organisation partenaire établira un rapport annuel relatif à son projet. La structure de coordination établira également un rapport pour le volet coordination.

Le rapport narratif passera en revue l'année écoulée et contiendra notamment les éléments suivants :

- Le résumé exécutif
- Par résultat, expliquer les activités qui ont été réalisées pendant la période en question
- Comparaison entre les outputs planifiés et réalisés en exposant les problèmes, opportunités, adaptations stratégiques, ...
- Commentaires sur les performances du projet, résultats obtenus, causes de la réussite ou des échecs, difficultés rencontrées
- Justification des différences entre le budget approuvé et les dépenses réalisées
- Enseignements tirés et stratégies correctives pour l'année suivante
- Les résultats obtenus au niveau des thèmes transversaux
- La gestion des connaissances et les activités qui ont été menées pour le partage des connaissances
- Le plan d'action dûment budgétisé pour l'année suivante: le tableau comprendra le montant initialement prévu, en se référant au DTF ou au plan d'action de l'année écoulée, en tenant compte des soldes éventuels ou des dépassements budgétaires précédemment approuvés
- Les réorientations et adaptations dans le cadre du projet.

### Modifications et adaptations

Toute modification portant sur les stratégies proposées dans le DTF et approuvées en tant que telles par le Ministre, devra être validée par le Comité de Pilotage (le cas échéant, réunion extraordinaire du Comité de Pilotage) pour être soumise ensuite au FBSA qui devra marquer son accord.

La structure du rapport suit le canevas en annexe 5.1.

## 3.3 Rapport final du projet

Les rapports narratif et financier finaux seront introduits dans les 180 jours après la date d'échéance du projet.

Le rapport narratif final passera en revue l'ensemble du projet et contiendra les éléments suivants:

- Le résumé exécutif final
- Un cadre de suivi actualisé
- Le degré d'atteinte de l'objectif spécifique (outcome) et des résultats à la fin du projet
- La manière dont l'atteinte des résultats a contribué à la réalisation de l'objectif spécifique (outcome du projet)
- Les principales évolutions et réorientations apportées au cours du projet
- La prise en compte des observations, recommandations, formulées lors des Comités de pilotage; des échanges de suivi avec la DGD; des échanges avec les partenaires

- La gestion des risques
- Les leçons apprises lors de la mise en œuvre du projet, au sujet des synergies avec les différents partenaires, y compris les évaluations externes
- La gestion des connaissances: les activités qui ont été menées pour le partage des connaissances
- Des informations sur la durabilité et sur les mesures propres à la favoriser.

Les informations demandées ci-dessus sont transmises de manière synthétique.

### 3.4 Rapport final du programme

Le rapport narratif et financier final du programme sera introduit dans les 180 jours après la date d'échéance du programme.

Le rapport narratif final passera en revue l'ensemble du programme et contiendra les éléments suivants:

- Un rapport final consolidé du programme
- Un cadre de suivi actualisé
- Le degré d'atteinte de l'objectif global (impact), des objectifs spécifiques (outcomes) et des résultats intermédiaires (outputs) à la fin du programme
- La manière dont les outputs ont contribué aux outcomes du programme et dont les outcomes ont contribué à l'impact
- L'articulation programme/projets au cours du programme
- La prise en compte des 4 dimensions de la sécurité alimentaire et des causes structurelles au cours du programme
- Les résultats obtenus au niveau des thèmes transversaux à la fin du programme;
- Les principales évolutions et éventuelles réorientations stratégiques intervenues au cours du programme
- Les leçons apprises au niveau des synergies et complémentarités entre les organisations partenaires, de la coordination du programme et du fonctionnement du Groupe de pilotage.

## 4. Evaluation

Les programmes du FBSA connaissent 2 moments d'évaluation importants:

### 4.1 Evaluations à mi-parcours des projets

L'évaluation à mi-parcours visera notamment à:

- apprécier la pertinence des activités et des stratégies mises en place pour l'atteinte des résultats.
- identifier les facteurs favorables et défavorables pour la réalisation du projet.
- apprécier la cohérence dans le cadre du programme partenarial conjoint.
- formuler les recommandations pour la suite du projet.
- préparer l'évaluation finale du programme.

L'évaluation à mi-parcours sera effectuée par l'organisation partenaire exécutante au plus tard dans le courant du 2<sup>ème</sup> trimestre de la 3<sup>ème</sup> année d'exécution du programme.

Il est important que chaque organisation partenaire effectue juste avant l'évaluation à mi-parcours de son projet une mesure de la valeur des indicateurs (*output* et *outcome*) et mette les données récoltées à la disposition de l'évaluateur.

Un budget estimatif de minimum de 1% du budget total du projet sera prévu par chaque organisation partenaire dans son DTF pour effectuer l'évaluation.

Les évaluations à mi-parcours seront organisées de façon concertée, si possible conjointe, sous la coordination de la structure de coordination.

Les organisations partenaires s'attacheront à maximiser le groupement des activités d'évaluation afin de rationaliser les coûts et de réduire la durée/fréquence de sollicitation des bénéficiaires. Ils décideront ensemble de la répartition des tâches, des modalités pratiques et de la restitution de l'évaluation.

Les Termes de Référence seront définis conjointement avec le FBSA/DGD.

Tous les rapports d'évaluation à mi-parcours des projets devront être finalisés et les résultats présentés lors du Comité de Pilotage annuel qui se tiendra dans le courant du dernier trimestre de la 3<sup>ème</sup> année d'exécution du programme.

Les évaluations à mi-parcours des projets serviront de base documentaire pour l'évaluation finale du programme.

#### **Chronogramme des évaluations à mi-parcours des projets**

- Lors de sa réunion annuelle de l'année 2, le Comité de pilotage décide formellement de l'organisation des évaluations à mi-parcours des projets.
- Au plus tard dans le courant du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 3, une concertation entre les organisations partenaires est organisée par la structure de coordination afin de préparer les évaluations à mi-parcours.
- Au plus tard dans le courant du 2<sup>ème</sup> trimestre de l'année 3, les évaluations à mi-parcours sont exécutées.
- Lors du dernier trimestre de l'année 3, les résultats des évaluations sont présentés au Comité de pilotage par la structure de coordination.

## 4.2 Evaluation finale du programme

En fin de mise en œuvre d'un programme du FBSA, il conviendra d'évaluer son impact sur la situation de la sécurité alimentaire dans la zone d'intervention. Dans ce but, une évaluation finale du programme sera lancée et financée par le FBSA.

Les termes de référence seront élaborés par le FBSA en collaboration avec la structure de coordination et seront finalisés au plus tard dans le courant du 3<sup>ème</sup> trimestre de la 4<sup>ème</sup> année d'exécution du programme.

Les objectifs de l'évaluation finale du programme sont:

- apprécier la contribution du programme à l'amélioration de la sécurité alimentaire.
- renseigner le Comité de Pilotage sur les progrès accomplis par les différentes organisations partenaires en vue de l'atteinte des résultats du programme.
- apprécier la pertinence de la stratégie partenariale mise en place.
- identifier les facteurs favorables et défavorables pour l'exécution du programme, apprécier la gestion des risques et identifier de nouveaux risques (éventuels).
- vérifier si les fonds alloués ont été utilisés de manière efficace et efficiente.
- apprécier la coordination au niveau du programme.
- apprécier la pertinence d'un programme de consolidation/2<sup>ème</sup> phase du programme.

- formuler des recommandations en vue de la préparation des DTF pour la seconde phase.
- tirer les enseignements en vue de la gestion des connaissances.
- étayer la redevabilité vis-à-vis des pays partenaires, de la DGD, du Parlement, des Organisations partenaires, et leurs arrières bans...

L'évaluation finale du programme aura lieu au plus tard dans le courant du premier trimestre de la 5<sup>ème</sup> année d'exécution du programme.

Ses résultats devront être disponibles au plus tard au début du deuxième trimestre de la 5<sup>ème</sup> année du programme.

#### **Chronogramme de l'évaluation finale du programme**

- Dans le courant du 3<sup>ème</sup> trimestre de l'année 4 les TdR pour l'évaluation finale sont rédigés par le FBSA.
- Au plus tard dans le courant du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 5, l'évaluation finale est exécutée.
- Au plus tard dans le courant du 2<sup>ème</sup> trimestre de l'année 5, les résultats de l'évaluation finale seront disponibles.

Vu la complexité de la problématique de la sécurité alimentaire, il est peu probable qu'un programme du FBSA puisse avoir un impact durable sur la sécurité alimentaire dans une zone d'intervention en une période de 5 ans.

C'est pourquoi, un programme du FBSA est normalement prolongé par un deuxième programme, appelé « programme de consolidation » ou « 2<sup>ème</sup> phase ».

Sur la base des recommandations de l'évaluation finale du programme, la structure de coordination et les organisations partenaires pourront préparer les dossiers techniques et financiers pour la deuxième phase.

L'impact réel d'un programme du FBSA ne pourra être mesuré qu'à la fin du programme de consolidation. L'évaluation finale de cette 2<sup>ème</sup> phase pourra déterminer dans quelle mesure les interventions du FBSA auront contribué à l'augmentation durable de la sécurité alimentaire dans une zone d'intervention ainsi qu'à l'amélioration durable des conditions de vie des groupes cibles.

## **5. Gestion des connaissances**

La gestion des connaissances au sein du FBSA sera développée sur la base des enseignements tirés des premiers programmes du FBSA.

Le FBSA se concertera avec les organisations partenaires en vue de la mise en place de stratégies et instruments adéquats.

# Chapitre 6

## Aspects financiers

<i>Textes de Loi</i>	<b>34</b>
<i>Les aspects financiers d'un programme du FBSA</i>	<b>35</b>
<b>1</b> <i>Catégories de frais</i>	<b>35</b>
<b>2</b> <i>Répartition subside/contribution du partenaire</i>	<b>37</b>
<b>3</b> <i>Montage et introduction d'un budget</i>	<b>37</b>
<b>3.1</b> <i>Différentes étapes du montage d'un budget</i>	<b>37</b>
<b>3.2</b> <i>Schéma de présentation d'un budget</i>	<b>38</b>
<b>3.3</b> <i>Impératifs d'une demande de budget</i>	<b>38</b>
<b>3.4</b> <i>Dépenses irrecevables</i>	<b>38</b>
<b>3.5</b> <i>Adaptation du budget d'un programme en cours</i>	<b>38</b>
<b>4</b> <i>Paiement des tranches</i>	<b>39</b>
<b>5</b> <i>Audits</i>	<b>40</b>
<b>6</b> <i>Remboursement de subsides</i>	<b>40</b>
<b>7</b> <i>Investissements</i>	<b>40</b>

## Textes de Loi

### Loi du 19 janvier 2010

#### Article 6

§ 6. Un effort particulier est fait pour que le financement des projets soit dirigé, au maximum, vers la population bénéficiaire

### Loi du 19 juin 2011

#### Article 11: Modalités d'octroi des subventions

Le Fonds contribue au financement de projets et programmes à concurrence d'un pourcentage du budget total qui est fixé comme suit :

- 1° Maximum 85% pour les projets présentés par les ONG belges ;
- 2° Maximum 60% pour les projets présentés par les Fonds ou les Programmes des Nations-Unies opérant par des dons ;
- 3° Maximum 85% pour les projets présentés par les Institutions spécialisées des Nations-Unies opérant par des dons ;
- 4° Maximum 45% pour les projets présentés par des organisations multilatérales opérant par des prêts ;
- 5° Maximum 90% pour les projets présentés par la « Coopération Technique Belge ».

En ce qui concerne les projets confiés à la « Coopération Technique Belge », société de droit public créée par la loi du 21 décembre 1998, les modalités de gestion sont celles prévues par le contrat de gestion passé entre l'Etat belge et la « Coopération Technique Belge », en vigueur au moment de l'attribution de la subvention.

#### Article 12 : Frais de structure et coûts de gestion.

En exécution de l'article 6 § 6 de la Loi, les différents frais de structure, coûts de gestion ou frais administratifs des projets sont limités comme suit (...) :

§ 1. Projets mis en œuvre par les ONG :

Les frais de structure sont les frais liés à la réalisation de l'objet social de l'organisation et qui, bien qu'influencés par la mise en œuvre du projet, ne sont ni isolables, ni directement imputables au budget du projet.

Les coûts de gestion sont les coûts isolables liés à la gestion, l'encadrement, la coordination, le suivi et l'évaluation nécessités par la mise en œuvre du projet.

Les coûts opérationnels sont les coûts liés aux résultats du projet et représentant les dépenses inhérentes aux activités menées. Ils ne peuvent inclure aucune forme de coût de gestion.

Le calcul du pourcentage maximum des frais de structure et les coûts de gestion suit la réglementation figurant dans l'Arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif à la subvention des programmes et projets présentés par les organisations non gouvernementales de développement agréées, en vigueur au moment de l'attribution de la subvention.

§2. Projets mis en œuvre par la « Coopération Technique Belge » :

Des frais de gestion forfaitaires pour des projets mis en œuvre par la CTB sont définis et fixés dans le contrat de gestion entre l'Etat belge et la « Coopération Technique Belge ».

Par ailleurs, la partie des moyens généraux liés au fonctionnement de l'unité de gestion du projet ne dépassera pas 10% du budget total du projet.

§3. Projets mis en œuvre par des organisations multilatérales : des frais administratifs forfaitaires sont alloués, équivalents à ceux acceptés par la coopération multilatérale de la Direction Générale de la Coopération au Développement.

Par ailleurs, la partie des moyens généraux liés au fonctionnement de l'unité de gestion du projet ne dépassera pas 10% du budget total du projet.

## Les aspects financiers d'un programme du FBSA

L'article 6 §6 de la loi stipule que le Fonds belge pour la Sécurité alimentaire doit veiller à ce que le financement des projets soit dirigé, au maximum, vers la population bénéficiaire.

Dès lors, les organisations partenaires s'attacheront à limiter leurs frais généraux (coûts de gestion et frais de structure). Lors de l'élaboration de leurs budgets, ils se concerteront afin de réduire les dépenses par exemple par l'utilisation commune de véhicules, la location en commun de bureaux,...

Tout au long de la mise en œuvre du programme, ils veilleront à gérer leurs budgets «en bon père de famille».

### 1 Catégories de frais

Le FBSA collabore avec des organisations partenaires différentes qui ont – chacune – leur propre terminologie. Dans le cadre des programmes FBSA, il convient d'uniformiser cette terminologie afin que les organisations partenaires utilisent les mêmes termes.

Le FBSA distingue 3 catégories de frais:

- **Coûts opérationnels:** il s'agit de coûts réalisés dans le cadre d'un projet qui sont directement imputables à la mise en œuvre des activités et par conséquent, profitent directement aux groupes cibles. Ces coûts cessent d'exister aussitôt que le programme est arrêté ou vient à échéance. Tous les frais de cette catégorie sont liés à un projet spécifique ou plus précisément à un ou plusieurs résultats de ce dernier.

Les frais de préparation des programmes peuvent être repris dans cette catégorie pour autant qu'ils ne dépassent pas les 15.000 euros. Il s'agit de frais encourus lors de la formulation des projets: dépenses faites pour des missions, des frais logistiques et de personnel. Les frais de préparation sont limités dans le temps et concernent la période à partir de la sélection des organisations partenaires jusqu'au démarrage officiel du programme.

Les organisations multilatérales et la CTB ne peuvent pas introduire des frais liés à leurs bureaux de coordination du Sud sous la catégorie des frais opérationnels.

- **Coûts de gestion** (frais de l'unité de gestion du projet): il s'agit de coûts découlant spécifiquement de la mise en œuvre d'un projet mais ne profitant pas directement aux groupes cibles tels que les frais relatifs à la gestion, la coordination, l'évaluation, au suivi, monitoring.... Ces frais sont liés directement et uniquement à un projet dans la mesure où ils arrêtent d'exister aussitôt que le projet est arrêté ou vient à échéance.

Appartiennent à cette catégorie:

- une partie des frais des bureaux de coordination des ONG dans le Sud (frais du personnel responsable du suivi du projet FBSA, comptables, une partie de la location et des frais de fonctionnement, ... frais d'évaluation)
  - les dépenses imposées par le bailleur dans le cadre du subsidé
  - les frais liés à l'étude de référence.
- **Frais de structure** (frais administratifs): il s'agit de dépenses qui permettent au siège de maintenir sa structure de gestion et d'en assurer le fonctionnement. Ces frais sont liés à la réalisation de l'objectif de développement de l'organisation au Nord et contribuent ainsi indirectement à la réalisation des projets sans qu'ils

puissent cependant être imputés à un seul projet en particulier (p.ex. frais d'électricité du siège). Ce montant est forfaitaire et sera calculé, lors du décompte final, sur la base des dépenses réelles du projet (coûts opérationnels et de gestion).

Font partie de cette catégorie:

- les salaires et honoraires de la direction, du personnel administratif et financier, de l'équipe de nettoyage, etc.
- la location de locaux et bureaux pour le siège
- les frais liés au fonctionnement et à l'entretien de ces locaux, chauffage, gaz, électricité et eau
- frais de téléphone, fax, internet, courrier
- le matériel de bureau, papeterie, matériel informatique et meubles de bureau
- les assurances générales obligatoires
- les frais de personnel liés au secrétariat social, à l'engagement de personnel, à la formation du personnel.

Les organisations partenaires sont tenues d'utiliser cette terminologie lors de l'élaboration de leurs budgets.

Tableau de la terminologie utilisée par les 3 types d'organisations partenaires pour les différentes catégories des frais d'un projet.

	<b>ONG</b>	<b>CTB</b>	<b>Organisations multilatérales</b>
<b>Coûts opérationnels</b>	Coûts opérationnels	Frais opérationnels	Frais opérationnels
<b>Coûts de gestion</b>	Coûts de gestion (max 10%)	Frais de l'unité de gestion du projet (max 10%)	Frais de l'unité de gestion du projet (max 10%)
<b>Frais de structure</b>	Frais de structure (max. 6%)	Frais de gestion	Frais administratifs

### **Calcul des frais de structure et des coûts de gestion**

Les pourcentages mentionnés ci-dessus sont calculés à partir du budget total du projet. Le calcul est différent selon le type d'organisation partenaire.

#### **A. ONG**

##### 1) Frais de structure:

Ces frais sont forfaitaires et sont calculés à partir des dépenses réelles. Le pourcentage maximum du budget total d'un projet pouvant être alloué à cette catégorie est de 6 %.

##### 2) Coûts de gestion:

Le pourcentage maximum du budget total d'un projet pouvant être alloué aux coûts de gestion est de 10 %.

#### **B. La Coopération technique belge (CTB)**

##### 1) Frais de structure (dans la terminologie CTB « frais de gestion »)

Ces frais sont forfaitaires et le pourcentage du budget pouvant être utilisé à cette fin est fixé par le contrat de gestion entre l'Etat belge et la « Coopération Technique Belge »;



2) Coûts de gestion (frais liés au fonctionnement de l'unité de gestion)

Ces frais ne peuvent pas dépasser 10 % du budget du projet.

### C. Organisations multilatérales

1) Frais de structure (frais administratifs)

Ces frais sont forfaitaires et correspondent aux dispositions financières de l'organisation multilatérale concernée.

2) Frais de gestion (du projet) ou Frais de fonctionnement de l'unité de gestion:

Ces frais sont plafonnés à 10% du budget total du projet.

## 2 Répartition subside/contribution du partenaire

Comme indiqué dans la loi, la répartition - subside/contribution du partenaire - dépend de la catégorie d'organisation partenaire.

Le Fonds contribue au financement de projets et programmes à concurrence d'un pourcentage du budget total qui est fixé comme suit:

- Maximum 85% pour les projets présentés par les ONG belges
- Maximum 60% pour les projets présentés par les Fonds ou les Programmes des Nations-Unies opérant par des dons
- Maximum 85% pour les projets présentés par les Institutions spécialisées des Nations-Unies opérant par des dons
- Maximum 45% pour les projets présentés par des organisations multilatérales opérant par des prêts
- Maximum 90% pour les projets présentés par la « Coopération Technique Belge ».

Les organisations partenaires mentionneront les contributions qu'elles apportent aux programme/projets dans le rapport financier annuel de leur projet et indiqueront la façon dont celles-ci ont été constituées.

## 3 Montage et introduction d'un budget

### 3.1 Différentes étapes du montage d'un budget

- L'analyse contextuelle définit (à titre indicatif) les **enveloppes budgétaires** par composante.
- Sur la base de l'enveloppe budgétaire définie, l'organisation partenaire proposera dans sa lettre d'intention un **budget estimatif** pour l'exécution d'une composante (ou partie de composante).
- Après le choix des partenaires, des fourchettes budgétaires seront attribuées - de façon concertée - aux organisations partenaires pour la formulation des projets.
- La formulation terminée, l'organisation partenaire introduira auprès du FBSA un DTF qui contiendra un **budget détaillé et axé sur les résultats**. Lors de l'appréciation des DTF, le Comité d'appréciation jugera de la pertinence du budget demandé.
- Le subside sera octroyé par le biais d'un Arrêté Ministériel ou d'une convention de mise en œuvre (pour la CTB).

## 3.2 Schéma de présentation d'un budget

Les budgets seront présentés suivant le modèle présenté à l'Annexe 3.3.

Il conviendra d'établir une distinction nette entre les différentes catégories de frais: coûts opérationnels, coûts de gestion et frais de structure.

## 3.3 Impératifs d'une demande de budget

- Le budget correspond à la proposition narrative.
- Le budget est axé sur les résultats (GAR).
- Le budget est réaliste. L'expérience a appris que les premières années d'un projet sont souvent «surestimées».
- Le budget est libellé en euros et non en devises locales ou en dollars.
- Le budget est détaillé et donne les informations nécessaires à sa justification.
- Sous la catégorie « coûts de gestion » une ligne budgétaire spécifique est prévue pour une évaluation à mi-parcours de qualité. Les moyens qui y seront attribués, seront déterminés par les organisations partenaires de façon concertée lors de la formulation des projets et approuvés par le FBSA. L'évaluation finale est prise en charge par le FBSA, donc aucun budget ne doit être réservé à cet effet.
- Un budget relatif à une acquisition importante doit être demandé pour l'année où l'achat est planifié. Il n'est pas possible d'étaler cette dépense sur plusieurs années.

## 3.4 Dépenses irrecevables

Certaines dépenses ne peuvent pas être subsidiées par le FBSA:

- l'achat de terres et de propriétés, sauf si cet achat s'avère indispensable pour la mise en œuvre du projet. Le cas échéant, la propriété sera transférée aux bénéficiaires à la clôture du projet au plus tard.
- imprévus: maximum 2% du budget peut être prévu pour les frais imprévus.
- le remboursement de dettes
- les provisions pour pertes ou dettes éventuelles
- les crédits à des tiers, sauf si ceux-ci sont spécifiés.

D'autres dépenses pourront être refusées lors de contrôles financiers.

## 3.5 Adaptation du budget d'un programme en cours

Entre les coûts opérationnels, coûts de gestion et frais de structure, il ne peut pas y avoir des transferts de crédit.

Un transfert de crédit à l'intérieur des rubriques générales existantes des coûts opérationnels (investissements, frais de fonctionnement et frais de personnel) sont autorisés pour autant qu'ils ne dépassent pas 10% des rubriques générales pour la durée totale du projet (5 ans).

Des transferts de crédits entre résultats sont autorisés pour autant qu'ils ne dépassent pas 10% du coût total de chaque objectif spécifique.

Les transferts seront explicités de manière détaillée dans le rapport annuel.

Pour les transferts de crédits qui dépassent ces pourcentages, une autorisation sera demandée au FBSA qui devra marquer son accord. Il conviendra alors de soumettre au FBSA un nouveau budget du projet (dans le même format que le budget original) où seront clairement indiquées toutes les modifications apportées, accompagné d'une lettre précisant les raisons de la modification demandée.

## 4 Paiement des tranches

Le paiement du subside se fait par tranches annuelles.

Chaque année, à la date fixée par le Comité de pilotage, les rapports narratifs et financiers seront introduits auprès de la structure de coordination. Ils seront ensuite présentés et approuvés lors de la réunion annuelle du Comité de pilotage. Après leur approbation, les rapports seront transmis au FBSA par les organisations partenaires (15 mois après le paiement de la tranche précédente au plus tard). Pour combler la période entre la clôture d'une année d'activités et le paiement de la tranche suivante, une année budgétaire peut être clôturée lorsque au moins 70 % du budget du programme a été dépensé (la moyenne du taux d'exécution de toutes les organisations partenaires d'un programme).

Pour le paiement de la tranche suivante, un budget adapté doit être rédigé en tenant compte du pourcentage du budget dépensé de la tranche précédente.

S'il apparaît des états de dépenses des tranches libérées (contribution de l'organisation + subside) que moins de 50% du montant de la dernière tranche a été dépensé, la partie du solde qui dépasse ces 50% est déduite de la nouvelle tranche à libérer.

Les montants déduits pourront être ajoutés à une tranche ultérieure lorsque l'organisation partenaire a démontré que le retard d'exécution ou de justification a été rattrapé.

Des modifications aux tranches annuelles telles que prévues aux Arrêtés ministériels peuvent être sollicitées pour autant que le budget le permette.

Afin de recevoir la tranche suivante, l'organisation partenaire introduira les documents suivants:

- un rapport narratif et financier
- une déclaration de créance rédigée sur papier à entête officiel, mentionnant le montant du subside demandé, le titre du projet, le numéro de compte de l'organisation (pour les ONG, compte spécifique du projet), les coordonnées de la banque, la date de l'AM, dûment signée par la personne responsable au sein de l'organisation ayant l'autorisation de demander des fonds
- preuve de l'apport propre (pour ONG)
- un budget détaillé pour la tranche suivante ainsi qu'un plan d'action. Ce budget peut être différent de la tranche prévue initialement à l'AM pour autant qu'il ne dépasse pas le budget total de l'AM. Lorsque les écarts sont importants, il faudra vérifier si le budget du FBSA permet ce genre d'écarts.

L'état des dépenses porte sur les dépenses totales (contribution du partenaire + subside) du projet.

## **5 Audits**

La DGD et la Cour des comptes se réservent le droit de contrôler à tout moment la comptabilité et les comptes du projet et de vérifier si les moyens ont été utilisés de façon efficiente, correcte et efficace.

Les audits et contrôles comptables des organisations multilatérales sont basés sur la réglementation approuvée par les organes de gestion des organisations concernées.

Les audits et contrôles comptables de la CTB sont basés sur le contrat de gestion.

## **6 Remboursement de subsides**

La DGD se réserve le droit d'exiger la restitution entière ou partielle des subsides utilisés à mauvais escient.

## **7 Investissements**

Un inventaire du matériel acheté pendant la durée du programme pour un montant supérieur ou égal à 2.000 euros sera établi et soumis à la DGD à la fin du programme dans le rapport final de chaque organisation partenaire. A la clôture du programme, les biens seront transférés officiellement à l'organisation partenaire locale. Si le transfert de biens/matériel n'est pas pertinent (p.ex. à la fin d'une 1<sup>ère</sup> phase lorsque la demande pour une prolongation par une 2<sup>ème</sup> phase a été faite ou pour les biens/matériel qui ont été vendus), il conviendra de le mentionner clairement dans le rapport final. Les profits réalisés de ventes éventuelles doivent être réintroduits dans le budget.

# ANNEXES

## Annexes

***Annexe 1.1: Cadre d'appréciation de la proposition d'accord de collaboration***

***Annexe 3.1: Schéma de présentation d'une lettre d'intention***

***Annexe 3.2: Cadre d'analyse de la lettre d'intention***

***Annexe 3.3: Schéma de présentation d'un projet du FBSA***

***Annexe 3.4: Cadre d'appréciation d'un programme du FBSA***

***Annexe 3.5: Cadre d'appréciation d'un projet du FBSA***

***Annexe 5.1: Schéma de rapport narratif d'avancement d'un projet du FBSA***

## Annexe 1.1: Cadre d'appréciation de la proposition d'accord de collaboration

Organisation partenaire:

Date d'introduction de la proposition:

Date de l'analyse:

Appréciée par:

		+/-	Résumé et commentaires FBSA
1.	<p><b>Recevabilité</b> du dossier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'ONG est-elle agréée par la Coop. belge?</li> <li>- Le dossier contient-il toutes les informations demandées par le FBSA?</li> </ul>		
2.	<p>Les <b>objectifs stratégiques</b> de l'organisation sont-ils pertinents? Peuvent-ils:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) conduire/<b>contribuer à une amélioration de la sécurité alimentaire</b> selon les dimensions décrites en art. 5 § 1 de la loi?</li> <li>b) lutter contre les <b>causes structurelles</b> de l'insécurité alimentaire:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1. amélioration des services sociaux de base;</li> <li>2. amélioration des capacités défensives;</li> <li>3. amélioration des capacités institutionnelles;</li> </ul> </li> <li>c) soutenir l'approche de <b>développement territorial</b> mis en œuvre par les collectivités décentralisées? (art. 5 § 2)</li> <li>d) contribuer à assurer la sécurité alimentaire des populations par une <b>économie locale équitable et durable</b>, en tenant compte du développement social et écologique? (art. 5 § 3)</li> </ul>		
3.	<p>Les <b>objectifs</b> sont-ils cohérents avec la vision et la mission de l'organisation?</p>		
4.	<p>Est-ce que la <b>stratégie</b> proposée par l'organisation est pertinente (peut être considérée comme adaptée) pour atteindre les groupes les plus</p>		

	vulnérables de manière efficace et efficiente?		
5.	L'organisation a-t-elle un <b>avantage comparatif</b> envers les spécificités et objectifs du Fonds?		
6.	L'organisation a-t-elle une <b>expérience reconnue dans les secteurs choisis</b> ?		
7.	L'organisation candidate a-t-elle une <b>expérience</b> en matière de <b>programmes multi-acteurs</b> ?		
8.	Quelle est la position de l'organisation concernant les <b>collaborations, synergies et complémentarités</b> avec d'autres acteurs?		
9.	Les stratégies en matière de <b>partenariats locaux, d'appropriation</b> et de <b>durabilité</b> sont-elles pertinentes?		
10.	L'organisation dispose-t-elle de mécanismes pour assurer et améliorer la <b>qualité</b> de ses projets et/ou programmes? ex. système de suivi/GAR		
11.	L'organisation tient-elle systématiquement compte des thèmes cités ci-dessous et intègre-t-elle bien ceux-ci de façon transversale dans son travail: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>genre</b></li> <li>- <b>environnement</b>, en particulier les effets du <b>changement climatique</b> sur la sécurité alimentaire</li> </ul>		
12.	Quels sont les <b>pays</b> dans lesquels l'organisation souhaite intervenir dans le cadre du FBSA?		
13.	Quelle est l' <b>expérience de D1.1</b> avec cette organisation partenaire?		
14.	Quels sont les points auxquels il faut prêter une attention particulière avec cette organisation?		

**Conclusion:**

## Annexe 3.1: Schéma de présentation d'une lettre d'intention

*La lettre d'intention suivra le schéma ci-dessous et reprendra les rubriques mentionnées. Elle sera rédigée de façon succincte et n'excédera pas 7 pages.*

### 1. Organisation partenaire

- Nom, abréviation, adresse, téléphone, télécopie/fax, courriel/e-mail, site internet, nom du président et du directeur
- Nom de la personne responsable: adresse, téléphone, courriel/e-mail
- Date d'agrément comme organisation partenaire du FBSA (accord de collaboration)
- (pour les ONG) Date d'agrément comme ONG de développement
- Capacité financière de l'organisation (capacité de payer la contribution obligatoire)

### 2. Composante(s) ciblée(s) dans le cadre stratégique général préliminaire

- Composante(s) dans laquelle/ lesquelles l'organisation propose d'intervenir
- Au sein de cette/ces composante(s), volet(s) spécifique(s) qu'elle souhaite couvrir
- Brève description de l'intervention envisagée et de la stratégie proposée

### 3. Compétences et expériences (démontrées par des références)

- dans les domaines et secteurs ciblés par la/les composante(s)
- dans le pays/la région/zone d'intervention
- Avantages comparatifs de l'organisation partenaire

### 4. Méthodologie

- Description de la méthodologie qui sera suivie pour la formulation, le suivi, l'évaluation, la gestion des connaissances,...
- Méthodologie/Stratégie en matière de prise en compte des thèmes transversaux (Changement climatique, Genre et Environnement) et d'inclusion des plus vulnérables

### 5. Partenariats et association avec des acteurs locaux

- Description des partenariats locaux envisagés pour la réalisation de la composante choisie
- Description des partenaires locaux, de leurs compétences et capacités (techniques, ressources humaines) (démontrées par des références), de leurs partenariats avec d'autres bailleurs, ...
- Expérience de l'organisation partenaire avec ces organisations locales (liens entre l'organisation partenaire et l'organisation locale dans le pays/la région/zone d'intervention, depuis quand ?...)
- Présence sur le terrain: L'organisation partenaire est-elle présente dans la zone d'intervention ? Prévoit-elle d'assurer une permanence ou de se faire représenter par un partenaire local?



**6. Collaboration /synergie**

- Expériences de l'organisation partenaire en matière de collaboration/synergie avec d'autres partenaires dans le cadre d'un projet/programme?
- Volonté de travailler en collaboration/synergie avec d'autres partenaires (ONG, organisations multilatérales, CTB)

**7. Budget**

- Budget estimatif pour les interventions envisagées
- Budget maximum pour la formulation
- Engagement sur la capacité budgétaire de l'organisation pour sa contribution obligatoire

## Annexe 3.2: Cadre d'analyse de la lettre d'intention

Identité de l'organisation:

Date d'introduction de la lettre d'intention:

Date du Comité d'appréciation:

Participants:

Critères		+/-	Résumé et commentaires DGD
<b>1. Recevabilité</b>			
1.1	La lettre d'intention contient-elle toutes les informations demandées dans l'appel d'intérêt?		
1.2	Accord de collaboration avec le FBSA - Date		
1.3	Capacité budgétaire: L'organisation a-t-elle les capacités budgétaires pour financer l'apport propre?		
<b>2. Composante(s) ciblée(s) par l'organisation</b>			
2.1	Quelle(s) est/sont la/les composante(s) ciblée(s)?		
2.2	Les interventions envisagées (dans les grandes lignes) sont-elles cohérentes avec les composantes issues de l'analyse contextuelle?		
2.3	Pilier(s) de la sécurité alimentaire visé(s) (contribution au résultat du programme en matière de sécurité alimentaire)		
2.4	Quelle est la valeur ajoutée de l'organisation pour la prise en charge de cette/ces composante(s): - expertise - stratégie d'intervention - expérience		
2.5	La stratégie proposée est-elle cohérente avec les stratégies décrites dans l'accord de collaboration? En cas de divergences, sont-elles dûment justifiées et pertinentes?		

<b>3. Compétences et expériences</b>			
3.1	L'organisation a-t-elle une expérience reconnue dans les secteurs/domaines choisis? (démontrée par des références)		
3.2	L'organisation dispose-t-elle d'une expérience dans le pays/la région/la zone d'intervention? (démontrées par des références)		
3.3	Quels sont les avantages comparatifs de l'organisation pour exécuter la/les composante(s) choisie(s)		
<b>4. Méthodologie/Stratégie</b>			
4.1	La méthodologie proposée pour le suivi, l'évaluation, la gestion des connaissances est-elle bien décrite et en cohérence avec l'approche du FBSA?		
4.2	L'organisation a-t-elle défini une stratégie pour inclure les populations les plus vulnérables?		
4.3	L'organisation a-t-elle défini des stratégies pour prendre en compte les thèmes transversaux (genre, changements climatiques, environnement)		
<b>5. Partenariats et association partenaire (locale)</b>			
5.1	Quels sont les liens entre l'organisation partenaire et certaines organisations locales dans le pays/la région/la zone d'intervention?		
5.2	L'organisation partenaire a-t-elle identifié un/des partenaire(s) locaux potentiels? Est-ce que les partenaires locaux identifiés disposent des capacités techniques et en ressources humaines nécessaires et en nombre suffisant pour assumer le rôle et les tâches qu'on pourrait lui confier? Quelles sont les expériences précédentes de l'organisation partenaire avec ces organisations locales? (compétence et capacité démontrées par des références)		

5.3	Présence sur le terrain: L'organisation partenaire est-elle présente sur le terrain, depuis combien de temps, ou prévoit-elle d'assurer une permanence?		
<b>6. Collaboration/Synergie</b>			
6.1	L'organisation a-t-elle une/des expériences de collaboration/synergie avec d'autres partenaires dans le cadre d'un projet/programme?		
6.2	L'organisation a-t-elle la volonté de travailler en collaboration/synergie avec d'autres partenaires potentiels du FBSA ? (ONG, multi, CTB) Quels sont les éléments potentiels pouvant faire l'objet de synergies ou complémentarités dans le cadre du programme FBSA dans le pays?		
<b>7. Budget</b>			
	L'estimation de l'enveloppe budgétaire nécessaire pour la mise en œuvre de(s) composantes est-elle conforme à la répartition budgétaire de l'analyse contextuelle?		
<b>8. Points d'attention particuliers</b>			
8.1	Quelle est l'expérience du FBSA avec cette organisation partenaire?		Points forts      Points faibles
8.2	Autres points particuliers?		
<b>Conclusion</b>			

**Conclusion du Comité d'appréciation**

## Annexe 3.3: Schéma de présentation d'un projet du FBSA

### INFORMATIONS PRELIMINAIRES

#### Contenu

Le dossier technique et financier doit permettre d'apprécier si le projet satisfait aux **critères** suivants:

- Pertinence pour le développement
- Cohérence
- Méthodologie
- Durabilité
- Efficacité
- Efficience
- Impact
- Partenariat
- Synergie et complémentarité

Pour l'analyse de ces critères, l'Administration se base sur les éléments suivants:

- la définition par le CAD (OCDE) de ces critères
- la loi du 19 janvier 2010 relative à la création du Fonds belge pour la sécurité alimentaire
- la loi du 19 juin 2011 exécutant et modifiant la loi du 19 janvier 2010
- la Note de stratégie du FBSA 2010-2020.

Lors de l'appréciation du projet, une attention particulière sera portée à l'application d'une méthodologie correcte et à l'utilisation systématique de la gestion axée sur les résultats. Conformément à la loi du 19 juin 2011, les projets doivent être préparés de manière participative (arbre à problèmes, arbre à objectifs et « Theory of change »), et mis en œuvre, suivis et évalués selon une approche logique orientée vers les résultats. Cette obligation légale n'exige pas seulement la présentation formelle d'un cadre logique, mais également l'utilisation par le partenaire de ce cadre logique en tant que véritable outil de gestion en vue d'atteindre les résultats escomptés. Les partenaires du Fonds doivent maîtriser la logique d'intervention présentée et la cohérence de la chaîne des résultats (inputs, activités, output, outcome, impact). Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs objectivement vérifiables doivent être formulés de manière SMART. Chaque indicateur doit avoir une valeur initiale (baseline) et une valeur à atteindre (target).

Une analyse approfondie des risques doit avoir été faite, l'organisation partenaire devant également expliquer la manière dont elle compte y répondre.

*Pour plus de détails concernant le suivi, l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, voir Chapitre 5 du Manuel des procédures.*

Une attention particulière sera portée aux **thèmes transversaux**.

### **Structure**

Outre les annexes, le dossier d'un projet se compose de trois parties:

1. La première partie se compose d'une synthèse avec un canevas de présentation à respecter. Elle a pour objectif de présenter brièvement le projet et de permettre de retrouver rapidement certaines informations. Voir ci-dessous.
2. La deuxième partie concerne la description de projet pour laquelle il existe un schéma indicatif. Le partenaire a la liberté de la présenter de la façon qui lui paraît la plus pertinente et qui correspond le mieux à la spécificité du projet.
3. La troisième partie se compose de la description stratégique de l'articulation entre le projet, les autres projets et les résultats du programme, duquel le projet fait partie intégrante. Il s'agit de démontrer la pertinence, la plus-value du projet pour contribuer aux résultats du programme.

### **Exigences quant à la forme**

Le projet doit être présenté de manière synthétique.

Afin de faciliter et d'affiner l'appréciation du projet, la lisibilité du document doit être optimale. De cette manière l'information recherchée peut être retrouvée facilement, notamment grâce à une bonne mise en page, à une table des matières détaillée et paginée, à une liste des abréviations,... Les abréviations non-usuelles doivent être évitées et la taille des caractères choisis doit être lisible.

Les projets doivent être introduits en version papier ainsi qu'en version électronique. Pour la version papier, le partenaire doit déposer 1 exemplaire non relié et 3 exemplaires reliés. La version électronique doit comporter un seul document, annexes comprises, dans un format compatible avec Word et en PDF. Les tableaux budgétaires doivent en plus se trouver dans un document séparé, en Excel.

## **I. SYNTHÈSE**

### **1. Données générales**

ID	Nom	Abréviation	Pays	Adresse	Tél.	Fax.	Adresse mail	Site internet	Statut	Activité	Numéro de compte du projet
Siège social											
Secrétariat											
Responsable											
Personne de contact											
Partenaire local											
Secrétariat											
Responsable											
Personne de contact											
Groupe cible											
Responsable											
Personne de contact											

## 2. Présentation du projet

DONNEES	
Numéro du projet	
Titre original	
Titre en français	
Titre en néerlandais	
Titre en anglais	
Personne de contact	
Service	
Numéro d'intervention	
Allocation de base	
Titulaire budget	
Exécutant	
Code projet exécutant	
Exécutant: autres	
Sous-traitant	
Partenaires locaux	
Durée d'exécution (mois)	
Pays d'exécution	
Région d'exécution	
Province/Département	
Situation locale	
Type de financement	
Bilatéral/Multilatéral/ANG	
Info (ODA, PBA...)	
Groupe/Programme	

A REMPLIR PAR LA DGD

A REMPLIR PAR LE PARTENAIRE



### 3. Cadre logique (en cascade avec le cadre logique du programme)

Toutes les interventions contribuent à l'objectif général du programme.  
Le cadre logique du projet sera rédigé en cascade avec le cadre logique du programme.

<b>Programme</b>			
Objectif général	Impact	<b>Projet</b>	
Objectif spécifique	Outcome	Objectif général	Impact
Résultats intermédiaires	Output	Objectif spécifique	Outcome
		Résultats intermédiaires	Outputs
		Activités	
		Inputs	

**Cadre logique du projet**

<b>Titre du projet :</b>			
	Indicateurs (SMART)	Sources de vérification	Hypothèses et risques
<b>Objectif général (impact)</b>			
Contribue à ...			
<b>Objectif spécifique 1 (outcome)</b>			
Résultat 1.1 (output)			
Résultat 1.2			
Résultat 1.3			
Activités			
Inputs			
<b>Objectif spécifique 2</b>			
Résultat 2.1			
Résultat 2.2			
Résultat 2.3			
Activités			
Inputs			
<b>Objectif spécifique n</b>			
Résultat n.1			
Résultat n.2			
Résultat n.n			
Activités			
Inputs			

**Objectif général (Impact):** L'objectif général du projet contribue à l'objectif spécifique du programme ou lorsqu'une organisation partenaire est seule responsable de l'exécution d'un objectif dans son entièreté, l'objectif général du projet coïncidera avec l'objectif spécifique du programme.

**Objectif spécifique (outcome):** le(s) changement(s) produit(s) par le projet pour les parties prenantes et/ou bénéficiaires du projet. Les objectifs spécifiques du projet correspondent aux résultats du programme.

**Résultats intermédiaires (Output):** les résultats attendus directement des activités planifiées.

**Activités :** actions entreprises dans le cadre du projet

**Inputs:** investissements, frais de fonctionnement, personnel

Les indicateurs du projet doivent être en articulation avec les indicateurs du programme.

Cadre de suivi:

Le cadre de suivi doit être actualisé chaque année et inséré dans le rapport narratif.

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence pour chaque indicateur	Résultats attendus après..						Valeur attendue évaluation à mi-parcours	Valeur attendue après		Valeur attendue à la fin du project
			Année 1			Année 2				Année 3		
Impact												
Outcome 1												
Output 1.1												
Output 1.2												
Output 1.3												
Activités												
Inputs												
Outcome 2												
Output 2.1												
Output 2.2												
Output 2.3												
Activités												
Inputs												

#### 4. Budget général

Budget du projet		Résultat 1	Résultat 2	Résultat x	Résultat n	Total	Année 1	Année 2	Année n
<b>1. Coûts opérationnels :</b>									
	1.1. investissements								
	Immobilier								
	Mobilier								
	Fonds de crédit								
	S/total								
	1.2. Fonctionnement								
	Détails								
	S/total								
	1.3. Personnel								
	1.3.1 Local								
	Détails								
	S/total								
	1.3.2 International								
	Détails								
	S/total								
Nombre de coopérants/mois									
1.3.3 Autres expatriés									
Détails									
S/total									
1.3.4 Total personnel									
S/total									
1.4. Total coûts opérationnels									
Total									
<b>2. Coûts de gestion</b>									
	Détails								

	S/total				
3. Frais de structure (support costs)					
4. Coûts totaux					
5. Subside demandé à la DGD					
6. Contribution propre					

### 5. Budget des coûts de gestion

Budget		A1	A2	AN	TOTAL	BELGIQUE				Bureau de coordination			
						A1	A2	AN	Total	A1	A2	AN	Total
1.	Investissements												
	1.1 Immobilier												
	1.2 Mobilier												
2.	Fonctionnement												
	2.1 Missions												
	2.2 Evaluations												
	2.3 ...												
3.	Personnel												
	3.1 Siège												
	3.2 Local												
	3.3 Coopérants												

Description sommaire des moyens
Belgique (ou pays dans lequel se trouve le siège de l'Organisation)
1. Investissements
2. Fonctionnement
3. Personnel
Bureau de coordination
1. Investissements
2. Fonctionnement
3. Personnel

## 6. Chronogramme

Le chronogramme doit être planifié en fonction des activités à mener en articulation avec les autres projets du programme.

## **II. DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER**

### **1. Résumé exécutif**

### **2. Historique**

Formulation du projet: description de l'approche participative, description des acteurs concernés (autorités locales, ambassade, PTF, bénéficiaires), restitution et processus décisionnel (un calendrier, la liste des personnes rencontrées, la liste des participants au processus décisionnel participatif et le PV de la séance de restitution en annexe)

### **3. Analyse des problèmes**

Description de la problématique propre au projet avec un arbre à problèmes, description du groupe cible du projet (la problématique globale de la zone d'intervention est décrite dans le programme).

### **4. Stratégies sectorielles (secteurs X / Y / ... ciblés par le projet)**

- aperçu des stratégies et résultats ciblés au niveau national
- aperçu des stratégies et résultats ciblés au niveau local
- cadre institutionnel et organisationnel du secteur: courte description du cadre institutionnel du secteur (ministères concernés, collectivités décentralisées...)
- la stratégie sectorielle de la coopération belge

### **5. Logique d'intervention**

Dans cette partie, la stratégie adoptée par le projet doit être décrite et argumentée par rapport à l'ensemble du programme, aux politiques nationales et locales, aux recommandations d'éventuelles études existentes et/ou préliminaires, aux évaluations, aux leçons apprises de projets précédents ou par rapport à d'autres acteurs dans le secteur, etc.

- Leçons apprises et recommandations (d'autres projets, de projets comparables exécutés par d'autres acteurs)
- Conclusions et recommandations d'éventuelles études existentes et/ou préliminaires
- Motivation, choix et description du groupe cible
- Orientation stratégique de l'intervention: motivation du choix de l'intervention proposée en fonction de
  - la pertinence par rapport à l'atteinte des résultats du programme
  - l'efficacité
  - l'efficience
  - la durabilité
  - des capacités disponibles et

- des partenaires locaux – une analyse SWOT devra être réalisée pour déterminer leurs capacités réelles et prévoir des formations ou appuis complémentaires.
- Stratégie genre et environnement (+ indicateurs)
- Cohérence avec les politiques nationales et locales (PRSP, politique sectorielle, politique thématique nationale)
- Synergie et complémentarité avec les partenaires du programme et autres intervenants (PTF: partenaires techniques et financiers)
  - Description des différentes interventions en cours et prévues dans le secteur (locales, belges, d'autres bailleurs)
  - Justification des complémentarités et la nature des synergies

## 6. Analyse des risques

Le DTF doit comprendre une analyse approfondie des risques internes et externes au niveau du projet et au niveau du programme (opérationnels, risques au niveau du développement, coordination, etc.) et résumer les stratégies d'atténuation pour chacun des risques identifiés. Au cas où cela ne serait pas possible, les conséquences potentielles doivent être explicitement signalées.

Pour chaque risque sélectionné, il y a lieu d'établir l'intensité du risque (faible, élevé, très élevé). Les risques doivent être suivis et réévalués pendant le cycle de vie du projet/programme.

## 7. Stratégie opérationnelle et chronogramme

*Tenir compte de l'appropriation, de l'approche participative, de la durabilité, de l'analyse des risques, de l'attention permanente aux thèmes transversaux, la gestion axée sur les résultats du planning jusqu'à l'évaluation finale.*

- Cadre logique:
  - Présentation des moyens nécessaires (financiers, humains et matériels), des activités, des outputs, de (des) (l') outcome(s), de l'impact;
  - Présentation des indicateurs et des moyens de vérification, des risques et hypothèses au niveau des outputs, outcomes et impact
- Présentation des résultats et stratégie opérationnelle
- Suivi / évaluation du projet
- Contribution des stratégies du projet à la promotion de l'équité hommes / femmes
- Lien avec l'environnement et le climat
- Durabilité / stratégie de désengagement
- Planning financier (budget par résultat)
- Calendrier / chronogramme (veiller à l'articulation avec les autres partenaires du programme).

## 8. Choix et description du partenaire

- Description de (des) association(s) partenaire(s) – Résultats analyse SWOT pour planifier le cas échéant des activités de renforcement des capacités
- Description du partenariat



## 9. Méthodologie

*Tenir compte de l'appropriation, de l'approche participative, de la durabilité, de l'analyse des risques, de l'attention permanente aux thèmes transversaux, la gestion axée sur les résultats du planning jusqu'à l'évaluation finale.*

- a. Responsables du processus décisionnel
- b. Canaux des opérations financières, responsabilités, conditions pour l'exécution nationale
- c. Gestion quotidienne, bureaux de coordination, gestion des coopérants
- d. Synergie et complémentarité
- e. Procédure des marchés publics
- f. Système de suivi et de gestion axée sur les résultats, évaluation, gestion des connaissances
- g. Procédures pour le rapportage administratif et comptable

**Une attention particulière devra être portée aux thèmes transversaux dans chaque point.**

## **III. ARTICULATION STRATEGIQUE PROJET/PROGRAMME.**

Il s'agit de décrire **la pertinence** du projet et sa **cohérence** pour atteindre les résultats du programme.

Les éléments suivants doivent être explicités:

- cohérence du cadre logique du projet avec le cadre logique du programme
- cohérence des résultats du projet avec les résultats du programme (description de la manière dont le projet contribuera à l'atteinte des résultats prévus dans le programme / impact au niveau du programme)
- cohérence avec les différents acteurs du programme

## **Annexes**

### **Convention(s) de partenariat**

Pour chacun des partenaires du Sud avec lequel une collaboration est prévue dans le cadre du programme, l'organisation partenaire du FBSA doit présenter en annexe un projet de convention de partenariat. Chaque projet de convention de partenariat doit être négocié avec chaque partenaire et le document doit être signé immédiatement après l'octroi de la subvention par les deux parties.

Les conventions de partenariat doivent au minimum contenir les éléments suivants pour chaque partenaire individuel:

- Présentation du partenaire: nom de l'organisation, pays et province, adresse, site web, statut juridique, courte description de sa mission, historique (date de fondation, date du début de la relation de partenariat), autres donateurs.
- Sur le plan du contenu: la contribution et le rôle du partenaire dans le programme et vis-à-vis de l'objectif spécifique et les résultats concernés, la répartition des tâches entre l'organisation partenaire du FBSA et le partenaire local, les droits et les obligations des deux parties, la vision commune quant au renforcement des capacités, le personnel affecté par le partenaire pour cette collaboration, les moyens engagés par l'organisation partenaire du FBSA pour atteindre cet objectif spécifique et ces résultats, y compris les coopérants et le budget y afférent, les éventuels audits locaux prévus.

### **TdR du personnel international ou assistants techniques**

### **Carte géographique indiquant les interventions**

### **Cadre logique**

### **Budget par résultat**

## Annexe 3.4: Cadre d'appréciation d'un programme du FBSA

### Checklist pour la recevabilité administrative

L'objectif est seulement d'analyser si le programme contient toute l'information demandée. En premier lieu, le contenu n'est pas tellement pris en considération. Cette analyse se fera ultérieurement.

Analyse du contexte national Description de la situation socio-économique, politique et institutionnelle au niveau national Aperçu de la sécurité alimentaire au niveau national	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse du contexte de la zone d'intervention Description de la situation socio-économique, politique et institutionnelle de la zone d'intervention. Analyse de la sécurité alimentaire de la zone d'intervention Autres programmes/projets dans la zone d'intervention	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique en matière de sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté, décentralisation,... Au niveau national Au niveau local	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse des problèmes – Arbre à problèmes Causes de l'insécurité alimentaire suivant les différentes dimensions Thèmes transversaux, parmi lesquels : le genre, l'environnement changement climatique	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbre à solutions + indication sur les besoins prioritaires		<input type="checkbox"/>
Présentation de la stratégie pour l'amélioration de la sécurité alimentaire Cadre logique global intégrant les projets individuels Groupe cible Alignement Synergie et complémentarité Harmonisation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Approche institutionnelle Composition du Comité de pilotage Coordination Brève présentation des projets individuels Ebauche de la répartition des tâches/Chronogramme Système de suivi et d'évaluation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse de risque + proposition de gestion de ces risques		<input type="checkbox"/>
Budget indicatif		<input type="checkbox"/>
Carte avec indication de la zone d'intervention + aperçu de qui fait quoi et où ?		<input type="checkbox"/>
Cadre logique		<input type="checkbox"/>
Calendrier		<input type="checkbox"/>

**Cadre d'appréciation**

Voir la checklist ci-dessous - Y-a-t'il des éléments déterminés qui auraient dû être mieux élaborés dans le dossier?		
Le programme est-il en ligne avec l'étude sur les causes de l'insécurité alimentaires ?		
Est-ce que le programme propose une approche intégrée, multidimensionnelle de la sécurité alimentaire? Les causes de l'insécurité alimentaire telles que définies dans l'étude préalable sont-elles prises en compte d'une manière globale, holistique et cohérente?		
<b>Composantes</b>		<b>Quel partenaire prend ce point en charge ?</b>
Disponibilité des aliments	<input type="checkbox"/>	
Accès à l'alimentation	<input type="checkbox"/>	
Stabilité de la disponibilité et de l'accès	<input type="checkbox"/>	
Aliments de bonne qualité	<input type="checkbox"/>	
Services sociaux de base	<input type="checkbox"/>	
Capacités défensives	<input type="checkbox"/>	
Capacités institutionnelles	<input type="checkbox"/>	
Gender	<input type="checkbox"/>	
Climat	<input type="checkbox"/>	
Environnement	<input type="checkbox"/>	
Autre: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	
Est-ce que, dans le dossier du programme, le lien, entre d'une part les objectifs / résultats / activités et la lutte contre l'insécurité alimentaire d'autre part, a été suffisamment démontré?		
Est-ce que le programme cible spécifiquement les groupes de population les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire?		
Appréciation du cadre logique et du Suivi et Evaluation		
Appréciation des structures de gestion/coordination du programme		
Appréciation du budget		
<b><u>Conclusion:</u></b>		

## Annexe 3.5: Cadre d'appréciation d'un projet du FBSA

### Dossier:

#### Liste de contrôle recevabilité administrative

L'objectif visé est simplement de vérifier si le programme comporte toutes les informations demandées. Le contenu n'est pas examiné plus avant lors de cette première étape mais fera l'objet d'une évaluation ultérieure.

Fiche de synthèse: la fiche est-elle dûment complétée?

Présentation du partenaire du Fonds	<input type="checkbox"/>
Présentation du projet	<input type="checkbox"/>
Présentation des partenaires locaux	<input type="checkbox"/>
Score des thèmes transversaux	<input type="checkbox"/>
Cadre logique comprenant indicateurs, valeurs initiales ( <i>baseline</i> ), valeurs à atteindre ( <i>targets</i> ) et hypothèses	<input type="checkbox"/>
Budget (axé sur les résultats) + coûts de gestion et frais de structure	<input type="checkbox"/>
Calendrier	<input type="checkbox"/>
Remarques:	

#### Dossier technique et financier

Synthèse	<input type="checkbox"/>
Genèse	
Projet antérieur (le cas échéant)	<input type="checkbox"/>
Formulation	
Analyse de la problématique (axée sur la sécurité alimentaire)	
Arbre des problèmes	<input type="checkbox"/>
Groupes cibles	
Stratégies sectorielles	
Au niveau national	
Au niveau local	<input type="checkbox"/>
Cadre institutionnel et organisationnel du secteur	
Logique de l'intervention – description de la stratégie	
Enseignements tirés et recommandations	<input type="checkbox"/>
Études préalables: conclusions et recommandations	<input type="checkbox"/>
Lien entre le projet et le programme	<input type="checkbox"/>
Groupe cible et zone d'intervention: motivation, choix et description	<input type="checkbox"/>
Intervention proposée: motivation du choix	<input type="checkbox"/>
Principes de Paris et d'Accra, synergie et complémentarité	<input type="checkbox"/>
Analyse des risques + proposition de gestion des risques	<input type="checkbox"/>
Planning opérationnel	<input type="checkbox"/>
Description des objectifs, résultats, activités,...	<input type="checkbox"/>
Situation de référence	<input type="checkbox"/>
Cadre logique	<input type="checkbox"/>
Budget	<input type="checkbox"/>

## Manuel des procédures

Calendrier	<input type="checkbox"/>
Thèmes transversaux	<input type="checkbox"/>
Description du/des partenaire(s)	<input type="checkbox"/>
Méthodologie	<input type="checkbox"/>
Remarques:	

## Cadre d'évaluation

### 1. Pertinence

**Score:**

Pertinence par rapport aux besoins prioritaires des groupes cibles?	
Une étude/analyse approfondie de la zone d'intervention, de la sécurité alimentaire et des besoins prioritaires des groupes cibles a-t-elle été effectuée?	
Les objectifs spécifiques et les résultats attendus répondent-ils aux besoins et priorités des groupes cibles (par ex. partenaires, bénéficiaires – aussi bien des femmes que des hommes,...)	
Points forts/points faibles // Remarques:	

### 2. Cohérence

**Score:**

Le projet est-il cohérent avec la stratégie du FBSA?	
Le projet va-t-il travailler sur une ou plusieurs des quatre dimensions de la sécurité alimentaire ?	
disponibilité de la nourriture	
accès à la nourriture	
stabilité de la disponibilité et de l'accès	
alimentation de bonne qualité	
et/ou sur les aspects suivants:	
équipements sociaux de base	
renforcement des capacités défensives	
renforcement des capacités institutionnelles	
Dans le dossier du projet, le lien a-t-il été suffisamment démontré entre les objectifs / résultats / activités d'une part et la lutte contre l'insécurité alimentaire d'autre part?	
Le projet cible-t-il spécifiquement les populations les plus vulnérables en termes de sécurité alimentaire?	
Les thèmes transversaux sont-ils suffisamment développés?	
Genre	
Climat	
Environnement	
Autres: <input type="text"/>	
Points forts/points faibles // Remarques:	

Cohérence du projet avec l'accord de coopération (FBSA – partenaire)	
Le projet s'inscrit dans le cadre de l'accord de coopération en ce qui concerne:	
L'objectif spécifique	
La localisation géographique	
Le secteur d'activité	
La thématique	

Compte tenu de sa technicité, le projet est-il cohérent avec le savoir-faire et l'expérience du demandeur du subside?	
Points forts/points faibles // Remarques:	

Cohérence du projet avec le cadre du partenariat (programme global)? Comment le projet s'intègre-t-il dans le programme global?	
Points forts/points faibles // Remarques:	

Cohérence avec les politiques nationales et locales en matière de sécurité alimentaire	
Points forts/points faibles // Remarques // Si le score obtenu est négatif, cette absence d'harmonisation avec les politiques est-elle motivée? Le motif avancé est-il acceptable?	
Cohérence avec le secteur	
Y a-t-il une analyse et une harmonisation avec le cadre institutionnel du secteur?	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il une analyse des autres acteurs actifs dans le secteur (synergies existantes et possibles, enseignements tirés)?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

**Conclusion Cohérence:**



**3. Approche méthodologique**

Score:

<b>Formulation</b>	
La formulation du projet / du programme s'est-elle effectuée sur la base:	
d'une analyse des caractéristiques socio-économiques et culturelles et des intérêts et attentes des bénéficiaires, axée sur	<input type="checkbox"/>
- les femmes et les hommes	
- les groupes vulnérables?	
d'une analyse des problèmes et des objectifs dérivés?	<input type="checkbox"/>
du choix des stratégies donnant, compte tenu du domaine d'expertise du partenaire, les meilleures garanties pour atteindre ces objectifs?	<input type="checkbox"/>
La formulation du projet / du programme s'est-elle effectuée de manière participative?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

<b>Participation</b>	
Les acteurs (acteurs locaux, partenaires et bénéficiaires, femmes, hommes et groupes vulnérables) participent-ils aux différentes phases du cycle du projet?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

<b>Gestion axée sur les résultats / Cadre logique / S&amp;É</b>	
Une méthodologie axée sur les résultats a-t-elle été développée, assortie d'une description claire de l'impact escompté, des réalisations, des extrants, des activités et des ressources?	<input type="checkbox"/>
Le projet témoigne-t-il d'une cohérence interne entre ressources, activités, extrants, réalisations et impact?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

<b>Cadre logique</b>	
Le cadre logique contient-il les éléments suivants:	
- Impact, réalisations, extrants, activités et ressources;	
- Indicateurs	<input type="checkbox"/>
- Sources de vérification	
- Hypothèses /risques + réponse	
Les indicateurs permettent-ils une mesure quantitative et/ou qualitative, sont-ils axés sur les résultats et SMART?	
spécifiques	<input type="checkbox"/>
mesurables	<input type="checkbox"/>
pertinents	<input type="checkbox"/>
assortis d'un calendrier	<input type="checkbox"/>
Est-il fait mention d'indicateurs spécifiques en matière de genre et d'environnement?	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il pour chaque indicateur une source de	<input type="checkbox"/>

vérification fiable, disponible et suffisamment précise?	
Points forts/points faibles // Remarques:	
Existe-t-il un outil de suivi et de rapport, fondé sur le cadre logique et doté d'indicateurs objectivement vérifiables? Cet outil permettra-t-il un suivi efficace des résultats du programme, y compris dans leur dimension genre? Les tâches incombant aux divers acteurs sont-elles définies et réparties clairement dans cet outil de suivi et de rapport? Des moyens suffisants (moyens financiers, humains et instruments) ont-ils été prévus en matière de S&E? Pour chaque indicateur, une valeur initiale (de référence) et une valeur à atteindre (cible) ont-elles déjà été précisées?	<input type="checkbox"/>
Des évaluations ont-elles été programmées au cours du programme et à son terme? Le champ et le calendrier des évaluations prévues sur la durée du programme sont-ils adéquats? Des moyens suffisants ont-ils été prévus à cet effet?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

<b>Gestion des connaissances</b>	
Les enseignements tirés de projets / programmes précédents ont-ils été intégrés?	
Les recommandations communiquées à l'organisation partenaire du FBSA par la DGD au cours des années précédentes ont-elles été prises en compte?	
Points forts/points faibles // Remarques:	

**4. Durabilité**

**Score:**

Une stratégie de désengagement, garantissant la durabilité des résultats, a-t-elle été développée?	
<u>sur le plan financier?</u> Le projet garantit-il qu'à la fin du financement, le partenaire du Sud disposera d'autres sources suffisantes de financement, et est-il également fait appel aux moyens locaux disponibles?	<input type="checkbox"/>
<u>sur le plan institutionnel?</u> Le projet veille-t-il à l'autonomie institutionnelle des partenaires ou à leur intégration dans les structures locales ou nationales?	<input type="checkbox"/>
<u>sur le plan technique?</u> Le projet veille-t-il à ce que les partenaires s'approprient les technologies et nouvelles techniques?	<input type="checkbox"/>
<u>sur le plan de la gestion du personnel?</u> Les tâches des coopérants/expatriés sont-elles graduellement transférées à du personnel local formé?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

Renforcement des capacités	
Une analyse des capacités des partenaires (capacités institutionnelles et de gestion) a-t-elle été réalisée en concertation avec ces partenaires?	<input type="checkbox"/>
Un renforcement des capacités des partenaires locaux et institutionnels est-il prévu, au niveau:	
des ressources humaines?	<input type="checkbox"/>
organisationnel?	<input type="checkbox"/>
institutionnel?	<input type="checkbox"/>
Un renforcement des capacités des bénéficiaires finaux est-il prévu?	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il une harmonisation avec l'action d'autres bailleurs sur le plan du renforcement des capacités?	<input type="checkbox"/>
Le demandeur du subside dispose-t-il de l'expertise requise pour mettre en place un renforcement des capacités?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

**5. Efficacité**

Score:

Les objectifs spécifiques sont-ils réalistes? Les résultats attendus sont-ils réalistes?	<input type="checkbox"/>
Pourvu que les résultats soient atteints, le projet contribue-t-il aux objectifs spécifiques du programme?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

Analyse des risques	
Les hypothèses et les risques afférents au projet ont-ils été correctement identifiés et analysés?	<input type="checkbox"/>
Des stratégies et des mesures concrètes ont-elles été prévues afin de prévenir ces risques ou d'en atténuer l'impact?	<input type="checkbox"/>
Les conditions de base étaient-elles remplies pour l'exécution du projet? (la réalisation d'un objectif spécifique dépend-elle par exemple d'un autre projet ou programme dont la réalisation n'est pas encore garantie?)	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

Structure de gestion du projet + gestion des risques	
Points forts/points faibles // Remarques:	

**6. Efficience**

Score:

Comment envisage-t-on d'atteindre les résultats? Le coût est-il acceptable?	
Les principaux moyens devant permettre d'atteindre les résultats ont-ils été suffisamment bien décrits?	<input type="checkbox"/>
Les moyens matériels, humains et financiers devant permettre d'atteindre les résultats sont-ils appropriés? Personnel <input type="checkbox"/> Moyens matériels <input type="checkbox"/> Moyens financiers <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il un équilibre entre les coûts opérationnels prévus dans le projet/programme et le nombre de bénéficiaires finaux? Dans le cas contraire, est-ce justifié par la nature du programme?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

Budget: coûts de gestion et autres coûts	
Points forts/points faibles // Remarques:	

**7. Impact**

Score:

Le dossier témoigne-t-il d'une réflexion concernant l'impact du programme, tant positif que négatif, sur la sécurité alimentaire? (compte tenu de l'ampleur des besoins, de la zone d'intervention, des attentes ...)	<input type="checkbox"/>
Le projet / programme aura-t-il à long terme un effet positif sur la situation socio-économique des bénéficiaires, femmes et hommes et groupes vulnérables?	<input type="checkbox"/>
Le projet / programme cherche-t-il à obtenir un effet multiplicateur?	<input type="checkbox"/>
Le projet / programme prend-il en compte l'impact sur l'environnement?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

**8. Partenariat**

Score:

Le dossier décrit-il la stratégie du choix du partenaire dans la zone d'intervention?	<input type="checkbox"/>
La répartition des tâches contribue-t-elle à la responsabilisation et à l'autonomisation des partenaires?	<input type="checkbox"/>
Le nombre de partenaires est-il proportionnel aux moyens humains, financiers, organisationnels et institutionnels affectés au programme?	<input type="checkbox"/>
Le demandeur du subside apporte-t-il une valeur ajoutée (autre que financière) à ses partenaires pour la réalisation des objectifs spécifiques?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

**9. Synergie/complémentarité**

Score:

Comment le projet s'intègre-t-il dans le programme?	
Le programme identifie-t-il d'autres acteurs dans le même secteur/le même thème/la même zone d'intervention?	<input type="checkbox"/>
Le programme prévoit-il une amélioration de la coordination, de la complémentarité, de la répartition des tâches et des responsabilités et synergies avec d'autres acteurs de développement présents dans le même secteur/la même région/le même pays et avec les autorités?	<input type="checkbox"/>
Le programme prévoit-il un dialogue sur l'harmonisation des procédures avec tous les partenaires (bailleurs) de l'organisation partenaire locale avec lequel il collabore?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

**10. Évaluation sur le plan administratif**

Score:

L'information est-elle présentée de manière logique, claire et concise?	<input type="checkbox"/>
La mise en page est elle claire? Table des matières, pagination, liste des abréviations...	<input type="checkbox"/>
Les tableaux budgétaires ne comportent-ils pas d'erreurs de calcul?	<input type="checkbox"/>
Points forts/points faibles // Remarques:	

**Synthèse**

Critère	Score
1. Pertinence	
2. Cohérence	
3. Méthodologie	
4. Durabilité	
5. Efficacité	
6. Efficience	
7. Impact	
8. Partenariat	
9. Synergie/complémentarité	
10. Appréciation sur le plan administratif	

**Conclusion:**

## Annexe 5.1: Schéma de rapport narratif d'avancement d'un projet du FBSA

### Rapport narratif d'avancement d'un projet du programme FBSA

*Le rapport est élaboré selon les principes de la gestion axée sur les résultats.*

#### 1. Données de base

Nom de l'organisation: .....  
Pays: .....  
Titre du programme: .....  
Durée: .....  
Année: .....  
Période de rapportage: .....  
Budget total approuvé: ..... €  
Budget pour l'année concernée: ..... €

#### 2. Résumé

#### 3. Evolution de l'environnement du projet

3.1. Contexte externe (*changements institutionnel, social, politique, économique, etc...*)

3.2. Contexte interne:

- au niveau du projet
- au niveau du programme

#### **4. Etat d'avancement du projet**

*L'état d'avancement du projet est rapporté sur la base du cadre logique du projet: sont mentionnés par Outcome les réalisations par rapport aux différents outputs planifiés, les écarts entre outputs planifiés et réalisés et les stratégies pour la suite du projet.*

*Cette partie fait mention du budget prévu et les dépenses réalisées, explique les éventuels écarts entre ceux-ci et les réajustements pour l'année suivante. Elle accorde une attention particulière aux bénéfices pour les groupes cibles.*

##### Schéma de présentation:

###### Outcome 1:

- Output 1.1:
  - Réalisations:
  - Explication des écarts entre outputs planifiés et réalisés (*problèmes rencontrés/ opportunités, adaptations stratégiques, ...*)
  - Stratégie pour la suite du projet
- Output 1.2: idem
- Output 1.3...

Budget: budget prévu et dépenses réalisées

- Justification des écarts
- Réajustements budgétaires éventuels prévus pour l'année suivante (*figureront également dans le plan d'action annuel dûment budgétisé*).

Les bénéfices pour les groupes cibles:

###### Outcome 2:

- Output 2.1:
  - Réalisations:
  - Explication des écarts entre outputs planifiés et réalisés (*problèmes rencontrés/ opportunités, adaptations stratégiques, ...*)
  - Stratégie pour la suite du projet
- Output 2.2: idem
- Output 2.3

#### **5. Thèmes transversaux:** genre, environnement et changements climatiques: réalisations et effets

#### **6. Matrice de gestion des risques (internes et externes)**

*Sous ce point, les risques apparus pendant la période de rapportage et la façon dont ils ont été gérés, sont décrits.*

*La matrice de gestion des risques du dossier technique et financier est actualisée. Y sont incluses les recommandations faites et/ou décisions prises pendant la période de rapportage.*

### 7. Les leçons apprises par l'organisation partenaire du Fonds et ses partenaires

Ici sont mentionnés les enseignements intéressants tirés de l'année écoulée et entre autres d'éventuelles évaluations et est fait le suivi des observations et recommandations formulées lors de l'appréciation des différents rapports. Cette partie comprend les point suivants:

- aspects positifs répliquables:
- aspects négatifs à éviter:
- réflexions générales sur les bonnes pratiques:
- partage des connaissances avec les organisations partenaires (du programme et locales):
- pour le rapport final, expliquer l'efficacité de la stratégie de désengagement:

### 8. Plan d'action budgétisé de l'année suivante

Le plan d'action pour l'année suivante tient compte des principales évolutions et des réorientations significatives par rapport au contexte, aux groupes cibles, aux partenaires, aux méthodes, aux synergies. Il comprend les réajustements budgétaires y afférents.

### 9 Cadre de suivi actualisé

Logique d'intervention	Indicateurs	Valeur de référence pour chaque indicateur	Résultats attendus après..			Valeur attendue évaluation à mi-parcours	Valeur attendue après		Valeur attendue à la fin du project
			Année 1	Année 2	Année 3		Année 4	Année 5	
Impact									
Outcome 1									
Output 1.1									
Output 1.2									
Output 1.3									
Activités									
Inputs									
Outcome 2									
Output 2.1									
Output 2.2									
Output 2.3									
Activités									
Inputs									