



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



Convention Internationale
pour la Protection
des Végétaux

12
2018

FRE

SYSTÈME D'EXAMEN ET DE SOUTIEN DE LA MISE EN OEUVRE

Comment élaborer une stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales

Outil pédagogique à l'appui du
renforcement des capacités phytosanitaires
à l'intention des ONPV



Comment élaborer une stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales

Outil pédagogique à l'appui du renforcement des capacités phytosanitaires à l'intention des ONPV

Observations bienvenues: N'hésitez pas à nous faire part de vos observations afin que nous puissions apporter des améliorations au présent document. Merci d'avance.

Le présent document est destiné à guider l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales. Il a été rédigé par Jeffrey Jones, consultant international sur les questions phytosanitaires, et révisé par le Secrétariat de la CIPV. Ce travail n'a été possible que grâce au financement accordé par le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce au titre du projet «Formation de facilitateurs de l'évaluation des capacités phytosanitaires (ECP)» (STDF/PG/401, <http://www.standardsfacility.org/fr/PG-401>).

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

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

ISBN 978-92-5-130237-8

© FAO, 2018

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

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

Le présent document, qui ne saurait être considéré comme une interprétation juridique officielle de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) ou des textes y afférents, est destiné à l'information du public uniquement. Pour pouvoir en effectuer la traduction, veuillez écrire à l'adresse ippc@fao.org pour vous renseigner sur la procédure relative à la conclusion d'un accord de coédition.



Table des matières

Sigles et acronymes	iv
Définitions de la CIPV utilisées	v
Résumé	vii
1 Introduction	1
2 Définition et concept de capacité phytosanitaire	2
3 Outil d'évaluation des capacités phytosanitaires	3
3.1 Définition	3
3.2 Description du présent guide et de l'ECP	3
3.3 Accès à l'outil ECP	4
3.4 Procédure d'application de l'ECP	4
4 Évaluation des capacités phytosanitaires nationales	5
4.1 Principes directeurs	5
4.2 Contexte national/situation intérieure	5
4.3 Contexto internacional	6
5 L'ONPV à l'appui de la politique agricole du gouvernement	7
5.1 Objectifs du gouvernement en matière de politique	7
5.2 Analyse des problèmes	7
5.2.1 Analyse des problèmes et ECP	7
5.2.2 Les déficiences prioritaires et leurs conséquences	9
5.3 Identification et analyse des parties prenantes	10
5.4 Niveau de participation des parties prenantes	10
5.5 Étude des forces, faiblesses, possibilités et menaces (analyse FFPM) concernant le service phytosanitaire	11
6 Stratégies, lignes directrices et principes	14
6.1 Planification stratégique	14
6.2 Vision	14
6.3 Mission	14
6.4 Valeurs essentielles de l'ONPV	15
6.5 Approche collaborative	15
7 Priorités et activités stratégiques	16
7.1 Mise en place d'un cadre institutionnel adéquat	16
7.1.1 Législation nationale relative à la protection des végétaux	16
7.1.2 Structure organisationnelle	16
7.1.3 Capacités techniques, managériales et opérationnelles	18
7.1.4 Disposiciones normativas y administrativas	18
7.2 Préservation des ressources végétales nationales et promotion de leur amélioration par une réglementation efficace des importations	18
8 Méthode du cadre logique	19
8.1 Composantes du cadre logique	19
8.2 Définitions	20
8.3 Concepts et relations en rapport avec les indicateurs	20
9 Budget pour la mise en œuvre de la stratégie sur une période de cinq ans	23
10 Plan de travail	25
Bibliographie	28



Sigles et acronymes

ARP	Analyse du risque phytosanitaire
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
CMP	Commission des mesures phytosanitaires
ECP	Évaluation de la capacité phytosanitaire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
NIMP	Normes internationales pour les mesures phytosanitaires
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONPV	Organisation nationale de la protection des végétaux
POS	Procédures opérationnelles standard
SPS	Mesures sanitaires et phytosanitaires
ZE	Zone exempte

Définitions de la CIPV utilisées

Action d'urgence: Action phytosanitaire menée rapidement en cas de situation phytosanitaire nouvelle ou imprévue [CIMP, 2001]

Analyse du risque phytosanitaire (interprétation convenue): Processus consistant à évaluer les données biologiques, ou autres données scientifiques ou économiques, pour déterminer si un organisme est nuisible, s'il devrait être réglementé, et la sévérité des mesures phytosanitaires éventuelles à prendre à son égard [NIMP n° 2, 1995; révisée CIPV, 1997; NIMP n° 2, 2007]

Intégrité (d'un envoi): Composition d'un envoi telle que décrite dans son certificat phytosanitaire ou autre document officiellement accepté, maintenue sans perte, adjonction ni remplacement [CMP, 2007]

Législation phytosanitaire: Lois de base, attribuant à une organisation nationale de la protection des végétaux l'autorité légale lui permettant de formuler des réglementations phytosanitaires [FAO, 1990; révisée FAO, 1995]

Lieu de production exempt: Lieu de production où l'absence d'un organisme nuisible déterminé a été prouvée scientifiquement et où, au besoin, elle est maintenue pour une durée définie, par l'application de mesures officielles [NIMP n° 10, 1999; révisée CMP, 2015]

Lutte officielle: Mise en application active des réglementations phytosanitaires à caractère obligatoire et application de procédures phytosanitaires à caractère obligatoire avec pour objectifs l'éradication ou l'enrayement des organismes de quarantaine ou la lutte contre des organismes réglementés non de quarantaine [CIMP, 2001]

Mesure d'urgence: Mesure phytosanitaire adoptée de façon urgente dans une situation phytosanitaire nouvelle ou imprévue. Une mesure d'urgence peut être provisoire, mais ne l'est pas nécessairement [CIMP, 2001; révisée CIMP, 2005]

Mesure phytosanitaire (interprétation convenue): Toute législation, réglementation ou méthode officielle ayant pour objet de prévenir l'introduction ou la dissémination d'organismes de quarantaine ou de limiter l'incidence économique d'organismes réglementés non de quarantaine [NIMP n° 4, 1995; révisée CIPV, 1997; CIMP, 2002]

ONPV: Organisation nationale de la protection des végétaux – service officiel institué par un gouvernement pour mettre en œuvre les fonctions spécifiées par la CIPV [FAO, 1990; précédemment Organisation (nationale) pour la protection des végétaux]

Organisme de quarantaine: Organisme nuisible qui a une importance potentielle pour l'économie de la zone menacée et qui n'est pas encore présent dans cette zone ou bien qui y est présent mais n'y est pas largement disséminé et fait l'objet d'une lutte officielle [FAO, 1990; révisée FAO, 1995; CIPV, 1997]

Organisme nuisible: Toute espèce, souche ou biotype de végétal, d'animal ou d'agent pathogène nuisible pour les végétaux ou produits végétaux. Note: Dans les textes relatifs à la CIPV, l'expression «plant pest» (organisme nuisible à un végétal/à des végétaux) est parfois employée en anglais au lieu de «pest» (organisme nuisible) [FAO, 1990; NIMP n° 2, 1995 révisée; CIPV, 1997; CMP, 2012]

Organisme nuisible réglementé: Organisme de quarantaine ou organisme réglementé non de quarantaine [CIPV, 1997]

Point d'entrée: Aéroport, port maritime, poste frontière terrestre ou tout autre emplacement officiellement désigné pour l'importation d'envois, ou l'arrivée de personnes [FAO, 1995; révisée CMP, 2015]

Quarantaine végétale: L'ensemble des activités qui visent à prévenir l'introduction ou la dissémination d'organismes de quarantaine ou à assurer une lutte officielle à leur rencontre [FAO, 1990; révisée FAO, 1995]

Site de production exempt: Site de production où l'absence d'un organisme nuisible déterminé a été prouvée scientifiquement et où, au besoin, elle est maintenue pour une durée définie, par l'application de mesures officielles [NIMP n° 10, 1999; révisée CMP, 2015]

Zone à faible prévalence d'organismes nuisibles: Zone, qu'il s'agisse de la totalité d'un pays, d'une partie d'un pays ou de la totalité ou de parties de plusieurs pays, identifiée par les autorités compétentes, dans laquelle un organisme nuisible déterminé est présent à un niveau faible et qui fait l'objet de mesures efficaces de surveillance ou de lutte [CIPV, 1997; révisée CMP, 2015]

Zone exempte: Zone dans laquelle l'absence d'un organisme nuisible déterminé a été prouvée scientifiquement et où, au besoin, elle est maintenue par l'application de mesures officielles [NIMP n° 2, 1995; révisée CMP, 2015]

Zone tampon: Zone entourant ou adjacente à une zone officiellement délimitée à des fins phytosanitaires pour réduire le plus possible la probabilité de dissémination de l'organisme nuisible visé dans ou hors de la zone délimitée, et assujettie à des mesures phytosanitaires ou autres mesures de lutte appropriées, le cas échéant [NIMP n° 10, 1999; NIMP n° 22, 2005 révisée; CMP, 2007]

Note: Les définitions sont extraites du glossaire des termes phytosanitaires de la CIPV (NIMP 5). La liste comprend uniquement les termes du glossaire qui figurent dans le présent document. Le glossaire est mis à jour chaque année à la lumière des décisions prises par la Commission des mesures phytosanitaires établie en vertu de la CIPV. La version complète et actualisée du glossaire est disponible à l'adresse suivante: www.ippc.int/publications/glossary-phytosanitary-terms. Les définitions qui y figurent étaient à jour en août 2017.

Résumé

Avant d'élaborer une stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales, il est nécessaire de bien comprendre le terme «capacité phytosanitaire». Il s'agit de la capacité des individus, organisations et systèmes d'un pays d'agir de manière efficace et durable afin de protéger les végétaux et les produits végétaux des organismes nuisibles et de faciliter le commerce.

L'outil d'évaluation des capacités phytosanitaires (ECP) permet à l'ONPV d'estimer l'écart entre la situation actuelle et le niveau requis pour respecter les exigences établies par la CIPV et ses normes internationales pour les mesures phytosanitaires. Chaque section de l'outil ECP cible des domaines fonctionnels essentiels aux niveaux du pays et de l'ONPV. L'outil guide ses utilisateurs dans un processus de planification stratégique qui comporte les volets suivants: i) analyse des lacunes; ii) analyse des problèmes en vue de déterminer et de traiter leur cause profonde et non leurs symptômes; iii) analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces; iv) définition des priorités en matière de renforcement des capacités dans le cadre d'un plan stratégique.

Les parties prenantes occupent une place extrêmement importante dans les activités de l'ONPV et des outils spécifiques permettent de les recenser et de déterminer leur rôle possible dans le renforcement des capacités phytosanitaires.

Dans le cadre du processus de planification stratégique de l'ONPV, il est essentiel de formuler clairement une vision et une mission en accord avec celles de la CIPV et en adéquation avec les objectifs nationaux, ainsi que de définir les valeurs fondamentales de l'ONPV. Les priorités et approches stratégiques doivent se fonder sur les résultats de l'étude de cas relative au pays concerné.

L'approche du cadre logique sert à organiser et à traiter les informations destinées à étayer l'élaboration d'un projet, ainsi qu'à renforcer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de ce projet. Les principaux éléments du cadre logique – activités, produits, résultantes et effet (sur quatre lignes), chaîne de résultats, indicateurs, moyens de vérification et hypothèses (sur quatre colonnes) – sont mis en relation.

Un plan de travail, basé sur les informations figurant dans l'étude de cas, permet de programmer les activités du projet, de désigner les unités ou personnes responsables et de déterminer les ressources nécessaires.



1 Introduction

À l'heure d'élaborer une stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales, il est important de maîtriser la notion de capacité phytosanitaire. Celle-ci a été définie par la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) comme *«l'aptitude des individus, organisations et systèmes d'un pays à s'acquitter efficacement et durablement des fonctions nécessaires pour protéger les végétaux et produits végétaux des organismes nuisibles et pour faciliter le commerce, conformément à la CIPV»*. Le présent manuel apporte des éclaircissements à ce sujet.

Toute **stratégie de renforcement** s'articule autour de trois éléments: la situation présente, le but visé par l'organisation concernée et les moyens d'y parvenir. Afin de déterminer ces éléments, il est indispensable d'évaluer les capacités actuelles par rapport aux objectifs de l'organisation, en définissant les questions à traiter en priorité.

L'**outil d'évaluation des capacités phytosanitaires (ECP)**, ses composantes et son mode d'emploi sont présentés dans ce manuel. L'ECP sert de base à l'analyse des capacités phytosanitaires nationales. Les fonctions que l'ONPV, considérée à la fois dans l'environnement national et dans le contexte international, doit assurer au titre de la CIPV sont examinées.

Les limites stratégiques sont fixées et l'utilisation d'un outil pour organiser les informations sur les **forces, faiblesses, possibilités et menaces** (analyse FFPM) est expliquée.

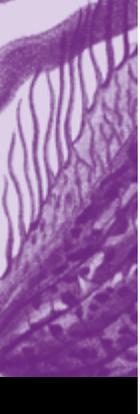
Les **stratégies, lignes directrices et principes** soulignent combien il est important de définir une vision, une mission et des valeurs fondamentales, et combien il est nécessaire d'adopter une approche collaborative qui permette à l'ONPV de tirer parti des ressources des institutions nationales pertinentes.

Le présent guide donne des **indications concernant la définition des questions et priorités stratégiques** et souligne combien il est important de déterminer les activités spécifiques qu'il convient de mener afin de traiter ces priorités comme il se doit. Des outils pertinents en matière de planification stratégique sont présentés et mis en situation. L'**approche du cadre logique** est un outil extrêmement utile pour l'organisation de projets; son importance et son fonctionnement sont expliqués en détail au moyen de plusieurs exemples.

Par ailleurs, le présent document vise à aider les utilisateurs à **établir un budget réaliste dans le cadre de l'élaboration d'un projet et à formuler un plan de travail** qui permettra de constater et d'évaluer facilement les progrès accomplis dans la mise en œuvre de ce projet.

Il établit un lien clair entre l'évaluation des capacités phytosanitaires, la formulation d'une stratégie et l'élaboration d'un projet, car l'objectif ultime de tout gouvernement ou ONPV est de disposer d'un projet bien conçu et justifiable qui puisse servir à solliciter un financement auprès d'établissements de crédit.

Enfin, ce guide propose des exercices d'application couvrant les principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie et de la conception d'un projet afin que les utilisateurs participent autant que possible au processus de planification stratégique.



2 Définition et concept de capacité phytosanitaire

La CIPV a défini la capacité phytosanitaire nationale comme suit: «*L'aptitude des individus, organisations et systèmes d'un pays à s'acquitter efficacement et durablement des fonctions nécessaires pour protéger les végétaux et produits végétaux des organismes nuisibles et pour faciliter le commerce, conformément à la CIPV.*»

Elle a ensuite apporté des éclaircissements, que la Commission des mesures phytosanitaires (CMP) a approuvés à sa quatrième session, en 2009. Ces nouvelles notions élargissent la définition et s'appliquent aux capacités phytosanitaires nationales des parties contractantes et des parties non contractantes:

- ◆ S'agissant des individus, organisations et systèmes d'un pays, il est reconnu que les capacités phytosanitaires nationales regroupent les connaissances et les fonctions de nombreuses entités, et pas uniquement des ONPV;
- ◆ S'agissant des systèmes d'un pays, il est précisé que l'on entend par capacités nationales l'aptitude des individus et des organisations à coopérer et communiquer, de manière aussi bien formelle qu'informelle. Cette coopération peut être nationale, régionale ou internationale;
- ◆ Les fonctions requises sont d'ordre technique, juridique, administratif et managérial. Parmi les capacités figurent l'aptitude à élaborer et à appliquer des connaissances, des compétences et des outils adaptés à ces fonctions;
- ◆ Les pays ont des niveaux de capacité différents; en outre, il est admis que les capacités phytosanitaires ne sont pas figées et évoluent au fil du temps;
- ◆ Les capacités phytosanitaires, réelles ou souhaitées, sont influencées par les politiques nationales globales et les obligations internationales en lien direct ou non avec les questions de santé des végétaux;

- ◆ De nombreux facteurs contribuent à la pérennité des fonctions. On en trouvera ci-après une liste non exhaustive:
 - environnement porteur au sein des pays, pouvant être caractérisé, par exemple, par des politiques autorisant l'évolution des activités ayant trait à la santé végétale et leur adaptation à des circonstances nouvelles; par des réglementations phytosanitaires qui contribuent au bon fonctionnement des ONPV; par la visibilité de la CIPV et une bonne compréhension de ses principes et de l'importance de sa mise en œuvre;
 - partenariats public-privé;
 - programmes de maintien en poste;
 - mobilisation de ressources, y compris politiques de recouvrement des coûts;
 - plans d'activités viables pour la protection phytosanitaire et le commerce;
 - engagement national à l'appui des capacités phytosanitaires.
- ◆ La définition des capacités phytosanitaires fait référence à l'aptitude à protéger les végétaux et les produits végétaux des organismes nuisibles. Cette aptitude à améliorer la sécurité biologique contribue à la réalisation d'autres objectifs nationaux ou internationaux dans le cadre d'autres initiatives intéressant la diversité biologique, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté;
- ◆ La mention de la CIPV dans la définition permet d'inscrire les capacités phytosanitaires nationales dans le droit fil de la Convention.

Vous trouverez de plus amples informations dans le guide *Stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales de la CIPV*, disponible à l'adresse <https://www.ippc.int/fr/publications/76/>.

3 Outil d'évaluation des capacités phytosanitaires

3.1 Définition

L'outil ECP est destiné à aider les pays à évaluer les besoins des systèmes phytosanitaires de l'organisation nationale de la protection des végétaux (ONPV) et, plus largement, du pays.

En premier lieu, il permet d'estimer l'écart entre la situation actuelle et le niveau requis pour respecter les exigences établies par les normes internationales et la CIPV.

3.2 Description du présent guide et de l'ECP

Le présent guide, intitulé *Comment élaborer une stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales*, a pour objet de fournir:

- ◆ des informations simples et claires sur l'outil ECP et son utilisation;
- ◆ un aperçu de l'approche du cadre logique, qui est un élément à part entière de l'outil ECP.

L'outil ECP se compose de plusieurs modules, qui se fondent en grande partie sur les normes internationales pour les mesures phytosanitaires (NIMP). Ces modules ciblent des domaines fonctionnels essentiels de l'ONPV et du pays, et se présentent comme suit:

- ◆ **Module 1:** Profil du pays
- ◆ **Module 2:** Législation phytosanitaire nationale
- ◆ **Module 3:** Évaluation des forces environnementales
- ◆ **Module 4:** Mission et stratégie de l'ONPV
- ◆ **Module 5:** Structure et processus de l'ONPV
- ◆ **Module 6:** Ressources de l'ONPV
- ◆ **Module 7:** Capacités en matière de diagnostic des organismes nuisibles

- ◆ **Module 8:** Capacités de l'ONPV en matière de surveillance et de signalement des organismes nuisibles
- ◆ **Module 9:** Capacités en matière d'éradication des organismes nuisibles
- ◆ **Module 10:** Système phytosanitaire de réglementation des importations
- ◆ **Module 11:** Analyse du risque phytosanitaire
- ◆ **Module 12:** Zones, lieux et sites exempts, zones à faible prévalence d'organismes nuisibles
- ◆ **Module 13:** Certification des exportations, réexportation et transit

L'outil ECP fournit des informations générales, notamment des renseignements sur les traités et conventions pertinents: Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV), NIMP, Organisation mondiale du commerce (OMC), Convention sur la diversité biologique (CDB) et Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques relatif à la Convention sur la diversité biologique. Les résultats obtenus grâce à l'outil ECP et d'autres méthodes d'évaluation devraient fournir au pays et à l'ONPV une base technique solide leur permettant de déterminer les forces et les faiblesses de l'ONPV s'agissant de sa capacité à agir efficacement dans le contexte de l'OMC et des mesures sanitaires et phytosanitaires, de sorte que des programmes de développement ou de renforcement des capacités puissent être élaborés pour combler les lacunes relevées.

L'ECP contient une section permettant d'indiquer les forces, faiblesses, possibilités et menaces (analyse FFPM) pour chaque module ainsi qu'une section dans laquelle figure une matrice de cadre logique qui facilite la définition des activités visant à renforcer l'ONPV de sorte que les normes établies soient respectées. Le Secrétariat de la CIPV et le Bureau de la Commission des mesures phytosanitaires recommandent que les pays sollicitant l'aide de donateurs pour développer et renforcer leur ONPV utilisent l'ECP comme un outil de référence pour déterminer les besoins.

3.3 Accès à l'outil ECP

L'outil ECP est géré par le Secrétariat de la CIPV. Pour y accéder, les parties contractantes intéressées doivent en faire la demande. Cette procédure garantit la confidentialité des informations. L'ECP appartient à la FAO tandis que les informations sur le statut phytosanitaire et la capacité en matière de réglementation des pays résultant de l'application de l'ECP sont réputées appartenir à la fois à la FAO et aux pays membres de la CIPV concernés.

Bien qu'un pays puisse choisir d'appliquer l'ECP de façon indépendante, la CIPV recommande d'engager un expert formé par ses soins à la fonction de facilitateur de l'évaluation des capacités phytosanitaires, qui veillera à divers aspects (interprétation, contexte, précision et applicabilité des informations recueillies).

3.4 Procédure d'application de l'ECP

Un facilitateur ECP effectue la préparation nécessaire à l'application de l'ECP en étudiant chaque module et la nature des informations requises de la part de l'équipe nationale. Il invite ensuite l'ONPV du pays faisant l'objet de l'évaluation à lui communiquer ou à mettre à disposition les documents et les informations qui seront nécessaires à une analyse précise. Pour les questions concernant la législation, par exemple, la législation phytosanitaire et les textes connexes devront être fournis en un ou plusieurs exemplaires, et des renseignements de base pourront être collectés en amont, au titre du module 1 (profil du pays), auprès du Ministère du commerce et d'autres institutions pertinentes, et mis à disposition. En outre, il conviendra de recueillir des données auprès d'institutions de recherche ou autres afin de répondre aux questions portant sur les capacités nationales et l'environnement phytosanitaire.

Les recommandations concernant l'application de l'ECP sont les suivantes:

- ◆ l'équipe nationale se compose de quatre à huit membres du personnel de l'ONPV travaillant à des niveaux pertinents de l'organisation et issus de groupes fonctionnels adéquats et, si possible, au moins deux personnes n'appartenant pas au personnel de l'ONPV mais issus d'institutions de recherche, d'universités agricoles ou du secteur privé, participent au processus;
- ◆ l'équipe nationale est dirigée par un coordonnateur national désigné à cet effet;
- ◆ avant d'appliquer chaque module, l'équipe doit discuter de manière approfondie de la méthode à utiliser afin que tous les participants puissent cibler leurs réponses, de sorte qu'elles reflètent aussi précisément que possible la situation actuelle;
- ◆ les membres de l'équipe nationale doivent être encouragés à se considérer comme des dirigeants de l'ONPV, qui ont un intérêt à améliorer les capacités de l'organisation, afin qu'ils interprètent correctement l'intention qui sous-tend les questions figurant dans les modules ECP à l'étape de l'analyse des écarts.



4 Évaluation des capacités phytosanitaires nationales

4.1 Principes directeurs

Les principes directeurs qui guident l'évaluation des capacités phytosanitaires nationales sont les suivants:

- ◆ l'analyse est orientée par les priorités du gouvernement;
- ◆ le processus est participatif et interactif, de sorte qu'une évaluation complète puisse être réalisée et aboutir à des résultantes fiables, avec l'appui de l'équipe nationale;
- ◆ les capacités phytosanitaires sont mesurées et justifiées par rapport aux activités agro-économiques nationales (modules 1 «Profil du pays» et 3 «Évaluation des forces environnementales» de l'ECP);
- ◆ il est essentiel de comprendre les facteurs environnementaux internes et externes qui influencent l'ONPV (modules 10 «Système phytosanitaire de réglementation des importations» et 12 «Zones, lieux et sites exempts et zones à faible prévalence d'organismes nuisibles»);
- ◆ les documents et informations fournis par les homologues nationaux doivent figurer dans les références du rapport.

4.2 Contexte national/situation intérieure

L'analyse de la situation doit refléter le contexte national dans lequel opère l'ONPV, par exemple:

- ◆ les objectifs du gouvernement en matière de politiques (à court, moyen et long termes);
- ◆ le cadre institutionnel de l'ONPV en lien avec la prestation des services attendus par le gouvernement;
- ◆ les institutions d'appui et leurs rôles dans les contrôles phytosanitaires;
- ◆ la participation des parties prenantes aux travaux de l'ONPV;
- ◆ les institutions phytosanitaires qui ont des mandats similaires ou en partie identiques;
- ◆ les programmes et interventions en faveur de la santé des végétaux qui ont été menés au cours des cinq dernières années;
- ◆ l'appui du gouvernement à l'ONPV et le degré de priorité qui y est accordé;
- ◆ les relations entre l'ONPV et le secteur;
- ◆ la législation phytosanitaire nationale et le mandat de l'ONPV (module 2).

Exercice 1

Déterminez en quoi le contenu des modules 1 et 3 de l'ECP permet une analyse plus approfondie des capacités phytosanitaires nationales.

4.3 Contexto internacional

La CIPV définit l'ONPV comme le «*service officiel institué par un gouvernement pour mettre en œuvre les fonctions spécifiées par la CIPV*» (FAO, 1990). (L'ONPV était précédemment désignée sous le nom «Organisation (nationale) pour la protection des végétaux».) L'article IV de la CIPV (version révisée de 1997) dispose ce qui suit: «*Chaque partie contractante s'engage à prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place, dans la mesure de ses possibilités, une organisation nationale officielle de protection des végétaux dont les principales responsabilités sont définies dans le présent article.*» L'ONPV doit être l'organe compétent et responsable au plan juridique pour ce qui est de l'exercice des fonctions inscrites dans le texte révisé de la CIPV, tel qu'indiqué dans l'encadré ci-après.

Si la stratégie de renforcement des capacités phytosanitaires nationales doit contribuer à la réalisation des objectifs nationaux, elle doit aussi être conforme à la CIPV de sorte que les obligations nationales et internationales soient respectées au même titre.

Fonctions de l'ONPV (article IV de la CIPV)

- délivrance de certificats phytosanitaires;
- surveillance des végétaux sur pied, en vue particulièrement de signaler la présence, l'apparition et la dissémination des organismes nuisibles, et de lutter contre ces organismes nuisibles, y compris l'établissement de rapports mentionnés à l'article VIII paragraphe 1 (a);
- inspection des envois de végétaux faisant l'objet d'échanges internationaux et, si besoin est, inspection d'autres articles réglementés;
- désinfestation ou désinfection des envois de végétaux et autres articles réglementés faisant l'objet d'échanges internationaux;
- protection des zones menacées et désignation, maintien et surveillance de zones indemnes et de zones à faible prévalence d'organismes nuisibles;
- conduite d'analyses du risque phytosanitaire.

L'évaluation des capacités de l'ONPV dans le contexte de ses obligations internationales a également un objectif plus large, celui d'évaluer le cadre institutionnel en lien avec les fonctions qui sont assurées ou doivent l'être. En effet, un cadre institutionnel adéquat permettra de remplir efficacement les obligations internationales (module 5 de l'ECP, Structure et processus de l'ONPV). Il convient à cet effet de tenir compte des éléments suivants:

- ◆ adéquation du cadre juridique;
- ◆ structure organisationnelle et infrastructure;
- ◆ capacités techniques et managériales;
- ◆ dispositions de politique générale et dispositions administratives.

Chaque module est associé à une série de questions visant à évaluer les capacités dans des domaines en particulier. Les modules peuvent être regroupés en catégories, comme suit:

Niveau systémique

- ◆ Module 1: Profil du pays
- ◆ Module 2: Législation phytosanitaire nationale
- ◆ Module 3: Évaluation des forces environnementales

Niveau organisationnel

- ◆ Module 4: Mission et stratégie de l'ONPV
- ◆ Module 5: Structure et processus de l'ONPV
- ◆ Module 6: Ressources de l'ONPV

Niveau des activités de base (programmes techniques)

- ◆ Module 7: Capacités en matière de diagnostic des organismes nuisibles
- ◆ Module 8: Capacités de l'ONPV en matière de surveillance et de signalement des organismes nuisibles
- ◆ Module 9: Capacités en matière d'éradication des organismes nuisibles
- ◆ Module 10: Système phytosanitaire de réglementation des importations
- ◆ Module 11: Analyse du risque phytosanitaire
- ◆ Module 12: Zones, lieux et sites exempts, zones à faible prévalence d'organismes nuisibles
- ◆ Module 13: Certification des exportations, réexportation et transit

Les modules 9 et 12 se rapportent aux définitions et à la méthodologie de la lutte contre les organismes nuisibles.

5 L'ONPV à l'appui de la politique agricole du gouvernement

5.1 Objectifs du gouvernement en matière de politique

Le facilitateur ECP et l'équipe nationale doivent avoir une vision claire des capacités de l'ONPV et de son aptitude à contribuer à la réalisation des objectifs nationaux.

Les priorités gouvernementales pourraient se présenter sous la forme classique suivante:

Priorités du gouvernement

La politique agricole actuelle du gouvernement, telle que formulée dans son livre blanc, vise trois objectifs principaux:

- veiller à la santé des végétaux dans le secteur agricole, à la sécurité sanitaire des aliments et à la sécurité alimentaire;
- accroître la contribution du secteur agricole à l'économie nationale en augmentant la production et les exportations;
- créer les conditions institutionnelles et les infrastructures nécessaires au développement durable du secteur agricole.

Les principales priorités du gouvernement comprennent l'accroissement de la production de bananes et de riz et l'amélioration de la production d'autres cultures destinées à l'exportation, effort impulsé par le secteur privé, suivies par la production horticole (à petite échelle, mais à forte intensité de connaissances et de capital) et des cultures de plantation comme le palmier à huile et la canne à sucre (à grande échelle, à forte intensité de capital, avec des investissements étrangers).

Il convient de considérer ces objectifs à la lumière de la situation phytosanitaire actuelle afin d'élaborer une stratégie adéquate en vue de leur réalisation. Certaines informations provenant du module 1 de l'ECP (Profil du pays) peuvent être utilisées à cet effet. Dans ce contexte, déterminez les principaux facteurs à

traiter pour contribuer à ces politiques.

La réalisation des objectifs peut s'appuyer sur des engagements de partenariats public-privé, des organismes et institutions publics de protection phytosanitaire dont le mandat intéresse les politiques concernées et d'autres institutions pertinentes, de sorte que l'évaluation des capacités phytosanitaires ne se limite pas à celles de l'ONPV.

5.2 Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes consiste à décortiquer et à étudier de manière approfondie un problème en vue de comprendre comment il est apparu et a pris de telles proportions (Coert Visser, communication personnelle, non datée).

On entend par problème l'écart entre la situation telle qu'elle est perçue et l'objectif visé. Lorsqu'on met au jour un problème important, il convient d'en déterminer les causes et les effets. On veille ainsi à ce que les causes profondes, et pas seulement les symptômes, soient identifiés et traités lors de la conception du projet.

Les résultats d'une ECP, y compris les discussions sur la situation actuelle et les principales préoccupations de l'équipe nationale, doivent être considérés et analysés comme des limites stratégiques.

5.2.1 Analyse des problèmes et ECP

L'analyse des problèmes est une étape importante dans le processus de planification stratégique. Elle permet de recenser les aspects négatifs d'une situation existante et d'établir un lien de cause à effet entre les problèmes relevés. À de nombreux égards, il s'agit de l'étape la plus essentielle de la planification du projet étant donné qu'elle oriente toutes les analyses ultérieures et la prise de décisions concernant les priorités.

L'application de l'ECP produira une grande quantité d'informations, entre lesquelles il conviendra d'établir une hiérarchie pour chaque module. À cet effet, nous nous concentrerons sur les cinq principales faiblesses pour chaque module appliqué.

Les causes et les effets de chaque faiblesse stratégique ou problème central doivent être analysés minutieusement. Les arborescences («arbres à problèmes») sont un outil important pour repérer le problème principal et en établir les causes profondes. Le diagramme présenté à la figure 1 tient lieu de modèle et d'exemple aux fins de l'analyse.

L'arborescence doit refléter le consensus auquel l'équipe a abouti à l'issue des débats. Pour mettre en évidence sur les arborescences les faiblesses repérées pendant l'ECP, le facilitateur doit suivre les étapes suivantes:

1. repérer les principales faiblesses (problèmes) et en dresser la liste;
2. déterminer le problème fondamental ou stratégique (celui qui semble être lié au maximum d'énoncés négatifs);
3. établir les causes et les effets de chaque problème stratégique;

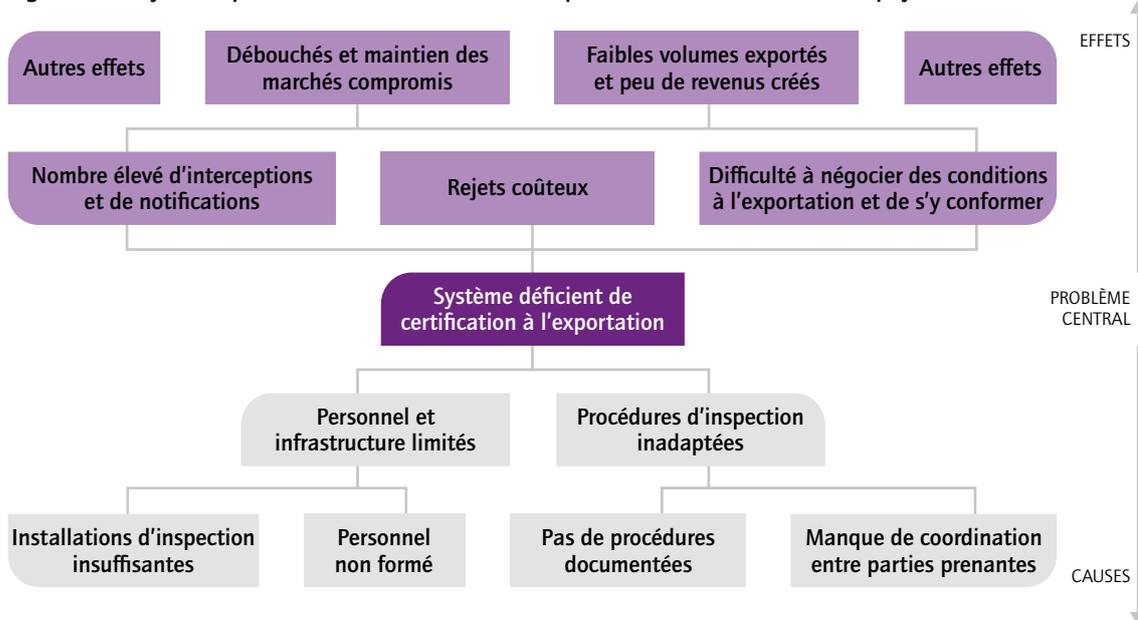
4. déterminer les liens de cause à effet. Ce processus peut mettre au jour des causes et des effets supplémentaires et aider à définir les contraintes;
5. procéder à un examen et à une révision en s'assurant que les relations indiquées dans l'arborescence respectent une certaine logique.

On constate un problème central, comme un «système déficient de certification à l'exportation», qui a des causes et des effets.

Il est demandé au facilitateur d'aider l'équipe à établir et à étudier les causes profondes possibles, ainsi que les facteurs qui les sous-tendent. En fin de compte, celles-ci peuvent devenir l'axe central des activités à décrire dans la matrice de cadre logique.

De même, envisagez les conséquences d'un système déficient de réglementation des importations. Elles sont susceptibles de définir les résultantes, la finalité et les produits qui seront mentionnés dans la matrice de cadre logique.

Figure 1. Analyse des problèmes – Causes et effets du problème central au sein d'un pays



5.2.2 Les déficiences prioritaires et leurs conséquences

Il peut être judicieux de la part du facilitateur et de l'équipe nationale de rassembler les informations dans un tableau de façon à visualiser les domaines prioritaires, les principales déficiences et leurs conséquences. Ce tableau:

- ◆ aidera le gouvernement et les responsables politiques à comprendre l'importance des questions à traiter et l'incidence que celles-ci pourraient avoir sur les objectifs nationaux;
- ◆ mettra en évidence, du point de vue d'un établissement de crédit, l'importance et le caractère urgent d'une demande de financement externe.

Exercice 2

Sur la base des faiblesses présentées ci-dessus dans l'analyse des problèmes, remplissez le tableau ci-après, en énumérant les principales déficiences et leurs conséquences pour le pays ou l'ONPV

Tableau 1. Les priorités, les contraintes ou déficiences associées et leurs conséquences

Certaines colonnes du tableau ont été remplies à titre d'exemple.

Domaine prioritaire	Contrainte ou déficience	Conséquences
Politique	Absence de politique nationale en matière de santé des végétaux et de mécanisme de coordination global	Absence de direction et d'objectifs, ressources non rationalisées ou non ciblées, aucune base à l'aune de laquelle évaluer la performance par rapport à une stratégie
Lois et règlements	Législation obsolète, en cours de modernisation	
Normes		
Exigences et réglementation à l'importation		
Inspection		
Surveillance		
Analyse en laboratoire		
Mécanismes collaboratifs		
Organisation		
Documents		
Certification à l'exportation		
Infrastructures		
Diagnostic des organismes nuisibles		
Ressources humaines		

5.3 Identification et analyse des parties prenantes

On entend par partie prenante un individu, un groupe ou une organisation ayant un intérêt dans les changements apportés par le projet.

Il est nécessaire de déterminer les parties prenantes possibles et les rôles éventuels (positifs ou négatifs) de chacune d'elles. Celles-ci ont des intérêts, des capacités, des degrés d'influence et des préoccupations qui leur sont propres, ce qu'il est indispensable de comprendre et de reconnaître de manière explicite à l'heure de relever les problèmes, de fixer les objectifs et de choisir une stratégie en vue d'élaborer et de mettre en œuvre efficacement un projet.

Certaines des résultantes visées par un projet de renforcement des capacités phytosanitaires dépassent le champ d'activité de l'ONPV, mais peuvent être obtenues grâce à une collaboration adéquate avec celle-ci. La participation des parties prenantes permet:

- ◆ de promouvoir la prise en charge du projet et l'engagement au niveau national;
- ◆ de faire mieux connaître le projet et de lui donner davantage d'importance dans le cadre du développement national;
- ◆ de contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'utilisation des ressources;
- ◆ d'assurer la pérennité du projet au-delà de l'intervention proprement dite;
- ◆ d'améliorer la transparence et la redevabilité.

5.4 Niveau de participation des parties prenantes

Le guide de la CIPV sur la participation des parties prenantes aux travaux de l'ONPV, ressource utile dans le cadre de la présente section, est disponible à l'adresse suivante: <http://phytosanitary.info/ippc-technical-resources>.

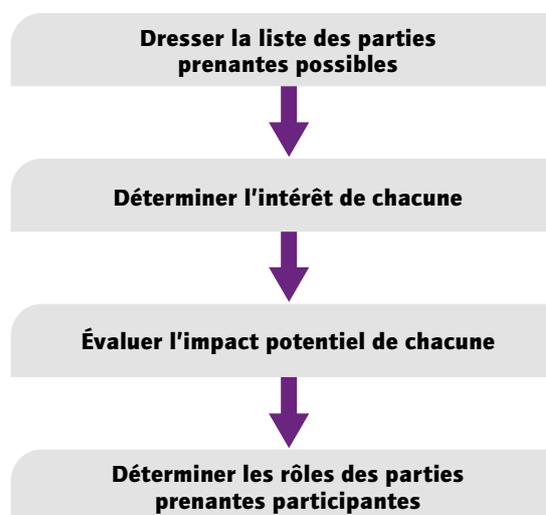
L'idéal est de réaliser une analyse des parties prenantes afin que le facilitateur comprenne bien comment chacune d'elles est susceptible d'influencer l'issue du projet et à quel stade du projet elles peuvent intervenir et comment.

Une fois les principaux problèmes relevés, il peut être utile de déterminer les parties prenantes et leurs rôles possibles (positifs ou négatifs).

Pour chaque domaine stratégique, l'analyse des parties prenantes comprend les étapes suivantes:

1. dresser la liste des parties prenantes qui pourraient participer au projet;
2. déterminer l'intérêt que le projet présente pour chacune d'elles;
3. évaluer l'impact que chaque partie prenante est susceptible d'avoir sur le projet;
4. déterminer quelles parties prenantes devraient participer et quel pourra être leur rôle.

Figure 2. Étapes du processus d'analyse aux fins de la participation des parties prenantes



Utilisez les outils ci-dessous dans l'analyse des parties prenantes pour le domaine stratégique de votre choix.

Tableau 2. Analyse des parties prenantes – Outil 1. Détermination et catégorisation

Liste des parties prenantes	Intérêts des parties prenantes	Impact possible sur le projet (élevé, modéré, faible)	Degré d'influence sur le projet (élevé, modéré, faible)

Tableau 3. Analyse des parties prenantes – Outil 2. Matrice de participation

Parties prenantes	Degré de participation	Rôles possibles
Politique		
Mise en œuvre		

5.5 Étude des forces, faiblesses, possibilités et menaces (analyse FFPM) concernant le service phytosanitaire

Lorsque l'on évalue les capacités phytosanitaires d'une ONPV ou d'un pays, il s'agit de relever non seulement les **faiblesses** mais aussi les **forces** qu'il convient de développer. Le renforcement des capacités phytosanitaires aidera l'ONPV à exploiter les possibilités qui existent ou seront créées. Il convient de repérer les menaces, en tant que facteurs limitants susceptibles de compromettre le projet, afin de pouvoir les gérer.

L'analyse FFPM est un outil utile, qui peut contribuer à la planification stratégique au service du renforcement des capacités de l'ONPV ou de la partie contractante. Elle pousse le facilitateur à dépasser les faiblesses relevées afin de constituer une image plus globale de la situation de l'ONPV ou du contexte national en tenant compte également des forces, des possibilités et des menaces associées. En outre, elle oblige à préciser l'objectif du projet de renforcement des capacités et à déterminer les facteurs internes et externes qui sont propices ou non à la réalisation de cet objectif.

Forces

Il s'agit des atouts et des ressources internes qui contribuent à une issue favorable.

Recensez les capacités de l'ONPV ou les capacités nationales existantes en matière de santé des végétaux, celles qui peuvent être renforcées et celles qui peuvent susciter un sentiment d'appropriation dans le contexte de leurs expériences. Exemples:

- ◆ l'ONPV a déjà élaboré un projet de législation qui nécessite simplement d'être révisé aux fins d'harmonisation avec la CIPV;
- ◆ un projet de législation s'appuyant sur les contributions de la CIPV a déjà été présenté au Parlement pour approbation;
- ◆ une nouvelle structure de laboratoire spécialisé dans la santé des végétaux est en passe d'être achevée;
- ◆ l'ONPV ou une institution nationale dispose de personnel qualifié et expérimenté qui est chargé de la surveillance de certains organismes nuisibles ou végétaux cultivés;
- ◆ l'université publique est dotée de spécialistes du sujet qui sont susceptibles de contribuer à la surveillance, à l'analyse du risque phytosanitaire ou aux diagnostics;
- ◆ l'université propose des cursus de master auxquels il est possible d'ajouter des modules phytosanitaires de manière à ce que les jeunes diplômés soient davantage incités et préparés à intégrer l'ONPV.

Faiblesses

Il s'agit des déficiences internes qui empêchent de mener un projet à bien et limitent l'aptitude de l'ONPV à remplir ses obligations de manière efficace et efficiente.

Possibilités

Il s'agit généralement des facteurs externes sur lesquels le projet peut s'appuyer ou dont il peut tirer parti.

Recensez les possibilités que peut offrir l'investissement dans le renforcement des capacités phytosanitaires et faites en sorte que l'institution puisse en tirer pleinement parti. Exemples:

- ◆ favorisez la création de débouchés en investissant dans un programme phytosanitaire (par exemple, instauration d'une zone exempte d'un organisme nuisible donné pour permettre l'accès à des marchés extérieurs pour une marchandise donnée);
- ◆ investissez dans la formation professionnelle et les POS à l'intention des inspecteurs chargés de la certification à l'exportation pour accroître la confiance des partenaires commerciaux, limiter les incidences des rejets et des notifications et, ce faisant, contribuer au maintien des marchés;
- ◆ améliorez la qualité de service et le professionnalisme de l'ONPV, de façon à obtenir une plus large adhésion et davantage de collaboration de la part d'autres organismes présents aux frontières afin de garantir la biosécurité;
- ◆ améliorez la qualité de service pour faire en sorte que les agriculteurs, producteurs et exportateurs aient davantage confiance dans les activités qu'ils mènent, qu'il s'agisse des exportations ou de la sécurité alimentaire nationale;
- ◆ apportez des modifications à la politique ou à la structure au niveau gouvernemental pour permettre à l'ONPV de renforcer ses capacités;
- ◆ mettez à profit la présence de donateurs et l'existence d'autres possibilités d'investissement dans le secteur agricole pour obtenir un appui au renforcement des capacités de l'ONPV.

Il n'est pas toujours évident de mettre en lumière les possibilités externes qui s'offrent à une ONPV. L'équipe ECP nationale peut être limitée dans sa réflexion par les contraintes imposées par l'environnement interne dans lequel l'ONPV opère. Le rôle de facilitateur apparaît donc essentiel à une réflexion créative.

Menaces

Il s'agit des facteurs extérieurs qui sont susceptibles de compromettre la réussite du projet.

Recensez les menaces auxquelles l'ONPV ou le pays doit faire face et prenez les mesures nécessaires pour les réduire au minimum. Il s'agit, pour l'essentiel, de problèmes ou de situations qui entravent l'ONPV dans la réalisation de ses objectifs. Les questions à étudier sont les suivantes:

- ◆ Quels sont les obstacles rencontrés?
- ◆ Les faiblesses menacent-elles sérieusement l'ONPV et, en fin de compte, la sécurité alimentaire du pays?
- ◆ De nouvelles normes menacent-elles l'efficacité de votre institution?

En utilisant cet outil, le facilitateur doit encourager les participants à placer les facteurs importants en priorité, sans se contenter de dresser une longue liste dans chaque colonne. En outre, précisons que seuls les éléments qui génèrent des stratégies essentielles doivent être énumérés.

Tableau 4. Outil d'analyse FFPM

Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Service phytosanitaire représenté à la CIPV et dans les comités SPS de l'OMC			
Projet de législation sur la santé des végétaux en cours de préparation			
Projet de loi introduit pour le renforcement institutionnel du service d'inspection (remise à niveau du personnel, amélioration de la mobilité)			
Locaux en construction pour le laboratoire de quarantaine, les bureaux et l'inspection			
Service phytosanitaire représenté au Comité de santé du port			

Exercice 3

Complétez le modèle FFPM dans le tableau 4 ci-après au moyen des informations issues de l'analyse du service phytosanitaire pour indiquer les principales faiblesses, mais aussi pour déterminer les possibilités à saisir par l'ONPV et les menaces qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

6 Stratégies, lignes directrices et principes

6.1 Planification stratégique

La planification stratégique est un processus systématique qui consiste à envisager l'avenir souhaité et à traduire cette vision sous la forme de buts ou d'objectifs définis de manière large et en une succession d'étapes visant à les réaliser (*Business Dictionary*; pour en savoir plus, consultez l'adresse <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html>.)

La planification stratégique détermine la direction que prendra l'ONPV dans les années à venir, les moyens d'y parvenir et la manière de vérifier qu'elle a atteint son but. Ce processus permet aux partenaires et au personnel de trouver un langage commun et de s'engager dans les activités de l'ONPV afin que celle-ci réalise son objectif. Il aboutit à la formulation d'une vision claire, d'une mission, d'objectifs, de stratégies globales et de plans d'action détaillés.

6.2 Vision

Si vous prenez part à la planification stratégique, vous devez vous poser les questions suivantes: comment envisagez-vous l'ONPV dans cinq à dix ans? Quelles activités l'ONPV devrait-elle être en mesure d'accomplir dans les cinq à dix prochaines années en s'appuyant sur les capacités phytosanitaires nationales?

À l'heure de formuler une vision, l'ONPV doit veiller à ce qu'elle soit en accord avec celle de la CIPV, à savoir «protéger les ressources végétales mondiales contre les organismes nuisibles», et avec les objectifs nationaux.

6.3 Mission

La définition de la mission de l'ONPV est ce qui justifie le travail qu'elle accomplit. Elle:

- ◆ donne aux membres le sentiment d'avoir une finalité et une direction communes;
- ◆ explique ce que l'ONPV s'efforce d'accomplir;
- ◆ aide les employés à prendre les bonnes décisions, en accord avec la mission de l'ONPV;
- ◆ incite les parties extérieures, notamment les investisseurs, les partenaires et les clients, à prêter un appui à l'ONPV;
- ◆ peut appeler une profonde réflexion de la part du personnel de l'ONPV et des parties prenantes.

L'ONPV se doit de veiller à ce que sa mission soit cohérente avec celle de la CIPV – à savoir «*assurer la coopération entre les pays pour la protection des ressources végétales mondiales contre l'introduction et la dissémination des organismes nuisibles aux plantes, afin de soutenir la sécurité alimentaire, de préserver la biodiversité et de faciliter le commerce*» – et avec ses priorités nationales.

Exercice 4

En tenant compte de la vision et de la mission de la CIPV et des priorités nationales, définissez une vision et une mission pour l'ONPV.

6.4 Valeurs essentielles de l'ONPV

Il est judicieux que l'ONPV se penche sur son environnement de travail interne et externe, les utilisateurs du service, ses ressources et son fonctionnement. Elle doit également tenter de déterminer les valeurs fondamentales qui la définissent ou celles qui devraient la définir aux yeux de ses responsables. Parmi ces valeurs peuvent figurer les suivantes:

- ◆ **intégration:** conception et mise en place d'un service phytosanitaire qui soit intégré au niveau national;
- ◆ **efficacité:** responsabilités clairement définies dans l'ensemble du service et collaboration efficace avec d'autres institutions nationales et régionales en ce qui concerne les ressources mises en commun;
- ◆ **renforcement des capacités en continu:** personnel formé aux niveaux de compétences requis afin qu'il puisse exercer efficacement ses différentes fonctions, renforcement continu des connaissances et des compétences au fil du temps et en fonction de l'évolution des technologies et des normes, capacités institutionnelles et infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de toutes les fonctions;
- ◆ **normalisation:** adhésion aux normes internationales pour les mesures phytosanitaires (NIMP), à la CIPV et à d'autres organismes internationaux pertinents;
- ◆ **réglementation:** textes réglementaires clairs et uniformes, attribuant les différents pouvoirs comme il se doit;
- ◆ **transparence:** exécution des obligations de rendre compte au gouvernement, aux consommateurs et aux producteurs, ainsi qu'aux partenaires commerciaux et à la CIPV;
- ◆ **pérennité:** personnel en nombre suffisant et correctement formé, doté des niveaux de compétences requis; accès aux ressources nécessaires; sources de financement assurées, y compris au profit des situations d'urgence et des crises phytosanitaires; relations profondes entre les parties prenantes, et programmes de sensibilisation.

6.5 Approche collaborative

En tant qu'entité, l'ONPV doit collaborer étroitement avec les organismes, institutions et ministères nationaux pertinents utilisant ou partageant des ressources. Il convient de recenser ces structures et de déterminer leurs rôles possibles. Référez-vous à la section sur les parties prenantes dans l'étude de cas et formulez des observations sur les recommandations.

Exercice 5

Référez-vous aux recommandations figurant dans l'étude de cas qui concernent les rôles possibles des parties prenantes dans les travaux de l'ONPV et déterminez de quelle manière elles pourraient s'appliquer à votre pays.

7 Priorités et activités stratégiques

Dans la présente section, le facilitateur ECP et les parties prenantes définissent les priorités stratégiques sur la base de l'analyse. Vous serez peut-être tenté d'énumérer toutes les faiblesses, mais certaines d'entre elles peuvent être englobées dans une priorité stratégique plus vaste. Vous pouvez estimer, par exemple, que les inspecteurs doivent disposer de pouvoirs plus étendus afin de travailler efficacement et présenter cela comme une question stratégique qu'il convient de traiter sans forcément reconnaître qu'il est nécessaire de moderniser la législation phytosanitaire afin d'en combler toutes les lacunes. En outre, vous pourriez considérer que la législation phytosanitaire relève d'une question stratégique plus large, qui concerne la création d'un cadre institutionnel adéquat.

À l'heure de formuler les priorités stratégiques, ayez à l'esprit les priorités du gouvernement et les moyens de les traiter. Il ne s'agit pas ici de récapituler les problèmes relevés mais plutôt leurs solutions. Deux exemples sont donnés ci-après aux sections 7.1 et 7.2.

7.1 Mise en place d'un cadre institutionnel adéquat

La création d'un cadre institutionnel adéquat doit tenir compte des cadres juridiques, de la structure organisationnelle, des capacités techniques, managériales et opérationnelles, ainsi que des politiques et des dispositions administratives qui existent au niveau national.

7.1.1 Législation nationale relative à la protection des végétaux

La législation nationale relative à la protection des végétaux doit donner à l'ONPV le fondement juridique nécessaire pour mettre en œuvre des mesures visant à protéger les ressources agricoles et l'environnement naturel de l'introduction ou de la dissémination d'organismes nuisibles. Elle définit le cadre institutionnel nécessaire pour protéger efficacement les végétaux et améliorer l'efficacité et l'efficacité des autorités nationales en la matière. En acceptant des obligations internationales, les gouvernements

s'engagent à modifier leur législation nationale en vigueur, de façon à assumer leurs nouvelles responsabilités (FAO, 2007). Les cadres juridiques nationaux intéressant spécifiquement la protection des végétaux doivent:

- ◆ établir un fondement juridique, à savoir des lois ainsi que tout règlement nécessaire à la mise en œuvre des dispositions de ces lois;
- ◆ désigner un organisme compétent (ONPV) pour mettre en œuvre la législation phytosanitaire;
- ◆ conférer un caractère de prévisibilité et de certitude grâce à la bonne gouvernance et au respect de l'état de droit;
- ◆ clarifier les rôles, les responsabilités et les droits des parties prenantes;
- ◆ définir les pouvoirs en matière d'action (qui sont essentiels à l'application) et de négociation (par exemple, équivalence des mesures ou exigences phytosanitaires à l'importation);
- ◆ être indépendants et comptables dans leurs fonctions;
- ◆ établir une relation hiérarchique claire avec les autorités infranationales, le cas échéant;
- ◆ définir les fonctions et les pouvoirs;
- ◆ veiller à ce qu'il n'y ait aucun conflit avec d'autres lois nationales existantes pour éviter les différends concernant les responsabilités déléguées;
- ◆ prendre des dispositions concernant les sources de financement de l'État (budget, redevances, subventions, etc.).

7.1.2 Structure organisationnelle

La structure du service phytosanitaire doit être en adéquation avec ses fonctions, les capacités nécessaires et son mandat afin que celui-ci soit en mesure d'assumer ses responsabilités et de remplir ses fonctions de façon efficace et efficiente. La figure ci-dessous conceptualise l'organisation de l'ONPV. Vous trouverez des informations complémentaires sur ce sujet dans le guide de la CIPV sur la création d'une ONPV, à l'adresse

suivante: <http://www.phytopsanitary.info/information/establishing-national-plant-protection-organization>.

Parmi les activités possibles figure la réorganisation de l'ONPV en trois services distincts, à savoir:

- ◆ service des programmes techniques:
 - surveillance;
 - exclusion d'organismes nuisibles et réglementation à l'importation;
 - certification à l'exportation;
 - éradication des organismes nuisibles, zones/lieux/sites exempts et zones à faible prévalence d'organismes nuisibles;
 - promotion des activités phytosanitaires et formation;
- ◆ service des opérations:
 - postes aux frontières;
 - centres régionaux de certification à l'exportation;
- ◆ service de diagnostic.

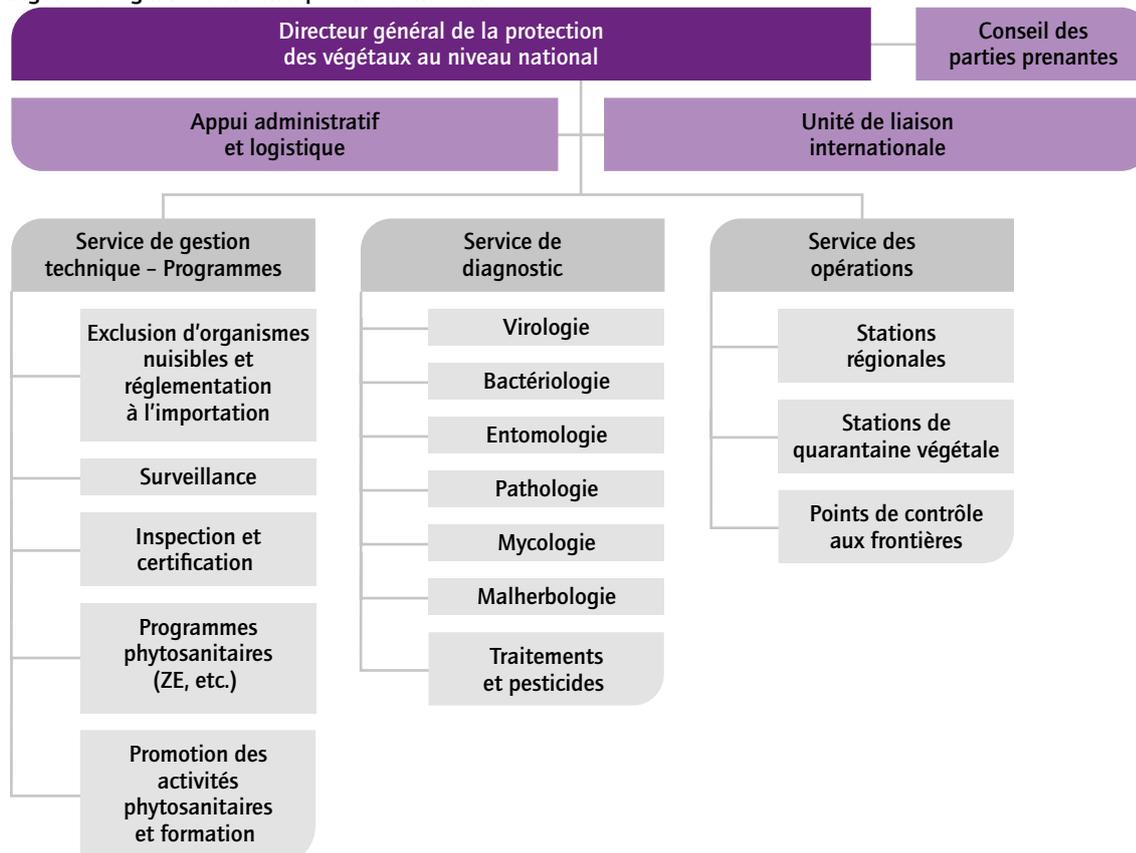
Il faut que chacun de ces services soit géré comme il se doit.

La structure et la taille de l'ONPV doivent être adaptées à la finalité et à la nature des activités

menées. Elles peuvent impliquer que certaines tâches soient confiées à des tiers. Elles déterminent comment les rôles, les pouvoirs et les responsabilités sont attribués, contrôlés et coordonnés, et comment le partage de l'information et la communication sont facilités entre les différents niveaux de gestion et parties prenantes.

Si l'on entend mettre en place des systèmes et une infrastructure globaux et efficaces de contrôle phytosanitaire à toutes les frontières officielles, il peut s'avérer nécessaire que les structures soient décentralisées, dans une certaine mesure, lorsque la distance entre le siège et les bureaux régionaux peut avoir une incidence sur l'appui technique et logistique prêté aux régions concernées. Au sein d'une même structure décentralisée, il est possible de prévoir différents degrés d'autonomie. L'autonomie régionale doit être en accord avec les procédures opérationnelles nationales et guidée par les manuels de procédure élaborés au niveau central, aux fins de l'uniformisation et du contrôle de la qualité. Il peut s'agir notamment de procédures d'inspection ou de l'inspection, de l'échantillonnage et de la certification de marchandises.

Figure 3. Organisation conceptuelle d'une ONPV



7.1.3 Capacités techniques, managériales et opérationnelles

Compte tenu de la nature du mandat du service phytosanitaire, un appui administratif, technique et opérationnel extrêmement fort est nécessaire.

Ces activités peuvent comprendre:

- ◆ le recrutement et la nomination d'un directeur pour chaque service;
- ◆ la formation du personnel;
- ◆ le renforcement des capacités et de la collaboration entre différentes unités techniques du Ministère de l'agriculture;
- ◆ l'établissement de procédures documentées.

7.1.4 Disposiciones normativas y administrativas

Les politiques et les dispositions administratives doivent être axées sur les résultats. Par exemple, les services, les structures de redevances, les relations entre les parties prenantes et les débouchés sont dûment pris en compte afin d'élaborer un système volontariste, efficace et axé sur les résultats. Les politiques, stratégies et priorités du gouvernement ont une incidence sur la nature et les activités du service phytosanitaire. Les dispositions des politiques relatives aux contrôles phytosanitaires doivent:

- ◆ être pérennisées afin de veiller à la stabilité institutionnelle;
- ◆ établir un vaste plan d'action en vue de gérer les risques phytosanitaires;
- ◆ définir des objectifs publics et la manière dont il serait possible de les atteindre;
- ◆ fournir une base cohérente en matière d'évaluation des risques et des priorités;
- ◆ permettre la prise de décisions techniques et scientifiques;
- ◆ prêter un appui administratif aux fonctions techniques.

7.2 Préservation des ressources végétales nationales et promotion de leur amélioration par une réglementation efficace des importations

Afin de préserver les ressources végétales, la sécurité alimentaire et l'environnement au niveau national, le service phytosanitaire doit créer un système de

réglementation des importations, tel qu'indiqué dans la NIMP n° 20. L'objectif de ce système est de prévenir l'introduction d'organismes de quarantaine et de limiter l'entrée d'organismes réglementés non de quarantaine avec des marchandises importées ou d'autres articles réglementés.

Le service phytosanitaire doit donner la priorité au renforcement de son système de réglementation des importations en prenant les mesures suivantes:

- ◆ constituer une équipe chargée de l'analyse du risque phytosanitaire, qui étudiera les risques que présentent les organismes nuisibles associés aux marchandises importées de différents pays, dressera la liste des organismes nuisibles réglementés sur la base des données issues de la surveillance des marchandises importantes et publiera des informations relatives à la situation des organismes nuisibles;
- ◆ élaborer et publier une réglementation et des exigences à l'importation fondées sur l'analyse du risque phytosanitaire;
- ◆ mettre en place une infrastructure, des installations et des procédures d'exclusion des organismes nuisibles adaptées à tous les points de contrôle aux frontières;
- ◆ établir des procédures documentées, des manuels et des POS dans les principaux domaines d'activité;
- ◆ établir une collaboration forte avec d'autres organismes de contrôle aux frontières (par exemple, douanes, autorités portuaires, services d'immigration, organismes sanitaires et phytosanitaires, Ministère du commerce).

Exercice 6

Définissez quatre autres priorités stratégiques qu'il convient de traiter et les activités à mener en lien avec chacune d'elle.

8 Méthode du cadre logique

S'agissant d'organiser et de traiter l'information dans le cadre de l'élaboration d'un projet, nous nous efforçons d'être logiques et rationnels dans tous les aspects. Nous avons parfois besoin d'outils pour nous aider à le faire avec davantage de clarté. L'outil de ce type qui a le plus contribué à cette démarche est la méthode du cadre logique.

Le cadre logique renforce la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet. Il vous aide à :

- ◆ organiser votre réflexion;
- ◆ établir un lien entre les activités et les investissements, d'une part, et les résultats escomptés, d'autre part;
- ◆ établir des indicateurs de performance;
- ◆ répartir les responsabilités;
- ◆ communiquer des informations au sujet du projet de façon claire et précise.

L'approche du cadre logique comporte plusieurs avantages, notamment les suivants:

- ◆ elle rassemble sous une forme unique toutes les principales composantes d'un projet ou d'un programme;
- ◆ elle répond aux exigences de la conception de projet et apporte des réponses possibles aux difficultés rencontrées par le passé dans de nombreux cas de figure;
- ◆ elle est facile à maîtriser et à utiliser;
- ◆ elle réduit le temps et les moyens nécessaires à la gestion de projet;
- ◆ elle peut servir en interne dans le processus de conception et d'évaluation et être utilisée en externe par les consultants qui travaillent pour des organisations de développement;

- ◆ elle anticipe la mise en œuvre dans la mesure où elle:
 - aide à mettre en place des activités ayant une finalité claire;
 - permet aux directeurs, aux décideurs et aux autres acteurs participant au projet ou au programme d'obtenir une vision commune et de mieux communiquer entre eux;
 - assure la continuité de l'approche en cas de mobilité ou de remplacement du personnel;
- ◆ elle établit un cadre de suivi et d'évaluation qui permet de comparer les résultats obtenus aux résultats escomptés;
- ◆ elle aide à établir un cadre d'évaluation en définissant clairement les objectifs et les indicateurs de réussite avant le début du projet;
- ◆ elle facilite la communication entre les donateurs et les acteurs chargés de l'exécution du projet.

(Adapté de Centre for International Development and Training, Université de Wolverhampton.)

8.1 Composantes du cadre logique

Les cadres logiques varient par leur terminologie et leur contenu. Le choix d'un cadre logique dépend en grande partie des préférences des donateurs. Par conséquent, le facilitateur doit être conscient qu'une certaine souplesse est nécessaire. Cependant, quel que soit le modèle utilisé, la logique demeure identique, telle qu'expliquée ci-dessous.

Le cadre logique est un tableau composé de quatre lignes et de quatre colonnes, qui combinent les activités, les produits, les résultantes et l'effet (axe vertical) à la chaîne de résultats, aux indicateurs, aux moyens de vérification et aux hypothèses (axe horizontal).

8.2 Définitions

Si des **activités** données sont menées et que les hypothèses se confirment, alors le **produit** escompté sera obtenu. Si les **produits** escomptés sont obtenus et que les hypothèses sont avérées, ils aboutiront à la **résultante attendue**. Si la **résultante** attendue se fait jour et que les hypothèses se révèlent exactes, l'**effet voulu** se produit.

Effet: but ultime ou objectif global; résultat auquel le projet contribue au bout du compte.

Résultante: finalité; changement qui survient si les produits du projet sont obtenus.

Produits: résultats attendus spécifiquement des activités du projet, signalent ce qui a été accompli à chaque étape du cycle de projet.

Activités: tâches nécessaires à l'obtention des produits voulus.

Indicateurs: également appelés indicateurs mesurables ou indicateurs objectivement vérifiables (IOV); méthodes quantitatives et qualitatives permettant de vérifier si des progrès ont été accomplis ou si les produits, les résultantes et l'effet du projet ont été obtenus.

Moyens de vérification: indicateurs objectivement vérifiables; indicateurs servant à mesurer la réalisation des objectifs et à faire rapport à ce sujet, et sources de vérification qui y sont associées.

Hypothèses: Il s'agit de facteurs extérieurs qui sont susceptibles d'influencer (voire de conditionner) la réussite d'un projet, mais les directeurs de projet n'en ont pas la maîtrise directe. Ils peuvent être déduits de l'arbre des objectifs et sont:

- ◆ formulés comme des conditions positives;
- ◆ liés aux différents niveaux de la matrice;
- ◆ pondérés en fonction de leur importance et de leur probabilité.

8.3 Concepts et relations en rapport avec les indicateurs

Les indicateurs permettent de vérifier si des progrès ont été accomplis ou si les produits, les résultantes et l'effet du projet ont été obtenus.

Au niveau de l'effet (objectif ou but global), les indicateurs mesurent la contribution à l'objectif global. Il est possible de mesurer les indicateurs en termes quantitatifs ou au moins de les décrire précisément, en termes qualitatifs, et de mettre en évidence l'évolution de la situation.

Au niveau de la résultante ou de la finalité, les indicateurs montrent dans quelle mesure le projet a atteint sa finalité. Ils décrivent la situation en fin de projet, ce qui indique si la résultante a été obtenue. Ils peuvent concerner la quantité, la qualité ou le calendrier et servent couramment à examiner et évaluer le projet.

Au niveau des produits, les indicateurs montrent si les résultats escomptés ont été obtenus. Ils mesurent ces résultats en termes quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs de résultats servent au suivi et à l'examen.

Exercice 7

Complétez le modèle de cadre logique ci-après en indiquant les produits, les activités associées, les indicateurs vérifiables, les cibles, les moyens de vérification et les hypothèses.

Tableau 5. Exemple de cadre logique pour l'ONPV d'un pays donné, qui peut servir de modèle à d'autres ONPV

Chaîne de résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Effet: amélioration des ressources végétales et de la sécurité alimentaire au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> Menaces pesant sur les ressources végétales du pays détectées, et stratégies adéquates mises en place en matière d'exclusion d'organismes nuisibles et d'intervention d'urgence Procédures rigoureuses d'exclusion d'organismes nuisibles facilitées aux frontières Production et débouchés accrus de 20 à 30 pour cent en cinq ans Parties prenantes engagées efficacement dans le domaine de la santé des végétaux Politiques et dispositions juridiques en place Rejets et notifications en recul de 90 à 100 pour cent 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies et procédures documentées disponibles et utilisées au sein de l'ONPV Cadres juridiques disponibles au sein de l'ONPV Archivage au bureau du commerce et de la statistique Accords d'engagement signés avec les parties prenantes disponibles au sein de l'ONPV ou du Ministère de l'agriculture Enregistrement par l'ONPV du nombre de notifications reçues 	<ul style="list-style-type: none"> Dispositions suffisantes applicables aux frontières Procédures de certification et réglementation à l'importation fondées sur les principes de l'analyse des risques Parties prenantes disposées à participer
Résultante: service phytosanitaire national intégré et amélioré	<ul style="list-style-type: none"> ONPV totalement fonctionnelle en place ONPV bénéficiant d'un véritable appui de la part des parties prenantes et de fournisseurs tiers Ensemble des domaines liés et pleinement intégrés dans un système national Réseau d'information établi entre les points de contrôle et le siège Législation régionale subordonnée à la législation nationale Procédures opérationnelles normalisées et utilisées à tous les points de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de l'ONPV Organigramme de l'ONPV Rapports périodiques et réseau d'information Législation phytosanitaire nationale Documents de l'ONPV 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructures et équipements fournis
Produit 1: un cadre institutionnel adéquat est créé			
Activité 1: définir une vision, une mission et une stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Une vision, une définition de la mission et des stratégies détaillées pour l'ONPV sont élaborées, approuvées et utilisées 	<ul style="list-style-type: none"> Documents et matériel de présentation de l'ONPV 	L'ONPV est créée sous une forme bien définie
Activité 2: moderniser les cadres juridiques phytosanitaires	<ul style="list-style-type: none"> Lois fondamentales approuvées et promulguées Règlements approuvés et en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> Textes juridiques publiés au journal officiel ou sur un support équivalent Bureau juridique ou ONPV 	Pas de retard excessif dans le processus d'approbation et de promulgation

Chaîne de résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Produit 2: ressources végétales nationales préservées et améliorées par une réglementation efficace des importations			
Activité 1: constituer une équipe d'évaluation du risque phytosanitaire à l'appui de la réglementation à l'importation	<ul style="list-style-type: none"> Organigramme de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Descriptions des fonctions pour chacun des membres de l'équipe 	Compétences spécialisées disponibles dans le pays
Activité 2: élaborer et publier une réglementation à l'importation	<ul style="list-style-type: none"> Résultats de l'évaluation du risque phytosanitaire disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Exemplaires disponibles 	Pas de retard excessif dans le processus d'approbation de la réglementation
Activité 3: élaborer des manuels et des POS dans les domaines opérationnels essentiels	<ul style="list-style-type: none"> Domaines opérationnels définis 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation au sein du service phytosanitaire Exemplaires disponibles 	Budget disponible en temps voulu
Activité 4: établir une collaboration forte avec les organismes aux frontières	<ul style="list-style-type: none"> Règlements du service phytosanitaire élaborés pour chaque organisme et propositions de collaboration rédigées 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et protocoles d'accord 	Organismes aux frontières disposés à collaborer
Produit 3 : programme national de surveillance des organismes nuisibles créé et institutionnalisé			
Activité 1: déterminer les principaux facteurs qui conditionnent un programme de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> Justification formulée et assortie de priorités 	<ul style="list-style-type: none"> Documentation 	Parties prenantes disposées à collaborer
Activité 2: déterminer la portée du programme et les besoins en matière budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> Cultures et organismes nuisibles cibles déterminés Collaborateurs trouvés 	<ul style="list-style-type: none"> Plans et procédures d'enquête 	Parties prenantes disposées à collaborer
Activité 3: affecter le budget nécessaire à la mise en œuvre et à la pérennité du programme	<ul style="list-style-type: none"> Crédits budgétaires prévus dans le budget de l'État Sources de financement et d'assistance technique trouvées Autres ressources trouvées 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats de la surveillance disponibles 	La météo et la topographie peuvent influencer le calendrier de surveillance
Produit 4 : faciliter l'accès aux marchés et sécuriser le commerce international			
Activité 1: établir des procédures d'inspection et de certification spécifiques aux différentes marchandises	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des pays cibles et de leurs exigences 	<ul style="list-style-type: none"> Bases de données disponibles 	Les exigences publiées sont à jour
Activité 2: définir les responsabilités en matière de gestion et les procédures de traçabilité	<ul style="list-style-type: none"> Directeur ou superviseur nommé 	<ul style="list-style-type: none"> Documentation disponible Notifications de non conformité réduites Ouverture de nouveaux marchés 	Les activités de traçabilité s'appuient sur une chaîne d'enregistrement ou de documentation adéquate

9 Budget pour la mise en œuvre de la stratégie sur une période de cinq ans

Les établissements de crédit sont davantage disposés à examiner sous un angle favorable une proposition de projet bien conçue, dont le budget a été soigneusement étudié et rationalisé. En effet, un budget rationalisé donne à l'établissement de crédit la confiance nécessaire quant à l'aptitude du facilitateur ECP à utiliser ces fonds conformément au budget établi. Lorsque le projet est correctement structuré et assorti de priorités, composantes et activités, cela simplifie l'élaboration d'un budget sur la base des activités détaillées qu'il convient de financer.

En tant que facilitateur, il est judicieux d'examiner dans le détail chaque priorité et activité à financer. Il est également très important que le facilitateur sache que le financement peut prendre la forme d'un prêt et qu'il convient de faire preuve d'une certaine prudence financière dans l'affectation du budget. Parmi les bonnes pratiques figurent les suivantes:

- ◆ utiliser, lorsqu'elles existent, les indications générales contenues dans le document de politique et stratégie du gouvernement concernant les priorités et les affectations en vue d'aboutir à quelque chose de plus réaliste;
- ◆ travailler avec le personnel local et les institutions nationales pertinentes afin de se faire une idée, par exemple, du coût de la construction s'il s'agit d'immobilisations;

- ◆ en ce qui concerne le matériel et les fournitures, se faire une idée des coûts en consultant les catalogues qui peuvent être utilisés pour les achats;
- ◆ consulter le Ministère de l'agriculture ou l'ONPV en cas d'autonomie dans les procédures de passation des marchés;
- ◆ s'agissant de la mise en valeur des ressources humaines, il ne suffit pas de recommander de former le personnel au niveau master, par exemple. Il faut aussi déterminer, entre autres, le programme à suivre, l'université (locale ou étrangère) et les coûts associés.

Exercice 8

Étudiez les exemples d'affectation ci-dessous, extraits du document de politique générale, et comparez-les avec des coûts plus réalistes sur des postes en particulier. Examinez les répercussions en ce qui concerne l'utilisation par l'État et le remboursement à l'établissement de crédit.

Tableau 6. Exemple de budget pour un projet donné

Catégorie	Poste	Coût établi par le facilitateur/l'équipe (en USD)
Laboratoire et infrastructure	Construction d'un laboratoire de diagnostic des végétaux	650 000
	Achat de matériel pour le laboratoire de diagnostic des végétaux	200 000
	Mobilier nécessaire au plan d'action pour la protection des végétaux	200 000
	Installations de quarantaine (maritimes et aéroportuaires)	500 000
	Création et équipement de postes aux frontières	265 000

Catégorie	Poste	Coût établi par le facilitateur/l'équipe (en USD)
Programmes	Surveillance des organismes nuisibles	320 000
	Diagnostic des organismes nuisibles chez les végétaux et vérification	200 000
	Correction des lacunes recensées	75 000
Formation et mise en valeur des ressources humaines	20 inspecteurs phytosanitaires formés au niveau local aux mesures phytosanitaires et à leur application	50 000
	2 ateliers de formation sur l'analyse du risque phytosanitaire et les NIMP, organisés dans le pays à l'intention de 16 fonctionnaires techniques principaux et de spécialistes des universités et institutions de recherche agricoles	70 000
	Formation à l'étranger pour le personnel de laboratoire 5 spécialistes de niveau master 1 directeur de laboratoire de niveau master en protection des végétaux	410 000
	Formation en gestion à l'intention de 2 fonctionnaires principaux	50 000
	3 techniciens de laboratoire pour le diagnostic des organismes de quarantaine	55 000
	2 formations de sensibilisation à l'intention des organismes aux frontières et des parties prenantes	40 000
	Formation à l'utilisation du matériel (PCR, etc.)	100 000
	Matériel pédagogique	Manuels, POS et autres procédures, matériel vidéo, livres, etc.
Appui aux producteurs	Installation pour un laboratoire d'essais qualitatifs pour le riz	225 000
	Achats de matériel pour la réalisation d'essais qualitatifs sur le riz	850 000
	Automatisation de la procédure de certification	125 000
Transport	4 véhicules pour les activités de certification aux frontières et au niveau régional	100 000
	2 véhicules pour la surveillance des organismes nuisibles	50 000
Consultants	Consultant international sur les questions phytosanitaires	150 000
	Consultants nationaux SPS	50 000
Budget total		4 835 000

10 Plan de travail

Le plan de travail est un outil qui aide à planifier un projet, à en gérer la mise en œuvre et à en faire l'évaluation. Il établit un lien important avec le cadre logique. Il guide la mise en œuvre du projet, justifie le financement des donateurs, oriente les organismes de financement s'agissant du déblocage de fonds à certains stades du projet et accroît la transparence pendant tout le cycle du projet.

Le plan de travail facilite l'examen de chaque intervention à réaliser et, pour chaque objectif, il détermine:

- ◆ les activités spécifiques à réaliser, qui doivent être définies de manière extrêmement claire;
- ◆ les délais fixés pour chaque activité, sachant que le calendrier doit être réaliste, tenir compte des éléments positifs et négatifs susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation d'une activité en particulier et être fondé essentiellement sur les ressources disponibles;

- ◆ les ressources disponibles pour accomplir les différentes tâches, compte tenu des facteurs comme la disponibilité des ressources humaines, les outils, les procédures instaurées par l'État et d'autres facteurs possibles;
- ◆ les unités ou personnes responsables de chaque activité.

Il est possible d'élaborer un plan de travail couvrant tout le cycle d'un projet et, sur cette base, de formuler des plans de travail à court terme, voire annuels, afin de faciliter les activités telles que le suivi, l'évaluation ou l'instauration de mesures correctives.

Exercice 9

Étudiez les exemples donnés dans le modèle de plan de travail ci-après et indiquez, pour chacun des objectifs, les activités à réaliser, ainsi que les délais, les ressources et les unités ou personnes responsables.

Tableau 7. Exemple de plan de travail

Certaines colonnes du plan de travail ont été remplies à titre d'exemple.

Objectifs	Activités	Période	Ressources	Unité responsable
1. Mettre en place un cadre institutionnel adéquat	Activité 1.1: Définir une vision, une mission et une stratégie	De novembre 2015 à mars 2016	Personnel + consultant	Direction de l'agriculture/service phytosanitaire
	Activité 1.2: Moderniser et approuver les cadres juridiques phytosanitaires	De janvier 2016 jusqu'à l'approbation par le Parlement	Consultant juridique/service phytosanitaire	Conseil des Ministres/Parlement
	Activité 1.3: Créer une structure organisationnelle adéquate	De 2016 à 2018	Personnel + consultant	Direction de l'agriculture/service phytosanitaire

Objectifs	Activités	Période	Ressources	Unité responsable
2. Préserver et améliorer les ressources végétales nationales par une réglementation efficace des importations	Activité 2.1: Constituer une équipe d'évaluation du risque phytosanitaire à l'appui de la réglementation à l'importation	De 2016 à 2020	Personnel + spécialistes travaillant dans des institutions de recherche	Direction de l'agriculture/service phytosanitaire
	Activité 2.2: Élaborer et publier des exigences en matière d'importation	À compter de janvier 2016	Personnel + consultants	Service phytosanitaire
	Activité 2.3: Élaborer des manuels et des POS pour les opérations liées à la santé des végétaux	De 2016 à 2018	Consultants, service phytosanitaire	Service phytosanitaire/ Ministère de l'agriculture
	Activité 2.4: Établir une collaboration forte avec les organismes aux frontières	De 2016 à 2017	Service phytosanitaire/ Ministère de l'agriculture	Service phytosanitaire/ Ministère de l'agriculture et personnel chargé des politiques au sein des organismes concernés
3. Créer et institutionnaliser un programme national de surveillance des organismes nuisibles	Activité 3.1: Déterminer les principaux facteurs qui conditionnent un programme de surveillance	À compter de janvier 2016	Personnel + consultant	Service phytosanitaire/ Ministère de l'agriculture/ Ministère du commerce
	Activité 3.2: Déterminer la portée du programme et les besoins en matière budgétaire	À compter de 2016	Personnel + consultant	Service phytosanitaire/ Ministère de l'agriculture
4. Faciliter l'accès aux marchés et sécuriser le commerce international				

Objectifs	Activités	Période	Ressources	Unité responsable
5. Déterminer les programmes phytosanitaires que l'ONPV sera amenée à gérer (ZE, zone à faible prévalence d'organismes nuisibles, etc.)				
6. Déterminer les ressources externes dans lesquelles le service phytosanitaire pourrait puiser				
7. Renforcer les capacités humaines dans le domaine phytosanitaire				
8. Créer l'infrastructure adéquate et acheter le matériel nécessaire pour le service phytosanitaire				



Bibliographie

Centre for International Development and Training. 2016. *Strategic Planning and programme Design, using the Logical framework Approach (LFA)*. Université de Wolverhampton, Pays-Bas, 101 pages.

FAO. 2007. *Guidelines for the revision of national phytosanitary legislation*, par Vapnek, J. et Manzella, D. FAO legal paper online No. 63, janvier 2007, disponible à l'adresse www.fao.org/legal.

IPPC. 2015. *Managing Relationship with Stakeholders. A guide to stakeholders relations for national plant protection organizations*. FAO. 55 pages.
<http://phytosanitary.info/ippc-technical-resources>.

IPPC. 2015. *Establishing a National Plant Protection Organization. A guide to understand the principal requirements for establishing an organization to protect national plant resources from pests*. FAO. 39 pages.
<http://www.phytosanitary.info/information/establishing-national-plant-protection-organization>.

CIPV

La Convention Internationale pour la Protection des Végétaux (CIPV) est un accord international sur la santé des végétaux qui vise à protéger les plantes cultivées et sauvages en prévenant l'introduction et la dissémination d'organismes nuisibles. Les voyages et les échanges internationaux n'ont jamais été aussi développés qu'aujourd'hui. Cette circulation des personnes et des biens à travers le monde s'accompagne d'une dissémination des organismes nuisibles qui constituent une menace pour les végétaux.

Organization

- ◆ La CIPV compte plus de 180 parties contractantes.
- ◆ Chaque partie contractante est rattachée à une Organisation nationale de la protection des végétaux (ONPV) et dispose d'un Point de contact officiel de la CIPV.
- ◆ Neuf organisations régionales de la protection des végétaux (ORPV) agissent pour faciliter la mise en œuvre de la CIPV dans les pays.
- ◆ La CIPV assure la liaison avec les organisations internationales compétentes pour aider au renforcement des capacités régionales et nationales.
- ◆ Le Secrétariat est fourni par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

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

Secrétariat de la CIPV

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia

Tel: +39 06 5705 4812

Correo electrónico: ippc@fao.org | Web: www.ippc.int

ISBN 978-92-5-130237-8



9 7 8 9 2 5 1 3 0 2 3 7 8

17766FR/1/01.18

