

Cote du document: EB 2018/125/R.24  
Point de l'ordre du jour: 5 c)  
Date: 14 novembre 2018 **F**  
Distribution: Publique  
Original: Anglais



Investir dans les populations rurales

## Directives et procédures révisées applicables aux programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Ruth Farrant**  
Directrice de la  
Division des services de gestion financière  
téléphone: +39 06 5459 2281  
courriel: r.farrant@ifad.org

**Jill Armstrong**  
Directrice par intérim de la  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2324  
courriel: j.armstrong@ifad.org

**Lisandro Martin**  
Directeur de la  
Division Afrique de l'Ouest et du Centre  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: lisandro.martin@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-cinquième session  
Rome, 12-14 décembre 2018

---

Pour: **Examen**

## Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
ERC	Examen des résultats du COSOP
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
IVF	Indice de vulnérabilité utilisé par le FIDA
NSP	Note de stratégie de pays
ODD	Objectif de développement durable
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique
PMD	Département gestion des programmes
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PPD	Performance du portefeuille et décaissement
PRITS	Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance

## Résumé

1. La révision des directives et procédures applicables aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats est l'un des engagements pris au titre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11); cette révision a pour objet de "mettre à jour les procédures du FIDA concernant les stratégies de pays afin de répercuter les engagements de FIDA11, en faisant en sorte qu'elles deviennent des stratégies de transition à long terme, prendre les dispositions nécessaires pour élaborer des stratégies de pays communes avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires, et tenir les membres informés à l'occasion des sessions du Conseil d'administration ou lors de séminaires informels". Ces modifications seront prises en considération dans les COSOP afin de faire en sorte qu'ils correspondent aux objectifs stratégiques du FIDA et aux engagements de FIDA11.
2. Le présent document fait écho aux engagements de FIDA11 concernant les COSOP rappelés ci-après:

### **Les COSOP comme stratégies de transition**

- Les COSOP comporteront une analyse de la transition et joueront le rôle de stratégie de transition.
- Ils serviront à identifier de façon sélective les partenaires qui correspondent le mieux à la stratégie de mobilisation de fonds et de renforcement de la participation à l'élaboration des politiques, et à déterminer les modes de collaboration les plus efficaces pour atteindre les objectifs arrêtés pour le pays.
- Les objectifs de cofinancement seront répercutés aux échelons régional et national sous forme de cibles à établir d'un commun accord dans le contexte des stratégies de pays et sur la base des stratégies et priorités nationales de développement.

### **Alignement sur les objectifs de développement durable (ODD), les objectifs des organismes des Nations Unies et les objectifs des partenaires**

- Les objectifs stratégiques des COSOP seront alignés sur les ODD, les objectifs du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les objectifs de développement des pays.
- Une annexe du COSOP sera consacrée à la coopération Sud-Sud et triangulaire, qui sera mentionnée dans le texte principal.

### **Outils d'évaluation de la fragilité**

- Les COSOP serviront d'outils privilégiés pour analyser les situations de fragilité et comporteront des évaluations de la fragilité dans les pays en situation de majeure fragilité ainsi que, le cas échéant, dans d'autres pays.

### **Transparence, communication et participation citoyenne**

- Les COSOP aborderont les questions de transparence; le thème de la communication et de la visibilité sera traité tous les nouveaux COSOP, qui rendront compte de la participation des citoyens à la planification au titre des COSOP.

### **Thèmes transversaux**

- En application des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA, tous les COSOP comporteront des analyses des cibles des contributions déterminées au niveau national et des engagements pour comprendre comment les programmes du FIDA peuvent permettre de les réaliser.

3. La date fixée pour l'application des nouvelles procédures est le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

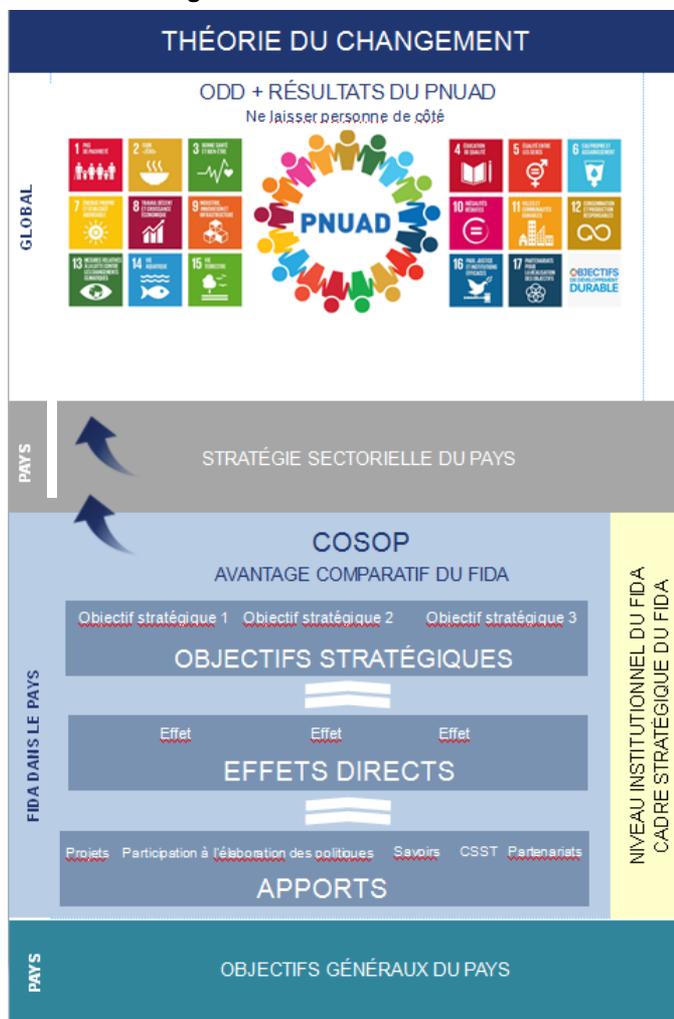
# Directives et procédures révisées applicables aux programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats

## I. Introduction

1. Les stratégies de pays fournissent un cadre pour l'engagement du FIDA dans la transformation rurale durable et inclusive au niveau national. Les résultats de l'engagement du FIDA comprennent non seulement l'atteinte des objectifs fixés au niveau des pays, mais aussi sa contribution à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et son mandat général d'œuvrer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Les objectifs stratégiques sont définis sur la base, d'une part, des objectifs et des visions formulés par chaque pays, et d'autre part, sur la base du propre mandat du FIDA et son avantage comparatif. Pour atteindre ces objectifs stratégiques, un ensemble complet d'interventions sont brièvement décrites dans les stratégies de pays, accompagnées des résultats et des risques potentiels attendus (voir théorie du changement au graphique 1).

Graphique 1

Théorie du changement du FIDA



2. Les procédures opérationnelles relatives aux stratégies de pays ont été mises à jour<sup>1</sup> pour tenir compte des engagements pris durant la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). L'un des plus importants concerne l'idée que les COSOP devraient devenir des stratégies de transition à part entière comportant des scénarios à moyen terme et des outils de programmation, qui proposent un plan d'appui adapté en faveur de la transformation et de la croissance des pays sur la voie du développement. Le tableau 1 permet de comparer les prescriptions concernant les COSOP et les notes de stratégie de pays (NSP). Ces procédures prennent effet le 1er janvier 2019 et remplacent les procédures actuelles, entrées en vigueur en août 2016. Elles s'appliquent aux COSOP conçus et aux projets de NSP approuvés par les directeurs régionaux après le 31 décembre 2018.

Tableau 1  
Comparatif des prescriptions concernant les COSOP et les NSP

Prescription	COSOP	NSP
Longueur maximum (nombre de mots)	5 000	2 000
Durée	Six ans	Deux ans
Plan de conception	✓	X
Cadre de résultats	✓	X
Examen des résultats*	✓	X
Examen à l'achèvement	✓	X
Mécanismes d'examen et de diffusion	Examen par le Conseil d'administration	Diffusé sur le site web du FIDA
Prolongation de la durée	Possible pour trois ans	Possible pendant 12 mois
Scénarios de transition	✓	X
Evaluation de la fragilité (des pays en situation de majeure fragilité)	✓	✓
Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique; étude préparatoire	✓	X
Nutrition	✓	✓
Égalité des sexes	✓	✓
Jeunesse	✓	✓
Populations autochtones	✓	✓
Personnes handicapées	✓	✓
Climat (analyse des contributions déterminées au niveau national)	✓	✓
Partenariats stratégiques	✓	✓
Cibles de cofinancement	✓	✓ (le cas échéant)
Participation à l'élaboration des politiques	✓	✓
Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST)	✓	X

\* Si le COSOP porte sur trois ans, un examen des résultats devrait être effectué tous les dix-huit mois; s'il porte sur quatre ans, tous les deux ans et s'il porte sur cinq ans, tous les trente mois.

<sup>1</sup> Ces procédures comprennent des processus et des lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de pays du FIDA. Les procédures antérieures faisaient référence aux COSOP axés sur les résultats; toutefois, dans la conception des COSOP, l'accent est désormais mis sur les résultats.

## II. Principes de base des stratégies de pays

3. Pour tous les pays ayant un programme du FIDA actif ou proposé, une stratégie de pays est élaborée sous la forme d'un COSOP ou d'une NSP<sup>2</sup>. Le type de stratégie est fonction des caractéristiques du pays concerné, qui permettent aussi de déterminer la durée de la période d'engagement. Les COSOP couvrent généralement une période de six ans, qui peut être prolongée ou réduite pour pouvoir s'aligner sur les politiques nationales ou sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) du pays. La durée des NSP est plus courte et ne peut aller au-delà de deux ans. Quel que soit le type de stratégie de pays, les principes fondamentaux auxquels elles obéissent sont les mêmes. Elles doivent notamment prendre en compte de manière systématique les enjeux essentiels et permettre d'élaborer un ensemble d'interventions adapté à la situation associant projets et activités hors prêts. Une stratégie de pays active devrait être en place dès les premières étapes de la période de FIDA<sup>11</sup> pour faire en sorte que le pays remplisse les conditions requises pour obtenir une allocation de ressources au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP).
4. **Prise en compte des questions essentielles.** La réalisation des ODD imposera des efforts particuliers pour la prise en compte des questions essentielles dans les stratégies de pays. Ces questions diffèrent d'un pays à l'autre. Pour leur accorder la priorité, chaque COSOP contiendra une étude préparatoire conduite dans le cadre des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique pour déterminer les interventions d'intégration à mettre en œuvre notamment dans les domaines suivants: amélioration de la nutrition; égalité des sexes et autonomisation des femmes; emploi productif pour les jeunes ruraux; populations autochtones (le cas échéant); et atténuation des changements climatiques et adaptation à ces changements. Tous les COSOP prendront en compte les contributions déterminées au niveau national des pays et l'appui du FIDA. La stratégie de ciblage du FIDA, telle qu'elle est conçue, permet d'atteindre le groupe cible visé et de tenir compte de toute préoccupation non encore résolue. Pour ce qui est des États qui figurent sur la liste des pays présentant des situations de majeure fragilité, le FIDA procédera à une évaluation de l'impact de la fragilité sur ses activités (la définition de la fragilité associe la vulnérabilité face aux chocs d'origine naturelle ou humaine et la faiblesse des structures de gouvernance)<sup>3</sup>. Pour le pays concerné, l'indice de vulnérabilité utilisé par le FIDA sera analysé et les mesures à prendre pour résorber ou réduire la fragilité, en particulier dans les domaines couverts par cet indice, seront intégrées dans la stratégie du pays.
5. **Besoins différents, réponses adaptées.** Chacun des emprunteurs du FIDA a droit aux services du Fonds visant à éradiquer la pauvreté et la faim. Toutefois, en raison de la grande diversité des besoins et des situations dans les pays, les stratégies de pays doivent adapter les dispositifs d'appui à la multiplicité des besoins exprimés par les pays. Conformément à l'engagement du FIDA d'être encore plus pertinent dans différents contextes nationaux, un ensemble cohérent de produits ont été mis au point, dont: des projets d'investissement (financés par des prêts et des dons); des dons nationaux et régionaux; la participation à l'élaboration des politiques; les partenariats stratégiques; des produits du savoir; l'assistance technique remboursable; la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST); l'appui institutionnel; et le renforcement des capacités. Le pilotage

<sup>2</sup> Outre le document relatif aux Activités prévues au niveau mondial, régional ou national établi en application du principe d'adaptation à l'objectif visé, le FIDA prendra d'autres mesures pour informer l'ensemble des membres des COSOP en préparation en les publiant sur le site web du FIDA.

<sup>3</sup> Des efforts sont actuellement déployés pour faire correspondre la liste des pays présentant des situations de majeure fragilité à la liste harmonisée qu'utilisent les autres banques multilatérales de développement. Il est à noter qu'une évaluation de la fragilité pourrait aussi être menée dans les pays où il existe des poches de fragilité qui risquent de mettre en péril l'efficacité de la stratégie et des opérations du FIDA.

d'opérations régionales peut permettre aux programmes de pays de surmonter les difficultés liées au développement transfrontalier (dans les petits États par exemple). Les opérations pilotes de prêts axés sur les résultats peuvent aider les gouvernements à faire avancer les réformes sectorielles visant à améliorer les conditions de vie des petits agriculteurs. L'encadré 1 ci-après donne des exemples de différents contextes nationaux.

## Encadré 1

**Améliorer la pertinence du FIDA au regard de la situation de chaque pays**

	Pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	Pays en situation de majeure fragilité	Petite États insulaires en développement	Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
<b>Ressources</b>				
Part indicative des ressources de base allouée au SAFF	90%	25-30%	Augmentation du montant minimum des allocations	10%
Conditions d'octroi de ressources	Dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette; prêts consentis à des conditions particulièrement favorables ou à des conditions mixtes; et les prêts consentis par des partenaires permettent de mobiliser des ressources pour financer des prêts à des conditions particulièrement favorables	SAFF – Allocation plafonnée pour pays présentant des éléments de fragilité en cas de problèmes d'absorption	Analyse des possibilités d'opérations régionales	Principalement à des conditions ordinaires; principaux bénéficiaires des ressources empruntées; ciblage de poches de pauvreté et de vulnérabilité
Cofinancement	Accent sur le faible niveau du cofinancement apporté par les pays et l'accroissement du cofinancement international	Accent sur le faible niveau du cofinancement apporté par les pays et l'accroissement du cofinancement international; accroissement de la mobilisation de fonds supplémentaires	Financement commun avec des partenaires; accroissement de la mobilisation de fonds supplémentaires pour répondre à des enjeux spécifiques	Accent sur les conditions favorisant le cofinancement apporté par les pays (par exemple gouvernement, secteur privé) et sur la contribution à la coordination de l'assistance internationale en faveur de l'agriculture
<b>Exemples de dispositifs adaptés</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration et démarrage plus efficace des projets (par exemple au démarrage)</li> <li>CSST</li> <li>Partenariats pour mobiliser des cofinancements et amplifier l'impact</li> <li>Renforcement des capacités d'institutions faibles</li> <li>Conception simple</li> <li>Accent sur la sécurité alimentaire locale</li> <li>Pas de chaîne de valeur sophistiquée</li> <li>Développement des communautés côtières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets axés sur le renforcement des capacités, la résilience, les causes profondes, les groupes vulnérables</li> <li>Partenariats stratégiques avec les organismes ayant leur siège à Rome, les équipes de pays des Nations Unies et les organisations de la société civile</li> <li>Élaboration et démarrage plus efficace des projets (par exemple au démarrage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à la mise en œuvre des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement.</li> <li>Priorité à la résilience face aux changements climatiques et à l'accès aux marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les activités hors prêts sont une composante des programmes de pays</li> <li>Activités de CSST</li> <li>Assistance technique remboursable</li> <li>Innovation et reproduction à plus grande échelle à l'initiative des autorités nationales</li> <li>Partenariats à l'appui de l'amélioration de la qualité des solutions de gestion des savoirs</li> <li>Participation à l'élaboration des politiques</li> <li>Prêts pilotes fondés sur les résultats</li> </ul>

6. **La contribution à l'élaboration des politiques au niveau national** est un processus par lequel le FIDA peut collaborer – directement et indirectement – avec des gouvernements partenaires et d'autres parties prenantes au niveau des pays pour influencer les politiques visant à créer des possibilités de transformation rurale durable et inclusive. La contribution à l'élaboration des politiques peut favoriser la suppression des goulots d'étranglement politiques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs stratégiques d'un COSOP ou d'avoir des

incidences sur la mise en œuvre des projets. Elle s'appuie sur la base des connaissances relatives au développement rural durable – et concourt à son enrichissement. Elle peut aussi, par l'innovation et l'expérimentation de solutions politiques potentielles, aider à renforcer l'impact sur le développement. Enfin, grâce à sa contribution à l'élaboration des politiques, le FIDA peut rendre son action encore plus pertinente en proposant un ensemble adapté de services (aux pays qui demandent un appui non financier par exemple).

7. **Partenariats stratégiques.** Afin d'élaborer des stratégies de pays qui produisent le maximum d'impact, le FIDA sera exigeant dans le choix des partenaires les plus stratégiques qui l'aideront à mobiliser les financements et à rendre plus efficace sa contribution à l'élaboration des politiques. Cette démarche lui permettra de renforcer l'action qu'il mène en appui aux priorités des pays. Les partenaires seront choisis en fonction de la contribution qu'ils peuvent apporter à la réalisation des stratégies des pays et de leurs objectifs stratégiques. Les stratégies de pays détermineront les partenariats les plus stratégiques et les plus efficaces adaptés aux différents contextes des pays conformément à la stratégie de partenariat du FIDA, à sa stratégie concernant le secteur privé et à sa stratégie de cofinancement, toutes en cours de mise à jour pour FIDA11. Compte tenu de l'importance des ressources financières dont dispose le FIDA au niveau des pays, il est essentiel de trouver et de mobiliser des partenariats – en particulier pour atteindre les cibles ambitieuses de cofinancement que le Fonds s'est fixé. Mais il importe aussi de reproduire les innovations à grande échelle. Outre les programmes gouvernementaux, les approches innovantes du FIDA peuvent être développées grâce aux cofinancements de partenaires bilatéraux et multilatéraux ou dans le cadre de projets autonomes s'inscrivant dans le prolongement des interventions du FIDA. Les partenariats stratégiques peuvent en outre favoriser la mutualisation des connaissances et des compétences, faciliter l'élaboration de solutions efficaces aux problèmes cruciaux – notamment par différents moyens comme la CSST. La mise à contribution de partenaires multipartites dans les pays peut renforcer l'appropriation (par exemple la sensibilisation et le suivi par la société civile), et accroître durablement l'impact.
8. En tant qu'organisme des Nations Unies, membre de l'équipe de pays des Nations Unies, la collaboration du FIDA au niveau du pays revêt une importance capitale. Cette collaboration comporte la participation à la conception et à la mise en œuvre du PNUAD et la coordination de l'action avec les autres organismes ayant leur siège à Rome pour remédier ensemble aux problèmes liés à l'agriculture et au développement rural. Chaque COSOP devrait mettre en évidence dans ses objectifs stratégiques ses liens avec le PNUAD du pays et préciser comment le financement prévu du FIDA contribuera au portefeuille de financement plus large des Nations Unies accordé au pays. Il devrait comporter un cadre de planification, de mise en œuvre et de suivi des partenariats multipartites. Chaque fois que possible, les COSOP devraient prévoir des dispositions concernant les stratégies de pays conjointes à mettre en œuvre avec les autres organismes ayant leur siège à Rome. Dans ces cas, une annexe spéciale des COSOP fera ressortir les domaines d'action commune et le cadre de résultats des COSOP devrait définir des indicateurs communs. D'autres partenaires des Nations Unies peuvent être recherchés pour aider à réaliser des objectifs stratégiques spécifiques du FIDA. Facilitée par une présence plus forte dans et auprès des pays, la visibilité du FIDA sera renforcée par sa participation et ses partenariats stratégiques sur le terrain (par exemple, dans les pays, le FIDA pourrait animer des groupes de travail sur le développement rural).
9. **Gestion des savoirs.** Les systèmes de gestion des savoirs des programmes de pays assurent un lien essentiel entre les programmes d'investissement et les activités hors prêts. Les synergies entre gestion des savoirs, contribution à l'élaboration des politiques, CSST, suivi et évaluation, et recherche (par exemple

les travaux de recherche que mène le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale et qui sont appuyés par le FIDA) doivent être mises à profit pour atteindre les objectifs stratégiques des COSOP. Les COSOP indiqueront comment ces synergies faciliteront l'apprentissage, le partage des savoirs et l'adaptation aux changements climatiques dans le programme de pays (les efforts de reproduction à plus grande échelle, les processus d'élaboration des politiques au niveau national et la diffusion des enseignements tirés par exemple). La gestion du savoir du FIDA peut constituer un élément majeur des COSOP. Par exemple, dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure souhaitant obtenir des conseils politiques sur la pauvreté rurale et la conception de projets, le FIDA peut mettre à disposition des outils de supervision et donner des conseils dans les secteurs agricole et rural. Il en va particulièrement ainsi lorsque la collaboration comporte une assistance technique remboursable.

10. **La CSST** recouvre partenariats et gestion des savoirs et vise à favoriser une circulation plus dynamique des savoirs. Dans le cadre de FIDA11, l'objectif d'inclure un descriptif détaillé de la CSST dans 66% de tous les nouveaux COSOP a été fixé. La CSST devrait être adaptée au contexte de chaque pays en appui à la réalisation des objectifs stratégiques des COSOP. Un pays peut être une source de connaissances et de bonnes pratiques en matière de développement rural ou bénéficier d'une telle expertise. Les stratégies de pays devraient déceler les possibilités de CSST (coopération technique, financement par exemple), et notamment, déterminer les partenaires potentiels et mettre au point une stratégie de CSST. Les centres du savoir créés dans le cadre de la CSST et hébergés dans les pôles régionaux sont bien placés pour mettre en évidence les apports de la CSST dans les stratégies de pays.
11. **Transparence.** Reflétant l'engagement du FIDA en faveur de la transparence, l'amélioration de la transparence des interventions du FIDA au niveau des pays peut aider les petits exploitants ruraux à être mieux à même d'amener les décideurs à répondre de l'utilisation qu'ils font des ressources du FIDA. Les COSOP encourageront les gouvernements et les partenaires d'exécution à faire publier les données financières et les résultats par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et à respecter les principes du Partenariat pour le gouvernement ouvert.
12. **Participation citoyenne.** Les COSOP devraient décrire comment la participation des bénéficiaires sera promue dans les activités de prêt et les activités hors prêts du FIDA. Une attention particulière devrait être accordée à la définition des mécanismes de retour d'informations des bénéficiaires pendant la mise en œuvre des projets. Les bénéficiaires peuvent utiliser ces outils pour suivre la qualité de la prestation des services des projets et communiquer des informations à ce sujet, ce qui devrait permettre aux équipes de gestion des projets de réagir de manière transparente en ajustant leurs interventions ou en prenant d'autres mesures qui s'imposent. La mise en place de mécanismes de recours ou systèmes de suivi par des tiers gérés par des organisations non gouvernementales partenaires devrait être envisagée. Il faudrait en outre définir des mécanismes d'appui de la participation des bénéficiaires et de leurs organisations aux processus politiques. Une annexe au COSOP devrait décrire la concertation avec les organisations de la société civile – et le résultat de cette concertation.
13. **Renforcement des capacités.** Le FIDA intègre le renforcement des capacités et l'autonomisation dans ses opérations de prêts et ses opérations hors prêts, et contribue au renforcement des capacités des gouvernements nationaux et des autorités locales, des organismes d'exécution et des organisations des populations rurales. Les COSOP offrent l'occasion, d'une part, d'analyser les faiblesses des capacités à l'échelon national ou au niveau des institutions, et d'autre part, de voir comment le FIDA peut utiliser son expertise en matière de prêts, de dons, d'assistance technique remboursable et d'activités hors prêts pour améliorer les

capacités. Au cours de FIDA11 par exemple, des dons comme le Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRIME) et Faire avancer la connaissance pour un impact agricole (AVANTI), peuvent aider à renforcer les capacités des gouvernements.

14. **Visibilité et activités de communication du FIDA.** Outre l'amélioration de la transparence moyennant la promotion des interventions bénéficiant du concours du FIDA, la communication d'informations sur les résultats et l'impact de ces interventions permet au FIDA de gagner en visibilité. La décentralisation permet d'étendre le rayon d'action du personnel en poste dans les pôles, les centres de gestion des savoirs et de CSST régionaux et les bureaux de pays du FIDA, grâce à leur présence dans les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux, ainsi qu'à leurs activités de représentation lors des manifestations publiques, l'objectif étant de renforcer la notoriété du FIDA. Ces efforts seront appuyés par les pôles sous-régionaux et des activités de communication ciblées. Dans la communauté du développement, la participation du FIDA aux réunions de donateurs entrant dans le cadre de son mandat contribue aussi à faire connaître sa stratégie pour les pays (par exemple l'animation de groupes de travail axés sur les secteurs agricole et rural).

### III. Programme d'options stratégiques pour le pays

15. Les COSOP sont des documents stratégiques concis qui définissent les principaux objectifs et résultats en matière de développement que le FIDA cherche à atteindre dans un pays pour améliorer de manière durable la vie des populations rurales les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire. Ils sont élaborés pour tous les pays où le FIDA est activement engagé dans des activités de projets ou des activités hors projets, ou les deux à la fois.
16. Les COSOP comportent des stratégies à moyen terme qui permettent au FIDA d'aider un pays au fur et à mesure qu'il évolue dans le continuum du développement. Au cours de la période du COSOP, les caractéristiques et les situations que présente le pays peuvent changer. Les scénarios de transition que prévoient les COSOP donnent des indications sur les répercussions que ces changements peuvent avoir sur les programmes du FIDA et sur la façon de recalibrer et d'adapter l'ensemble de ses interventions. Ces scénarios devraient inclure un "cas de référence" reflétant le statu quo et deux autres scénarios modélisant une amélioration ou une détérioration possibles des principales caractéristiques du pays, dont la situation macroéconomique. Des scénarios macroéconomiques alternatifs peuvent être élaborés à partir de sources existantes (comme la Base de données des perspectives de l'économie mondiale et les consultations au titre de l'article IV du Fonds monétaire international).
17. **Théorie du changement.** Élaborés conjointement avec les gouvernements, les COSOP prennent pour points de départ la vision que le pays a de ses propres objectifs de développement et sa stratégie de réduction de la pauvreté rurale. Dans le cadre d'un dialogue avec les représentants de nombreux secteurs et partenaires, les COSOP définissent les objectifs stratégiques du FIDA, les résultats attendus en matière de développement et les risques potentiels. En fonction du contexte du pays, chaque COSOP établit ensuite un programme unique et flexible de prêts et d'activités hors prêts pour atteindre ces objectifs. On trouvera à l'annexe I la version provisoire de l'aperçu annoté d'un COSOP, établie dans la logique de la théorie du changement du FIDA.
18. **Conception fondée sur l'expérience.** La conception des COSOP se fonde sur l'engagement passé et en cours du FIDA, et tient compte des enseignements tirés – notamment de ce qui a marché et de ce qui n'a pas marché – des examens des résultats des COSOP, des rapports d'achèvement des autoévaluations, des évaluations de COSOP, des NSP, des évaluations d'impact et des retours d'informations des consultations avec les parties prenantes et les partenaires. Outre la propre base de données des savoirs du FIDA, les COSOP s'appuient sur

des analyses conduites par d'autres (notamment les analyses macroéconomiques et les évaluations de la fragilité, du climat et de la nutrition), et les adaptent à la stratégie de participation du pays.

19. **Consultations.** L'appropriation nationale des COSOP revêtant une importance particulière, ils sont élaborés conjointement avec les gouvernements et les parties prenantes locales (par exemple les organisations de la société civile, les petits agriculteurs, le secteur privé et les partenaires de développement). Un élément important de l'élaboration des COSOP réside dans l'organisation de larges consultations – tant pendant leur rédaction qu'après leur examen par la direction du FIDA. La nature des consultations menées au niveau des pays varie en fonction de leur situation propre et peut comporter des ateliers, des groupes de discussion et des entretiens. Après l'examen auquel procède le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC), la validation par les parties prenantes au niveau des pays constitue une étape importante.
20. **Conception axée sur les résultats.** La logique des résultats de la théorie du changement est résumée dans le cadre de résultats du COSOP, qui aligne la stratégie de pays du FIDA sur les ODD et le PNUAD. Les étapes et les produits intermédiaires aident le Fonds à suivre le COSOP tout au long de son cycle de vie. Les projets en cours et les autres interventions du FIDA sont d'un apport important pour les COSOP et sont résumés dans les documents afférents. Le cadre de résultats dresse la liste des interventions spécifiques du FIDA (à savoir les activités de projets et les activités hors projets) nécessaires pour atteindre les objectifs du COSOP. Des indicateurs concrets concernant les produits des activités hors prêts (par exemple participation à l'élaboration des politiques, savoirs, partenariats, CSST) devraient également figurer dans le cadre de résultats.
21. **Risques et atténuation.** Un élément important du processus d'élaboration des COSOP est l'identification des risques potentiels susceptibles d'affecter l'engagement du FIDA. Il peut s'agir de facteurs macroéconomiques et politiques, des changements climatiques et autres phénomènes météorologiques connexes, de la fragilité, des capacités institutionnelles et de la gestion fiduciaire. Les COSOP tentent de déterminer comment le FIDA, en collaboration avec le gouvernement, gèrera les risques pour atténuer leur impact sur le programme de pays. Si les risques se matérialisaient et affectaient de manière significative les programmes du FIDA, des ajustements de la stratégie et de son financement pourraient être envisagés au cours de l'examen à mi-parcours des résultats du COSOP, ou s'il y a lieu, dans un nouveau COSOP ou une nouvelle NSP.
22. **Projets soumis avec les COSOP.** Les projets représentent une forme d'intervention utilisée pour obtenir des résultats. Au moins un formulaire d'identification de projet devrait être soumis dans la documentation relative aux COSOP pour examen par l'OSC. Si l'OSC approuve le formulaire, il n'entre dans la réserve qu'une fois approuvée la note conceptuelle du projet. En revanche, une note conceptuelle de projet peut être jointe à un COSOP si elle est à un stade avancé et si la phase de conception du projet doit commencer peu après l'examen du COSOP par l'OSC. Si une note conceptuelle de projet est jointe au COSOP et approuvée par l'OSC, la date d'examen de l'OSC est considérée comme la date d'approbation de la note conceptuelle de projet. Les notes conceptuelles relatives aux dons ne sont pas approuvées avec les COSOP mais elles suivent les procédures du FIDA applicables aux dons. Pour faciliter les préparatifs de la mise en œuvre, un instrument pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets pourrait s'avérer nécessaire dans un formulaire d'identification de projet ou dans une note conceptuelle de projet.
23. **Approbation.** Après l'examen de l'OSC, les COSOP sont soumis pour approbation au Vice-Président adjoint du Département de la gestion des programmes (PMD) et présentés au Conseil d'administration pour examen. Les COSOP peuvent aussi faire

l'objet d'un examen préliminaire du Conseil d'administration dans le cadre d'un séminaire informel. Toutefois, les concepts de projets intégrés aux COSOP sont approuvés directement par le Conseil d'administration dès l'achèvement de la conception du projet et l'obtention des financements connexes.

24. **Calendrier et durée.** Les COSOP sont normalement élaborés tous les six ans, leur calendrier d'exécution et leur durée étant fixées en fonction de la situation particulière de chaque pays (stratégies nationales, cycles électoraux, cycle du PNUAD). Pour tenir compte de l'évolution de la situation dans les différents pays, il conviendrait de fixer la période de préparation des COSOP et de leurs examens d'achèvement avec une certaine flexibilité. La période couverte par le COSOP peut être prolongée de trois ans au maximum jusqu'à ce que le COSOP soit remplacé par un nouveau COSOP ou une nouvelle NSP. La période initiale que doit couvrir le COSOP devrait être indiquée dans le document et sur la page de couverture le concernant.

#### **IV. Examen des résultats du COSOP**

25. En tant que stratégie à moyen terme, le cycle du COSOP laisse une certaine marge pour apporter des corrections à mi-parcours. Un examen annuel superficiel sera effectué dans le cadre de l'examen du portefeuille et, à mi-parcours de la période couverte par le COSOP (ou tous les trois ans au moins), le FIDA procédera à un examen des résultats du COSOP, avec la participation des parties prenantes nationales. Si le contexte national subit des changements importants, le COSOP pourra être examiné plus fréquemment. Ces examens servent à mesurer sur les progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats, les enseignements tirés, les facteurs de risques rencontrés (chocs exogènes par exemple) et l'évolution de la demande et des priorités du pays. Les changements apportés au scénario de référence envisagé au stade de la conception du COSOP devraient également être évalués. Par exemple, dans le cas de l'hypothèse basse, l'examen devrait envisager les types d'interventions que le FIDA devrait cesser de mener ou devrait mener différemment. Compte tenu de ces facteurs, les objectifs, interventions et résultats escomptés de la stratégie de pays du FIDA devraient être révisés si nécessaire. Les cibles de cofinancement et les allocations de ressources peuvent aussi être ajustées en fonction de l'évolution de la situation dans le pays. On peut également envisager de restructurer ou de supprimer des projets pour laisser plus de latitude au FIDA dans l'emploi des ressources.
26. Les examens des résultats des COSOP comprennent une courte autoévaluation qui consiste à répondre à des questions clés pour faire le bilan de la mise en œuvre du COSOP et examiner si la stratégie reste pertinente. Y figurent aussi des recommandations sur une prolongation éventuelle des COSOP. Aucune prolongation n'est permise sans l'examen des résultats par les gouvernements, le FIDA et les autres parties prenantes. Bien qu'ils n'aient pas besoin d'être soumis au Conseil d'administration, les examens des résultats des COSOP sont diffusés sur le site Web du FIDA après approbation par le Vice-Président adjoint de PMD. On trouvera à l'annexe II un aperçu relatif à l'examen des résultats du COSOP.

#### **V. Examen à l'achèvement du COSOP**

27. Six mois après la fin du cycle d'un COSOP, un examen des résultats du COSOP doit être préparé. Les examens des résultats des COSOP sont une autoévaluation des objectifs stratégiques du COSOP et de la performance du FIDA dans leur réalisation. Comme convenu avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), les examens des résultats des COSOP suivent une méthodologie standard pour évaluer les programmes de pays, y compris les activités de projets et les activités hors projets. Les résultats sont mesurés à l'aune des indicateurs définis dans le cadre de résultats des COSOP. Les examens des résultats des COSOP tirent de leur mise en œuvre des enseignements pratiques qui peuvent éclairer la

conception d'un nouveau COSOP. Ils représentent aussi un apport important pour la base de savoirs du FIDA et peuvent être diffusés sur les plans régional et mondial. Les examens des résultats des COSOP sont approuvés par le Vice-Président adjoint de PMD et soumis au Conseil d'administration en même temps que le nouveau COSOP. L'annexe III présente un aperçu relatif à l'examen à l'achèvement du COSOP.

### **Évaluation du COSOP**

28. IOE effectuée régulièrement des évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP) dans un certain nombre de pays.<sup>4</sup> Ces évaluations visent à apprécier les résultats de la stratégie et des opérations du FIDA – généralement sur une période de 10 ans – et à formuler des conclusions et des recommandations qui éclairent les COSOP ultérieurs. Les conclusions et les recommandations des ESPP sont souvent examinées avec le gouvernement lors d'un atelier et incluses dans un accord conclusif. Chaque accord conclusif est ensuite signé par le gouvernement et la direction du FIDA, avec leurs réponses et les actions communes qu'ils proposent pour suivre l'application des recommandations issues des évaluations. Le cas échéant, les nouveaux COSOP prennent en compte les ESPP et leurs recommandations, et les accords conclusifs sont joints en annexe aux nouveaux COSOP.

## **VI. Notes de stratégie de pays**

29. Pour tenir compte de la nécessité d'adapter les stratégies nationales à l'évolution de la situation dans chaque pays, une NSP peut être établie à titre de transition en lieu et place d'un COSOP. Lorsque l'allocation à un pays au titre du SAFR est égale ou inférieure à 5 millions d'USD, une NSP pourrait être appropriée, sous réserve d'approbation par le Vice-Président adjoint de PMD. Des NSP pays peuvent également être proposées pour les pays qui ne reçoivent pas d'allocation fondée sur la performance mais demandent à bénéficier d'autres services du FIDA (comme l'assistance technique remboursable). Dans des cas exceptionnels, les NSP peuvent être appropriées lorsque: i) il existe une incertitude quant au niveau d'engagement du FIDA dans les pays; ii) le pays n'a pas de stratégie de développement à moyen terme pour encadrer l'appui du FIDA; iii) le FIDA ne connaît pas bien le pays (pour n'y être pas présent ou y être peu présent); iv) le pays traverse une période d'incertitudes (période pré-électorale, crise sociale, catastrophe naturelle) ou est en conflit; ou v) le FIDA cherche à aligner la période que couvre le COSOP sur celle de la stratégie du gouvernement ou du cycle politique. L'annexe IV présente un aperçu relatif à la NSP.
30. Les NSP couvrent une durée beaucoup plus courte que celle des COSOP – 24 mois au maximum – qui est fonction de l'incertitude de la situation des pays pour lesquels elles ont été établies. Elles peuvent être prolongées d'une année supplémentaire si les raisons qui ont présidé à leur établissement restent valides. Les NSP ne nécessitent pas de note conceptuelle de projet ni de formulaire d'identification de projet, même si on peut y joindre un formulaire d'identification de projet. Elles ne nécessitent pas non plus de cadre de résultats, d'examen institutionnel, d'examen des résultats à mi-parcours ni d'examen à l'achèvement. Si le contexte du pays s'y prête, des cibles de cofinancement peuvent y figurer. Les NSP sont approuvées par le Vice-Président adjoint, PMD et diffusées sur le site Web du FIDA. Les enseignements tirés de ces notes devraient être intégrés dans les COSOP ultérieurs.

<sup>4</sup> Les pays sont sélectionnés selon les critères de la grille d'aide à la sélection d'IOE pour garantir un équilibre entre toutes les zones géographiques que couvre le FIDA.

## VII. Ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de pays

31. Les COSOP et les NSP indiquent les ressources nécessaires pour financer la stratégie de pays du FIDA pendant toute sa durée. L'enveloppe indicative de ressources comprend: i) les prêts ou dons du FIDA pour le financement des projets; ii) le cofinancement des gouvernements, des partenaires de développement, du secteur privé et les contributions en nature; et iii) le financement estimé des activités hors prêts.
32. **Système d'allocation fondé sur la performance.** Le montant et les conditions prévues pour le cycle en cours (à savoir dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, prêts à des conditions particulièrement favorables, mixtes ou ordinaires) liées aux ressources du FIDA devraient être indiqués dans chaque COSOP. Dans un cycle de COSOP donné, il est probable qu'il y ait deux ou trois allocations au titre du SAFFP pour la reconstitution des ressources. Compte tenu du développement d'un pays pendant la période que couvre le COSOP, les conditions de prêts pourraient changer en raison de l'évolution du revenu national brut par habitant et de la capacité d'emprunt du pays. Conformément au cadre de transition du FIDA, les changements doivent être apportés progressivement dans le temps. L'allocation fondée sur la performance au cours de la période que couvre le COSOP peut changer d'une reconstitution des ressources à l'autre en fonction de la note affectée à l'issue l'évaluation de la performance du secteur rural, du revenu national brut par habitant, du niveau de la population rurale, de l'indice de vulnérabilité spécifique du FIDA (IVF) et de la performance du portefeuille et des décaissements (PPD); ces changements peuvent également survenir au cours d'une période de reconstitution des ressources, sous l'effet d'ajustements annuels. Conformément au cadre de transition du FIDA, des scénarios de rechange devraient être envisagés (par exemple, le recours aux outils macroéconomiques du Fonds monétaire international ou autres). L'examen des incidences des différents changements sur les conditions de prêts (y compris le coût des ressources et l'impact sur la soutenabilité de la dette), et des montants des allocations dans le temps peut faciliter la planification et les discussions entre le FIDA et les gouvernements.
33. **Cibles de cofinancement.** Le cofinancement des projets du FIDA est un moyen important de maximiser l'impact au travers d'interventions majeures et complémentaires, renforçant par-là l'appropriation par les gouvernements et les bénéficiaires, et assurant la durabilité au-delà de la durée de vie du projet. Dans le cadre de FIDA11, les cibles de cofinancements seront déclinées en cibles régionales pour proposer des cibles nationales indicatives dans les COSOP et les NSP. Les montants et les types de cofinancement varient selon le contexte du pays. Par exemple, les pays à faible revenu reçoivent généralement des montants plus élevés d'aide publique internationale au développement alors que les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure reçoivent plus de cofinancement apporté par les pays. Des gammes de cibles peuvent être proposées pour guider la conception des COSOP, sans perdre de vue l'incertitude qui caractérise la mobilisation de ressources. La Division des politiques et des résultats opérationnels appuiera les pays et les régions dans la définition de cibles en fournissant des moyennes historiques du cofinancement apporté par les pays et au niveau international. Ces chiffres sont considérés comme des données indicatives qui peuvent changer en fonction de l'évolution des contextes des pays et des économies nationales.
34. **Ressources allouées aux activités hors prêts.** La participation à l'élaboration des politiques, les partenariats et la gestion des savoirs sont des interventions importantes du FIDA qui viennent en appoint aux projets et aident le FIDA à atteindre ses objectifs stratégiques au niveau des pays. Les estimations de coût de

la mise en œuvre de ces interventions (y compris leur diffusion) et l'identification des ressources devraient figurer dans les COSOP conformément aux recommandations d'IOE. Compte tenu de l'accent accru que met le FIDA sur la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays, l'utilisation prévue des allocations par pays pour une telle contribution devrait être mise en évidence. Des ressources provenant des dons devraient être fournies pour les analyses liées aux politiques. En outre, les ressources destinées aux activités hors prêts pourraient être obtenues d'autres sources comme le Fonds du partenariat pour la CSST Chine-FIDA, l'assistance technique remboursable et les dons supplémentaires. Ce travail peut nécessiter des évaluations des aspects suivants: i) contexte politique, politique des projets et cadre juridique, et lacunes politiques; ii) capacités nationales et locales d'élaboration des politiques; et iii) mise en œuvre des politiques. Ces activités peuvent comprendre le suivi: de la performance dans la mise en œuvre des politiques et de l'efficacité; des processus d'élaboration des politiques nationales; et des modèles de consultation avec les parties prenantes. D'autres activités concernent la participation directe du FIDA aux processus d'élaboration des politiques nationales qui facilitent la mise en œuvre des projets, y compris les études et les analyses demandées par les gouvernements.

### **VIII. Processus d'élaboration de la stratégie de pays**

35. La responsabilité d'élaborer les COSOP et les NSP incombe aux chargés de programme de pays et aux directeurs de pays, épaulés par les économistes régionaux. Le processus de conception des COSOP s'appuie sur des consultations avec de nombreuses parties prenantes, y compris les organisations de la société civile. Des équipes restreintes internes de gestion des COSOP font appel, s'il y a lieu, à des spécialistes, notamment de la Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale (sur les questions transversales d'intégration), de la Division production durable, marchés et institutions et de la Division recherche et évaluation de l'impact, ainsi qu'à l'appui technique du Vice-Président adjoint, PMD. Les équipes de pays du FIDA mettent à contribution les autorités gouvernementales et les représentants des principales parties prenantes. De très larges consultations et des ateliers pourraient s'avérer nécessaires au stade de l'élaboration de la stratégie. En raison du détachement des chargés de programmes de pays, des directeurs de pays et du personnel technique dans les bureaux de pays du FIDA et les pôles régionaux, les équipes de gestion des COSOP pourraient organiser des réunions virtuelles.

## Aperçu annoté d'un COSOP

Longueur: 5 500 mots au maximum

### Résumé

1. Le résumé contient : une présentation sommaire du contexte du pays et du plan gouvernemental que le COSOP appuie; l'objectif primordial du COSOP, ses objectifs stratégiques et son groupe cible; le projet et les interventions hors prêts du FIDA ; et les principaux risques liés à la mise en œuvre du COSOP.
2. La période d'exécution du COSOP devrait être indiquée (notamment à la page de couverture), y compris lorsque le COSOP précédent ou la note de stratégie de pays (NSP) précédente sont achevés, et, le cas échéant, les dates des examens d'achèvement des COSOP et de l'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) devraient l'être également.

### I. Contexte du pays – programme relatif au secteur rural – principales difficultés et possibilités

3. La présente section donne, sur le pays et son secteur rural, les informations de base – principales difficultés et possibilités – nécessaires pour comprendre l'engagement du FIDA décrit dans le COSOP. Elle devrait renseigner sur les éléments suivants: i) contexte macroéconomique (revenu national brut par habitant, croissance du PIB, accroissement de la population et inflation) et soutenabilité de la dette (s'il y a lieu); ii) aperçu de la pauvreté et de ses aspects relatifs à l'égalité entre les sexes et aux jeunes, en particulier dans le secteur rural (annexe I); et iii) description des contraintes (y compris les politiques et les réglementations) à l'amélioration des revenus ruraux grâce à l'augmentation de la production agricole et à l'accès aux marchés. Cette section devrait également mettre en lumière les capacités des institutions nationales et locales. Différents scénarios macroéconomiques futurs sont présentés, pour compléter le cas de référence avec des projections complémentaires basses ou hautes. Ces informations s'appuient sur les données existantes du Fonds monétaire international relatives aux variables macroéconomiques et à la dette, la note de la performance du secteur rural du FIDA, les évaluations des politiques et des institutions nationales menées par la Banque mondiale, et l'évaluation de la gestion financière assurée par le FIDA.
4. Pour les pays en situation de majeure fragilité, cette section contient une brève évaluation de celle-ci indiquant les principaux facteurs de fragilité dans le secteur rural et la manière dont les interventions sont conçues pour atténuer ces facteurs. Ces informations se fondent sur des données existantes (spécifiques au secteur rural, chaque fois que possible).
5. En outre, la présente section contient un résumé de l'étude préparatoire réalisée dans le cadre des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), évaluant les questions sociales, environnementales et climatiques, ainsi que les contributions déterminées au niveau national pour le pays (annexe II).

### II. Programme du gouvernement, stratégie à moyen terme et PNUAD

6. Cette section décrit le plan sectoriel en cours ou à venir du pays sur lequel le COSOP proposé est aligné. Elle présente une brève analyse des priorités et des groupes cibles et passe en revue les principales questions d'orientation générale traitées dans le plan.

7. Elle présente aussi une vue d'ensemble des objectifs du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et explique comment le financement du FIDA s'insère dans ce cadre.

### **III. Enseignements et résultats précédents et engagement actuel du FIDA**

8. Cette section récapitule les principaux enseignements tirés d'anciens programmes, projets et activités du FIDA, en s'appuyant sur les examens à l'achèvement des COSOP (annexe III) les ESPP (annexe VI: accord conclusif). Elle s'appuie aussi sur les consultations avec les parties prenantes (annexe V), les enquêtes portant sur les pays et les enseignements tirés des études de référence ou des études thématiques et des évaluations d'impact, y compris celles réalisées par les partenaires de développement du FIDA (en indiquant comment le COSOP proposé prend ces enseignements en compte).
9. En outre, cette section décrit brièvement l'engagement et le portefeuille actuels du FIDA. Elle présente les indicateurs clés du portefeuille (laps de temps s'écoulant entre l'approbation du projet et le premier décaissement, âge moyen du portefeuille, indicateur de gestion du portefeuille, etc.). Les enseignements tirés de la gestion financière (par exemple utilisation des systèmes nationaux) sont indiqués.

### **IV. Stratégie de pays du FIDA**

#### **A. Avantage comparatif et objectif général du FIDA**

10. L'avantage comparatif du FIDA dans le pays est résumé en fonction des objectifs et la stratégie à moyen terme du pays. L'objectif général du COSOP est décrit brièvement, avec en regard les objectifs de développement durable (ODD) à la réalisation desquels la stratégie contribue.

#### **B. Objectifs stratégiques**

11. Les objectifs stratégiques au niveau du pays sont présentés en fonction du contexte du pays, des priorités de PNUAD et celles du gouvernement, et de l'avantage comparatif qu'a le FIDA pour les atteindre. Une description concise de la théorie du changement pour la réalisation de chaque objectif est donnée. Cette section propose ensuite un ensemble cohérent de projets, de programmes et d'activités hors prêts adaptés au contexte du pays (à partir de l'éventail des interventions du FIDA ci-après). Les objectifs stratégiques et l'ensemble adapté des apports fournis (notamment le portefeuille et les activités hors prêts en cours) figurent dans le cadre de mesure des résultats du COSOP (annexe VI), de même que les étapes prévues pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des effets escomptés. Ensemble, les effets doivent contribuer à atteindre l'objectif général du FIDA qui est de favoriser la transformation rurale et le développement du pays. Ils doivent également permettre au FIDA d'apporter son concours à la réalisation des ODD et de PNUAD.

#### **C. Événail des interventions du FIDA**

12. **Le programme de prêts et de dons** pour le financement de projets et programmes: chaque fois que nécessaire, les COSOP devraient indiquer s'il existe un potentiel pour la mise en place d'opérations de prêts axés sur les résultats ou de projets ou programmes régionaux qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques.
13. **La contribution à l'élaboration des politiques au niveau national**<sup>5</sup>, a pour objet l'appui à la réalisation des objectifs stratégiques du COSOP au travers de

<sup>5</sup> La contribution à l'élaboration des politiques se définit comme l'ensemble des processus par lesquels le FIDA collabore, directement et indirectement, avec les partenaires étatiques et d'autres parties prenantes pour influencer les priorités politiques ainsi que la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques nationales en faveur des populations rurales pauvres.

diverses activités. Pour chaque objectif stratégique, le contexte politique correspondant est résumé avec des indications sur les domaines prioritaires, les possibilités de contribuer différemment à l'élaboration des politiques et les méthodes de mise en œuvre des programmes d'action. En fonction du contexte du pays, la contribution à l'élaboration des politiques peut être étroitement liée à la facilitation du programme d'investissements ou de dons. La contribution à l'élaboration des politiques peut aussi stimuler l'innovation par la mise en œuvre de nouvelles solutions politiques. En outre, cette contribution devrait encourager les programmes de reproduction à plus échelle et de gestion des savoirs. Elle peut puiser des éléments utiles dans les recommandations sur les politiques à mettre en œuvre concernant un certain nombre de questions liées aux travaux du Comité de la sécurité alimentaire mondiale.

14. **Le renforcement des capacités** des autorités publiques, des institutions et des organisations des populations rurales, devrait être intégré dans tous les projets et programmes, et mis en exergue dans les documents sur les stratégies. Tous les COSOP devraient prévoir une évaluation des besoins et une description des avantages comparatifs que confèrent au FIDA ses activités de prêts, ses activités hors prêts et ses produits du savoir.
15. **Partenariats stratégiques.** Les COSOP doivent déterminer le partenariat le plus prioritaire, le plus stratégique et le plus réaliste pour aider à atteindre chaque objectif stratégique. Ce type de partenariat peut accroître l'impact du FIDA avec des projets ayant un potentiel de mobilisation de ressources financières plus important. D'autres partenariats peuvent aider le FIDA à mieux contribuer à l'élaboration des politiques, à élargir son public cible et à renforcer son impact sur les priorités nationales. Les organisations de la société civile et le secteur privé peuvent appuyer la mise en œuvre et constituer leurs propres bases de connaissances (annexe VII).
16. **La gestion des savoirs,** établit un lien essentiel entre le portefeuille d'investissements et les opérations hors projets du FIDA, en mettant en avant ses contributions techniques et politiques à la transformation rurale. Les connaissances tirées des projets du FIDA et d'autres projets peuvent aider le Fonds à réaliser ses objectifs stratégiques. Les COSOP décrivent les synergies entre gestion des savoirs, contribution à l'élaboration des politiques, coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST), suivi et évaluation, et recherche (travaux de recherche du CGIAR financés par le FIDA par exemple).
17. **La CSST** couvre les aspects relatifs aux partenariats et à la gestion des savoirs. Pour chaque objectif stratégique, il conviendrait de présenter dans le détail les besoins, les possibilités et les partenaires de mise en œuvre de la CSST. En fonction du contexte du pays, cette coopération peut s'étendre à la fourniture d'expertise (par exemple de la part des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure [PRITS]) ou à la participation en tant que bénéficiaire de la CSST (par exemple les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure). Une annexe sur la stratégie de CSST devrait figurer dans tous les COSOP.
18. **Ciblage permettant de transversaliser les principaux problèmes.** Comme indiqué dans la Politique du FIDA en matière de ciblage, les groupes cibles et les questions à prendre en considération devraient être recensés (par exemple l'égalité entre les sexes, les jeunes, les populations autochtones, les personnes handicapées) en même temps que les domaines prioritaires d'action (par exemple nutrition, changements climatiques). S'appuyant sur l'étude préparatoire réalisée dans le cadre du PESEC et conformément aux objectifs stratégiques du FIDA, cette section montre comment le COSOP intégrera de façon transversale les questions pertinentes et atteindra les groupes cibles. Elle contient également une analyse des

contributions déterminées au niveau national pour le pays et de l'appui que fournit le FIDA pour les mettre en œuvre

## **V. Innovations et reproduction à plus grande échelle pour obtenir des résultats durables**

19. **Innovations.** Cette section explique l'avantage comparatif du FIDA pour encourager l'innovation par des projets et des interventions hors prêts connexes (expérimentation des politiques, partage de connaissances dans le cadre d'activités pilotes, par exemple). Elle décrit comment adapter l'innovation au contexte du pays (dans les PRITS par exemple, il peut être plus approprié de créer des plateformes d'innovation en collaboration avec le secteur privé). Les innovations passées ou en cours financées par des dons du FIDA qui peuvent être reproduites à plus grande échelle sont signalées. L'intégration, dans les projets et les activités hors prêts, des technologies de l'information et de la communication pour le développement peut offrir une source d'innovation précieuse et renforcer le processus de reproduction à plus grande échelle.
20. **Reproduction à plus grande échelle.** Sur la base des enseignements tirés et des résultats passés des interventions du FIDA, cette section résume la stratégie de reproduction à plus grande échelle mise en œuvre par le FIDA dans le pays. Elle montre comment, en mettant à profit les partenariats stratégiques (implication du gouvernement dans des programmes plus vastes, cofinancements des donateurs, participation du secteur privé), on peut reproduire à plus grande échelle des innovations qui ont fait leurs preuves.

## **VI. Mise en œuvre du COSOP**

### **A. Enveloppe financière prévue et cibles de cofinancement**

21. Cette section présente les allocations actuelles au titre du SAFR et les conditions de financement prévues. Chaque fois que possible, il devrait être indiqué ici si des ressources de démarrage plus rapide de l'exécution du projet sont nécessaires pour améliorer la préparation du projet.
22. Le COSOP pouvant s'étaler sur plus d'une période d'allocation au titre du SAFR, des scénarios bas et haut (fondés sur des variations possibles des notations de portefeuilles à risque et de la performance du secteur rural) sont présentés en sus du SAFR actuel. Ces scénarios (un ou deux paragraphes plus un tableau) examinent l'impact de l'évolution de la situation du pays, qui est susceptible de se traduire par une modification des conditions de prêts et de la programmation des interventions du FIDA.
23. Outre les prêts et dons du FIDA au titre du SAFR, des estimations sont faites sur les cibles de cofinancements attendus de contributeurs nationaux (gouvernement, ONG, organisations de la société civile, secteur privé et bénéficiaires) et des bailleurs de fonds internationaux (organisations bilatérales et multilatérales, fondations, etc.). Si nécessaire, une fourchette indicative peut être donnée pour les cibles de cofinancement.

Tableau

**Projets en cours ou prévus: financements du FIDA et cofinancements**

(en millions d'USD)

Projet	Financement du FIDA	Cofinancement		Ratio de cofinancement
		national	international	
<b>Total</b>				<b>1:XX.X</b>

**B. Ressources consacrées aux activités hors prêts**

24. Pour que toute activité hors prêts prévue puisse atteindre les objectifs stratégiques, cette section donne des indications sur les montants nécessaires et (chaque fois que possible) les sources de financement (dons, CSST, assistance technique remboursable, budget administratif, etc.).

**C. Principaux partenariats stratégiques et coordination des donateurs (non couverts dans certains objectifs stratégiques)**

25. Au-delà des partenariats spécifiques proposés pour atteindre certains objectifs stratégiques, cette section présente d'autres partenariats clés qui aident le FIDA à accroître sa visibilité et à influencer sur les questions politiques aux niveaux national et mondial (animation de groupes ou sous-groupes de travail de donateurs par exemple). En particulier, il conviendrait d'expliquer comment assurer la visibilité du FIDA en tant que partenaire crédible au travers du COSOP, notamment dans la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et la diffusion d'approches innovantes. Les partenaires stratégiques sont également mentionnés à l'annexe VIII.
26. En particulier, il convient de décrire dans cette section le rôle et le périmètre des partenariats envisagés avec le secteur privé, en mettant en évidence la contribution qu'ils apporteront à l'appui des interventions du FIDA, soit sous forme de cofinancement, de participation à la conception ou à la mise en œuvre, de partage des savoirs, soit à titre consultatif.

**D. Partenariats avec d'autres membres du système des Nations Unies pour le développement**

27. Lorsqu'il existe un PNUAD, le COSOP devrait expliquer comment il s'aligne sur celui-ci et quelle contribution le FIDA y apporte (voir aussi cadre de mesure des résultats du COSOP). Lorsqu'un PNUAD n'est pas encore élaboré, il devrait être indiqué dans cette section comment le FIDA participera à sa formulation pour qu'au stade de la conception, les petits agriculteurs soient pris en compte.

**E. Collaboration avec les autres institutions ayant leur siège à Rome**

28. Cette section examine comment faire participer les autres organismes ayant leur siège à Rome à l'élaboration et à la mise en œuvre du COSOP, y compris grâce aux stratégies et activités menées dans le pays par ceux-ci. Chaque fois que possible, l'élaboration d'une stratégie commune aux institutions ayant leur siège à Rome doit être recherchée.

**F. Participation citoyenne et transparence**

29. Cette section propose une description du type de participation des bénéficiaires envisagé; cette participation, qui fait partie intégrante des interventions du FIDA, s'effectue dans le cadre de la concertation avec les parties prenantes ou grâce aux

mécanismes permettant aux bénéficiaires de faire remonter leurs observations durant l'exécution (par exemple, les dispositions prévoyant que le suivi soit assuré par un tiers peuvent être le point de départ de cette intégration de la participation des citoyens dans le cycle de projet). Dans cette section, il convient aussi de décrire les dispositions qui seront prises pour améliorer la transparence à propos des interventions du FIDA et de leurs résultats - ce qui vaut également pour les pouvoirs publics et les partenaires d'exécution (par exemple en rendant publics les résultats financiers, les ressources afférentes au programme et les données concernant sa portée).

### **G. Modalités de gestion du programme**

30. Il conviendrait d'indiquer dans une brève description des modalités de gestion du COSOP au niveau du pays s'il y a un bureau de pays du FIDA dirigé par un chargé de programme de pays résident ou un pôle régional dirigé par un directeur de pays. La présence d'autres membres du personnel du FIDA, notamment le personnel technique, devrait également être indiquée. S'il n'y a pas de bureau de pays, il devrait être mentionné dans cette section comment le COSOP sera géré (par exemple à partir de bureaux de pays ou de pôles régionaux proches, du siège ou par l'entremise du représentant d'un autre organisme ayant son siège à Rome ou d'un partenaire de développement des Nations Unies). Cette section devait mentionner aussi si la direction du COSOP est hébergée par un autre organisme ayant son siège à Rome ou un partenaire de développement des Nations Unies.
31. Chaque fois que possible, cette section devrait décrire d'autres modalités possibles de gestion du programme dans les pays présentant des situations de majeure fragilité (par exemple dans les domaines de la sécurité, du suivi ou de la mise en œuvre par des tiers).

### **H. Suivi et évaluation**

32. Cette section décrit les modalités établies pour suivre à intervalles réguliers les progrès accomplis dans la réalisation des résultats du COSOP – soit en utilisant les outils de suivi existants, soit en créant de nouveaux outils. Elle explique aussi comment les projets et les activités hors projets du FIDA contribuent à renforcer aux niveaux local et national les capacités de suivi et d'évaluation dans le secteur rural.
33. Au cours des consultations avec les autorités publiques et les organisations de la société civile sur l'élaboration des COSOP, les autorités devraient être encouragées à améliorer la transparence en adhérant à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (en partageant les connaissances et les données rassemblées au cours de l'exécution).

## **VII. Gestion des risques liés au COSOP**

34. Cette section présente les risques les plus susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs du COSOP et comment le FIDA peut les atténuer (évaluations: élevé, substantiel, moyen ou faible).

Tableau

**Risques liés au COSOP**

Risques	Évaluation du risque	Mesures d'atténuation
Politique/lié à la gouvernance		
Macroéconomique		
Stratégies et politiques sectorielles		
Capacités institutionnelles		
Portefeuille		
Gestion fiduciaire		
Environnement et climat		
Social		
Autres risques propres au COSOP		
Risques généraux		

**Liste des annexes obligatoires**

- I) Questions relatives à la pauvreté rurale et au secteur agricole et rural
- II) Scénarios de transition
- III) Évaluations de la fragilité (le cas échéant)
- IV) Étude préparatoire PESEC sur les domaines de transversalisation (y compris analyse des contributions déterminées au niveau national) et la stratégie de ciblage
- V) Accord conclusif de la dernière évaluation de programme et stratégie de pays
- VI) Processus d'élaboration du COSOP – y compris collaboration avec la société civile
- VII) Cadre de mesure des résultats du COSOP
- VIII) Partenariats stratégiques
- IX) Stratégie de CSST
- X) Brève présentation du pays

## Exemple de cadre de mesure des résultats d'un COSOP

Le cadre de mesure des résultats, établi pour la durée initiale que couvre le COSOP, est mis à jour selon que de besoin au cours des examens des résultats du COSOP pour les périodes ultérieures.

Alignement sur la stratégie de pays <i>Quel objectif vise le pays?</i>	ODD concerné PNUAD Effets	Résultats clés du COSOP <i>Comment le FIDA va y contribuer?</i>			
<p><b>Sixième plan quinquennal 2011-2015:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir la croissance en assurant l'augmentation de la productivité du travail et la création d'emplois dans l'activité manufacturière et les services.</li> <li>Améliorer les possibilités d'emploi dans les régions à la traîne en améliorant leur connectivité aux pôles de croissance avec de meilleures infrastructures et en investissant dans le capital humain.</li> <li>Stimuler la participation des femmes au marché du travail.</li> <li>L'agriculture offre d'énormes possibilités d'augmentation des rendements et de diversification d'une production à faible valeur ajoutée à une production à plus forte valeur ajoutée.</li> <li>Les contraintes et les vulnérabilités de la production agricole sont levées et les revenus</li> </ul>		<p><b>Objectifs stratégiques</b> <i>Quelle sera la différence à la fin de la période du COSOP?</i></p>	<p><b>Activités de prêts et activités hors prêts*</b> <b>pendant la période du COSOP</b></p>	<p><b>Indicateurs d'effets directs**</b> <i>Comment les changements seront-ils mesurés?</i></p>	<p><b>Indicateurs d'étape</b> <i>Comment l'état d'avancement de la mise en œuvre du COSOP sera-t-il suivi?</i></p>
	<p>ODD 1 ODD 2</p>	<p>1. Les moyens d'existence des pauvres des régions vulnérables sont mieux adaptés aux changements climatiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de prêts/d'investissements               <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Indicatives</li> </ul> </li> <li>- Activités hors prêts/hors projets               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à l'élaboration des politiques</li> <li>• Partenariats</li> <li>• CSST</li> <li>• Gestion des savoirs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 millions de personnes bénéficient d'infrastructures résilientes face aux changements climatiques.</li> <li>- 100% d'augmentation de la circulation sur les routes villageoises, de district et de desserte</li> <li>- Revenus, actifs et sécurité alimentaire accrus et moins variables pour 300 000 ménages des régions vulnérables</li> <li>- Augmentation des revenus tirés de ressources naturelles de 19 000 pêcheurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d'infrastructures résilientes face aux changements climatiques (800 km de routes non inondables, 100 abris anticyclones et refuges pour le bétail, 200 travaux de protection de villages, 10 000 ha de structures de drainage et maîtrise de l'eau).</li> <li>- Sous-traitants proposant des contrats de travail (groupes de femmes pauvres dans la construction) à 100 000 personnes et créant 10 millions de personnes/jours d'emploi</li> </ul>
<p>ODD XX Effet direct du PNUAD</p>	<p>2. Les petits producteurs et entrepreneurs bénéficient de chaînes de valeur plus efficaces et d'un meilleur accès aux marchés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de prêts/d'investissements               <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Indicatives</li> </ul> </li> <li>- Activités hors prêts/hors projets               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à l'élaboration des politiques</li> <li>• Partenariats</li> <li>• CSST</li> <li>• Gestion des savoirs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20% d'augmentation de la production (superficies, animaux, rendements)</li> <li>- 40% d'augmentation du volume et de la valeur des ventes de producteurs (hommes/femmes).</li> <li>- 50% d'augmentation des revenus des producteurs (hommes/femmes).</li> <li>- 10% d'amélioration de la part des prix à la consommation revenant aux producteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 000 agriculteurs sont en mesure d'adopter des technologies améliorées, adaptées aux changements climatiques (graines de semence, bétail et ressources halieutiques) pour assurer leurs moyens d'existence</li> <li>- 100 prestataires de services offrent un appui spécialisé aux producteurs</li> <li>- 40 000 producteurs et commerçants (hommes/femmes) ont accès aux services financiers et obtiennent des prêts pour un total de XXX USD</li> </ul>	

<p>agricoles dans les régions à la traîne ont augmenté.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adaptation aux changements climatiques est une priorité nationale.</li> </ul>	<p>ODD XX</p> <p>Effet direct du PNUAD</p>	<p>3. Les politiques relatives aux marchés ruraux doivent permettre aux producteurs et aux petits commerçants de jouer un plus grand rôle dans la gestion des marchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de prêts/d'investissements <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Indicatives</li> </ul> </li> <li>- Activités hors prêts/hors projets <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à l'élaboration des politiques</li> <li>• Partenariats</li> <li>• CSST</li> <li>• Gestion des savoirs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réglementations relatives aux marchés sont modifiées et sont désormais favorables aux pauvres</li> <li>- Les réglementations relatives aux marchés sont appliquées et surveillées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- XX marchés régis par de nouvelles réglementations</li> <li>- XX% d'augmentation en volume des produits de petits producteurs</li> <li>- Étude sectorielle sur le café</li> </ul>
--	--	---	--	---	---

\* Donner des exemples précis d'activités hors prêts.

\*\* 12 indicateurs au maximum; le cas échéant, un indicateur de base peut être utilisé (voir EB 2017/120/R.7/Rev.1, "Porter le Système de gestion des résultats et de l'impact à l'étape suivante"). Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

## Examen des résultats du COSOP: aperçu

Longueur: 2 000 mots maximum.

### I. Objet

1. L'examen des résultats du COSOP vise à déterminer, par une vérification systématique de la performance, les mesures correctives à mi-parcours nécessaires permettant de s'assurer que le COSOP demeure pertinent et efficace. En outre, l'examen des résultats du COSOP permet d'informer le Conseil d'administration et les autres parties prenantes de ces changements. Il peut également être utilisé pour prolonger ou terminer un COSOP.
2. L'examen des résultats du COSOP est un court document qui répond aux dix questions suivantes:
  1. Des changements majeurs sont-ils survenus dans le pays ?
  2. Des risques se sont-ils concrétisés ou de nouveaux risques sont-ils apparus ?
  3. Les objectifs de développement du pays appuyés par le COSOP sont-ils toujours pertinents ?
  4. Les objectifs du COSOP sont-ils toujours pertinents et sont-ils susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs de développement du pays exposés ci-dessus ?
  5. Le panachage d'activités de prêt et d'activités hors prêt présenté lors de l'approbation du COSOP est-il à jour et est-il susceptible de générer les résultats escomptés ?
  6. L'exécution est-elle conforme ?
  7. Quels sont les progrès accomplis vers l'obtention des résultats indiqués dans le cadre de résultats ?
  8. Le cadre de résultats doit-il être modifié et, si oui, quels changements doit-on y apporter ? Les cibles sont-elles toujours pertinentes ?
  9. Quels sont les enseignements tirés de l'exécution du COSOP qui pourraient être utiles à d'autres pays ou régions ?
  10. Faut-il prolonger la période couverte par le COSOP ou bien élaborer un nouveau COSOP ?

Annexes:

- I) Cadre de résultats (au moment de la conception)
- II) Cadre de résultats du dernier examen des résultats du COSOP, indiquant aussi les progrès réalisés
- III) Changements qu'il est proposé d'apporter au cadre de résultats

## Examen à l'achèvement du COSOP: aperçu

Longueur: 8 000 mots maximum.

### I. Évaluation de la performance du programme

1. Cette section évalue la performance du programme et son influence sur les effets directs du COSOP tels qu'ils sont présentés dans le cadre de résultats. Si l'évaluation est exhaustive, le compte rendu des résultats doit quant à lui être concis.
2. Il est important de noter que l'auto-évaluation ne vise pas à évaluer les progrès réalisés par le pays dans la poursuite de ses objectifs de développement de haut niveau (réduction de la pauvreté rurale, par exemple), mais les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques du COSOP et les effets directs correspondants. L'idée est que les objectifs stratégiques du COSOP contribuent à la réalisation des objectifs de plus haut niveau. Néanmoins, les activités appuyées par le FIDA ne représentent généralement qu'une petite partie du portefeuille global de développement du pays. Par conséquent, la contribution de chaque COSOP est relativement faible par rapport aux progrès globaux du pays en matière de développement, lesquels sont réalisés sur une période plus longue que la période couverte par le COSOP. Ainsi, les effets directs du COSOP occupent un niveau relativement bas dans la hiérarchie des résultats de développement: ils se situent juste au-dessus des effets directs en matière de développement obtenus grâce aux activités appuyées par le FIDA. Par exemple, un programme du FIDA peut avoir pour objectif d'agir sur les gains de productivité des agriculteurs (effet direct du COSOP). S'ils se concrétisent, ces gains permettront d'accroître les revenus des agriculteurs ciblés et de réduire la pauvreté. Cela contribuera alors à l'objectif du pays visant à réduire la pauvreté rurale globale (objectif de développement national de plus haut niveau). Cette distinction est essentielle pour déterminer l'influence potentielle du FIDA et éviter d'attribuer indûment les réalisations des pays en matière de développement aux programmes appuyés par le FIDA. Cela permet également de garantir une auto-évaluation réaliste.
3. Les effets directs formulés lors de la conception du COSOP se répartissent en deux catégories: i) les effets directs qui devraient être influencés par les activités déjà en cours d'exécution; et ii) ceux qui sont influencés par les activités planifiées ou prévues pour la période couverte par le COSOP (généralement au cours des premières années). Ces deux catégories, notamment la seconde, peuvent subir des modifications lors de l'exécution. Ces changements figurent dans l'examen des résultats du COSOP, ce qui permet d'actualiser la matrice des résultats. Ainsi, l'examen à l'achèvement du COSOP permet d'évaluer les résultats du dernier cadre de résultats tel qu'il figure dans le dernier examen des résultats du COSOP et d'expliquer tout changement majeur effectué depuis la conception du COSOP.
4. La performance globale du COSOP est considérée comme une mesure globale des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques du COSOP et des effets directs correspondants. Il s'agit d'une notation unique concernant l'exécution du programme, sans sous-notation de chacun des objectifs stratégiques. La pertinence des objectifs stratégiques du COSOP par rapport aux priorités de développement du pays varie considérablement: l'évaluation globale de la performance doit rendre compte de la contribution du COSOP aux objectifs stratégiques les plus importants en termes de couverture. En outre, l'examen à l'achèvement du COSOP doit inclure une évaluation de la contribution du COSOP aux partenariats stratégiques, étant donné leur importance cruciale. Bien que cette pondération des effets directs puisse aider les évaluateurs à formuler une notation de performance unique, la notation doit en définitive être déterminée par le jugement de l'équipe de pays, lequel doit être expliqué en détail dans le rapport.

## II. Performance du FIDA

5. Cette section évalue la performance du FIDA en ce qui concerne la conception du COSOP et la gestion de son exécution. Dans la mesure où de nombreux facteurs internes et externes au pays influencent les résultats escomptés, il est possible que la performance du FIDA soit différente de celle du programme (selon qu'il favorise ou qu'il entrave la réalisation des effets directs du COSOP). Afin de saisir ces différences potentielles, les performances du FIDA en ce qui concerne la conception du COSOP et la gestion de son exécution sont évaluées séparément.

## III. Enseignements tirés et recommandations

6. L'objectif ultime de l'examen à l'achèvement du COSOP est de tirer des enseignements de la conception et de l'exécution du COSOP qui s'achève afin de guider la conception et l'exécution du nouveau COSOP. Le rapport doit inclure des enseignements et des recommandations en tant que partie intégrante de l'évaluation. Il doit examiner les réalisations du COSOP ou ce sur quoi il s'est concentré, ainsi que les domaines hautement prioritaires pour le pays qui ont été laissés de côté. Il doit également recenser les domaines du programme de développement qui pourraient nécessiter l'engagement du FIDA pendant la période couverte par le nouveau COSOP. Ces enseignements et recommandations doivent être pratiques et établis à partir d'expériences spécifiques plutôt que des observations génériques telles que l'importance de l'appropriation ou la nécessité d'être réaliste quant aux résultats.

Annexes:

- I) Cadre de résultats (au moment de la conception)
- II) Cadre de résultats (du dernier examen des résultats du COSOP) et progrès accomplis
- III) Matrice de notation (conforme à la méthodologie d'évaluation d'IOE, voir ci-dessous)
- IV) Observations de l'emprunteur

**Matrice de notation pour l'examen à l'achèvement du COSOP (voir la deuxième édition du Manuel de l'évaluation pour plus de détails):**

<i>Évaluation du programme de pays</i>	<i>Notation (échelle de 1 à 6)</i>
- Impact sur la pauvreté rurale	
- Pertinence	
- Efficacité	
- Efficience	
- Durabilité des avantages	
- Égalité des sexes	
- Innovation et reproduction à plus grande échelle	
- Gestion des ressources naturelles	
- Adaptation aux changements climatiques	
- Concertation sur les politiques	
- Gestion des savoirs	
- Partenariats stratégiques	
<b>Résultats d'ensemble du programme de pays</b>	<b>Notation (échelle de 1 à 6)</b>
<b>Évaluation de la performance</b>	<b>Notation (échelle de 1 à 6)</b>
- Performance du FIDA	
- Performance de l'emprunteur	

## Note de stratégie de pays (NSP): aperçu

Longueur: 2 000 mots maximum

### I. Vue d'ensemble

1. Une NSP est une note succincte structurée autour des objectifs pour lesquels le FIDA prévoit d'aider le pays vers leur réalisation à court et moyen terme. Les NSP ne comportent pas de cadre de résultats et ne comprennent pas nécessairement un examen des résultats du COSOP ou un examen à l'achèvement du COSOP. Néanmoins, au moment où une NSP devient un COSOP, une analyse approfondie de la performance du FIDA doit être effectuée, notamment en ce qui concerne les enseignements tirés pendant la période de la NSP. Cette analyse est ensuite intégrée au COSOP suivant.
2. Chaque NSP doit comporter les éléments suivants:
  - a) Examen de la situation du pays: Économie, agriculture et pauvreté rurale.
  - b) Justification de la NSP et calendrier.
  - c) Objectifs stratégiques et contributions attendues à court (1-6 mois) et moyen (6-24 mois) terme (on s'efforcera de préciser des résultats spécifiques).
  - d) Engagement indicatif du FIDA (dans le cadre de projets et hors projets) et enseignements tirés de l'engagement passé.
  - e) Cadre de gestion des risques: la section sur les risques doit porter sur ceux concernant la réalisation des objectifs énoncés dans la NSP. Lors des discussions sur les risques, il est parfois utile d'examiner le risque d'inaction. Ces discussions mettent l'accent sur les risques et les avantages de l'engagement et de l'absence d'engagement.

Annexe:

Précédent examen à l'achèvement du COSOP ou précédente NSP