

# a

## FIDA

### FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

#### Conseil d'administration – Quatre-vingt-quatrième session

Rome, 18-20 avril 2005

### RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA TRENTE-NEUVIÈME SESSION DU COMITÉ DE L'ÉVALUATION

1. Le présent rapport rend compte des délibérations du Comité de l'évaluation à sa trente-neuvième session, tenue le 11 avril 2005. Tous les membres du Comité, à l'exception de l'Irlande, ont assisté à la session. Le Président a souhaité la bienvenue à M. Vladimir Hernández Lara, représentant du Mexique, nouveau membre du Comité en remplacement du Brésil. Les représentants de l'Égypte et de la Suède ont participé à la session en qualité d'observateurs. Divers fonctionnaires du FIDA ont assisté aux délibérations, dont le Président adjoint chargé du Département gestion des programmes (PMD), le Directeur du Bureau de l'évaluation (OE), le Directeur de la Division Proche-Orient et Afrique du Nord et le Directeur de la Division des politiques. Les questions inscrites à l'ordre du jour étaient les suivantes: i) rapport sur la performance du portefeuille et observations de OE concernant le rapport; ii) évaluation du programme de pays pour l'Égypte; et iii) questions diverses.

2. **Rapport sur la performance du portefeuille et observations de OE.** Le Comité a discuté du rapport sur la performance du portefeuille pour 2005 présenté par PMD ainsi que des observations formulées par OE à ce sujet. Lorsqu'il a présenté le document, le représentant du Département gestion des programmes a mis en relief certains des principaux indicateurs de performance qui étaient suivis pour assurer une gestion efficace du portefeuille. Le nombre d'indicateurs figurant dans le rapport avait été accru, et il y avait été ajouté des informations sur les processus suivis au niveau de l'ensemble de l'institution afin de brosser un tableau complet de la façon dont le portefeuille était géré. Le rapport indiquait également les domaines dans lesquels des améliorations avaient été apportées et ceux qui appelaient, comme prévu, des études plus approfondies. Plus spécifiquement, l'on s'efforcerait durant le courant de l'année de continuer à aligner le système d'autoévaluation du Département gestion des programmes, comme les rapports finals sur les projets et le système de gestion des résultats et de l'impact, pour pouvoir comparer les données sur les performances produites par PMD et celles provenant des évaluations indépendantes de OE.

3. OE a insisté sur l'importance du rapport en tant qu'outil de gestion et a fait observer que le rapport devrait comporter des données globales ainsi qu'une série de recommandations sur les mesures à adopter, classées en fonction de leur priorité et de l'ordre dans lequel elles devraient être prises, et une réponse claire de la direction aux observations figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de l'impact (RARI), **comme** demandé par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-deuxième session.

4. Lorsqu'il a examiné le rapport sur la performance du portefeuille, le Comité de l'évaluation a surtout fait porter son attention sur les questions de méthode.

5. Le Comité de l'évaluation a exprimé sa satisfaction du rapport sur la performance du portefeuille, dont la qualité était bien meilleure que celle de tous les précédents rapports de ce type. Le rapport donnait en effet un aperçu complet et détaillé du programme d'activités menées par le FIDA, avec une large gamme d'indicateurs. Le rapport représentait une riche source d'informations qui pourraient constituer la mémoire institutionnelle concernant la performance du portefeuille en 2004. Toutefois, le rapport, dans son souci de complétude, a été jugé trop détaillé. En outre, il rendait compte de questions qu'il eût été préférable de laisser à d'autres instances; tel était en particulier le cas des observations du Fonds concernant les questions soulevées dans l'évaluation externe indépendante. Pour garantir la cohérence et la haute qualité du rapport, le Comité de l'évaluation a été d'avis que les normes applicables en matière de rapports, y compris en ce qui concerne ce que devraient être la structure et le contenu du rapport sur la performance du portefeuille, devraient être révisées par la direction du FIDA à la lumière des observations faites par le Comité de l'évaluation et des recommandations formulées par OE. Ainsi, le rapport devrait replacer les données concernant la performance du portefeuille dans le contexte du cadre stratégique du FIDA pour illustrer comment le portefeuille contribuait à la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds.

6. Le rapport sur la performance du portefeuille contenait certes des réponses à quelques-unes des questions soulevées dans le RARI, mais le Comité de l'évaluation a considéré que le rapport devrait être étoffé à cet égard. Le Comité a reconnu qu'étant donné les dates d'élaboration des deux rapports – le RARI avait été présenté en septembre de l'année précédente tandis que le rapport sur la performance du portefeuille avait été rédigé en janvier/février de l'année suivante – il n'avait pas été possible, à ce stade, de présenter un rapport complet sur l'exécution des activités. Il a été convenu que certaines des questions soulevées dans le RARI, comme l'importante question du ciblage (c'est-à-dire la nécessité de définir clairement le groupe cible du FIDA) et l'implication du Fonds dans la concertation (c'est-à-dire l'intégration de l'expérience acquise et des informations recueillies par le FIDA au sujet des besoins des ruraux pauvres à la concertation sur les politiques qui les affectent directement) auraient dû être traitées ailleurs plutôt que dans un rapport sur la gestion du portefeuille. La direction (PMD et EAD) a expliqué que ces questions étaient traitées dans le contexte du processus d'élaboration des politiques, mais le Comité a considéré qu'il aurait néanmoins été bon que la direction rende compte de ces initiatives et des processus mis en place en réponse aux questions soulevées dans le RARI. Ces informations pourraient alors éclairer les délibérations du Conseil d'administration.

7. Le Comité de l'évaluation a félicité OE des observations qu'il avait formulées, lesquelles ont été pleinement appuyées. OE a présenté une analyse succincte du rapport sur la performance du portefeuille, a formulé des suggestions utiles et constructives sur les améliorations qui pourraient continuer d'y être apportées à l'avenir et a exprimé des préoccupations que le Comité a fait siennes. Le Comité a décidé de communiquer les observations de OE au Conseil d'administration pour que ses membres soient tenus pleinement informés. Les observations de OE sont par conséquent jointes en annexe au présent Rapport du Président.

8. **Évaluation du programme de pays pour l'Égypte.** OE a fait un bref exposé de l'évaluation du programme de pays (EPP) pour l'Égypte et a mis en relief les principales constatations et recommandations issues de l'évaluation. Le Comité a félicité OE de la qualité de l'EPP et s'est dit, d'une façon générale, d'accord avec l'analyse et les recommandations figurant dans le rapport. Le

Comité a relevé que l'accord conclusif concernant l'EPP était actuellement finalisé en étroite coordination avec PMD, le gouvernement et les autres partenaires intéressés.

9. L'EPP avait confirmé que la coopération pour le développement entre le FIDA et l'Égypte avait répondu aux besoins du pays et des pauvres. Le Comité s'est néanmoins dit préoccupé par l'impact limité qu'avait eu le programme s'agissant d'améliorer les conditions de vie des populations les plus pauvres dans les régions rurales ainsi que par les perspectives limitées de durabilité des résultats. En ce qui concerne ce dernier point, il a été convenu que des efforts sérieux devraient être déployés pour trouver les moyens de faire en sorte que les ruraux pauvres continuent de bénéficier des activités mises en place après la fin des projets.

10. La question du ciblage sur la pauvreté a beaucoup retenu l'attention pendant les délibérations. À ce propos, le Comité a été d'avis que la direction du FIDA devait d'urgence définir sa politique en matière de ciblage et, en particulier, dégager au niveau de l'ensemble de l'institution une vision commune du groupe cible qui devrait être le principal bénéficiaire de l'assistance du FIDA. À propos du ciblage, le Comité s'est dit préoccupé par le fait que l'impact sur les ruraux sans terre et sur les femmes avait été jugé médiocre et que la plupart des projets avaient été concentrés en Basse Égypte, où la prévalence de la pauvreté rurale était peu élevée. Le Comité s'est félicité de ce que le PMD fut convenu de s'attacher comme il convient à définir le ciblage géographique le mieux approprié lors de l'élaboration du nouvel exposé des options et stratégies d'intervention (COSOP) pour l'Égypte.

11. Le Comité a mis en relief le fait que les projets financés par le FIDA en cours en Égypte et ailleurs devaient être ajustés pendant leur exécution – selon que de besoin – pour garantir leur conformité avec les politiques du FIDA (par exemple la politique du FIDA en matière de finance rurale dans le cas de l'Égypte) pouvant avoir été approuvées par le Conseil d'administration après la mise en route des projets en question. Cela permettrait de faire en sorte que tous les projets appuyés par le FIDA aillent dans le sens des dernières approches de développement préconisées par le Fonds et convenues avec le Conseil d'administration. Cela était particulièrement important dans le cas de projets en cours dont l'exécution devait se poursuivre pendant plusieurs années.

12. L'attention du Comité a été appelée sur l'accent très marqué qui avait été mis par le passé sur les composantes matérielles (comme le développement de l'infrastructure et la production agricole) plutôt que sur les activités de caractère plus social (comme la promotion d'approches participatives, la problématique hommes-femmes, le renforcement des capacités institutionnelles au plan local, etc.). À ce propos, PMD est convenu que le futur COSOP – en cours d'élaboration – refléterait, dans le portefeuille d'activités menées en Égypte, un meilleur équilibre entre les activités productives, d'une part, et le développement du capital social et l'autonomisation, de l'autre.

13. Le rôle du FIDA dans la concertation, particulièrement dans un grand pays comme l'Égypte, est une autre question qui a retenu l'intérêt du Comité. Ses membres ont souligné la nécessité de déterminer quelle pouvait être la contribution du FIDA et comment celui-ci pouvait participer aux débats en cours sur les politiques au niveau du pays. À ce propos, aussi bien OE que PMD ont signalé qu'en dépit des ressources financières limitées dont le FIDA avait fait l'apport – en comparaison de certaines autres organisations bilatérales et multilatérales – le Fonds avait un rôle important à jouer en encourageant l'adoption d'une politique en faveur des pauvres étant donné qu'il avait une longue expérience du travail dans des régions marginales avec des populations rurales marginalisées et pauvres. De plus, les efforts du FIDA tendait à autonomiser les ruraux pauvres de sorte qu'ils puissent eux-mêmes faire entendre leurs voix dans les débats politiques au plan local. Enfin, PMD a mis en relief le fait que l'Égypte était l'un des pays couverts par le programme pilote de présence sur le terrain, ce qui constituerait une autre occasion de porter certaines des principales aspirations des ménages ruraux pauvres à l'attention des responsables de la formulation des politiques et des décideurs aussi bien parmi les pouvoirs publics que parmi les autres partenaires du développement.

14. **Questions diverses.** Trois questions ont été discutées au titre de ce point de l'ordre du jour. Premièrement, sur la base de la proposition formulée par OE, le Comité a décidé que la visite sur le terrain qu'il avait envisagé de faire au Mexique dans le contexte d'une évaluation du programme de pays aura lieu du 24 au 28 octobre 2005. Cette visite sur le terrain comportera: a) une visite d'un projet réalisé au Mexique avec un financement du FIDA, qui donnera aux membres du Comité l'occasion de constater de première main comment étaient réalisées les activités et d'avoir des discussions avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes; et b) une participation à l'atelier-table ronde organisé au plan national en vue de l'évaluation du programme de pays.

15. Deuxièmement, OE a fait savoir au Comité que la réunion annuelle du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) aurait lieu à Rome. Cette réunion serait organisée conjointement par la FAO, le FIDA et le PAM et aurait lieu du 27 au 29 avril 2005. En consultation avec le secrétariat du Groupe, OE étudiait la possibilité d'inviter les membres du Comité de l'évaluation qui le souhaiteraient à assister à cette réunion. À ce propos, les membres du Comité seraient tenus informés par OE au cours des quelques jours suivants, et la documentation pertinente leur sera expédiée pour examen et information.

16. Enfin, le Comité a pris note du fait que, comme prévu dans le programme de travail et budget de OE pour 2005, OE avait récemment mené à bien la deuxième phase de l'accord de partenariat pour l'évaluation conclu avec l'Agence suisse pour le développement et la coopération. Ce partenariat, d'une durée de trois ans, devait s'achever en 2007 et prévoyait de mettre à disposition de OE un don de 1,5 million de CHF. Ces ressources seraient utilisées pour compléter le budget de OE et l'aider à financer des activités supplémentaires et des activités expérimentales, comme les activités tendant à promouvoir l'apprentissage et le partenariat par le biais de l'évaluation (par exemple au moyen de l'organisation d'ateliers élargis afin de permettre à toutes les parties prenantes de mener un dialogue sur les questions d'évaluation; de la réalisation de recherches primaires sur les évaluations sélectionnées; et de l'application à titre expérimental d'approches spéciales de la communication. Toutes les activités financées au moyen de ces ressources seront au nombre des priorités annuelles de OE et incluses dans le programme de travail de la division, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration.

# a

**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Comité de l'évaluation – Trente-neuvième session**

Rome, 8 avril 2005

**BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA**

**OBSERVATIONS CONCERNANT LE RAPPORT SUR LA  
PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE**

**I. INTRODUCTION**

1. À sa quatre-vingt-troisième session, le Conseil d'administration a adopté le nouveau mandat et le nouveau règlement intérieur de son Comité de l'évaluation, ce mandat devant englober, entre autres, un examen du rapport sur la performance du portefeuille (RPP) (précédemment appelé rapport de situation sur le portefeuille de projets) que la direction du FIDA présente chaque année au Conseil ainsi que les observations à ce sujet du Bureau de l'évaluation (OE). Le présent document contient les observations de OE concernant le RPP pour 2005.
2. Le RPP a changé par rapport à ce qu'il était les années précédentes en ce sens qu'il contient désormais une masse considérable d'informations sur l'impact escompté du portefeuille et met en relief un certain nombre de questions critiques à régler. Le rapport contient les dernières informations disponibles sur les processus mis en place au niveau de l'ensemble de l'institution pour améliorer la gestion et la performance du portefeuille. Simultanément, le RPP est – et est censé être – un document évolutif qui continuera d'être affiné en même temps que s'améliorera le système de gestion des résultats et de l'impact. Les observations formulées par OE entendent contribuer à ce processus d'amélioration continue et accroître l'utilité du rapport en tant qu'outil de gestion afin de faciliter la prise de décisions par la direction générale du Fonds et par le Conseil d'administration.
3. Les observations de OE sont plus particulièrement consacrées à trois aspects du RPP:
  - i) la structure du RPP et la méthodologie suivie pour l'établir afin de vérifier si les informations qu'il contient sont exactes et présentées clairement et de façon aisément compréhensible;

- ii) l'adéquation des recommandations contenues dans le RPP, c'est-à-dire la question de savoir s'il a été déterminé comment régler les questions soulevées dans le rapport et s'il a été suggéré des mesures pouvant être appliquées à cette fin; et
- iii) la mesure dans laquelle le rapport constitue une réponse adéquate de la direction aux constatations reflétées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).

## II. STRUCTURE ET MÉTHODOLOGIE

4. Le RPP a franchi un pas important dans la bonne direction dans la mesure où il porte sur les mêmes aspects de l'impact des activités traités dans le RARI et, selon ce qui a été dit, tend à continuer de progresser dans ce sens. Cela devrait à la fois déboucher sur une harmonisation des systèmes de suivi et d'évaluation du Département gestion des programmes (PMD) et de l'évaluation indépendante de OE et rendre comparables les constatations retirées touchant les six aspects de l'impact des activités. Cet effort d'harmonisation interne entrepris par le FIDA est semblable à ceux que déploient actuellement dans ce domaine d'autres institutions financières internationales.

5. Pour consolider les progrès accomplis, OE recommande que le RPP pour 2006 comprenne des informations supplémentaires sur son objectif général, les sources de données et les instruments et indicateurs utilisés, et qu'il documente les considérations et recommandations qu'il contient. À cette fin, il pourrait comporter:

- i) une indication plus claire de l'objectif du rapport, qui devrait être double: a) fournir à la direction et au Conseil d'administration des données leur permettant de prendre des décisions informées en vue d'améliorer la performance du portefeuille; et b) exposer la réponse de la direction aux considérations figurant dans le RARI;
- ii) un schéma illustrant les sources utilisées pour établir le RPP, comme les rapports d'avancement des projets, les rapports sur les projets à risque, les rapports d'achèvement des projets, les fiches récapitulatives sur les programmes de pays, etc.;
- iii) une définition des indicateurs utilisés pour évaluer la qualité du portefeuille initial et du portefeuille à risque ainsi que des indicateurs d'impact, avec les barèmes de notation employés;
- iv) une explication, le cas échéant, des différences entre les indicateurs et les systèmes de notation de OE et ceux de PMD; et
- v) les indicateurs utilisés par d'autres institutions comparables (par exemple d'autres institutions financières internationales) qui établissent des rapports annuels sur la performance du portefeuille, et une comparaison entre ces indicateurs et ceux employés pour l'établissement du RPP.

6. Le RPP contient une mine d'informations ainsi que des données détaillées sur le portefeuille, en ce qui concerne aussi bien les éléments traditionnels (comme le montant des approbations et des décaissements, les clôtures et les annulations) que l'impact. Un rapport aussi détaillé a certes comme avantage qu'il met en relief les questions clés qui doivent retenir l'attention de la direction générale et du Conseil d'administration, mais l'on se sent dépassé par le degré de détail. À l'avenir, le rapport devrait être plus synthétique et comprendre des données globales sur les performances, ainsi qu'une comparaison avec les données de référence provenant d'évaluations indépendantes et avec les performances d'organisations comparables si l'on veut qu'il soit véritablement utile pour les décideurs. OE recommande qu'à l'avenir, le RPP:

- i) donne des informations sur la performance du portefeuille à un niveau plus global (dont certaines figurent dans les annexes au rapport de cette année) et sur les indicateurs d'impact. Ces informations devraient être présentées sous forme de tableaux et de graphiques pour illustrer les tendances (sur les cinq dernières années) et comporter également des explications des tendances observées;
- ii) soit fondé plus directement sur les rapports d'achèvement des projets, après vérification de leur conformité avec les normes souhaitées, afin de compiler les informations sur les indicateurs d'impact telles que mesurées à la date de l'achèvement du projet;
- iii) comporte un tableau illustrant la comparaison entre les performances telles que mesurées selon le système d'autoévaluation du FIDA (rapports d'avancement des projets pour les projets en cours et rapports d'achèvement des projets pour les projets clos) et selon les évaluations indépendantes de OE, en particulier telles qu'elles ressortent du RARI, et soit accompagné d'un indicateur et d'une mesure pour refléter la variation nette entre les appréciations résultant du système d'autoévaluation et des évaluations de OE;
- iv) compare les performances du portefeuille du FIDA et celles des institutions financières internationales semblables, sur la base des données rassemblées comme suggéré à l'alinéa v) du paragraphe 5;
- v) mette en relief et explique les performances extrêmes, qu'il s'agisse d'exemples de bonnes pratiques ou au contraire de domaines qui appellent des améliorations et dans lesquels des décisions doivent être prises pour adopter des mesures correctives; et
- vi) ramène le nombre d'exemples anecdotiques à une poignée seulement pour illustrer l'une des conclusions retirées des données globales ou de l'analyse de synthèse.

### III. RECOMMANDATIONS

7. Tout au long du RPP, l'on trouve une analyse sincère des points faibles recensés et de nombreuses suggestions quant aux améliorations à introduire, ce qui montre que le FIDA est prêt à s'employer sérieusement à améliorer ses opérations. Si certaines des recommandations ont été reflétées dans le chapitre consacré aux conclusions, plusieurs d'entre elles n'y ont pas été reprises ou n'ont pas été présentées de manière à pouvoir servir de base à des décisions et à l'adoption de mesures correctives. Par conséquent, OE recommande qu'à l'avenir le RPP:

- i) sépare clairement le résumé des conclusions des recommandations;
- ii) rassemble les recommandations formulées dans l'ensemble du rapport en insérant des renvois aux sections ou paragraphes pertinents du corps même du texte;
- iii) établisse un ordre de priorité parmi les recommandations, par exemple au moyen d'une matrice "urgent/important"; et
- iv) identifie les questions à gérer ou à résoudre aux différents niveaux de la direction du FIDA et les questions sur lesquelles le Conseil d'administration devrait faire porter son attention.

### IV. RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RARI DE 2004

8. À la quatre-vingt-deuxième session du Conseil d'administration, en septembre 2004, il a été convenu que, dans le Rapport annuel sur la situation du portefeuille du projet, la direction du FIDA répondrait aux questions soulevées dans le RARI. Le RPP donne partiellement suite à cette décision dans la mesure où il aborde un certain nombre de questions soulevées dans le RARI, aussi bien dans son chapitre liminaire que dans le corps même du rapport. Aux fins de l'obligation redditionnelle, cependant, il serait bon d'y inclure une section distincte consacrée à la réponse de la direction aux

observations figurant dans le RARI, sous forme d'un tableau résumant la suite donnée par la direction à chaque question et la recommandation formulée dans le RARI.

9. Le RARI pour 2004 (qui englobe les évaluations entreprises en 2003) soulevait les questions ci-après, à propos desquelles il était demandé une réponse à la direction:

- i) Le RARI recommandait un suivi des tentatives faites par le FIDA pour remédier aux problèmes récurrents enregistrés dans les domaines de la microfinance, du suivi et de l'évaluation. Tout en reconnaissant qu'il avait été introduit des politiques et des principes directeurs, le rapport soulignait qu'il fallait déterminer si lesdites politiques et lesdits principes étaient respectés. Le RPP contient des informations détaillées au sujet de l'impact de l'assistance du FIDA sur les avoirs financiers, mais pas sur la mise en œuvre de la politique en matière de microfinance. Ce dernier thème doit néanmoins faire l'objet au début de 2005 d'une évaluation au niveau de l'ensemble de l'institution, étant entendu que la politique en la matière sera révisée à la lumière des conclusions de l'évaluation.
- ii) En outre, le RARI recommandait qu'il soit introduit des critères plus clairs et plus rigoureux pour déterminer au moment de la préévaluation des projets, au moyen d'un mécanisme initial d'assurance-qualité, quelles étaient les perspectives de durabilité, d'innovation et de reproductibilité des projets, et qu'une attention accrue soit accordée à ces aspects au cours de l'exécution et de la supervision. Il est dit dans le RPP qu'il sera introduit un nouveau système de gestion des savoirs et que le FIDA adoptera un nouveau modèle opérationnel; ces innovations devraient répondre aux préoccupations soulevées dans le RARI. À ce stade, cependant, les mesures d'assurance-qualité initiales requises ne peuvent pas être évaluées, n'ayant pas été introduites.
- iii) La première question stratégique soulevée dans le RARI tenait à la nécessité de définir plus clairement le groupe cible du FIDA afin de déterminer si celui-ci devait apporter son assistance aux plus pauvres des pauvres ou aux pauvres économiquement actifs, ou aux deux. Le RPP contenait des informations très détaillées concernant le ciblage pour illustrer les différents mécanismes actuellement utilisés à cette fin par le Fonds ainsi que les domaines dans lesquels un ciblage n'était pas possible. Toutefois, le RPP ne répond pas spécifiquement à cette question particulière du RARI, qui appelle une discussion de principe visant à préciser la définition et les caractéristiques du ou des groupes cibles du Fonds.
- iv) La deuxième question stratégique soulevée par le RARI concernait la nécessité de replacer les projets dans une perspective plus large pour les intégrer à un contexte institutionnel et économique plus vaste ainsi que d'accorder une priorité plus élevée à la concertation, aux liens institutionnels, à l'innovation et à la reproductibilité. Le RPP contient des informations sur la participation du FIDA aux processus d'harmonisation menés aussi bien à l'intérieur du système des Nations Unies qu'avec les banques multilatérales de développement ainsi que sur les politiques adoptées dans le contexte de ces efforts. Toutefois, il serait bon que le RPP illustre les liens entre les activités entreprises dans le cadre des projets et les efforts de caractère plus général menés dans les domaines économiques et institutionnels.
- v) La dernière question stratégique soulevée par le RARI était que le FIDA devait aller au-delà des projets et devenir un partenaire stratégique au niveau des pays. Le RPP rendait compte de l'avancement du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, qui devrait élargir les possibilités pour le FIDA de jouer le rôle d'un partenaire stratégique, ainsi que du nouveau modèle opérationnel qui devrait, entre autres choses, déboucher sur un nouveau cadre de programmation par pays.



