

# a

## FIDA

### FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

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

Rome, 13-14 septembre 2006

### PRODUIT DU PLAN D'ACTION

#### PROPOSITION DE RÉVISION DE LA STRUCTURE DES

#### PROGRAMMES D'OPTIONS STRATÉGIQUES PAR PAYS

#### AXÉS SUR LES RÉSULTATS

Pour: **Approbation**

---

## **Note à l'intention des Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques sur le présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

### **Nigel Brett**

Responsable de programmes de pays

tél.: +39-06-5459-2516

courriel: [n.brett@ifad.org](mailto:n.brett@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

tél.: +39-06-5459-2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>RECOMMANDATION POUR APPROBATION</b>	<b>iv</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>v</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. POURQUOI FAUT-IL MODIFIER LES COSOP?</b>	<b>2</b>
<b>III. L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE DE L'ÉLABORATION DE PROGRAMMES DE PAYS AXÉS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>3</b>
<b>IV. PROPOSITION DE MODIFICATIONS DE L'APPROCHE ACTUELLE</b>	<b>4</b>
<b>V. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE PAYS</b>	<b>6</b>
<b>VI. ADAPTATION DU COSOP À LA SITUATION DU PAYS</b>	<b>7</b>
<b>VII. INCIDENCES FINANCIÈRES</b>	<b>8</b>
<b>VIII. IMPACT DES COSOP AXÉS SUR LES RÉSULTATS SUR L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT</b>	<b>9</b>
<b>IX. ÉTAPES ULTÉRIEURES</b>	<b>10</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>I. LE COSOP AXÉ SUR LES RÉSULTATS – TABLE DES MATIÈRES ANNOTÉE</b>	<b>11</b>
<b>II. PROPOSITION DE PRÉSENTATION DU CADRE DE GESTION DES RÉSULTATS</b>	<b>21</b>
<b>III. STRUCTURE EXISTANTE DU COSOP</b>	<b>23</b>



**SIGLES ET ACRONYMES**

COSOP	Programme d'options stratégiques par pays (précédent intitulé: Exposé des options et stratégies d'intervention par pays)
EI	Évaluation externe indépendante du FIDA
EPIN	Évaluation des politiques et institutions nationales
EPP	Évaluation du programme de pays
IFI	Institution financière internationale
PAR	Projet à risque
S&E	Suivi et évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

**RECOMMANDATION POUR APPROBATION**

Il est recommandé que le Conseil d'administration approuve la nouvelle structure des Programmes d'options stratégiques par pays (COSOP) axés sur les résultats, telle qu'exposée aux annexes I et II du présent document.

## RÉSUMÉ

1. Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement s'est notamment concrétisé en 2006 par l'élaboration d'un produit important: la mise à jour de la structure des Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats (COSOP).
2. À sa session de décembre 2005, le Conseil d'administration a décidé qu'une structure actualisée serait soumise au Conseil pour examen à la session de septembre 2006; il a en outre été décidé que si cette structure était approuvée, tous les COSOP présentés à la session de décembre 2006 devraient s'y conformer.
3. Plusieurs initiatives ont été prises afin d'élaborer ce produit essentiel du Plan d'action. Premièrement, les examens des Exposés des options et stratégies d'intervention par pays (les "anciens" COSOP) réalisés par le Conseil d'administration ces cinq dernières années ont été passés au crible afin de recenser les attentes des États membres du FIDA. Deuxièmement, une analyse comparative des approches retenues par les différents donateurs a été réalisée, afin de permettre au FIDA de tirer les leçons des meilleures pratiques internationales en matière d'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats et de s'en inspirer. Troisièmement, les conclusions d'évaluations de programmes de pays récentes et de l'Évaluation externe indépendante du FIDA ont été étudiées. Enfin, une consultation interne approfondie a été organisée, dans le cadre de laquelle le personnel a notamment été invité à répondre à un questionnaire et à participer à un atelier.
4. Les conclusions de ces différentes analyses ont servi à élaborer la nouvelle structure des COSOP axés sur les résultats soumise à l'examen du Conseil d'administration dans le présent document. Les principales modifications par rapport à la structure précédente sont les suivantes:
  - a) Le point le plus important est que le COSOP axé sur les résultats décrira un programme de pays cohérent, s'appuyant sur une panoplie d'instruments d'exécution différents qui se renforcent mutuellement. Les COSOP actuels accordent une place prépondérante aux projets d'investissement, considérés comme le principal instrument d'exécution d'un programme de pays. Compte tenu de la diversification des instruments d'aide au développement auxquels le FIDA fait appel (prêts, dons, concertation sur les politiques publiques, partenariats, gestion des connaissances), et dans la mesure où la mise en commun des fonds fait désormais recette (approches sectorielles), il ne fait aucun doute que la stratégie de pays du FIDA doit devenir un trait d'union entre tous ces instruments d'exécution afin d'exploiter les domaines de synergie et de complémentarité.
  - b) Le COSOP axé sur les résultats jouera un rôle central dans les aspects du programme de pays concernant la gestion, l'apprentissage et la responsabilité. Dans cette optique, chaque COSOP axé sur les résultats devra définir un nombre limité d'objectifs stratégiques ciblés assortis d'indicateurs vérifiables. Le cadre logique sera remplacé par un cadre de gestion des résultats, dont les indicateurs feront l'objet d'un rapport annuel à la direction du FIDA. Des examens à mi-parcours sont également prévus, ainsi qu'une autoévaluation à l'achèvement du programme.
  - c) Le nouveau COSOP accorde une place plus importante aux orientations stratégiques du FIDA, notamment en ce qui concerne la description de l'avantage comparatif du Fonds et des compétences dont il dispose dans un pays donné. La nouvelle structure proposée comporte une section consacrée au ciblage et aux groupes cibles, conformément à la politique du FIDA concernant le ciblage (qui sera examinée à la session de septembre 2006 du Conseil d'administration).

- d) Le nouveau COSOP ne sera plus un document interne au FIDA: les maîtres d'œuvre en seront désormais le FIDA et le pays concerné. Cette maîtrise conjointe se traduira par la participation des parties prenantes du pays à la conception et à la mise en œuvre du COSOP. Puisque l'appropriation nationale suppose également l'alignement sur les politiques et les stratégies nationales, la nouvelle structure proposée comporte une section distincte décrivant le rôle que joue le FIDA pour appuyer les initiatives d'harmonisation et d'alignement conduites par le gouvernement.
- e) Enfin, la nouvelle structure proposée comporte une description standardisée du cadre de financement, élaboré à partir du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) en vigueur au FIDA.



## PRODUIT DU PLAN D'ACTION

### PROPOSITION DE RÉVISION DE LA STRUCTURE DES

### PROGRAMMES D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES AXÉS SUR LES RÉSULTATS

#### I. INTRODUCTION

1. L'objectif primordial du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement est de permettre au Fonds de mieux lutter contre la pauvreté rurale. Ce plan vise trois dimensions de l'efficacité dans ce domaine – la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes de lutte contre la pauvreté rurale du FIDA. Il s'articule autour de trois axes d'intervention: la planification et l'orientation stratégiques, un nouveau modèle opérationnel, et la gestion des connaissances et l'innovation; pour chacun de ces axes, une liste de produits a été définie. L'un des principaux produits à mettre au point en 2006 est la structure révisée de l'Exposé des options et stratégies d'intervention par pays. Il a été décidé que cette nouvelle structure plus axée sur les résultats, désormais intitulée Programme d'options stratégiques par pays (COSOP), serait soumise pour examen à la session de septembre 2006 du Conseil d'administration; il a en outre été décidé que, si elle était approuvée, l'ensemble des COSOP présentés au Conseil d'administration à la session de décembre 2006 devraient s'y conformer.

2. Afin de guider l'élaboration d'une structure du COSOP plus axée sur les résultats, plusieurs initiatives ont été prises. Premièrement, les examens des Exposés des options et stratégies d'intervention par pays (les "anciens" COSOP) réalisés par le Conseil d'administration ces cinq dernières années ont été passés au crible afin de recenser les attentes des États membres du FIDA. Deuxièmement, une analyse comparative des approches retenues par les différents donateurs a été réalisée, afin de permettre au FIDA de tirer les leçons des meilleures pratiques internationales en matière d'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats et de s'en inspirer. Troisièmement, les conclusions d'évaluations de programmes de pays récentes et de l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA ont été étudiées. Enfin, une consultation interne approfondie a été organisée, dans le cadre de laquelle le personnel a notamment été invité à répondre à un questionnaire et à participer à un atelier.

3. La structure du présent document est la suivante. Pour commencer, il passe en revue les principales insuffisances que présentent les COSOP sous leur forme actuelle, relevées dans les rapports d'évaluation (y compris l'EEI) et par le Conseil d'administration. Il indique ensuite brièvement la signification concrète de l'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats, en s'appuyant sur l'analyse des expériences des donateurs à l'échelle internationale. Après un résumé des principales recommandations relatives à la révision de la conception et de la mise en œuvre des COSOP, les sections suivantes abordent les questions de mise en œuvre, les incidences financières et l'impact escompté. Le document comporte trois annexes: l'annexe I contient le produit lui-même, présenté sous forme d'une table des matières annotée du nouveau COSOP axé sur les résultats; l'annexe II propose une présentation du cadre de gestion des résultats proposée pour le COSOP; et l'annexe III reproduit la structure actuelle d'un COSOP pour faciliter la comparaison.

4. Il existe des complémentarités considérables entre les principaux produits du Plan d'action, dont certains sont élaborés en parallèle. Par exemple, cette proposition de révision de la structure des COSOP est soumise au Conseil d'administration en même temps qu'une proposition de révision de la structure du document soumis pour l'approbation des projets et des dons, tandis qu'une proposition de révision du cadre stratégique du FIDA sera présentée au Conseil en décembre. L'alignement vertical

des COSOP sur les stratégies régionales du FIDA et sur le nouveau cadre stratégique sera assuré à l'occasion de la préparation de chaque nouveau COSOP. Le nouveau processus de mise en œuvre des COSOP permettra d'améliorer l'efficacité; en effet, le rapport annuel de situation sur l'exécution du COSOP servira à élaborer les rapports sur la performance du portefeuille régional et sur l'ensemble des projets et programmes du FIDA.

## II. POURQUOI FAUT-IL MODIFIER LES COSOP?

5. Jusqu'à une date récente, les stratégies de pays du FIDA servaient généralement à justifier les interventions, l'accent portant essentiellement sur la cohérence avec les objectifs d'ensemble du Fonds. Souvent, ces stratégies démontraient habilement la pertinence du programme d'aide proposé au regard de ces objectifs, mais en même temps elles ne prêtaient pas une attention suffisante à l'environnement politique national ou aux activités des autres donateurs. Les stratégies de pays ne s'intégraient pas à un système de gestion des performances à l'échelle de l'institution, et elles ne comportaient pas de cadre de gestion des résultats susceptible d'être évalué afin de démontrer l'efficacité et l'impact du programme dans son ensemble. En d'autres termes, elles faisaient office d'instrument de planification, mais pas d'outil de gestion, d'apprentissage et de responsabilité.

6. De même, jusqu'à récemment, les COSOP mettaient l'accent sur les projets d'investissement, considérés comme le principal instrument d'exécution du programme de pays du FIDA. Compte tenu de la diversification des instruments d'aide au développement auxquels le FIDA fait appel (prêts, dons, concertation sur les politiques publiques, partenariats, gestion des connaissances), et dans la mesure où la mise en commun des fonds fait désormais recette (approches sectorielles), il ne fait aucun doute que la stratégie de pays du FIDA doit devenir un trait d'union entre tous ces instruments d'exécution afin d'exploiter les domaines de synergie et de complémentarité.

7. Les observations formulées par le Conseil d'administration, l'EEI et les évaluations de programme de pays récemment réalisées insistent toutes sur la qualité variable des COSOP. Elles s'accordent à considérer que les stratégies de pays du FIDA doivent:

- a) focaliser l'attention sur les ruraux pauvres, en donnant plus de détails sur les groupes bénéficiaires visés et les méthodes de ciblage;
- b) décrire avec plus de précision l'avantage comparatif du FIDA;
- c) fixer des objectifs clairs en matière d'innovation ainsi que des mécanismes permettant de reproduire les activités à plus grande échelle dans le cadre de partenariats stratégiques;
- d) comporter un cadre de gestion de la performance, pour pallier les limites du cadre logique, l'absence de procédure de suivi, d'examen et d'autoévaluation des COSOP, et le manque de données statistiques permettant d'évaluer la performance des programmes de pays;
- e) comporter une stratégie de gestion des risques et proposer des variantes pour les scénarios de financement du programme de pays; et
- f) s'harmoniser avec les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et autres, et identifier des domaines de synergie entre les actions du FIDA et celles des autres donateurs.

### III. L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE DE L'ÉLABORATION DE PROGRAMMES DE PAYS AXÉS SUR LES RÉSULTATS

8. L'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats n'est pas une nouveauté. Plusieurs organisations partenaires du FIDA (par exemple la Banque mondiale ou la Banque asiatique de développement) utilisent cette approche depuis de nombreuses années, et leur expérience a déjà permis de tirer de nombreux enseignements. Trois principales raisons incitent les grands organismes de développement à adopter une démarche axée sur les résultats: l'opinion publique s'interroge de plus en plus sur l'efficacité du développement, la gestion axée sur les résultats se répand, et le manque de coordination entre les activités des différents donateurs induit des coûts de transactions préoccupants. On privilégie désormais les résultats, la gestion des performances, l'apprentissage et la responsabilité, et cette évolution va de pair avec la nécessité de renforcer l'harmonisation et l'alignement sur les stratégies élaborées par les pays eux-mêmes et la coopération entre les donateurs. Le programme de pays, qui présente sous une forme synthétique les activités d'un donateur au sein d'un pays, constitue le principal instrument permettant de prendre en compte l'ensemble de ces éléments.

9. Compte tenu des enseignements tirés de l'analyse de cinq années d'expérience à l'échelle internationale, les caractéristiques essentielles d'un programme de pays axé sur les résultats peuvent se définir comme suit:

- a) Il justifie le type d'intervention préconisé pour chaque pays en démontrant la pertinence du programme pour le pays concerné, mais aussi par rapport aux objectifs d'ensemble, au mandat et à l'avantage comparatif de l'organisation de développement.
- b) Sur la base de l'analyse de la situation du pays (caractéristiques de la pauvreté, politiques publiques, activités des autres donateurs et enseignements tirés des précédents projets), son programme d'aide a pour but d'optimiser la sélectivité, la synergie, la cohérence, la pertinence et l'efficacité.
- c) Il montre en quoi il appuie l'élaboration des politiques au plan national en s'articulant avec les stratégies de réduction de la pauvreté (ou ce qui en tient lieu) et les stratégies sectorielles. Il signale également les domaines de complémentarité avec les activités des autres organismes de développement (permettant ainsi d'affiner la sélection des projets et de développer les partenariats).
- d) Il définit un cadre de gestion de la performance identifiant les résultats escomptés et les indicateurs correspondants, assorti d'un mécanisme continu de suivi, d'examen et de compte rendu.
- e) Il constitue un instrument de connaissance et d'apprentissage qui s'appuie sur l'expérience acquise et les enseignements tirés en faisant appel aux mécanismes de suivi et évaluation (S&E) des projets et du programme de pays.
- f) Il expose une stratégie de gestion des risques.
- g) Il renforce la maîtrise de la stratégie par le pays moyennant une concertation participative avec les principales parties prenantes.

10. Plutôt que de se contenter de reproduire les démarches des autres donateurs, l'approche de l'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats retenue par le FIDA doit refléter l'identité du Fonds tout en exploitant les enseignements très utiles dégagés ces cinq dernières années sur le plan international. Le FIDA se différencie nettement des grandes institutions financières internationales (IFI) notamment par nombre de secteurs d'intervention, par le nombre d'interventions réalisées chaque

année, et par la priorité qu'il accorde à l'innovation et à la reproduction à plus grande échelle. Par conséquent, si la plupart des éléments qui caractérisent l'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats présentés ci-dessus apparaîtront certainement dans les futurs COSOP du FIDA, dans certains cas ils ne seront pas abordés de la même manière que chez les partenaires du FIDA, comme on le verra à la section suivante.

#### IV. PROPOSITION DE MODIFICATIONS DE L'APPROCHE ACTUELLE

11. À partir de l'analyse de la présentation actuelle des COSOP, et compte tenu des résultats de la consultation réalisée en interne et des meilleures pratiques en matière d'élaboration de programmes de pays axés sur les résultats recensées à l'échelle internationale, plusieurs modifications fondamentales sont proposées. Celles-ci sont récapitulées dans le tableau ci-dessous et analysées en détails dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau récapitulatif des principales modifications proposées pour les COSOP**

	<b>Forme actuelle des COSOP (Exposés des options et stratégies d'intervention par pays)</b>	<b>Proposition de Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats</b>
<b>Objet du COSOP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement stratégique du FIDA à l'échelon du pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement stratégique du FIDA à l'échelon du pays et</li> <li>Instrument de gestion, d'apprentissage et de responsabilité au service de la réalisation d'objectifs stratégiques</li> </ul>
<b>Spécificité du FIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du créneau spécifique du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description systématique de l'avantage comparatif et des compétences du FIDA dans le pays concerné</li> </ul>
<b>Groupe cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'analyse de la stratégie de ciblage et des groupes cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description de la stratégie de ciblage et du dossier clé relatif aux groupes cibles visés</li> </ul>
<b>Maîtrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le FIDA assure la maîtrise des interventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise conjointe du FIDA et du pays concerné</li> <li>Les parties prenantes du pays concerné participent à la conception et à la mise en œuvre du COSOP</li> </ul>
<b>Harmonisation et alignement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'analyse systématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alignement total sur la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (ou ce qui en tient lieu)</li> <li>Description des modalités d'interaction entre le FIDA et les initiatives d'harmonisation/d'alignement, l'accent étant mis sur le caractère complémentaire des activités financées par le FIDA</li> </ul>
<b>Focalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le manque de focalisation est souvent critiqué (il n'est pas rare qu'un COSOP mentionne plus de sept domaines d'intervention)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois objectifs stratégiques par COSOP au maximum (éventuellement quatre ou cinq dans certains cas particuliers)</li> </ul>
<b>Instruments d'exécution du programme de pays</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essentiellement les prêts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêts, dons, concertation sur les politiques publiques, partenariats, gestion des connaissances</li> </ul>
<b>Complémentarité des instruments d'exécution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synergie et complémentarité totales des instruments d'exécution au service des trois mêmes objectifs stratégiques centraux</li> </ul>
<b>Détail des opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des informations détaillées concernant les futurs prêts sont souvent mentionnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de présentation détaillée de la conception des futurs prêts</li> <li>Ces détails sont remplacés par une description plus globale du programme de pays et de ses objectifs</li> </ul>
<b>Cadre de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de méthodologie normalisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie normalisée s'inspirant des meilleures pratiques des IFI</li> </ul>

<b>Cadre de résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre logique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de gestion des résultats</li> </ul>
<b>Responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée (pas de rapport annuel, ni examen à mi-parcours, ni autoévaluation à l'achèvement du COSOP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur les indicateurs du cadre de gestion des résultats, examen à mi-parcours et autoévaluation à l'achèvement du COSOP</li> </ul>
<b>Réajustement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de réajustement des activités en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports annuels relatifs aux indicateurs du cadre de gestion des résultats couvriront à la fois les activités en cours et les nouvelles activités</li> <li>• Des réajustements limités pourraient être encouragés pendant la période d'application du COSOP, dans le respect des accords juridiques en vigueur</li> </ul>
<b>Appendices complémentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains dossiers clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des dossiers clés</li> </ul>

12. Les COSOP décriront désormais des programmes de pays cohérents, composés d'instruments et d'activités qui se renforcent mutuellement pour appuyer des objectifs stratégiques essentiels en nombre limité, ce qui constitue la modification la plus fondamentale. La synergie entre les instruments d'exécution devrait renforcer l'impact sur la pauvreté et l'efficacité des initiatives auxquelles le FIDA apporte son concours. Cette cohérence tranche avec les pratiques actuelles, puisque les COSOP comportent souvent des listes de propositions de projets sans rapport les uns avec les autres. L'autre aspect important est que le suivi des résultats réalisé durant la période de validité d'un COSOP concernera les nouvelles activités, mais aussi les activités en cours.

13. Une autre différence importante est à souligner: les COSOP insisteront désormais sur la maîtrise des activités par le pays; les parties prenantes au sein du pays devront donc être plus étroitement associées à la conception et à la mise en œuvre du COSOP. Il faudra également assurer comme il convient la concertation avec les principaux intéressés ainsi que l'harmonisation et l'alignement sur la politique nationale de réduction de la pauvreté et les activités des autres donateurs, mais aussi éviter la réplique des activités et veiller à la maîtrise conjointe du COSOP par les pouvoirs publics et le FIDA.

14. Une autre modification essentielle concerne l'introduction d'un rapport systématique entre les ressources accordées par le FIDA et la performance du pays (adoption de politiques favorables aux pauvres et résultats des interventions du FIDA), le montant des allocations étant calculé chaque année en application du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). À cet égard, le FIDA adoptera la même formule que les grandes IFI: les COSOP mentionneront clairement le montant de l'allocation pour la première année, tandis que celui des allocations annuelles ultérieures dépendra des calculs effectués chaque année en application du SAFP.

15. Il est proposé que le FIDA adopte un cadre de gestion des résultats qui se substituera au cadre logique actuellement en vigueur. Cette modification permettra de conserver au programme une structure logique tout en alignant les objectifs stratégiques du COSOP sur la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et les thèmes de concertation retenus par le FIDA. Ce cadre comportera des indicateurs correspondant à chacun des objectifs stratégiques afin de permettre de rendre compte des résultats et de l'impact obtenus. Il comportera également des indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des réformes des politiques publiques attendues pour favoriser la réalisation de chacun des objectifs stratégiques.

16. Dans la mesure où l'on ne dispose pas d'informations précises sur les caractéristiques des activités qui seront réalisées et sur les ressources disponibles au moment de la conception du COSOP, les indicateurs du cadre de gestion des résultats seront établis à l'occasion de l'élaboration du rapport annuel sur le COSOP. Par exemple, à la fin de la première année de mise en œuvre, les indicateurs seront calculés en additionnant l'ensemble des résultats obtenus pour l'année écoulée. Au fur et à

mesure que de nouvelles interventions sont conçues au cours de la durée de vie d'un COSOP, les résultats de ces nouvelles opérations viendront s'ajouter à ceux des initiatives en cours, de sorte que le cadre de gestion des résultats figurant dans le rapport annuel de situation sur l'exécution du COSOP présente des résultats chiffrés rendant compte de l'ensemble des interventions du FIDA pour une année donnée.

17. Enfin, le contenu du COSOP sera révisé afin de renforcer la priorité accordée aux points suivants: i) les compétences fondamentales du FIDA et son avantage comparatif; ii) les groupes cibles et la méthode de ciblage; iii) l'évaluation de la performance des activités déjà réalisées dans le cadre du programme et les enseignements tirés; iv) l'harmonisation et l'alignement sur la stratégie et les programmes de réduction de la pauvreté élaborés par le gouvernement, et ceux des autres donateurs; v) les attentes en matière d'évolution des politiques pour la période couverte par le COSOP; vi) les méthodes de gestion des connaissances; vii) les approches innovantes; et viii) les risques et leur gestion.

#### V. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE PAYS

18. La mise en œuvre du programme de pays axé sur les résultats se déroulera selon un cycle enchaînant trois phases – formulation, examen et évaluation – les résultats obtenus et les enseignements tirés alimentant la conception de chaque nouveau COSOP. Cette façon de procéder découle essentiellement de la prise de conscience du fait que le COSOP du FIDA doit être un document vivant et évolutif, modifié en continu, afin de prendre en compte les changements intervenus à l'échelon du pays. La nécessité d'élaborer ou non un COSOP tiendra compte du volume effectif ou prévu du programme de pays, tandis que la décision d'élaborer un nouveau COSOP ou de remanier celui en cours dépendra des facteurs suivants:

- a) évolution importante de la situation politique ou économique d'un pays ou de sa situation sur le plan de la sécurité;
- b) évolution importante des politiques et du cadre institutionnel intéressant le secteur rural;
- c) réalisation des objectifs initiaux du COSOP; ou
- d) résultats très insuffisants par rapport aux objectifs spécifiques et aux objectifs d'étape initialement prévus.

19. En règle générale, la formulation d'un nouveau COSOP comportera les étapes suivantes:

- a) des études préparatoires, notamment une analyse de la pauvreté rurale (on exploitera dans la mesure du possible les analyses déjà réalisées, en recherchant les informations manquantes si nécessaire);
- b) une mission principale du COSOP comportant un atelier avec les parties prenantes, des discussions avec les organismes partenaires et la collecte de données et d'informations de référence;
- c) l'élaboration d'un projet de COSOP et l'examen du document par le personnel du FIDA aux fins d'assurance-qualité (examen par le personnel concerné et la direction);
- d) un dernier atelier consacré au COSOP ou une réunion de synthèse avec l'organisme public qui fait office d'interlocuteur (par exemple le ministère des finances), afin de confirmer les propositions du COSOP et de les entériner à l'échelon national; et

- e) l'élaboration du projet de COSOP définitif et sa présentation au Conseil d'administration du FIDA pour examen.

20. La mise en œuvre du COSOP fera l'objet d'un examen annuel, l'équipe de pays rédigeant un rapport de situation à partir des éléments suivants: cadre de gestion des résultats du COSOP et fiche analytique du programme de pays, fiches sur l'état d'avancement des projets et rapports du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); en outre, les parties prenantes seront consultées, et le rapport sera examiné en interne afin de s'assurer de sa qualité et de diffuser les enseignements tirés. Le rapport de situation sur la mise en œuvre du COSOP sera l'un des éléments pris en compte dans le cadre de l'examen annuel du portefeuille.

21. Au bout de deux à trois ans, un examen à moyen terme sera réalisé afin de faire le point sur l'état d'avancement du COSOP et de recommander les éventuels ajustements à apporter aux objectifs et au cadre de gestion des résultats, compte tenu des modifications intervenues dans la politique du gouvernement (révision de la stratégie de réduction de la pauvreté par exemple), dans l'évolution du programme d'harmonisation défini par les donateurs, ou dans d'autres circonstances. Si l'examen à mi-parcours arrive à la conclusion que la conception du COSOP reste valable compte tenu de la situation du pays, la prolongation de la durée du COSOP pourra être recommandée.

22. À l'issue de la période couverte par le COSOP, un bilan sera réalisé sous forme d'une autoévaluation effectuée par l'équipe de pays du FIDA concernée. Celle-ci analysera la performance du COSOP au regard de ses objectifs stratégiques ainsi que sa contribution aux objectifs nationaux de réduction de la pauvreté. Afin de présenter les principaux résultats obtenus, le cadre de gestion des résultats sera la pièce centrale du rapport d'achèvement. Enfin, dans toute la mesure du possible, le Bureau de l'évaluation du FIDA réalisera une évaluation du programme de pays.

23. Les principales parties prenantes seront associées à toutes les étapes (formulation, examen annuel, examen à mi-parcours et bilan). Par parties prenantes, on entend notamment, outre les ruraux pauvres et leurs organisations, les services de l'état, les représentants du secteur privé, les ONG et les donateurs. Lors de la formulation, des évaluations communautaires participatives de la pauvreté seront organisées afin de permettre aux pauvres d'exprimer leurs besoins et leurs priorités. Dans le cadre de l'atelier réunissant les parties prenantes du COSOP et des consultations avec les pouvoirs publics, toute une série d'organisations différentes auront l'occasion d'apporter leur contribution au COSOP afin de permettre l'appropriation de la stratégie à l'échelon national. Les rapports annuels et l'examen à mi-parcours seront également l'occasion de consulter les pouvoirs publics et les principales parties prenantes (éventuellement sous forme d'enquête auprès des intéressés) afin de faire le point sur les progrès réalisés et d'ajuster les orientations du COSOP. Dans le cadre du bilan, un atelier réunira les parties prenantes afin d'étudier les résultats obtenus par le COSOP et de tirer les principaux enseignements à retenir pour l'avenir.

## VI. ADAPTATION DU COSOP À LA SITUATION DU PAYS

24. Le canevas décrit ci-dessus comporte une marge de manœuvre suffisante pour s'adapter aux différentes situations rencontrées dans chacun des pays.

25. Aujourd'hui, de plus en plus de pays conçoivent et mettent en œuvre des approches sectorielles (SWAP) pour les activités rurales telles que l'agriculture. Il faudra élaborer un COSOP pour les pays dans lesquels le programme du FIDA conduit celui-ci à participer à une démarche commune, SWAP ou autre, aux côtés d'autres donateurs. Dans le cadre de ce type d'approches, le programme sectoriel (ou sous-sectoriel) est souvent assimilable à un grand projet auquel collaborent plusieurs donateurs. Pour formuler un COSOP dans un pays où une approche sectorielle ou une autre stratégie d'aide associant plusieurs donateurs est envisagée, le FIDA peut très bien être appelé à participer à des consultations beaucoup plus longues et approfondies avec les autres donateurs et avec le

gouvernement; l'élaboration du COSOP s'étalera alors sur une période plus longue et nécessitera des ressources plus importantes que dans un cas classique. En outre, le FIDA devra parfois s'écarter de la présentation habituelle lorsque le COSOP s'intègre dans une stratégie conjointe associant plusieurs donateurs. S'il s'agit d'une approche sectorielle, on se référera aux documents exposant la politique du FIDA en la matière.

26. Dans le cas des États en situation post-confliktuelle ou vulnérables, il faudra parfois adapter le COSOP afin de prendre en compte la politique adoptée par le FIDA en matière de prévention des crises et de redressement. En particulier, il sera parfois indiqué d'élaborer un "COSOP transitoire" couvrant une période plus courte (par exemple trois ans au lieu de cinq habituellement) afin de tenir compte de la situation incertaine du pays et du fait que les besoins sont susceptibles d'évoluer rapidement une fois la paix pleinement rétablie. Dans le cas de ces COSOP transitoires (ou en cas de mise à jour d'un précédent COSOP), il ne sera pas toujours possible d'approfondir les consultations ou l'analyse de la pauvreté, et les données économiques permettant de cerner la situation d'ensemble du pays pourront faire défaut. Dans ce cas de figure, il faudra alors donner une place plus importante à l'évaluation des risques de crise et de la vulnérabilité.

27. Pour les pays qui reçoivent une allocation SAFP d'un montant très faible ou lorsqu'un programme de pays modeste est envisagé, il ne sera pas nécessaire d'élaborer un COSOP, mais les informations qui y figureraient normalement seront intégrées, le cas échéant, aux sections pertinentes du document de conception rédigé pour un projet. À cet égard, il convient de noter qu'une part non négligeable des pays dans lesquels le FIDA intervient (près de 30%) ne mettent habituellement en œuvre qu'un seul projet à la fois.

28. Parfois, des pays voisins ont des priorités de développement similaires (par exemple, les îles du Pacifique ou des Caraïbes, ou certains groupes de pays, en particulier en Amérique centrale ou en Afrique subsaharienne). Dans une telle situation, il peut être indiqué d'élaborer un Programme d'options stratégiques pour la sous-région (SRESOP), comme on l'a fait récemment pour certains États insulaires du Pacifique et pour l'Asie centrale. Les contextes de développement qui peuvent justifier l'adoption de ce type d'approche régionale sont notamment l'existence d'obstacles et de perspectives communes sur le plan extérieur (zones de libre échange ou autres types d'accords commerciaux par exemple) ou de caractéristiques géopolitiques, sociales et économiques communes (on peut citer l'exemple des pays du Marché commun du Cône Sud [MERCOSUR]). La décision d'élaborer un SRESOP sera prise au cas par cas, en fonction des circonstances. Dans la mesure du possible, les modalités de planification et d'exécution seront analogues à celles d'un COSOP. Les SRESOP seront essentiellement consacrés aux questions stratégiques, politiques et opérationnelles intéressant une région ou une sous-région, et aborderont les perspectives de financement des opérations. Ils tiendront compte des stratégies et activités de l'ensemble des intéressés, à savoir les pouvoirs publics de chaque pays, les institutions régionales, les IFI et les organisations de la société civile intervenant à l'échelle régionale.

## VII. INCIDENCES FINANCIÈRES

29. L'adoption d'une nouvelle structure et d'une nouvelle approche pour les COSOP du FIDA a un certain nombre d'incidences financières. S'agissant du document à proprement parler, le texte principal sera d'une longueur analogue à celle du COSOP actuel, mais le nombre de COSOP élaborés chaque année sera moins important, compte tenu des nouvelles règles relatives à la nécessité d'élaborer un COSOP (telles qu'exposées à la section VI). Sur le plan de la conception et de l'exécution du COSOP, un certain nombre de tâches supplémentaires sont envisagées, comme par exemple les réunions de synthèse organisées dans les pays et les réunions consacrées à l'examen annuel, ce qui aura des répercussions sur le plan des ressources humaines, tant pour le FIDA que pour ses partenaires au sein des pays. S'agissant de la notification des informations, la plupart des propositions que recouvre cette nouvelle approche font appel aux mécanismes internes existants; ils



n'imposent donc pas la création de nouveaux dispositifs. Par exemple, la rédaction du rapport annuel sur la mise en œuvre du COSOP fera appel au dispositif actuel d'examen du portefeuille, qui sera adapté en conséquence. Cependant, deux activités véritablement nouvelles sont proposées: l'examen à mi-parcours et l'autoévaluation du COSOP à son achèvement. Toutefois, au total, cette nouvelle approche ne devrait pas se traduire par un accroissement des coûts, et l'adoption d'une stratégie de pays plus performante permettra à terme de gagner en efficacité et en efficacité aux étapes ultérieures du cycle d'élaboration des programmes de pays.

#### **VIII. IMPACT DES COSOP AXÉS SUR LES RÉSULTATS SUR L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT**

30. On peut escompter que la nouvelle structure des COSOP proposée se traduira par une amélioration de la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des programmes de pays élaborés par le FIDA; les principaux progrès devraient concerner les domaines suivants:

- a) Le rapport de l'EEI, de même que dernier rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), confirment que le FIDA a obtenu de bons résultats sur le plan de la pertinence. Compte tenu de la définition de cette notion retenue par l'EEI et le RARI, le nouveau COSOP devrait contribuer à confirmer ces bons résultats, puisqu'il comportera les éléments suivants: i) une rubrique consacrée au groupe cible et l'ajout d'un dossier clé sur le groupe cible spécialement créé pour les besoins du COSOP; ii) la référence à l'alignement sur les politiques et stratégies pertinentes du FIDA (notamment le nouveau cadre stratégique, lorsqu'il sera élaboré); et iii) la référence à l'alignement des objectifs stratégiques du COSOP sur les stratégies et priorités nationales en matière de réduction de la pauvreté.
- b) Le rapport de l'EEI et le RARI définissent l'efficacité en termes de degré de réalisation (ou de réalisation attendue) des objectifs. La nouvelle structure des COSOP s'écarte du modèle précédent en ceci qu'elle exposera trois grands objectifs stratégiques au maximum, chacun d'entre eux étant accompagnés d'indicateurs précis. Les rapports annuels concernant la mise en œuvre des COSOP feront le point sur la réalisation de ces objectifs. Cette définition de l'efficacité comporte deux autres dimensions, à savoir, le ciblage et l'innovation. La nouvelle structure des COSOP devrait favoriser les progrès sur le plan de l'efficacité grâce à l'insertion de rubriques spécifiquement consacrées à ces deux points.
- c) Enfin, le rapport de l'EEI et le RARI définissent l'efficacité en termes de conversion économique des intrants en produits. À cet égard, dans la conception et l'exécution des COSOP, une attention particulière sera portée au choix des stratégies les plus efficaces pour réaliser les objectifs stratégiques énoncés.

31. Afin de suivre l'impact du COSOP sur l'efficacité du développement, le rapport annuel de situation sur l'exécution du COSOP comportera notamment les éléments spécifiques suivants:

- a) réexamen de la pertinence des objectifs stratégiques du COSOP à la lumière de l'évolution de la situation du pays;
- b) évaluation de l'efficacité du COSOP sur le plan de la réalisation des objectifs stratégiques énoncés et propositions de modification le cas échéant;
- c) réexamen du rapport coût-efficacité des approches retenues pour atteindre les objectifs stratégiques;

- d) synthèse de toutes les informations décrivant l'impact sur la pauvreté (se référant le cas échéant aux études d'impact réalisées dans le cadre du SYGRI); et
- e) évaluation des perspectives de pérennisation des objectifs stratégiques du COSOP (quelles sont leurs chances de réalisation?), identification de tout obstacle à leur pérennisation, et suggestions visant à en améliorer les perspectives.

#### **IX. ÉTAPES ULTÉRIEURES**

32. Sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration de la structure de base du nouveau COSOP telle qu'elle est exposée aux annexes I et II, un document complémentaire présentant les directives relatives à l'élaboration et la mise en œuvre des COSOP sera élaboré et approuvé par la direction du FIDA.

33. Un programme d'orientation et de formation du personnel présentant la nouvelle structure et les directives sera alors proposé au personnel chargé des opérations du FIDA avant la session de décembre 2006 du Conseil d'administration. Celui-ci sera complété par le programme de formation du personnel déjà engagé pour améliorer les compétences indispensables.

34. L'ensemble des COSOP qui seront soumis au Conseil d'administration à sa session de décembre 2006 se conformeront à la nouvelle structure du COSOP telle qu'approuvée par le Conseil d'administration.

## LE COSOP AXÉ SUR LES RÉSULTATS – TABLE DES MATIÈRES ANNOTÉE

Sigles et acronymes

Carte des opérations du FIDA dans le pays

### **RÉSUMÉ DE LA STRATÉGIE POUR LE PAYS (1 page au maximum)**

Ce résumé d'une page doit être consacré exclusivement à la présentation des **principales sections stratégiques** du COSOP: objectifs stratégiques, définition du groupe cible, etc.

#### **I. INTRODUCTION (1/2 page)**

L'introduction indique la durée (en années) du COSOP précédent et du nouveau COSOP; celle-ci sera modulable afin de pouvoir s'adapter à des contextes et des situations nationales différentes. Elle décrit ensuite le processus d'élaboration du COSOP en mentionnant notamment les études préparatoires et les rencontres organisées pour consulter les parties prenantes (par exemple ateliers, groupes de discussion, diagnostics participatifs), et rappelle les dates importantes, notamment celle de la réunion de synthèse avec le gouvernement, le cas échéant. Elle peut aussi mentionner en note la liste des membres de la dernière mission d'élaboration du COSOP (et leur spécialité).

**Renvoi à l'appendice I – Processus de consultation pour l'élaboration du COSOP**

#### **II. CONTEXTE DU PAYS**

##### **A Économie, agriculture et pauvreté rurale (2,5 pages environ)**

###### **i) Situation économique du pays (environ 1/2 page)**

Résumé succinct mentionnant les informations essentielles (revenu global par habitant, taux de croissance du PIB, accroissement démographique, inflation et principaux obstacles et perspectives) extraites notamment des rapports de l'Economist Intelligence Unit, des indicateurs du développement dans le monde et des indices du développement humain du PNUD.

**Renvoi à l'appendice II – Situation économique du pays (tableau récapitulatif des données)**

###### **ii) Agriculture et pauvreté rurale (environ 2 pages)**

Cette section, qui exploite dans la mesure du possible le diagnostic de la pauvreté exposé dans la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, propose une analyse de la pauvreté au sein du secteur rural. Elle doit notamment contenir des renseignements sur l'évolution de la pauvreté (progrès dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement) et sur la répartition des revenus. Il faut également récapituler les causes de la pauvreté rurale et les obstacles et perspectives de réduction de la pauvreté, en faisant notamment référence aux principales dimensions biophysiques, sociales, culturelles, institutionnelles et politiques de la pauvreté rurale (on peut par exemple présenter une analyse des principaux rapports de force qui ont des répercussions sur les inégalités et la pauvreté rurale). On donnera également un aperçu des obstacles et des perspectives liés au sexe (indice de participation des femmes [IPF] et indice sexospécifique du développement humain [ISDH]), et on mentionnera les processus de marginalisation, et les groupes de population particulièrement vulnérables (peuples indigènes et minorités ethniques par exemple). Il faut aussi analyser les grands problèmes qui commencent à se poser en matière de pauvreté rurale. On rappellera brièvement les performances de l'agriculture et du secteur rural et les principaux

obstacles à la croissance du secteur agricole. On explicitera s'il y a lieu les rapports entre ce secteur, l'économie rurale en générale et la réduction de la pauvreté.

Cette section peut également mentionner les perspectives et les priorités des ruraux pauvres, exprimées à l'occasion des consultations participatives (**renvoi à l'appendice I**) ou identifiées dans les études préliminaires. Cette section devra motiver et justifier clairement le choix des objectifs stratégiques présentés à la section IV B.

**Renvoi au dossier clé 1 – Pauvreté rurale et secteur agricole et rural**

**Renvoi à l'appendice VI – Analyse de la pauvreté**

**Renvoi à l'appendice VII – Agriculture et développement rural**

## **B Politiques, stratégies et institutions (2 pages environ)**

### **i) Contexte institutionnel national**

Cette rubrique doit décrire brièvement les institutions (pouvoirs publics et société civile) avec lesquelles le FIDA entend nouer des partenariats pour mettre en œuvre le COSOP, leurs forces et leurs faiblesses et les principales possibilités de renforcement des capacités.

**Renvoi au dossier clé 2 – Matrice des organisations (Analyses des forces, faiblesses, possibilités et menaces [FFPM])**

### **ii) Stratégie nationale de réduction de la pauvreté rurale**

Cette rubrique doit proposer une description des principaux éléments de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté existante, en particulier ceux qui ont un rapport avec le FIDA. Elle doit également faire référence aux stratégies pertinentes concernant le secteur rural.

**Renvoi à la colonne 1 de l'appendice III – Cadre de gestion des résultats du COSOP**

**Renvoi à l'appendice VIII – Matrice des forces et des faiblesses de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté**

### **iii) Harmonisation et alignement**

Cette section doit faire le point sur les activités d'harmonisation à l'échelle nationale et préciser les modalités de collaboration du FIDA avec les autres donateurs et les pouvoirs publics visant à harmoniser les activités. Cette collaboration peut prendre les formes suivantes: i) participation du FIDA à des forums de coordination des donateurs organisés à l'échelle nationale ou sectorielle; ii) activités réalisées en commun avec d'autres donateurs, comme par exemple des études et des analyses conjointes, ou encore des projets cofinancés ou financés en parallèle; iii) approche sectorielle pertinente; iv) coordination de l'aide dans le cadre de structures conjointes; v) question de la participation du FIDA au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (ce point évoluera en fonction des résultats des initiatives de réformes des Nations Unies); vi) harmonisation des méthodes de mise en œuvre des projets, (par exemple, adoption de procédures de passation de marché ou de rapport communes).

**Renvoi au dossier clé 3 – Initiatives complémentaires d'autres donateurs/possibilités de partenariat**

### III. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DU FIDA DANS LE PAYS (environ 1,5 page)

#### A. Bilan des résultats, de l'impact et de la performance

Cette section fait le point sur les résultats obtenus dans le cadre du précédent COSOP. Elle pourrait exploiter les indicateurs du cadre de gestion des résultats de ce document (synthèse de plusieurs évaluations, notamment données du SYGRI, évaluations du SAFF, évaluations du programme de pays [EPP]). Toutefois, puisque ce cadre de gestion des résultats ne sera utilisé dans les COSOP qu'à partir de décembre 2006, il faudra plusieurs années pour disposer de résultats pour un COSOP achevé. D'ici là, cette section pourra présenter une évaluation succincte des résultats des activités du FIDA (notamment prêts, dons, concertation sur les politiques publiques, partenariats, gestion des connaissances) au regard des objectifs fixés durant la période couverte par le précédent COSOP.

Il convient d'évaluer la performance du programme de pays du FIDA en fonction de l'indicateur relatif aux projets à risque (PAR) et au regard des problèmes de gestion de projets, et d'identifier les éventuels obstacles/problèmes.

**Référence à l'appendice IV – Cadre de gestion des résultats du précédent COSOP**

#### B. Enseignements tirés

Cette rubrique doit décrire les principaux enseignements tirés des activités financées par le FIDA au cours du précédent COSOP (éventuellement sous forme de liste à puces). On se référera principalement à la section III A (Bilan des performances). Si une évaluation à l'échelle du pays – EPP ou autre – a récemment été réalisée, les enseignements contenus dans les rapports correspondants peuvent être repris.

**Renvoi à l'appendice V – Accord conclusif de l'EPP (s'il en existe un) et synthèse des suites données aux problèmes précédemment relevés dans les évaluations et mentionnés dans l'accord conclusif**

### IV. CADRE STRATÉGIQUE DU FIDA POUR LE PAYS (environ 3 pages)

#### A. Avantage comparatif du FIDA à l'échelle du pays

Il s'agit de décrire en quelques lignes les domaines dans lesquels le FIDA dispose de **compétences spécifiques à l'échelle du pays** en se référant au cadre stratégique du FIDA, à la stratégie régionale et aux opérations déjà réalisées dans le pays concerné. Cette synthèse sera utilisée pour choisir les thèmes des opérations à réaliser et harmoniser les activités du FIDA avec celles des autres donateurs. Les domaines en question pourront notamment être les suivants:

- un domaine thématique, technique ou institutionnel central pour lequel le FIDA a fait ses preuves dans le pays, et sur lequel le gouvernement souhaiterait que le FIDA concentre ses efforts;
- des partenariats solides avec une institution ou un groupement d'institutions; et
- des activités, des régions, des groupes cibles ou des sous-secteurs qui ne sont pas concernés par l'activité d'un autre donateur.

#### B. Objectifs stratégiques

Il s'agit de la section essentielle du COSOP. Il faut retenir trois objectifs stratégiques (ce nombre peut être porté à cinq en cas de nécessité clairement motivée). On peut définir un objectif stratégique comme étant la modification de comportement la plus profonde sur laquelle un projet ou une activité du FIDA puisse espérer exercer une influence directe. Il est

assimilable à l'objectif général d'un cadre logique. Cette section doit apporter des précisions sur les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer la réalisation des objectifs stratégiques retenus. Le choix des objectifs stratégiques eux-mêmes sera notamment dicté par: i) la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (ou ce qui en tient lieu); ii) les compétences dont dispose le FIDA dans le pays concerné; iii) les études de référence, notamment l'analyse de la pauvreté; et iv) l'examen des activités envisagées par les donateurs afin d'éviter les doubles emplois et d'identifier les perspectives de partenariat.

Cette section doit expliciter le lien entre chacun de ces objectifs stratégiques et la réduction de la pauvreté rurale. Il doit également montrer clairement l'articulation entre l'objectif stratégique retenu et les principaux objectifs, thèmes ou piliers de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (ou d'une autre stratégie nationale), et avec le cadre stratégique et la stratégie régionale du FIDA.

**La rédaction de cette étude s'appuiera sur le cadre de gestion des résultats du COSOP.  
Renvoi à l'appendice III – Cadre de gestion des résultats du COSOP**

### **C. Perspectives d'innovation**

Cette sous-section a pour objet d'identifier les thèmes/domaines d'innovation potentiels pour chacun des objectifs stratégiques retenus. Elle doit également préciser l'étape sur laquelle le FIDA entend travailler (par exemple: définition de la portée, expérimentation, validation, communication des résultats, reproduction). On recensera si possible les activités ou initiatives engagées avec le concours du FIDA qui présentent déjà un potentiel de reproduction à plus grande échelle, et on décrira les mécanismes que le FIDA va utiliser pour encourager d'autres partenaires à reproduire à plus grande échelle des innovations financées par le FIDA qui ont donné de bons résultats (par exemple: stratégies de communication adaptées aux différents partenaires). Dans cette section, on doit s'attacher à faire le lien entre les travaux de recherche financés au moyen de dons du FIDA (dans le pays comme ailleurs) et les futurs projets susceptible de tirer parti de ces innovations.

### **D. Stratégie de ciblage**

L'action du FIDA est centrée sur les ruraux pauvres. Il s'agit d'un aspect essentiel qui fait parfois toute la différence entre le Fonds et les autres donateurs. La stratégie de ciblage d'un COSOP peut viser à centrer des activités sur certains sous-groupes de la population rurale pauvre ou sur des régions défavorisées. Cette section doit décrire succinctement les sous-groupes cibles retenus pour chaque objectif stratégique, et la démarche envisagée (les groupes cibles participent-ils directement au projet, ou bénéficient-ils de la croissance et des possibilités d'emploi que le projet aura favorisées).

**Renvoi au dossier clé 4 – Identification du groupe cible, questions prioritaires et options envisageables**

**Renvoi à la politique du FIDA concernant le ciblage**

### **E. Corrélation avec les politiques**

À chacun des objectifs stratégiques retenus doit se rattacher une dimension politique. Pour chaque objectif stratégique, on identifiera les principaux changements escomptés sur le plan des politiques publiques, et on expliquera comment le FIDA entend favoriser ces changements (à l'occasion d'ateliers, d'études, de visites, de séances de formation, de reproduction et d'amplification, de travaux menés avec d'autres donateurs, etc.). Il convient de noter que l'engagement du FIDA sur le terrain est motivé essentiellement par le fait que les activités réalisées dans le cadre des projets du FIDA soulèvent des problèmes intéressant les politiques, et non par un engagement politique au sens plus global du terme. Dans cette

section, on décrira également comment le FIDA entend aider le gouvernement à formuler une stratégie/politique en matière de pauvreté rurale et, en particulier, l'interface entre le FIDA et les processus nationaux de formulation, mise en œuvre, révision, mise à jour, amélioration, etc., de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (par exemple dans le cadre de groupes mixtes gouvernement/donateurs travaillant sur la stratégie de réduction de la pauvreté).

**La section concernant la corrélation avec les politiques devra exploiter l'analyse du secteur rural effectuée dans le cadre du SAFR afin d'identifier les attentes en matière de politiques se rapportant à chacun des objectifs stratégiques.**

## V. GESTION DU PROGRAMME (environ 3,5 pages)

### A. Gestion du COSOP

Cette section doit être consacrée à la description des modalités de S&E de la mise en œuvre du COSOP proprement dit, par exemple i) au cours de la mise en œuvre du COSOP, notification annuelle par le chargé de programme de pays des indicateurs retenus (à partir du cadre de gestion des résultats du COSOP, des fiches sur l'état d'avancement des projets, des rapports du SYGRI et de la fiche analytique du programme de pays); ii) modalités d'organisation de l'examen à mi-parcours du COSOP; et iii) modalités d'organisation de l'autoévaluation du COSOP à son achèvement ou de l'EPP. On précisera les dates envisagées pour l'examen à moyen terme et l'évaluation à l'achèvement du COSOP.

**Renvoi à l'appendice III – Cadre de gestion des résultats du COSOP – ce document précisera clairement les indicateurs à utiliser dans les rapports.**

### B. Gestion du programme de pays

Cette section doit décrire les modalités de gestion des activités menées dans le pays au cours de la période couverte par le nouveau COSOP, et notamment: i) le dispositif de présence sur le terrain, s'il y a lieu; ii) l'organisation de l'équipe de gestion du programme de pays; iii) les ateliers annuels d'examen de la mise en œuvre du programme de pays; et iv) les différentes modalités de supervision du programme (pour les prêts, les dons, etc.). Seront également décrites les priorités et les mesures envisagées pour améliorer les notes de l'indicateur relatif aux PAR, éventuellement sous forme de liste à puces. Par exemple, si la qualité de la vérification des comptes est un problème qui touche l'ensemble du programme de pays, on décrira la démarche envisagée pour améliorer la note PAR sur ce point. Enfin, cette section analysera les mesures nécessaires pour adapter les opérations déjà engagées par le FIDA dans le pays au nouveau COSOP proposé. S'agissant du cadre de gestion des résultats, les informations concernant les nouvelles opérations seront notifiées, mais aussi celles concernant les interventions en cours.

### C. Partenariats

Pour les besoins des COSOP, les définitions suivantes du terme partenariat seront utilisées:

- **Collaboration institutionnelle:** c'est la forme de partenariat la plus "coûteuse". Il s'agit de partager la responsabilité du programme entre deux partenaires ou plus. Il est nécessaire de recourir à cette forme de partenariat lorsqu'un objectif essentiel ne peut être réalisé sans collaboration. Elle peut recouvrir la mise au point de perspectives communes et l'adoption de mesures coordonnées pour la gestion des ressources, ou encore des projets conjoints ou des stratégies de pays conjointes. La collaboration institutionnelle entraîne généralement la conclusion d'accords en bonne et due forme et un degré plus élevé de partage des risques et des avantages.

- **Coordination institutionnelle:** c'est une forme de partenariat moins "coûteuse". Il s'agit de faire en sorte que les interventions de développement soient planifiées en connaissance de cause, sans ignorer les actions des autres partenaires intervenant dans la même région ou dans le même secteur, et que les partenaires de développement assurent la synergie et la complémentarité des opérations. Pour ce faire, il faut que les organismes adaptent leur programme afin d'être plus efficaces dans l'obtention des bénéficiaires. Il convient de mettre en commun les ressources, les connaissances et les informations afin de réduire les coûts. Cette forme de partenariat peut éventuellement comprendre la participation à des groupes de coordination entre donateurs.

Cette section doit comprendre la description des partenariats dont la création est envisagée afin d'atteindre chacun des objectifs stratégiques du COSOP.

Pour ce qui est de la mise en œuvre du COSOP, ces partenariats peuvent avoir pour objet l'exécution des projets, la concertation, l'innovation ou la gestion des connaissances. Les partenaires pourront être des organismes publics, des donateurs, des ONG, des organisations de paysans, des organisations à assise communautaire ou le secteur privé. Les partenariats avec d'autres donateurs pourront prendre la forme de cofinancements, d'approches sectorielles, de collaboration dans le domaine des politiques ou de confrontation d'expériences.

Cette section contiendra une description des **moyens** que le FIDA entend utiliser pour nouer des partenariats efficaces (par exemple, élaboration de matrices de suivi des partenariats, rencontres bilatérales régulières pour aborder les questions de stratégies, vidéoconférence) et des objectifs spécifiques des partenariats envisagés.

**Référence au dossier clé 3 – Initiatives complémentaires d'autres donateurs/possibilités de partenariat.**

#### **D. Gestion des connaissances et communication**

La gestion des connaissances recouvre la **collecte** des informations et des données relatives aux réussites et aux échecs (à l'aide d'un système de suivi), **l'analyse** de ces informations (à l'aide d'un système d'évaluation) et la **diffusion** des informations (à l'aide d'un procédé de communication). Elle a pour vocation d'utiliser les informations et de mettre les connaissances à la disposition de la communauté du développement.

Cette section doit décrire les mesures spécifiques envisagées pour améliorer la gestion des connaissances dans le cadre du programme de pays. Pour chacun des objectifs stratégiques du COSOP, on identifiera les perspectives de production de savoirs essentiels/pertinents et les grands thèmes/sujets sur lesquels axer les activités de gestion des connaissances, ainsi que les principales parties prenantes et les publics visés par le transfert de connaissance. La mise en œuvre du programme de pays sera l'occasion de leur transmettre des connaissances par les moyens appropriés (en particulier lorsque celles-ci ont trait à des innovations).

Pour tirer les enseignements de la mise en œuvre des activités réalisées avec le concours du FIDA (en analysant les succès, mais aussi les échecs) et les diffuser auprès d'un public plus large (en particulier lorsqu'ils concernent les principales innovations du programme de pays) il est indispensable de mettre en place des systèmes de S&E efficaces à l'échelle des projets et du programme de pays. Cette section comportera une description des mécanismes de S&E qui doivent contribuer à l'identification, la collecte et l'exploitation des savoirs et des bonnes pratiques.



La diffusion des enseignements et des autres informations à l'échelle locale, nationale et internationale peut se faire sous forme de production de rapports et de brochures, de création et de mise à jour de sites Web et d'organisation d'ateliers et d'autres types de rencontres. Ce travail peut être réalisé à quatre niveaux: i) alimentation de publications et de sites Internet extérieurs au FIDA, à l'échelle internationale et nationale; ii) alimentation des publications et des sites internet du FIDA (par exemple le portail de la pauvreté rurale, les bulletins régionaux, les centres d'information régionaux); iii) publication de documents et organisation de rencontres spécifiques à l'échelle du pays (par exemple une brochure sur le pays ou un atelier sur le programme de pays); et iv) activités de projets visant à faire connaître les résultats obtenus à un public plus large. Compte tenu des moyens financiers limités du FIDA, on pourrait sans doute prévoir davantage au stade de la conception pour tirer les leçons de l'expérience, tant dans le cadre des projets d'investissements (S&E, gestion des connaissances et communication faisant partie intégrante des fonctions de l'unité de gestion du projet) que dans celui d'autres projets et partenariats.

La gestion des connaissances recouvre aussi la diffusion du COSOP proprement dit, afin de lui conférer l'impact le plus élevé possible sur la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et les autres stratégies nationales de développement, notamment à travers l'identification précise i) des publics cibles; ii) des messages clés; iii) des partenaires et des parties prenantes essentiels; et iv) des principales stratégies de diffusion et de promotion.

#### **E. Cadre de financement SAFP**

Cette section doit décrire les éléments pris en compte pour établir l'allocation des ressources du FIDA (prêts et dons) pour la période de mise en œuvre du COSOP.

Pour la première année du COSOP, elle doit mentionner tous les éléments de ce calcul et faire apparaître la note PAR, la note obtenue par le secteur rural, la note finale du pays et l'allocation annuelle correspondante (on trouvera un exemple dans le tableau ci-dessous).

**Exemple de calcul de l'allocation SAFP pour la première année du COSOP**

	<b>Indicateur</b>	<b>COSOP Année 1</b>
	<b>NOTES ÉVALUANT LE SECTEUR RURAL</b>	
A i)	Environnement politique et juridique des organisations rurales	4,6
A ii)	Dialogue entre le gouvernement et les organisations rurales	3,75
B i)	Accès à la terre	3,4
B ii)	Accès à l'eau à usage agricole	3,14
B iii)	Accès aux services de recherche et de vulgarisation agricoles	3,75
C i)	Conditions propices au développement des services financiers ruraux	4,25
C ii)	Climat de l'investissement pour les entreprises rurales	3,75
C iii)	Accès aux marchés des intrants et des produits agricoles	4,0
D i)	Accès à l'éducation dans les zones rurales	4,67
D ii)	Représentation	4,0
E i)	Affectation et gestion des fonds publics en faveur du développement rural	3,5
E ii)	Obligation redditionnelle, transparence et corruption en zones rurales	3
	Total des notes combinées	45,81
	<b>Moyenne des notes combinées</b>	<b>3,8175</b>
	Note PAR	5
	Note EPIN	3,69
	Note du pays	4 000 000
	<b>Allocation annuelle (en USD)</b>	<b>16 000 000</b>

Le montant effectif des allocations attribuées à partir de la deuxième année du COSOP, qui résultent d'un calcul annuel appliquant la formule SAFP, est affecté par près d'une centaine de variables qui se combinent entre elles. C'est pourquoi il est impossible de prévoir avec certitude, dès la première année du COSOP, le montant des allocations pour les années ultérieures.

Conformément à l'usage chez les IFI partenaires du FIDA, celui-ci n'imposera pas que les COSOP présentent pour toute la durée du COSOP les différents scénarios de financement et d'allocation en fonction de la réalisation des priorités préétablies en matière d'évolution des politiques (déclencheurs).

Toutefois, on pourra fournir une projection faisant apparaître les répercussions d'une augmentation ou d'une diminution de la note PAR et de la note de performance du secteur rural sur la note du pays. Le COSOP comprendra un tableau présentant le scénario de base, une hypothèse basse correspondant à une note de performance faible et une hypothèse haute correspondant à une note de performance élevée. Ce tableau, dont un exemple figure ci-dessous, illustrera les répercussions sur la note SAFP obtenue par le pays d'une évolution de plus ou moins 1 de la note PAR et de plus ou moins 0,3 de la note de performance du secteur rural.

**Relation entre les indicateurs de performance et la note du pays**

Hypothèse de financement	Note PAR (+/- 1)	Note de performance du secteur rural (+/- 0,3)	Évolution en % du score SAFP obtenu par le pays par rapport au scénario de base
Hypothèse basse	4	3,434	-19%
Scénario de base	<b>5</b>	<b>3,734</b>	<b>0%</b>
Hypothèse haute	6	4,034	20%

**F. Risques et gestion des risques**

Cette section, qui ne figurait pas dans les anciens COSOP, a été ajoutée en raison de la suppression du cadre logique. Elle doit décrire succinctement les risques liés à chacun des objectifs stratégiques (risques politiques, institutionnels, techniques, politiques ou financiers/économiques) ainsi que les mesures que le FIDA entend prendre pour atténuer ces risques et les gérer. À cet égard, on peut concevoir les projets de manière à réduire les risques, par exemple en sélectionnant les partenaires et les activités afin d'éviter les domaines à risques. Il est parfois nécessaire de diminuer le montant des ressources affectées à un objectif stratégique lorsque, en dépit de bénéfices potentiels non négligeables, la réforme des politiques proposée ne s'est pas concrétisée, ce qui fait que les risques sont considérables. La gestion des risques intéresse également la gestion du portefeuille, dans le cadre de laquelle des mesures visant à réduire les risques peuvent être prises – par exemple une supervision plus rigoureuse des projets.

Total 14 pages

**Appendices**

Appendice I	COSOP Consultation Process (Processus de consultation pour l'élaboration du COSOP)
Appendice II	Country Economic Background (Situation économique du pays)
Appendice III	COSOP Results Management Framework (Cadre de gestion des résultats du COSOP)
Appendice IV	Previous COSOP Results Management Framework (showing summary of key results) (Cadre de gestion des résultats du précédent COSOP (récapitulant les principaux résultats obtenus))
Appendice V	CPE Agreement at Completion Point (if available) Accord conclusif de l'EPP (le cas échéant)
Appendice VI	Poverty Analysis* (Analyse de la pauvreté*)
Appendice VII	Agriculture and Rural Development (optional)* (Agriculture et développement rural [facultatif]*)
Appendice VIII	Matrix Showing Strengths and Weaknesses of the National Poverty Reduction Strategy* (Matrice des forces et des faiblesses de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté*)

ANNEXE I

**Dossiers clés**

Dossier clé 1	Rural Poverty and Agricultural/Rural Sector Issues (Pauvreté rurale et secteur agricole et rural)
Dossier clé 2	Organizations Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats [SWOT] analysis) (Matrice des organisations [forces, faiblesses, possibilités et menaces – FFPM])
Dossier clé 3	Complementary Donor Initiative/Partnership Potential (Initiatives complémentaires d'autres donateurs/possibilités de partenariat)
Dossier clé 4	Target Group Identification, Priority Issues and Potential Response (Identification du groupe cible, questions prioritaires et options envisageables)

\* Appendices figurant dans les versions du COSOP destinés au Département gestion de programmes et au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, mais omises dans la version destinée au Conseil d'administration.

**PROPOSITION DE PRÉSENTATION DU CADRE DE GESTION DES RÉSULTATS**

(hypothèse inspirée de la stratégie de réduction de la pauvreté du Bangladesh)

Colonne 1 – Alignement sur la stratégie du pays	Colonnes 2 à 4 – Principaux résultats visés par le COSOP			Colonne 5 – COSOP Objectifs intéressant les institutions/politiques publiques (dans le cadre de partenariats)
Buts de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) (ou équivalent) (cette colonne doit mentionner des extraits de la SRP ou d'une stratégie équivalente)	Objectifs stratégiques du COSOP (3 à 5 au maximum)	Indicateurs de résultats (des projets/programmes) prévus par le COSOP pour chacun des quatre objectifs stratégiques	Indicateurs intermédiaires faisant apparaître des progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques	Attentes politiques/institutionnelles spécifiques se rattachant aux quatre objectifs stratégiques (thèmes de concertation du COSOP)
<p>5.C.1.1. Cultures: combler le déficit de rendement afin d'accroître la productivité, diversifier la production en faveur de cultures économiquement rentables.</p> <p>5.C.1.3 Élevage et aviculture: améliorer les connaissances des petits exploitants, assurer soutien technique et formation.</p>	<p>Objectif stratégique 1 – Faciliter l'accès des petits paysans aux nouvelles technologies</p>	<p>Nombre de paysans qui adoptent de nouvelles technologies et se mettent à cultiver des productions de valeur.</p> <p>Nombre de paysans qui font état d'une augmentation de la productivité des cultures et de l'élevage</p>	<p>Nombre de paysans participant aux activités de diffusion des technologies.</p> <p>Nombre de nouvelles technologies sélectionnées pour diffusion.</p>	<p>Approche décentralisée, intégrée et participative de la vulgarisation agricole testée avec succès, ce qui conduit à son adoption par le gouvernement.</p>
<p>5.C.1.5: Faciliter le rôle du secteur privé en ce qui concerne l'utilisation et la gestion des marchés.</p> <p>5.C.1.7 Développer les activités rurales non agricoles moyennant le renforcement des compétences, la création de débouchés commerciaux, les services financiers et les services de développement des entreprises.</p> <p>5.C.1.8 Développer le microcrédit à l'appui des entrepreneurs, inciter les établissements de microcrédit à proposer à la fois des prêts et des services concernant la technologie, l'information, et les marchés.</p>	<p>Objectif stratégique 2 – Développer l'accès des entrepreneurs ruraux aux marchés et aux services financiers</p>	<p>Nombre d'entreprise qui ont accès à des services financiers et commerciaux.</p> <p>Nombre d'entreprises créées ou développées.</p> <p>Nombre d'entreprises qui ont des liens commerciaux avec le secteur privé formel.</p> <p>Nombre de jours de travail – salarié ou indépendant – générés (hommes/femmes)</p>	<p>Nombre d'entreprises concernées par les initiatives bénéficiant du concours du FIDA</p> <p>Nombre d'entrepreneurs formés.</p> <p>Nombre de partenariats établis avec le secteur privé</p>	<p>Mise en place de nouveaux mécanismes de financement et de nouveaux moyens d'appui technique et commercial en faveur des entrepreneurs ruraux et adoption d'un cadre réglementaire porteur.</p>
<p>5.C.1.2 Pêche: assurer l'accès des pauvres et des groupes communautaires aux étendues d'eau.</p> <p>5.C.1.5 Terre: distribuer les khas aux pauvres pour qu'ils y implantent des habitations, faire en sorte que les pauvres aient accès aux terres d'accroissement (chars), favoriser l'appui sous forme de crédit aux sans terre et aux fermiers.</p>	<p>Objectif stratégique 3 – Développer l'accès des pauvres au régime de propriété commune (RPC)</p>	<p>Nombre de ménages pauvres accédant au RPC (terre et eau).</p> <p>Nombre d'organisations à assise communautaire créées dont le cadre juridique garantit un accès durable au RPC.</p>	<p>Nombre de ménages pauvres qui deviennent membres d'un groupe communautaire d'accès aux ressources.</p> <p>Surface de terre et d'eau affectée à la distribution aux pauvres.</p>	<p>Adoption par le gouvernement d'une nouvelle réglementation concernant l'accès aux étendues d'eau en faveur des communautés des pêcheurs.</p>

5.C.1.5: Place des femmes dans l'agriculture: services spécifiques de vulgarisation et de formation, espace et débouchés sur les marchés, aide sous forme de crédit aux femmes entrepreneurs.

5.C.1.8 Microcrédit: développement des services financiers et non financiers d'appui aux femmes afin de leur permettre d'investir dans des entreprises rurales et d'accéder à des marchés qui leur soient favorables.

<p>Objectif stratégique 4 – Développer de nouvelles perspectives économiques pour les femmes.</p>	<p>Nombre de femmes qui créent et gèrent une entreprise.</p> <p>Nombre de femmes obtenant un droit de propriété ou d'occupation foncière.</p> <p>Nombre de femmes qui exercent un contrôle plus étendu sur les finances du ménage et participent plus aux prises de décision du ménage.</p>	<p>Nombre de femmes qui participent aux initiatives appuyées par le FIDA.</p>	<p>Adoption de mesures renforçant les droits des femmes à la propriété</p>
---	---	---	--

### STRUCTURE EXISTANTE DU COSOP<sup>1</sup>

TAUX DE CHANGE  
POIDS ET MESURES  
SIGLES ET ACRONYMES  
CARTE DU PAYS: EMBLEMMENT DES OPÉRATIONS FINANÇÉES PAR LE FIDA  
RÉCAPITULATIF DU PORTEFEUILLE DU FIDA  
RÉSUMÉ (2-3 pages)

- I. INTRODUCTION (0,5 page)
- II. LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SECTORIEL ET LA SITUATION DE LA PAUVRETÉ RURALE (4-5 pages)
  - A. Situation économique du pays
  - B. Secteur agricole
  - C. Pauvreté rurale
  - D. Réduction de la pauvreté rurale: perspectives et obstacles
  - E. Stratégie nationale pour la réduction de la pauvreté rurale
- III. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DU FIDA DANS LE PAYS (1-2 pages)
- IV. CADRE STRATÉGIQUE DU FIDA (5-6 pages)
  - A. Créneau stratégique du FIDA et axes d'intervention proposés
  - B. Principales possibilités d'innovation et d'intervention du projet
  - C. Possibilités d'élargissement et de partenariat avec des ONG et le secteur privé
  - D. Liens stratégiques possibles avec d'autres donateurs et institutions
  - E. Domaine de concertation
  - F. Mesures visant à améliorer la gestion du portefeuille
  - G. Cadre indicatif de financement et programme de travail à horizon mobile

#### APPENDICES

- I. DONNÉES SUR LE PAYS
- II. CADRE LOGIQUE
- III. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, POSSIBILITÉS ET MENACES
- IV. CORRÉLATION ENTRE LES AXES INSTITUTIONNELS ET LE PROGRAMME PROPOSÉ POUR LE PAYS
- V. ACTIVITÉS DES AUTRES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT – EN COURS D'EXÉCUTION ET PRÉVUES

(Note: Longueur maximale du texte principal: 15 pages)

---

<sup>1</sup> Document de référence: EB 2002/77/R.12