

Cote du document: EB 2019/127/R.4
Point de l'ordre du jour: 3 a) iii)
Date: 13 août 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Cadre de partenariat du FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Charlotte Salford
Vice-Présidente adjointe
Département des relations extérieures
et de la gouvernance
téléphone: +39 06 5459 2142
courriel: c.salford@ifad.org

Ronald Hartman
Directeur de la
Division de l'engagement mondial, des partenariats et
de la mobilisation des ressources
téléphone: +39 06 5459 2705
courriel: r.hartman@ifad.org

Willem Wefers Bettink
Chef, fonctionnaire chargé des partenariats
Division de l'engagement mondial, des partenariats
et de la mobilisation des ressources
téléphone: +39 06 5459 2472
courriel: w.bettink@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États
membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session
Rome, 10-12 septembre 2019

Pour: **Examen**

Table des matières

Résumé	iii
I. Introduction	1
A. Généralités	1
B. Contexte	1
C. Définir des partenariats efficaces dans le contexte du FIDA	2
II. Le Cadre de partenariat du FIDA	4
A. Présentation	4
III. Renforcement des processus opérationnels, du suivi et du compte rendu	7
A. Amélioration des partenariats dans les processus opérationnels clés	7
B. Instruments et outils de partenariat	10
C. Suivi et compte rendu	11
IV. Mise en œuvre du Cadre	11
Appendices	
I. Summary of recommendations and responses	1
II. Draft Action Plan Partnership Framework	2
III. Synergies with IFAD11 deliverables for partnership	3
IV. The Monitoring, Evaluation and Reporting of Partnerships	5
V. Partnering Tools and Guidance	11
VI. Enhanced Partnering in Business and Operational Processes	13
VII. Partnership appendix – COSOP Guidelines	18
VIII. IFAD's engagement with United Nations Reform	21

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
GPR	Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectif de développement durable
OSR	Organisation ayant son siège à Rome
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels

Résumé

1. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 souligne l'importance des partenariats s'agissant de promouvoir les synergies entre les ressources propres du FIDA et des sources de financement, des savoirs et de l'expérience des partenaires, en vue de créer un environnement favorable pour que les populations rurales pauvres puissent s'extraire de la pauvreté.
2. Les partenariats stratégiques jouent un rôle central s'agissant de permettre au FIDA de remplir sa mission, d'avoir un impact à grande échelle et de contribuer, en tant que partenaire, à réaliser les objectifs du développement durable (ODD). Dans le cadre de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), la direction du Fonds a convenu d'élaborer "un cadre pour planifier de manière stratégique et assurer le suivi des partenariats du FIDA au niveau national, régional, mondial et institutionnel"¹.
3. Le Cadre de partenariat du FIDA s'inscrit dans la continuité de l'accent mis par le Fonds sur la nécessité d'établir des partenariats pour renforcer les effets directs en matière de développement rural à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Ce cadre comble les lacunes relatives aux partenariats actuels du FIDA: i) en recensant les partenariats qui permettront au Fonds d'optimiser ses résultats; ii) en établissant des priorités pour les partenariats à tous les niveaux; iii) en aidant le Fonds à assurer le suivi des réalisations et à répondre au besoin de rendre compte au niveau institutionnel de l'apport des partenariats à ses résultats et aux ODD; iv) en adoptant des bonnes pratiques et des outils idoines dans l'optique des partenariats; v) en renforçant la capacité du personnel à appuyer l'établissement efficace des partenariats.
4. Le Cadre vise à obtenir trois effets directs en matière de partenariat: i) obtenir un impact à grande échelle au niveau des pays; ii) influencer sur les politiques nationales et internationales pour favoriser la mise en place d'un environnement propice à un développement rural équitable et durable; iii) aider les organisations compétentes et efficaces qui représentent les groupes cibles du FIDA.
5. Ces effets directs seront obtenus grâce à six objectifs de partenariat, qui correspondent aux domaines stratégiques des activités de partenariat du FIDA au niveau national, régional et mondial. Ces dernières seront menées à leur tour en appliquant un ensemble de principes en matière de partenariat.
6. Pour que le FIDA soit efficace, il faut que les partenariats soient intégrés à ses processus opérationnels. Cela suppose un changement au niveau de la culture et des compétences organisationnelles, ainsi que l'utilisation d'outils de partenariat. Le Cadre propose une approche collaborative stratégique et souple concernant la collaboration avec un vaste éventail de partenaires, en fonction des besoins de ces derniers, moyennant des procédures de partenariat efficaces reposant sur une culture organisationnelle favorable et un appui adapté.
7. La mise en place du Cadre entraînera trois principaux changements pour le FIDA: i) un recensement et une hiérarchisation plus stratégiques des partenariats; ii) l'amélioration des procédures de collaboration avec les partenaires en vue d'optimiser la valeur des partenariats; iii) le renforcement du suivi et du compte rendu des effets directs obtenus.
8. Ces changements interviendront grâce à un plan d'action visant à: i) intégrer des recommandations sur les pratiques de partenariat aux processus opérationnels; ii) améliorer le suivi et le compte rendu des partenariats en ajustant les procédures et les systèmes d'information existants; iii) élaborer des outils de partenariat propres au FIDA et renforcer les capacités et les compétences pour appuyer

¹ Voir le document GC 41/L.3/Rev.1, annexe I, mesure contrôlable 32, engagement 3.5 au titre de FIDA11.

l'approche préconisée en matière de partenariat au niveau national, régional et mondial.

I. Introduction

A. Généralités

1. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 souligne l'importance des partenariats s'agissant de promouvoir les synergies entre les ressources propres du FIDA et des sources de financement, des savoirs et l'expérience des partenaires, en vue de créer un environnement favorable pour que les populations rurales pauvres puissent s'extraire de la pauvreté. L'importance des partenariats est inscrite dans l'objectif de développement durable (ODD) 17, qui souligne le rôle du FIDA en tant que partenaire et contributeur à la réalisation des ODD.
2. Pendant la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), la direction a fait part de son approche consistant à "faire des partenariats stratégiques en matière de financement, de savoir, de plaidoyer et d'influence au niveau mondial la pierre angulaire des opérations du FIDA" (engagement 3.5). En vue d'améliorer l'exécution et l'apport des partenariats, la direction a convenu d'"élaborer et [de] mettre en œuvre un cadre pour planifier de manière stratégique et assurer le suivi des partenariats du FIDA au niveau national, régional, mondial et institutionnel notamment la collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, les institutions financières internationales, les partenaires nationaux et bilatéraux, et l'engagement dans les partenariats multipartites" (mesure contrôlable 32)².
3. Le Cadre de partenariat du FIDA a été élaboré pour promouvoir les objectifs et la théorie du changement pendant FIDA11 et au-delà, dans le contexte du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Il s'appuie sur le document de FIDA11 relatif à la multiplication des partenariats³, le rapport de synthèse d'évaluations de 2018 sur les partenariats établi par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE)⁴ et l'expérience accumulée depuis la précédente Stratégie du FIDA en matière de partenariat (2012).
4. Les partenariats jouent un rôle crucial pour permettre au FIDA de remplir sa mission et d'avoir un impact à grande échelle. Le Cadre de partenariat du FIDA offre un socle conceptuel ainsi qu'une orientation stratégique en vue de renforcer l'efficacité des partenariats du Fonds au niveau des pays, des régions et du monde.
5. La section II du document présente les éléments clés prévus par le Cadre pour **améliorer la hiérarchisation (sélection) des partenariats ainsi que le suivi et le compte rendu de leurs effets directs**. La section III **décrit les mesures à mettre en œuvre pour renforcer les partenariats et les intégrer aux processus opérationnels clés**. Elle fournit également des recommandations en vue d'améliorer l'utilisation des systèmes et processus institutionnels **afin d'assurer le suivi et le compte rendu des partenariats à tous les niveaux**. La section IV évoque les détails relatifs à l'exécution et recense les responsabilités institutionnelles en vue de la mise en œuvre au début de 2020.

B. Contexte

6. Le FIDA sait que les partenariats jouent un rôle de plus en plus important dans sa capacité, en tant que partenaire de l'alliance mondiale, de contribuer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (le Programme 2030). Les partenariats permettent également au FIDA d'améliorer son efficacité et d'optimiser ses ressources.

² *Ibid.*

³ Voir le document IFAD11/3/R.5 (FIDA11 – Multiplier les partenariats pour accentuer l'impact du FIDA au niveau des pays et sa présence sur la scène internationale).

⁴ Voir le document EC 2018/100/W.P.5 (Synthèse d'évaluations relative au renforcement des partenariats au service d'une meilleure efficacité en matière de développement: examen des données d'expérience et des résultats au niveau des pays).

7. Le rapport de synthèse d'évaluations réalisé en 2018 par IOE et le rapport de situation de 2018 sur l'exécution de la stratégie de partenariat du FIDA ont permis d'établir que le FIDA avait besoin d'améliorer ses procédures en matière de partenariat. Ces dernières années, le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) a mis en évidence la dégradation des appréciations relatives à l'établissement des partenariats au niveau des pays (en 2018, 60% des opérations avaient été jugées plutôt satisfaisantes, contre 90% en 2012). L'appendice I résume les principales recommandations issues des précédents rapports et précise comment celles-ci sont prises en compte dans le Cadre de partenariat du FIDA.
8. Plusieurs questions d'importance ont été soulevées:
 - i) le manque de clarté concernant la manière dont les partenariats permettent au FIDA d'obtenir des résultats dans le cadre de ses projets, programmes, dons et politiques, et l'inadéquation des liaisons établies entre les partenariats et les théories du changement sous-jacentes aux projets ou aux programmes;
 - ii) le manque de hiérarchisation et de sélection des partenariats à tous les niveaux, ce qui a conduit à négliger les partenariats essentiels;
 - iii) l'absence ou le manque de suivi et de compte rendu des réalisations obtenues par certains partenariats, et l'absence de compte rendu au niveau institutionnel sur la contribution globale des partenariats aux réalisations du FIDA;
 - iv) l'utilisation et la prise en compte insuffisantes des bonnes pratiques et des outils idoines en matière de partenariat, et la capacité variable du personnel à appuyer l'établissement efficace des partenariats.
9. Le Cadre vise à créer des synergies avec d'autres résultats attendus de FIDA11, notamment les stratégies relatives: au cofinancement, à la gestion des savoirs, à la participation du secteur privé et aux pays en situation de fragilité; aux thèmes transversaux que sont la nutrition, l'égalité des sexes, les jeunes et le climat; aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP). L'appendice III offre un aperçu de la manière dont les partenariats ont été hissés au rang de priorité dans ces résultats attendus.
10. Le Cadre prend acte du fait que le FIDA entretient déjà de nombreux partenariats. Il offre donc une perspective axée sur les partenariats qui peut servir à affiner l'orientation stratégique et la sélection des partenariats du Fonds.
11. Dans la mesure où les partenariats évoluent souvent de façon organique, ils doivent être gérés de manière flexible et réactive, et des choix stratégiques doivent être opérés en vue de privilégier certains partenaires. Pour y parvenir, la meilleure chose que le FIDA puisse faire est d'adopter des bonnes pratiques et de renforcer sa culture en matière de partenariat plutôt que d'élaborer des procédures verticales complexes qui risquent de s'apparenter à un exercice consistant à "cocher des cases".
12. Le Cadre prévoit d'intégrer l'amélioration de la planification, l'exécution et le compte rendu des partenariats dans les nombreuses procédures qui existent pour contenir les coûts. Toutefois, il convient de souligner que le fait d'investir dans des partenariats est en soi un moyen de mobiliser des ressources supplémentaires et d'améliorer l'efficacité.

C. Définir des partenariats efficaces dans le contexte du FIDA

13. S'inspirant de la Stratégie du FIDA en matière de partenariat de 2012, le Cadre définit les partenariats comme "la collaboration entre des acteurs institutionnels qui unissent leurs forces complémentaires et leurs ressources en vue d'atteindre des buts et objectifs communs".

14. Pour mener à bien sa mission, le FIDA doit s'appuyer sur un éventail de partenariats diversifié au niveau national, régional et mondial. Parmi ses partenaires figurent ses États membres, des institutions financières internationales (IFI), des institutions des Nations Unies, des organismes multilatéraux, des instituts de recherche, des organisations de la société civile, le secteur privé, des plateformes multilatérales et des fondations.
15. Globalement, ces partenariats ont trait: au cofinancement de projets et d'autres initiatives, à l'exécution de projets et de dons, à l'appui à l'élaboration des politiques et à l'influence à exercer sur les programmes de développement au niveau des pays, des régions et du monde, aux savoirs et à l'innovation et, enfin, à la participation du secteur privé.
16. Pour le FIDA, le défi consiste à accorder la priorité aux partenariats les plus stratégiques, puis à investir dans ceux-ci en vue d'optimiser ses résultats et ses contributions aux ODD et au Programme 2030. Il est donc important de préciser ce qui constitue un partenariat efficace ainsi que la manière dont on doit déterminer ces partenariats, leur accorder la priorité et les cultiver.
17. Le FIDA a connu de nombreuses expériences fructueuses; néanmoins, il lui est également arrivé de s'investir dans des partenariats⁵ qui n'ont pas porté leurs fruits ou qui n'ont pas exprimé tout leur potentiel. Dans certains cas, les intentions étaient louables, mais les différences de processus opérationnels ou de procédures administratives entre les partenaires ont posé problème (en matière de cofinancements par exemple).
18. Le Cadre permet de procéder à une évaluation minutieuse de ces questions en amont. Par exemple, les évaluations initiales des partenaires peuvent aider à repérer les obstacles susceptibles d'entraver la participation effective du FIDA aux partenariats, tels que des mémorandums d'accord dépourvus de plan d'action et de résultats attendus clairement définis (l'appendice V fournit des recommandations sur les critères a minima en ce qui concerne les partenariats et les mémorandums d'accord).
19. Dans le Cadre, il est proposé que le FIDA recense plus précisément les partenariats stratégiques de tous niveaux qui contribuent de façon essentielle à la réalisation de ses objectifs et des ODD et investisse de manière plus ciblée dans ces partenariats. Les partenariats stratégiques contribuent de manière importante à accroître l'impact et l'influence, sur la base de forts intérêts communs et d'une harmonisation des procédures opérationnelles.
20. **Le Cadre repose en grande partie sur un concept de partenariat pensé à la fois comme une méthode de travail, une culture, une posture stratégique et un ensemble connexe de comportements, de procédures et d'outils.** Les relations avec d'autres organisations peuvent être abordées selon une approche transactionnelle, unilatérale ou partenariale. Cette dernière approche examine consciencieusement les avantages mutuels et les buts communs, ainsi que les meilleures méthodes pour collaborer efficacement. Une approche partenariale cherche à savoir comment le FIDA peut être un bon partenaire pour les autres, et ce que l'autre partie peut apporter au FIDA.

⁵ Voir le projet d'évaluation au niveau de l'institution de la contribution du FIDA au développement de filières au profit des pauvres, rédigé par IOE, qui aborde la question des effets directs des mémorandums d'accord signés avec des institutions multinationales.

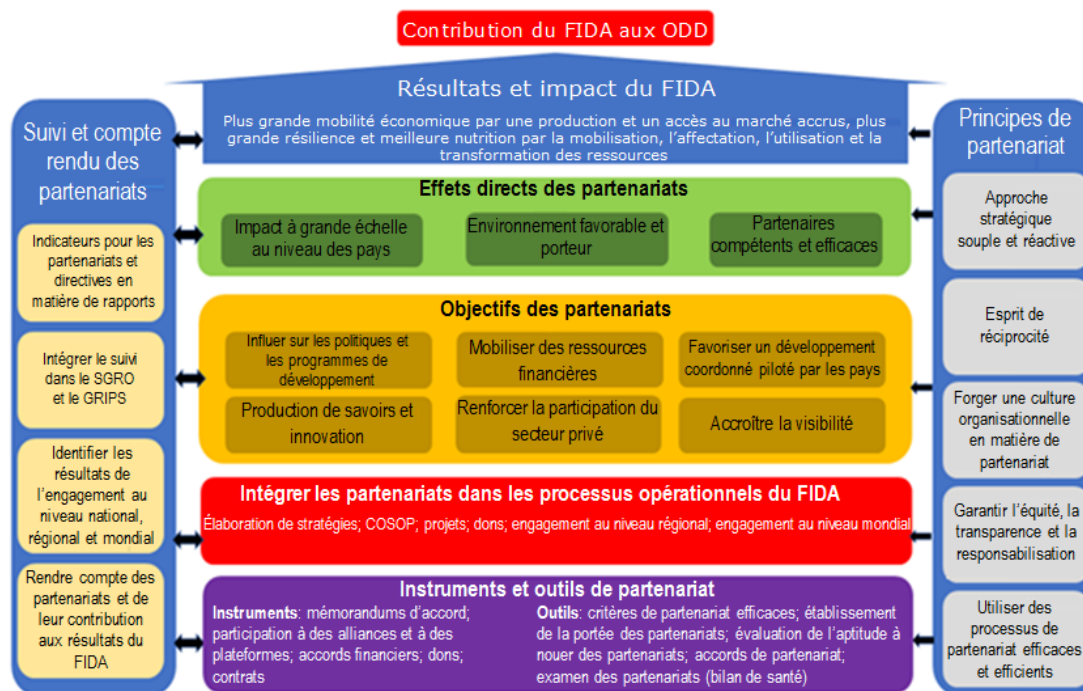
II. Le Cadre de partenariat du FIDA

A. Présentation

21. Le Cadre de partenariat du FIDA offre une approche intégrée qui permet de hiérarchiser et renforcer les partenariats au sein des processus opérationnels du Fonds; et suivre les résultats des partenariats et en rendre compte. Il fournit également un ensemble d'instruments et d'outils pratiques à utiliser dans le cadre des opérations du FIDA. Le Cadre a été élaboré autour de six objectifs de partenariat qui s'articulent entre eux pour permettre au Fonds d'accomplir sa mission et d'optimiser ses contributions à d'autres partenariats ou réseaux (États, équipes de pays des Nations Unies, Comité de la sécurité alimentaire mondiale ou encore Forum économique mondial).
22. Pour le FIDA, il est fondamental de relier les aspects transactionnels des partenariats à des outils qui permettent d'assurer la sélection, la gestion, le suivi et le compte rendu des partenariats de manière efficace. Le Fonds mène souvent des opérations dans des contextes difficiles et avec des contraintes de temps, de ressources et de capacités, ce qui est loin d'assurer des conditions idéales pour établir des partenariats. Le Cadre confère au FIDA la souplesse nécessaire pour surmonter de façon créative les contraintes liées aux partenariats.
23. Comme l'illustre la figure ci-dessous, l'objectif d'ensemble du FIDA est d'utiliser les partenariats pour honorer son engagement à mettre en œuvre une transformation rurale durable et inclusive qui soit conforme aux ODD. Assurer des partenariats efficaces permettra au FIDA d'avoir un impact et d'influer sur les politiques à une bien plus grande échelle que s'il travaillait seul.

Figure 1

Contribution du FIDA à la réalisation des ODD par le biais des partenariats



Note: SGRO = Système de gestion des résultats opérationnels; GRIPS = Système de projets d'investissement et de dons.

24. Le Cadre de partenariat fonctionnera en synergie avec la stratégie globale de réforme appliquée dans les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (par exemple la décentralisation), mais aussi avec les changements opérationnels mis en œuvre à la suite de FIDA11 et les nouvelles orientations stratégiques du modèle/schéma financier.

25. Le Cadre vise à obtenir trois effets directs en matière de partenariat, qui sont la raison d'être de ces partenariats: i) obtenir un impact à grande échelle; ii) influencer sur les politiques nationales et internationales pour favoriser un développement rural équitable et durable; iii) aider les organisations compétentes et efficaces qui représentent les groupes cibles du FIDA ou qui travaillent avec ces derniers. Ces effets directs fournissent une orientation de haut niveau pour hiérarchiser les partenariats du FIDA et évaluer sa performance. Ils sont conformes à la théorie du changement de FIDA11 et au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.
26. L'obtention de ces effets directs sera guidée par l'application de cinq principes relatifs aux partenariats, qui incarnent l'engagement du FIDA avec ses partenaires et l'optimisation de ses systèmes internes pour faire du Fonds un partenaire efficace. Ces principes seront pris en compte lors de l'intégration des partenariats dans les processus opérationnels du FIDA ainsi que dans les outils de partenariat qui fournissent des critères, des processus et des orientations pratiques en vue d'assurer l'efficacité des partenariats.
27. Les trois effets directs des partenariats seront obtenus en poursuivant six objectifs fondamentaux (la substance des partenariats du FIDA), en ciblant les domaines d'activité stratégiques des partenariats du FIDA au niveau national, régional et mondial, et en guidant l'identification et la sélection des principaux partenaires et partenariats. Ces questions sont étroitement liées entre elles et seront traitées de manière complémentaire de manière à ce que les partenariats permettent d'atteindre de multiples objectifs ou la totalité d'entre eux (par exemple, en combinant le cofinancement avec l'influence sur les politiques).
28. Les six objectifs des partenariats sont les suivants:
- i) **Influer sur les politiques et les programmes de développement.**
Le FIDA a une mission qui l'amène nécessairement à collaborer avec des partenaires au niveau national, régional et mondial, et à participer à des tribunes et à des processus qui influent sur les priorités et les programmes de développement et les programmes établis en faveur des populations rurales pauvres (équipes de pays des Nations Unies, Association des nations de l'Asie du Sud-Est, Union africaine, Comité de la sécurité alimentaire mondiale et Forum politique de haut niveau pour le développement durable). Influer sur les politiques constitue une priorité pour le FIDA, ce point étant capital pour accroître l'impact du Fonds. Le FIDA forge donc des partenariats pour étudier et analyser les politiques, prendre part à des alliances visant à insuffler des changements et participer à des forums et processus multipartites.
 - ii) **Mobilisation des ressources financières.** Pour obtenir un impact à grande échelle, honorer ses engagements dans le cadre de FIDA11 et jouer un rôle catalyseur dans le financement du développement, le FIDA doit mobiliser un financement accru en faveur du développement rural. La Stratégie et le plan d'action du FIDA en matière de cofinancement (EB 2018/125/R.9) dressent la liste des partenaires traditionnels et des nouveaux partenaires. À cet égard, le Département de la gestion des programmes (PMD) a accompli des progrès en 2019: il a renforcé ses partenariats avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Société financière internationale, et il a souligné la nécessité d'adopter dans les premières phases des COSOP une approche systématique en matière de partenariats. La Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé pour 2019-2022⁶ met en évidence le potentiel des partenariats pour "attirer" un financement accru de la part du secteur privé national et des investisseurs éthiques.

⁶ Ce document sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2019.

- iii) **Favoriser des processus de développement coordonnés pilotés par les pays.** Le FIDA est résolu à agir en faveur du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement et en faveur du programme de réforme de l'Organisation des Nations Unies. Il doit donc veiller à ce que ses processus et partenariats dans les pays soient pilotés par les pouvoirs publics nationaux et coordonnés avec ses partenaires. Le FIDA étant une institution de financement – et non un organisme d'exécution –, l'exécution des projets et programmes qu'il appuie doit reposer sur des partenariats efficaces avec les pouvoirs publics et les divers partenaires d'exécution. Au niveau des pays, le Fonds travaille en étroite collaboration avec les pouvoirs publics (par exemple dans le cadre de groupes de travail sur les questions agricoles), les IFI, les organismes des Nations Unies [par l'intermédiaire du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable (voir appendice VIII)] et, notamment, les organisations ayant leur siège à Rome (OSR).
- iv) **Production de savoirs et innovation.** La Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs énonce que le Fonds s'appuiera sur ses propres savoirs et tirera stratégiquement parti de ceux de ses partenaires, y compris les IFI, ses partenaires de recherche, le secteur privé et les OSR, en particulier dans les domaines où le FIDA ne possède pas d'avantage comparatif. Pour ce faire, il cartographiera les partenariats existants et potentiels en matière de savoirs, et sélectionnera ceux qui apportent une valeur ajoutée aux priorités du Fonds dans ce domaine, notamment l'égalité des sexes, le climat, la nutrition et les jeunes, en vue d'optimiser le rôle du FIDA en tant que leader mondial en matière de savoirs.
- v) **Renforcer la participation du secteur privé.** La Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé reconnaît la nécessité d'accroître la collaboration avec le secteur privé au niveau national et mondial pour apporter des solutions aux difficultés auxquelles se heurtent les petits exploitants agricoles et les microentreprises et les petites et moyennes entreprises rurales et pour mobiliser les investissements du secteur privé en vue de combler le fort déficit d'investissement dans l'agriculture. Pour ce faire, il est prévu: i) d'élargir les partenariats avec le secteur privé national et les partenaires de développement, par exemple par le biais de chaînes de valeur inclusives; ii) d'élargir les partenariats public-privé-producteurs; iii) de développer des solutions novatrices.
- vi) **Renforcer la visibilité.** Pour être efficaces, le FIDA et ses activités doivent être reconnus et valorisés. Les partenariats au sein de forums, d'alliances et de réseaux sont un moyen important d'accroître l'influence du Fonds et sa contribution au niveau national, régional et mondial. Les accords de cofinancement avec d'autres bailleurs de fonds et IFI accroissent la visibilité du FIDA et la valeur ajoutée qu'il apporte à l'action des organisations tierces.
29. Les partenariats varient au niveau national, régional et mondial. S'il est essentiel de mobiliser des ressources et des cofinancements au niveau des pays, il importe également de contribuer à façonner les programmes de développement et d'assurer la visibilité du FIDA au niveau mondial. Les objectifs de partenariat fournissent une base pour identifier les priorités de partenariat aux trois niveaux.
30. Pour améliorer l'efficacité du FIDA, les effets directs, les principes et les objectifs des partenariats doivent être mis en œuvre dans les processus opérationnels du Fonds et appuyés par des outils solides. Les mécanismes formels de partenariat, comme les mémorandums d'accord, devraient être utilisés de manière plus sélective dans la mesure où l'efficacité d'un partenariat dépend de la culture organisationnelle et des compétences du personnel. La combinaison de ces éléments permettra au FIDA et à ses partenaires de mieux gérer les risques, saisir

les possibilités et aborder les questions cruciales tout au long des différentes phases de leurs partenariats.

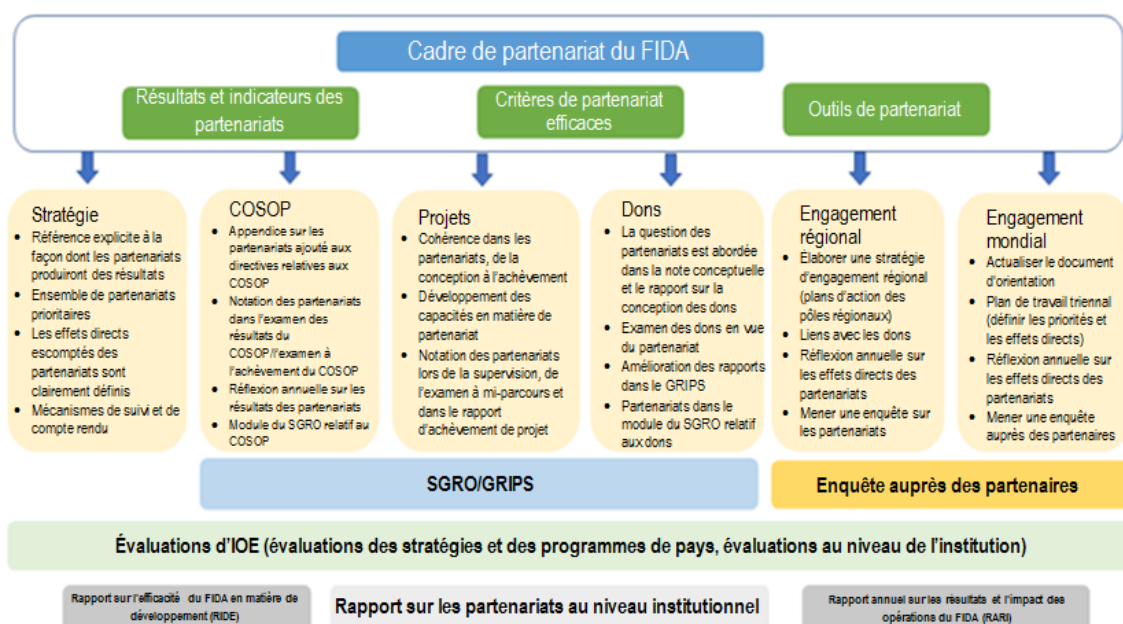
31. Enfin, le Cadre comprend des mesures destinées à améliorer les capacités et les processus, afin que les résultats et les effets directs puissent être mesurés et décrits. À cet effet, le suivi et le compte rendu des partenariats: i) livrent un aperçu général de la manière dont ils contribuent à la mission du FIDA et à ses effets directs; ii) appuient les processus d'apprentissage et de retour d'information afin d'améliorer l'engagement avec les partenaires au niveau national, régional et mondial.

III. Renforcement des processus opérationnels, du suivi et du compte rendu

32. La figure 2 illustre la démarche envisagée dans le Cadre de partenariat du FIDA pour améliorer la hiérarchisation des priorités, la gestion, le suivi et le compte rendu dans les processus opérationnels du FIDA. Les changements et améliorations proposés sont étroitement alignés sur les processus opérationnels du Fonds de manière à réduire autant que possible les charges de travail supplémentaires et les exigences imposées aux systèmes du FIDA. Les nouveaux éléments appuyant la mise en œuvre comprennent une annexe sur les partenariats ajoutée aux directives relatives aux COSOP, une stratégie sur l'engagement régional et un rapport sur les partenariats au niveau institutionnel. Les changements apportés aux processus opérationnels en vue d'améliorer les partenariats du FIDA sont résumés dans les sous-sections ci-après.

Figure 2

Changements apportés aux processus opérationnels, aux systèmes de suivi et aux modalités de compte rendu



A. Amélioration des partenariats dans les processus opérationnels clés

33. **Stratégies.** Les réformes et transformations en cours au FIDA sont guidées par une série de stratégies et de plans d'action qui portent sur les domaines opérationnels stratégiques et les thèmes transversaux (tels que le climat et les jeunes). Jusqu'à présent, leur application aux partenariats a été variable. Les futurs plans et stratégies doivent être alignés sur le présent Cadre et préciser

les priorités en matière de partenariat, les résultats escomptés et les mécanismes de suivi et de compte rendu.

34. **COSOP.** Comme indiqué dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, les partenariats au niveau des pays sont essentiels pour obtenir des résultats et créer un impact à grande échelle. Néanmoins, dans le passé, la plupart des COSOP ne livraient qu'un aperçu général des partenariats. Les nouvelles directives relatives aux COSOP comportent un modèle qui décrit les modalités à suivre pour repérer et choisir des partenaires pour chacun des six objectifs de partenariat (voir appendice VII pour plus de détails). De plus, le renforcement des capacités du personnel et l'utilisation d'outils tels que la liste de contrôle pour des partenariats efficaces sont essentiels pour améliorer les partenariats au niveau national.
35. Les partenariats noués dans le cadre des COSOP feront l'objet d'un suivi, à l'occasion des examens annuels, à mi-parcours et à l'achèvement. Les modèles de ces rapports seront adaptés pour permettre une évaluation cohérente par rapport aux objectifs du partenariat. Ces informations seront complétées par des données provenant d'enquêtes menées auprès des partenaires nationaux ainsi que par des rapports sur les cofinancements et les dons relevant du GRIPS. Une brève synthèse annuelle des partenariats noués avec les pays pourrait être incluse dans le module du SGRO relatif au COSOP.
36. Comme le précisent les nouvelles directives relatives aux COSOP, les partenariats au niveau des pays présentent des caractéristiques différentes dans les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire et les pays en situation de fragilité. Si les pays à faible revenu peuvent offrir davantage de possibilités de cofinancement dans le secteur du développement, dans les pays à revenu intermédiaire, l'approche du FIDA doit mettre l'accent sur l'appui aux questions techniques et à l'élaboration des politiques, ainsi que sur l'harmonisation de l'appui du FIDA avec les investissements nationaux dans le secteur. Dans les pays en situation de fragilité, le FIDA doit mettre en place des partenariats qui lui permettent de pallier la faiblesse des capacités, y compris celles des institutions publiques.
37. **Projets et programmes.** Comme indiqué plus haut, un premier ensemble de partenariats stratégiques sera déterminé pour chaque COSOP (par exemple, avec les pouvoirs publics, les cofinanceurs, les institutions de savoirs et les organisations de la société civile). Ces partenariats devront être affinés pour répondre aux exigences spécifiques de chaque projet, telles qu'énoncées dans le rapport de conception du projet.
38. Lors de la conception d'un projet, l'un des points essentiels consiste à comprendre le rôle des différents acteurs et partenaires. Les partenariats doivent être développés et gérés correctement pour s'assurer que les activités du projet sont mises en œuvre de manière efficiente et efficace. L'utilisation de critères et d'outils de partenariat pour sélectionner les bons partenaires d'exécution et renforcer leurs capacités est l'une des tâches essentielles des responsables de projet, et ce point devrait figurer dans tous les manuels d'exécution de projet. Le suivi et le compte rendu des partenariats au niveau des projets sont assurés par le biais du SGRO.
39. **Dons.** Les dons sont des instruments qui contribuent de façon importante à la réalisation des objectifs du FIDA à tous les niveaux par le biais des partenariats. Le Cadre comprend des directives simples sur la façon d'intégrer une "optique de partenariat" au processus relatif aux dons, pour rendre les partenariats explicites dans les procédures de conception, de gestion, de supervision et d'évaluation des dons. Par exemple, le rôle des dons dans l'appui aux partenariats multipartites pourrait être pris en compte au niveau de leur conception et leur examen, et la notation des partenariats adoptée pour les COSOP devrait être utilisée pour leur supervision et leur achèvement. Ces propositions de changement devraient être

répercutées dans les procédures et les directives du Fonds en matière de dons, ainsi que dans le module du SGRO relatif aux dons.

40. **Engagement régional.** Le rôle du FIDA en tant que partenaire collaborant avec les partenaires régionaux est essentiel. Parmi les partenaires, on trouve notamment des banques régionales de développement, des organisations intergouvernementales, des organisations paysannes, des institutions de savoirs et des bureaux régionaux d'organismes internationaux. Pour améliorer les partenariats de cofinancement et d'exécution de projets, il faut améliorer la collaboration avec ces partenaires régionaux. Les efforts déployés par PMD et le Département des opérations financières pendant FIDA11 vont clairement dans ce sens.
41. Le FIDA n'a pas élaboré de stratégie régionale depuis 2006, mais il a récemment mis au point, dans le cadre de son processus de décentralisation, des plans relatifs aux pôles régionaux. Les partenariats régionaux sont abordés dans les grandes lignes par les équipes régionales basées au siège⁷; or ils devaient être identifiés, hiérarchisés et documentés de façon plus claire.
42. Il est recommandé d'élaborer une stratégie concise sur l'engagement régional afin d'identifier les partenariats clés en lien avec les six objectifs de partenariat énoncés dans le Cadre ainsi que les plans relatifs aux pôles régionaux. Cela permettrait d'identifier et de hiérarchiser les partenariats et, éventuellement, les besoins régionaux en matière de dons, tout en facilitant la coordination entre les processus d'engagement au niveau régional et mondial. Cette stratégie servira de base pour mener une réflexion annuelle sur les résultats des partenariats, les orientations stratégiques et les questions nouvelles, mais aussi pour rendre compte des réalisations obtenues par rapport aux objectifs de partenariat, en tant que contribution à un rapport sur les partenariats au niveau institutionnel.
43. **Engagement mondial.** La nouvelle Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale (GPR) continuera de renforcer l'engagement mondial, la coopération Sud-Sud et triangulaire, et les relations multilatérales du FIDA, y compris la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome.
44. Parmi les partenaires stratégiques au niveau mondial, on trouve les institutions financières qui cofinancent certains projets appuyés par le FIDA, des plateformes et alliances mondiales qui influent sur les politiques de développement rural (le Comité de la sécurité alimentaire, le Forum politique de haut niveau pour le développement durable et le Forum économique mondial) des institutions de savoirs, notamment le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), des organisations de producteurs et des réseaux thématiques (dont le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes).
45. Pour renforcer les résultats et l'impact dans l'engagement au niveau mondial, il est recommandé de revoir l'approche institutionnelle de 2016 en matière d'engagement mondial en mettant l'accent sur l'engagement stratégique du FIDA, en s'appuyant sur les engagements pris au titre de FIDA11 et le Cadre de partenariat du FIDA. Il conviendrait d'élaborer un plan d'action triennal glissant axé sur les priorités stratégiques mondiales, combiné avec des critères de sélection (par ex., la valeur ajoutée, l'impact, la contribution aux biens publics mondiaux) pour l'action que mène le FIDA, sous la forme de partenariats, d'alliances et de réseaux, pour réaliser ses objectifs en matière de concertation sur les politiques à l'échelle mondiale. Ce plan d'action devrait préciser les effets directs attendus

⁷ La Division Asie et Pacifique a préparé récemment un mémoire dans lequel elle présente sa stratégie ainsi que les partenariats régionaux mis en œuvre dans les domaines prioritaires. En y apportant quelques ajustements, ce document pourrait servir de modèle pour d'autres rapports sur les partenariats régionaux.

devant être réalisés avec des partenaires et des alliances ou réseaux multipartites choisis. Le processus de réflexion annuel devrait conduire à l'établissement d'une note sur les partenariats et l'engagement à l'échelle mondiale qui rende compte des progrès et des réalisations et fasse le point sur les enseignements tirés. De même, une enquête devrait être menée auprès d'un échantillon de partenaires mondiaux à chaque période de reconstitution des ressources pour recueillir leurs observations sur la performance du FIDA en tant que partenaire mondial.

B. Instruments et outils de partenariat

46. Pour établir des partenariats, le FIDA a recours à divers instruments, notamment des mémorandums d'accord, des alliances et plateformes multipartites, des accords de prêt et de cofinancement, des accords de don et des accords informels. Néanmoins, ces instruments ne donnent pas toujours lieu à des partenariats actifs ou efficaces. Par exemple, un nombre important de mémorandums d'accord signés par le FIDA n'ont pas abouti aux résultats escomptés. De même, le FIDA a passé avec certaines organisations des accords qui ne sont pas toujours appuyés par de bonnes pratiques de partenariat. Cela peut limiter le potentiel des partenariats des deux côtés et conduire à une utilisation non optimale des ressources.
47. Dans le rapport de synthèse d'évaluations d'IOE, l'une des principales préoccupations à propos des partenariats (voir la note de bas de page 4) était le manque de diversité des instruments utilisés pour les partenariats avec le secteur privé et les partenariats hors prêts⁸. Des instruments additionnels en matière de partenariat avec le secteur privé ont été inclus dans la prochaine Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé. Les nouvelles directives relatives aux COSOP prévoient la possibilité d'octroyer des dons de faible montant pour appuyer les partenariats visant des activités hors prêts et accroître les synergies avec les opérations de prêt du FIDA.
48. L'expérience montre que de nombreuses institutions adoptent une approche formelle et transactionnelle en matière de partenariat. Le Cadre de partenariat du FIDA fournit des orientations en vue de promouvoir une approche qui mette davantage l'accent sur la sélection et la hiérarchisation, de manière à rendre plus efficaces la sélection, l'élaboration, la gestion et l'examen des partenariats (voir appendice V). Il est essentiel d'appliquer une "optique de partenariat" pour s'assurer que le FIDA sélectionne les bons partenaires, en utilisant l'approche exposée dans le Cadre, en évaluant le besoin de partenariats formels (mémorandums d'accord, par exemple) par rapport aux partenariats informels et en fixant les conditions nécessaires pour que le partenariat contribue à la réalisation des objectifs du FIDA.
49. **Renforcement des capacités.** Le personnel du FIDA possède déjà des compétences et de l'expérience en matière de partenariat; toutefois, étant donné les attentes élevées des partenariats à tous les niveaux, il est recommandé dans le Cadre que des programmes de formation sur mesure soient organisés à son intention pour qu'il puisse acquérir des compétences en matière de partenariat stratégique et que la culture du partenariat soit renforcée dans l'ensemble de l'institution. L'idéal serait de faire appel à des prestataires de services extérieurs pour dispenser une telle formation, par exemple par l'intermédiaire de l'Académie des opérations du FIDA, au personnel décentralisé en poste dans les pôles régionaux et sous-régionaux, et au niveau des pays.

⁸ En février 2019, le FIDA a lancé le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC), en collaboration avec l'Union européenne, l'Alliance pour une révolution verte en Afrique et le Gouvernement luxembourgeois.

C. Suivi et compte rendu

50. Le Cadre propose d'améliorer le suivi et le compte rendu des partenariats en utilisant les indicateurs existants, comme le Cadre de gestion des résultats et les mécanismes de suivi, et il souligne la nécessité de: combler les lacunes en matière de compte rendu au niveau national, régional et mondial; et harmoniser les barèmes de notation des partenariats. Un rapport sur les partenariats au niveau institutionnel devrait rendre compte des progrès et des réalisations à tous ces niveaux à la fin de chaque période de reconstitution des ressources.
51. En outre, il est proposé que les bureaux de pays et les divisions régionales du FIDA produisent une brève synthèse annuelle des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de partenariat. Ce document pourrait être incorporé en annexe au Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Ladite synthèse devrait être complétée par une synthèse annuelle de l'engagement mondial du FIDA, expliquant la façon dont les partenariats façonnent le programme mondial de développement et améliorent la visibilité du FIDA.
52. Ces rapports fourniront: des retours d'information sur la manière dont les partenariats contribuent à la réalisation des buts et objectifs du FIDA; des enseignements et des recommandations en vue d'améliorer encore les partenariats du FIDA. Les améliorations apportées aux examens réguliers des partenariats associés aux COSOP ainsi qu'à l'engagement régional et mondial permettront au Fonds d'identifier et de résoudre rapidement tous les problèmes de performance et de se retirer des partenariats qui se révèlent inefficaces.
53. Afin d'améliorer le suivi et le compte rendu, le Cadre propose des ajustements aux processus et systèmes de suivi et de compte rendu existants. Ces ajustements concernent notamment les rapports de supervision et d'achèvement des projets, les examens des COSOP, la supervision des dons, les évaluations d'IOE et les enquêtes auprès des partenaires. Des modifications mineures apportées au GRIPS et au SGRO devraient permettre d'améliorer la synthèse et l'analyse des données. (Les indicateurs relatifs aux partenariats utilisés dans le Cadre de mesure des résultats sont présentés à l'appendice IV).

IV. Mise en œuvre du Cadre

54. La mise en place du Cadre entraînera trois principaux changements pour le FIDA:
 - i) l'amélioration du recensement et de la hiérarchisation des partenariats stratégiques;
 - ii) l'amélioration des procédures de collaboration avec les partenaires en vue d'optimiser la valeur ajoutée par les partenariats;
 - iii) le renforcement du suivi et du compte rendu des effets directs des partenariats, contribuant ainsi à la reddition de comptes et à l'apprentissage au sein de l'institution. Pour mener à bien ces changements, il est recommandé dans le Cadre d'intégrer un ensemble de nouveaux mécanismes aux processus opérationnels et aux systèmes d'information existants afin de réduire les coûts au minimum. Globalement, le fait d'investir dans l'amélioration des partenariats devrait favoriser l'accès du FIDA aux ressources ainsi que l'utilisation efficiente de ces dernières.
55. Sur la base des éléments stratégiques du Cadre présentés, un projet de plan d'action a été élaboré (voir l'appendice II) suivant trois axes prioritaires:
 - i) inclure les pratiques relatives aux partenariats dans les processus opérationnels clés et élaborer des directives d'appui à ce titre;
 - ii) intégrer un meilleur compte rendu des partenariats aux systèmes d'information, d'évaluation et de compte rendu des résultats existants;
 - iii) élaborer des outils de partenariat propres au FIDA et renforcer les capacités.
56. Pour déployer et mettre en œuvre le Cadre, il est recommandé de prendre une série de mesures spécifiques en vue de procéder aux ajustements et améliorations

nécessaires tels que proposés aux sections II et III ainsi que dans les appendices y relatifs. Tous les processus opérationnels concernés aux niveaux des pays, des régions et du monde devront faire l'objet d'ajustements pour permettre une meilleure hiérarchisation des partenariats et une meilleure mise en œuvre, et assurer une cohérence en matière de suivi et de compte rendu. Ces ajustements seront effectués progressivement à compter du second semestre de 2019.

57. Compte tenu des stratégies et des plans d'action déjà mis en œuvre au titre de FIDA11⁹, les mesures proposées dans le Cadre seront mises en place progressivement pour favoriser leur harmonisation et permettre leur mise à l'essai.
58. Les travaux relatifs à la mise en œuvre du Cadre ont déjà débuté. Par exemple, concernant la stratégie de cofinancement au titre de FIDA11, des démarches ont été entreprises pour renforcer les partenariats avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Société financière internationale et la Banque asiatique de développement. Un nouveau modèle a également été mis au point pour recenser et sélectionner les partenariats au titre des COSOP et a été utilisé pour les COSOP soumis au Conseil d'administration en mai 2019. Sur la base des indicateurs pertinents du Cadre de gestion des résultats (concernant par exemple l'établissement de partenariats, le cofinancement, la gestion des savoirs et la participation à l'élaboration des politiques), de nouveaux indicateurs relatifs aux enquêtes menées auprès des partenaires ont été élaborés pour orienter les progrès réalisés en matière de suivi et de compte rendu de façon à optimiser les effets directs des partenariats à tous les niveaux. Par ailleurs, un ensemble d'outils de base pouvant être personnalisé pour favoriser l'amélioration des processus relatifs aux partenariats et le renforcement des compétences du personnel a été mis au point.
59. Pour veiller à ce que le Cadre soit opérationnel, la collaboration sera facilitée au sein du FIDA afin de pouvoir apporter tous les ajustements nécessaires aux systèmes et processus. Les capacités et les compétences du personnel seront également renforcées pour appuyer l'approche du FIDA en matière de partenariat au niveau national, régional et mondial.
60. Les principales responsabilités concernant l'élaboration et la mise en œuvre du Cadre incombent à la Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR), à GPR, aux divisions régionales et au Département de la stratégie et des savoirs. À compter de septembre 2019, la division GPR nouvellement créée facilitera la participation à l'élaboration de l'approche révisée du Fonds en matière d'engagement mondial et à celle du nouveau plan d'action triennal. OPR et GPR devront veiller à ce que les changements nécessaires soient apportés aux processus opérationnels du FIDA, assortis d'une mise à niveau des systèmes et des directives.
61. La mise en œuvre du Cadre devrait se traduire par une approche plus sélective et stratégique en matière de partenariat. Elle devrait contribuer aux changements en cours et à venir au sein du FIDA (au niveau des opérations et des financements) et être conforme aux orientations stratégiques amorcées pour les années à venir.
62. Si des améliorations seront apportées, les attentes en matière de résultats devraient rester raisonnables concernant la reproduction de l'impact à plus grande échelle; l'accroissement de l'influence exercée sur les programmes de développement; l'optimisation de la performance des partenariats au niveau national, régional et mondial. Les premiers résultats et observations sur la performance du FIDA seront diffusés par le biais des résultats des enquêtes menées auprès des partenaires au niveau des pays et du rapport sur les partenariats au niveau institutionnel à la fin de 2021.

⁹ Voir l'appendice III.

Summary of recommendations and responses

The table below provides a summary of the key areas of recommendations from the 2018 IOE Synthesis Report on Partnerships and the 2018 Update on Implementation of IFAD's Partnership Strategy and how these have been responded to by the Partnership Framework or other IFAD11 strategies.

<i>Key recommendations</i>	<i>Response and actions in framework</i>
<p>Country Level: Develop focused country partnership agenda (strategy) that considers costs and benefits of partnerships, working with government and differences between LICs, MICs and (countries with the) most fragile situations (MFS).</p> <p>Link country partner strategy to COSOPs. Create more time to pursue partnerships at country level.</p>	<p>Partnering has been strengthened in new COSOP guidelines which include a specific annex on partnerships. There is focus on identifying priority partnerships which should assess the costs and benefits of different partnerships when selecting a partner for a specific partnering objective.</p> <p>New COSOP Guidelines include a section on differentiation between LICs, MFS, upper-middle-income countries and small island developing states.</p>
<p>Grants: Strengthen grants (including non-lending) as key partnership mechanism especially for country level and use grants for long-term support of civil society organizations beyond project support. Improve uptake of research and innovation grants at country level.</p>	<p>Grants are recognized by the Framework as a key mechanism to support partnerships. There are a series of actions identified to strengthen the focus on partnerships in the grant process including through a better monitoring and reporting as part of ORMS.</p> <p>COSOP Guidelines include option for a small grant to be proposed to support non-lending activities and to facilitate greater synergy with country lending operations.</p> <p>Grant procedures do include demand for demonstrating stronger linkages to uptake as part of review criteria.</p> <p>As to agricultural research, IFAD and EU agreed to work on a joint approach that ensures a more responsive uptake.</p>
<p>Monitoring, Reporting and Evaluation: Develop results framework, indicators and criteria for assessing partnerships at all scales and better integrate partnership analysis and reporting within corporate systems. Ensure clear disaggregated reporting on cofinancing.</p>	<p>The Framework outlines a comprehensive system for monitoring and reporting on partnerships and provides detail on what is needed to strengthen corporate systems.</p> <p>The cofinancing strategy has clearly determined the metrics for monitoring and reporting at COSOP, regional and corporate level on the agreed cofinancing targets.</p>
<p>United Nations and RBA coordination: More universal engagement in country level UNCT/UNDAF and RBA coordination processes.</p>	<p>The importance of United Nations and RBA coordination is highlighted in the COSOP and one of the partnering objectives explicitly addresses coordinated country-led development. This is more concretely elaborated in the COSOP Guidelines including with reference to United Nations reform</p>
<p>Embed strategic partnership choices in strategies and workplans: Future IFAD strategies and plans (e.g. knowledge, private sector, youth, gender, cofinancing, SSTC) explicitly include a vision on partnerships and where appropriate indicate strategic partnerships.</p>	<p>The Framework explicitly address these issues as one of the key areas of IFAD's business and operational processes where partnering needs to be embedded. The mentioned IFAD11 strategies have all addressed the partnership dimensions for the delivery of their strategy/action plan objectives.</p>
<p>Partnering and Financing Instruments: Develop a wider set of instruments for financing, especially for private sector and public-private-producer partnership (4p) support and explore ways of overcoming incompatibility of procedures and business models between financial institutions.</p>	<p>The creation of a wider set of instruments for financing is an issue addressed in the Cofinancing and Private Sector Engagement Strategy; the Partnership Framework refers to these documents.</p> <p>Incompatibility of procedures is an issue that requires to be tackled in the early stages of partnership negotiations as is also envisaged in the cofinancing strategy.</p>
<p>Partnership Processes: Strengthen capabilities for partnering across the organization supported by clear guidelines to ensure partnering is embedded in theories of change and is more than just a transactional relationship.</p>	<p>The Framework provides a clear set of guidelines for embedding improved partnering into IFAD business processes along with a set of partnering tools. Capacity development in partnering skills has been suggested for the IFAD Operations Academy and within IFAD projects.</p>
<p>Corporate support: Ensure partnering is backed up by management commitment, incentives and a partnering culture.</p>	<p>Overall approach is focused on a partnering culture across the institution and its major business processes</p> <p>The Human Resources Division (HRD) is tasked to ensure that partnerships skills are part of staff performance appraisal and recruitment.</p> <p>The partner survey would provide feedback on IFAD performance as partner at country level and may constitute part of the performance approach of staff.</p>

Draft Action Plan Partnership Framework

<i>Action</i>	<i>Lead responsibility</i>	<i>Time frame</i>	<i>Support and resources</i>
1. Embedding of enhanced partnering practices in key business processes			
1.1. Develop Guidance for identification of strategic partnerships and expected results in future strategies and action plans as per guidance	GPR	Q1 2020	OPR/SKD
1.2. Support and monitor the use of the new COSOP Guidelines and Partnership annex to ensure effective application, and consider adjustments after 12 months.	OPR	Ongoing	PRM
1.3. Develop Guidance note for staff on expected engagement at country level with UNSDCF and its linkages with COSOPs	GPR	Dec 2019	OPR/PMD Regional
1.4. Adopt use of updated partnership-building scoring system in project and COSOPs reviews	OPR	Dec 2019	GPR/IOE
1.5. Develop a simple format for country level annual summary note to reflect achievements in line with the partnership objectives as per the guidance	OPR	Dec 2019	GPR
1.6. Develop guidance to ensure a more consistent attention to partnership in the project stages based on initial guidance of Framework in appendix VI	OPR	Q2 2020	GPR
1.7. Propose for consideration of VP/QAG means to strengthen partnerships aspects throughout the grant cycle: design to supervision, completion, evaluation (see initial guidance in appendix VI)	QAG/VP	Dec 2019	GPR
1.8. Develop format for regional engagement strategy and for an annual summary note on the achievements in line with the partnership objectives (see initial guidance in appendix VI)	OPR	Dec 2019	PMD Regional Divisions /GPR
1.9. Revise the corporate approach to Global Engagement to reflect the Partnership Framework objectives, and develop outcome oriented action plan for global engagement with prioritized partnerships linked to these; develop a format for annual global annual summary note	GPR	Nov 2019	EMC/OPV/PMD/SKD/FOD/ERG
1.10. Ensure consistency with the new Framework for stakeholder feedback that is being developed as part of IFAD11 (monitorable action 44)	OPR	TBD	GPR
1.11. Develop specific approach to strengthen Member State engagement across IFAD's operations	GPR	Q4 2019	PMD
2. Embedding of enhanced partnership reporting in existing results reporting, evaluation and information systems			
2.1. Upgrade ORMS to include partnership reporting fields in COSOP and Grant Module	OPR	2020	QAG/PMD/SKD/ICT
2.2. Review GRIPS and Partnership Framework consider adjustments e.g. tagging grants as partnership-oriented; develop IFAD partnership module with GRIPS	OPR	Q1 2020	GPR/PMD/SKD/FOD
2.3. Ensure consistency of the partnership performance rating throughout the project cycle (COSOP, design, supervision etc.)	OPR	Ongoing	GPR
2.4. Explore incorporating a performance rating for "enhanced visibility" as part of the country, regional, global partner survey	OPR	Q1 2020	GPR/COM
2.5. Develop a partnership survey for regional/global level building upon experience with developing country level partner survey	GPR	Q3 2020	OPR/IOE
2.6. Develop an outline for the Corporate Partnership Report ensuring alignment with the Report of IFAD's Development Effectiveness and Annual Report on the Results and Impact of IFAD Operations and easily incorporation of data (GRIPS/ORMS) and reflection of annual summary notes	GPR	Q2 2020	OPR/PMD Regions/IOE
2.7. Develop a database based on list of formal/informal partnerships and create a baseline for monitoring progress and achievement of outcomes	GPR	Q2 2020	ICT
3. Development of IFAD-specific partnering tools and capacity development			
3.1. Develop web based customized partnering tools for easy access to support partnership application and enhance skill of staff (see Appendix for initial suggestion)	GPR/COM	Q1 2020	ICT/External service provider
3.2. Consult and develop dedicated training and capacity-building modules for staff in the key areas of partnership development, as well as on the use of instruments and tools	GPR/HRD	Q1 2020	External service provider
3.3. Incorporate delivery against partnerships as part of the Performance Evaluation System for staff	HRD	Q1 2020	GPR, PMD, SKD, FOD

Synergies with IFAD11 deliverables for partnership

The table below provides a summary of the synergies with IFAD11 deliverables e.g. cofinancing, knowledge, private sector, fragility and citizen engagement strategies;¹⁰ and the COSOP guidelines.

<i>IFAD11 deliverables</i>	<i>Strategic relevance of partnership</i>	<i>Concrete implementation measures to select and manage partnerships</i>
COSOP Guidelines	<p>The COSOP is the main tool for strategic planning, management and monitoring of country-level partnerships.</p> <p>It serves to identify the most strategic partners, among others, for leveraging finance and enhancing policy engagement and coordination (e.g. UNDAF, RBAs) to achieve country goals.</p>	<p>A specific Appendix has been included to support and promote the selection of strategic partnerships against the six partnership objectives in line with the Partnership Framework.</p> <p>The strategic partners will be identified based on how they can contribute to achievement of the COSOP's strategic objectives and deliver results and scale up impact beyond IFAD's own resources for its lending and non-lending activities.</p> <p>The key monitoring points in the COSOP cycle are the CRR and CCR when the results and outcomes of these partnerships can be evaluated on delivering results and outcomes.</p> <p>This provides an opportunity to introduce changes and identifying new strategic partners.</p>
Cofinancing Strategy	<p>IFAD will take a more systematic institutional approach to identify partners for cofinancing in order to reach IFAD11 target. Cofinancing partnerships go beyond additional financing, as they are a source of knowledge exchange, thereby creating opportunities for governments and development partners to align strategies for effective development solutions.</p>	<p>The strategy's approach consists of concrete actions to improve cofinancing partnerships:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Identify key cofinancing opportunities at regional and country levels; (ii) Engage with partners at multiple levels through the development of engagement plans for each key partner at the institutional and country levels to sustain a systematic approach and increase IFAD's presence and visibility in key partners' operations and events; (iii) Communicate, successful results from cofinancing partnerships and IFAD-funded interventions to motivate donors' commitment and maintain good relationships <p>Following actions are included as part of the action plan to improve partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) develop a map of potential cofinanciers at country, regional and global levels; (ii) exchange of pipelines; (iii) showcase successful examples of cofinancing externally; and (iv) create internal incentives by including cofinancing in staff objectives and the performance evaluation system.
Knowledge Strategy	<p>The goal of the strategy is for knowledge to be assembled and transformed, including through partnerships, into better development results for poor rural people, and greater impact towards the 2030 Agenda for Sustainable Development.</p>	<p>The strategy will implement following actions to improve knowledge-partnering:</p> <p>Map existing and potential priority knowledge partnerships, and their comparative advantage, to corporate/regional/national/thematic (e.g. gender, climate, nutrition and youth) knowledge priorities.</p> <p>Identify and prioritize partnerships accordingly in support of more focused knowledge development at country, regional and corporate levels, especially in areas where IFAD does not have a comparative advantage.</p> <p>Promote the use of partnering tools to assess the suitability and effectiveness of knowledge partnerships.</p> <p>Participate in networks and build partnerships that promote knowledge exchange and learning on knowledge management, and organizational learning solutions.</p>

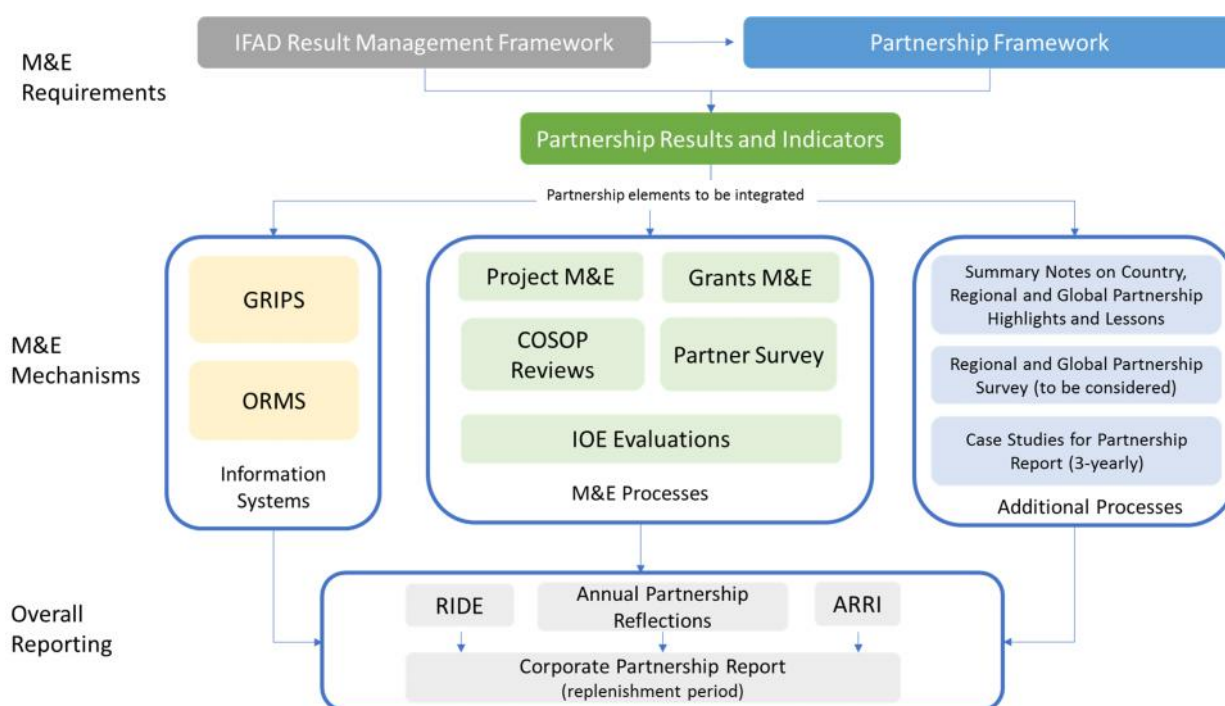
¹⁰ The Citizen Engagement Strategy is currently being developed by IFAD, therefore there are no elements related to it in this appendix but these will be added once available

<i>IFAD11 deliverables</i>	<i>Strategic relevance of partnership</i>	<i>Concrete implementation measures to select and manage partnerships</i>
Private Sector Strategy	<p>Strengthening private sector engagement. IFAD's Private Sector Engagement Strategy recognizes that increased private sector engagement at country and global level is needed to tackle the challenges that face smallholder farmers and rural micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and to crowd in private sector investments to fill the large investment gap in agriculture. This will entail broadening partnerships with the domestic private sector and development partners.</p>	<p>IFAD's partnerships with the private sector at country level will recognize the primacy of country ownership and buy-in through consultations with the governments.</p> <p>IFAD will develop partnerships with agribusiness companies to integrate small farmers and rural men and women into global /regional/ domestic value chains.</p> <p>IFAD would also expand and replicate its 4P approach to a greater number of projects and countries and would selectively sign MoUs and build multi-stakeholder partnerships to support inclusive value chain development.</p> <p>At headquarters and IFAD Country Office level capacity-building will be conducted to strengthen IFAD's staff capacity in the area of private sector development and partnerships.</p>
Fragility Strategy	<p>IFAD is contributing to building and supporting transition to resilience, in partnership with governments, humanitarian actors and development partners that complement its own work.</p> <p>In the presence of a crisis, IFAD will supervise interventions directly, working with governments; when security risks do not allow for this, IFAD chooses a partner to work on its behalf, while preparing for later engagement, e.g. United Nations, specifically with the WFP and FAO.</p>	<p>The fragility assessment informs IFAD's country strategy to identify strategic partnerships required to support countries in crises.</p> <p>Partnership will need to be elaborated with actors in the United Nations system (FAO, WFP), IFIs and regional development banks (e.g. African Development Bank), regional organizations (e.g. African Union), and the private sector. However, focusing on fewer and more strategic partnerships enables a coordinated and coherent approach to fragility.</p>

The Monitoring, Evaluation and Reporting of Partnerships

Integration of partnership monitoring and evaluation (M&E) into existing systems

1. From reviewing the existing business processes, data systems and reporting it is evident that adjustments are needed to ensure and enable a more adequate monitoring and reporting as per the orientation of the partnership framework and in line with the IFAD11 commitment.
2. The figure below illustrates the needed integration of partnership M&E and reporting with existing systems. As indicated Chapter III, section C, the purpose of a better reporting on partnerships is twofold: to provide an overall corporate perspective on how partnering is contributing to achieve IFADs Goals and RMF and secondly to support a learning and feedback loop at all levels (country, regional and global) to improve partnering where so needed.
3. The diagram illustrates at the top level how relevant RMF indicators (Table 1 below) and the Partnership Framework lead to the partnership results and indicators (Table 2 and 3 below). Data to report on the partnerships is then captured through the M&E mechanisms (middle of the diagram) and reported on in the ways illustrated at the bottom of the diagram. (Further details are given in Sections D to I below.)
4. A corporate partnership report would be produced once every 3 years (e.g. replenishment period) with the first being produced at the end of IFAD11. As further detailed in the figure below this report would collate and synthesize information from IFAD systems across the three levels to report quantitatively and qualitatively on the results of IFAD's key partnerships in relation to the partnership objectives and on the performance of IFAD's partnering processes.



5. Key points that have been considered to improve monitoring and reporting on partnerships are as follows:
 - (a) As far as possible monitoring and reporting utilizes existing indicators (RMF), data collection methods (e.g. partner survey) and information systems (ORMS and GRIPS).
 - (b) The nature of partnering and the IFAD Partnership Objectives is such that there are limited simple quantitative indicators that can be used for monitoring; the main exception is for cofinancing. This is the same issue for areas such as knowledge management and policy influencing. The solution already adopted by IFAD for monitoring such areas is to use rating scales that convert qualitative assessment to quantitative ratings. This approach is proposed for assessing partnering performance. It is not proposed to develop more complex quantitative indicators that directly measure partnership results, but rather to rely largely on ratings scales, surveys (partner survey) and qualitative assessment of results across country, regional and global scales.
 - (c) IFAD monitoring and reporting systems are currently largely focused on the project and country scale with no mechanisms in place that can be used to assess partnerships at regional or global scales. To fill this gap the following is proposed:
 - (i) Collation of brief regional and global summary notes on annual partnership highlights and lessons learned.
 - (ii) Consideration of a partnership survey at regional and global levels (this could be an extension of a version of the current partner survey to regional and global levels).
 - (d) Currently there are ratings scales as part of project supervision, COSOP CRR and CCR and in the IOE evaluation manual. However, there is inconsistency across these rating scales. It is understood that there is likely to be adjustment to such mechanisms as a result of the finding of the current Evaluation External Peer Review. The current supervision partnership-building rating scale has embedded within it aspects of cofinancing, knowledge management, policy influencing and private sector engagement, however there are no subrating scales for these elements and little consideration is given to partnering processes and capacities in the rating guidelines. It is proposed to update and streamline the rating systems to be able to better report on partnerships in a consistent way through project supervision, COSOPs and IOE evaluations. A refined partnerships rating scale could then also be adapted for use within grants and potentially at a regional scale. This would need to be done with further close consultation across the house given ongoing development of ORMS and the IOE external peer review.
 - (e) Given the importance of grants for partnerships, it is proposed that GRIPS and new grants ORMS module tag grants which are of a partnership nature. For these grants a modified partnership rating scale would be included for supervision and evaluation.
6. The current version of the Partnership Framework has outlined an overall approach to partnership monitoring and reporting and provided indicative details of what would be needed for implementation. With management agreement to the overall approach the details can be further refined as part of additional work that will be needed to roll out and implement the Framework.

A. Partnerships and Results Management Framework (RMF) Indicators

7. Table 1 below lists the relevant partnership-oriented indicators that are included in the IFAD11 Results Measurement Framework (RMF). These refer to partnership-building, cofinancing, knowledge management and policy engagement. In addition to these partnership-oriented indicators, in reporting on partnerships correlations can be made between for example the partnership-building ratings and ratings on overall project achievement.

Table 1
Relevant Partnership-oriented Indicators in the IFAD11 Results Management Framework (RMF)

RMF Indicators	RMF Data Source	Implications for Partnership Framework
3.3.4 Partnership-building	Country partner survey Regional/Global partner survey to be developed	The new partner survey as of 2020 will provide feedback on performance (rating of 1-4) as a partner in four areas covered by the partnership objectives. These are: private sector engagement (PPPs) and crowding in private sector funding ; ability to catalyse new cofinancing opportunities ; leverage its knowledge to make existing partnerships more effective; Facilitate greater coordination and synergy between organizations . In addition it will assess 6 qualitative statement about IFAD performance as a development partner (responsive, flexible, inclusive, respectful, reliable, convenor/broker)
	COSOP Completion Reviews	Guidelines on CCR need to be adjusted to reflect monitoring of achievements against the 6 partnering objectives
3.1.3 Cofinancing ratio international	GRIPS	The quantitative targets provide both feedback on corporate targets (US\$ 0.60) and regional on partnership objective to leverage financial resources (an assembler of development finance)
3.1.4 Cofinancing domestic	GRIPS	The quantitative targets provide both feedback on corporate targets (US\$ 0.80) and regional on partnership objective to leverage financial resources (an assembler of development finance)
3.3.1 Relevance of IFAD country strategies	Partner survey COSOP Completion Reviews	Indicates relevance of IFAD to country partners COSOP CRR and CCR
3.3.5 Country-led policy engagement	Partner survey COSOP Completion Reviews	It will assess five dimensions(rating 1-4) of how IFAD enables national and local leaders to: utilize data or evidence; design or strengthen policies; implement and operationalize policies; include the rural poor within policy discussions; and increases the capacity of smallholder farmers or community associations to participate in national policy processes Same as above under 3.3.4
3.3.6 Knowledge management	Partner survey/IFAD Knowledge Management Strategy	This will assess three dimensions on the extent to which IFAD's knowledge products (e.g., data, analysis) are relevant, timely and useful to inform policy formulation or programme decisions
3.3.7 South-South and Triangular Cooperation	Partner survey COSOPs Completion Reviews	It will assess if IFAD is effective in leveraging SSTC to exchange knowledge and promote cross-learning across its projects. Same as above under 3.3.4

B. Results and Indicators for Reporting on Partnerships

8. Table 2 and 3 below provide existing indicators and monitoring mechanisms for the partnership framework based on RMF indicators, ratings scales and partner survey data. As indicated above, to enable greater specificity for each of the objectives further development of rating scales will be needed, along with qualitative summary notes at country, regional and global scale and consideration of a partnership survey at regional and global scales.

Table 2
Indicative Partnership Outcomes Indicator Table (to be further refined)

Partnership Outcomes	Existing Indicators/Data	Scale	Source/Comments
Country Impact at scale	Cofinancing levels	Country	GRIPS
Influence on Enabling environment	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Institutions and Policy Engagement Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q9 Contribution to changing laws, norms and decision-making	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	CCR rating policy dialogue	Country	CCR/CRR – ORMS COSOP
Capable and Effective Partners	Supervision Human and social capital and empowerment rating	Project	Project supervision ORMS
	#, type and scale of development partners supported through grants	Country Regional Global	GRIPS needs to be developed to enable monitoring
	Qualitative assessment from annual partnership notes at country regional and global levels	Country Regional Global	Reporting through upgraded ORMS modules, regional note and global engagement notes

Table 3
Indicative Partnership Objectives Indicator Table (to be further refined)

Partnership Objectives	Existing Indicators/Data Indicator	Scale	Source/Comments
Generic	Partner survey Q6 Partnership Brokering Effectiveness	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Average Performance Rating on Supervision Partnership-building	Project	Project supervision ORMS
	CCR Rating Strategic Partnerships	Country	CCR/CRR – ORMS COSOP
Influencing Policy and Development Agendas	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Institutions and Policy Engagement Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q9 Contribution to changing laws, norms and decision-making	Country Regional Global	Partner survey and analysis
	COSOP CRR/CCR rating policy dialogue	Country	CRR/CCR – ORMS COSOP
	Categorized list of key policy influencing and agenda setting achievements	Country Regional Global	Brief annual reports from country, regional and global
Leveraging Financial Resources	Cofinancing targets (domestic, int.)	Country Global	GRIPS
	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.1 Crowding in Investment and public private partnerships	Country	Partner survey and analysis
	Partner survey Q6.2 Catalyses cofinancing	Country	Partner survey and analysis
Enabling coordinated country-led development	#/% countries where IFAD is active in country coordination (Ag Sector WG)	Country	ORMS COSOP
	#/% countries where IFAD is active in United Nations and RBA coordination	Country	ORMS COSOP
	Partner survey Q6.4 facilitates greater coordination between development partners	Country	Partner survey and analysis
	Supervision Responsiveness of Service Provider Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS

Brokering Knowledge and Innovation	Supervision Partnership-building Performance Rating	Country	Project supervision ORMS
	Supervision Knowledge Management Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.3 leveraging knowledge and expertise	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Partner survey Q10 perceptions of knowledge products	Country	Partner survey and analysis
	Rating Knowledge Management	Country	COSOP CRR/CCR
Strengthening Private Sector Engagement	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.1 Crowding in Investment and public private partnerships	Country Regional	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Cofinancing from private sector	Country Regional	GRIPS
Enhancing Visibility	Partner survey Q2 familiarity with development organizations	Country Region Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed Partner survey to be developed

C. Improving Information Systems to Report on Partnerships

9. As indicated, adjustments will be made to existing systems (GRIPS, ORMS) to enable better monitoring and reporting on outcomes of partnerships. At present a new Grant module within ORMS is being developed which should incorporate key aspects of partnership to ensure much better monitoring but also analysis and reporting on grants and their contribution through partnerships.
10. In addition, a new COSOP module will be developed which should ensure it is adopting the partnership template as incorporated in the new COSOP Guidelines and facilitating better monitoring and reporting.
11. Additional changes may arise as the Framework gets implemented including by defining new or better indicators as part of GRIPS or better reporting as part of ORMS.

D. Additional Tracking and Reporting Requirements

12. To complement RMF indicators, the performance ratings and partner survey, brief annual summary note on partnering are proposed for country, regional and global levels. These would report on key highlights of partnering and any emerging issues and lessons learned in reference to the partnership objectives and partnering strategies at each scale. This process would firstly serve as a way of reviewing progress on partnerships and informing annual workplans. The brief notes can then be collated to provide corporate level information on partnering highlights and emerging partnership issues. This information would also provide the basis for informing and selecting case study work that would be done for each three-year corporate partnership report.
13. More reliable and informative information on partnering performance in projects, COSOP, grants and evaluations will require some revision and updating of current ratings. Key issues for consideration are:
 14. Inconsistency in ratings across project supervision, COSOPs and IOE evaluations
 15. Mixing of factors related to partnerships, knowledge, policy and private sector across a set of different ratings
 16. Only partial alignment between the ratings and the key elements of the Partnership Framework
 17. No ratings for partnerships in grant supervision and evaluation
 18. In a next version of the country partner survey there may be merit in some slight modifications to add questions that would be more specific on IFAD visibility at different scales and in different forums and the degree to which IFAD is seen as supporting partners to be capable and effective.

19. Corporate Partnership Report
20. The corporate partnership report will provide an overview of IFAD's partnering performance in relation to the Partnership Framework Outcomes and Objectives. As well as drawing on regularly generative information through ORMS and GRIPS and IOE reports.
21. The report would cover:
 - (a) Results reporting on Partnership Framework Outcomes and Objectives
 - (b) Overview of range and type of IFADs key partnerships and how this is changing
 - (c) Overview of highlights of successful partnerships
 - (d) Correlations between performance ratings to show for example any linkages between partnership performance and overall project or COSOP performance.
 - (e) Any issues emerging around effective partnering and recommendations on how to respond
 - (f) Assessment of the degree to which good partnering practices and the use of partnering tools are being embedded in and used across IFAD business processes.
 - (g) Recommendations for improved monitoring and reporting for next RPPR

E. Strengthening Partnership Assessment in Existing M&E Processes

22. The table below summarized the key changes to be made in existing M&E and reporting processes to more effectively monitor and report on partnerships.

<i>M&E Process</i>	<i>Changes to be made</i>
Project Cycle M&E	<ul style="list-style-type: none"> • M&E of partnerships outlined in project design report • Partnership monitoring is part of project M&E data • Partnership assessment is part of supervision and current rating scale is enhanced. • Partnership outcomes, objectives and processes assessed in midterm review • Effectiveness and impact of partnerships is explicit part of Project Completion Report • Partnership be included in Loans Rating Form
COSOP Midterm and Completion	<ul style="list-style-type: none"> • Use of partnership annex in COSOP guideline to report on partnerships • Adjust guidelines which for now ask for a singular rating of partnership dimension which should be amended to include all 6 partnership objectives of the Partnership Framework • Initial review of CCR (4 in total) at end of 2019 to verify if partnerships are addressed properly
IOE Project Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering be included with more specific criteria as per 6 partnership objectives for evaluation and included under other performance criteria • Update ratings to include partnerships • IOE maintain a meta-evaluation process on partnership performance and lessons learned
Grant M&E	<ul style="list-style-type: none"> • M&E of partnerships outlined in Grant design document • Partnership monitoring is part of Grant M&E data • Partnership assessment is part of grant supervision • Partnership outcomes, objectives and processes are annually reviewed • Effectiveness and impact of partnerships is explicit part of Grant Completion Report
Partner survey/Partnership Survey	<ul style="list-style-type: none"> • Update partner survey based on next round of results. • Consider development of partnership survey at regional and global levels
IOE Evaluation Manual	TBD with IOE how to adjust the assessment of partnerships and partnership-building

Partnering Tools and Guidance

Below is an initial selection of draft tools and guidance to be used across IFAD processes and to be further elaborated. These may be used for establishing strategic partnerships; establishing MoUs; maintaining effective partnerships; and as a checklist for partnering during the various stages of identifying a partnership.

Box 1

Minimum Criteria for establishing Strategic Partnerships

Strategic partnerships are partnerships at country, regional or global levels that are most important to IFAD in achieving its objectives. Strategic partnerships make a significant contribution to increasing IFAD's scale of impact and influence and are based on sufficiently strong mutual interests and alignment of operating procedures to be successful.

At country, regional and global levels IFAD needs to identify those partnerships to which it will give most attention to ensure delivery of results. There is no definitive number proposed for strategic partners and the boundary between a strategic and less strategic partner will inevitably be blurred. However, at country and regional level it is anticipated that there should be a focus about 10 of the most important partners. At the global level the number will be higher.

Criteria to consider in prioritising strategic partners are:

- (1) Partnership is essential for IFAD to deliver on its mission and/or country programme
- (2) Degree to which there are significant mutual benefits
- (3) Critical/very important to delivering on one or more of the 6 partnership objectives
- (4) Key to leverage financing for IFAD investments
- (5) Existing track record of successful partnering with IFAD
- (6) New partner with significant potential that requires investment
- (7) Commitment and motivation to work with IFAD in a collaborative way
- (8) Linkages between the partner and other IFAD partners
- (9) There is compatibility between operational processes/modalities of working
- (10) Staff capabilities and motivation to deliver on the partnership

The point of identifying strategic partners is to direct limited resources to those partnerships that will deliver the greatest impact for IFAD. In prioritising the attention to be given to partnerships in may be that great investment is needed in partnerships that

Box 2

Effective Partnerships

- (1) There is a clear rationale and purpose for the partnership
- (2) The partnership will bring clear added value to both parties relative to the costs of partnering
- (3) There are no significant reputational risks for either party
- (4) There is alignment of the underlying values, goals and objectives of the partners
- (5) Clear tangible results from the partnership can be identified
- (6) The partners have the time and financial resources to commit to delivering on the partnership resources
- (7) The partners have the capabilities (knowledge, skills, organisational structure, experience) to deliver on the expected results
- (8) The partnership has the support of responsible/senior managers in the organisation
- (9) Staff developing and managing the partnership understand and apply the basic principles of good partnering
- (10) Specific staff are allocated as responsible/contact points for the partnership
- (11) A partnership agreement is developed and signed
- (12) There is an action plan to guide delivery of expected results
- (13) There is regular open and honest communication between the partners about progress of the partnership and any emerging issues
- (14) There are regular structured partnership reviews (health checks) that assess the performance of the partnership against the partnership agreement and action plans
- (15) There is regular and transparent reporting on the partnership

Box 3

Key steps for signing MoUs

In general MoUs should be developed only with strategic partners where there is a very high likelihood of the partnership delivering on expectations and there are clear results to be achieved. MoUs should be time bound and their continuation contingent on expectations being met following a review process.

Prior to signing an MOU the following should be undertaken:

- (1) Assessment of partnership using strategic partnership criteria
- (2) Reputational risk assessment
- (3) Assessment of partners capability to deliver on an effective partnership
 - (a) Commitment and motivation
 - (b) Time and resources
 - (c) Operating procedures
 - (d) Staff capability
 - (e) Track record
- (4) Development of a clear action plan for an initial phase of the partnership with results to be achieved within what time frame and with what resources

Box 4

Guidance criteria for partnering

There is a clear need for a more systematic and rigorous approach at country, regional or global level during the various stages of identifying a partnership, developing and nurturing it and monitoring and reporting upon its results and outcomes.

The below set of questions is a simple tool that requires further elaboration but can be used as starting point to provide guidance to staff involved in the relevant business process to check if relevant aspects related to partnerships are being adequately considered. The tool provides a "partnering lens" and it can be used to ensure partnering is considered in strategy and planning processes and to consider partnering performance during an annual review and completion/evaluations.

Partnering Strategy

Is it clear what needs be achieved with whom and how?

- (a) Are there clear strategies, objectives and theories of change in place that make clear why partnerships are needed? (good strategy needs to proceed partnering)
- (b) Have the expected objectives and outcomes from partnering been clearly established?
- (c) Has a stakeholder scanning exercise been undertaken to identify possible partners?
- (d) Has there been a strategic selection of key partners against clear criteria, including capacity to deliver, ability to align administrative and decision-making procedures and consideration of any reputational risk?
- (e) Have clear agreements been reached between partners regarding what will be achieved and the necessary conditions for the partnership to succeed?

Partnering Processes and Capability

Have good partnering practices been applied?

- (a) Are those establishing partnerships aware of partnering tools and guidelines and are they using them to ensure effective partnership processes?
- (b) Have there been clear partnership negotiations between parties that are open and which establish underlying values and shared expectations?
- (c) Is there a documented partnership agreement in place?
- (d) Has a partnership communications plan been developed and is it being followed?
- (e) Are there regular partnership review (health checks) processes in place and are these improving the quality of the partnership?
- (f) Has the capacity of staff to guide partnership processes been developed as necessary?
- (g) Have external partnership brokers been used as appropriate to support key partnering processes and/or dispute resolution?

Partnering Monitoring and Reporting

Are clear mechanisms for monitoring, reviewing and reporting on the partnering in place?

- (a) Have the intended objectives and outcomes of partnership been clearly established in a way that they can be monitored?
- (b) Have relevant qualitative and quantitative indicators been developed to monitor the partnership and its outcomes?
- (c) Have necessary monitoring and reporting mechanisms been put in place?
- (d) Is monitoring and evaluation being used to improve the quality and impact of the partnership?
- (e) Are partnership outcomes being reported to enable IFAD wide corporate reporting on partnerships?

Partnering Results and Outcomes

What have been the ultimate outcomes and impacts of partnering?

- (a) To what degree has the partnership delivered on expected objectives and outcomes and what is the evidence for this?
- (b) How partnerships have contributed to the Partnership Framework outcomes and impacts?
- (c) What unintended positive or negative outcomes have resulted from partnerships?

Enhanced Partnering in Business and Operational Processes

A. Partnerships in IFAD Strategies

1. Future corporate strategies and their related action plans will need to be developed taking into account the Partnership Framework. Specifically they should:
 - a. Articulate the type and range of partnerships needed to deliver on results and associated theories of change.
 - b. Undertake a partnership scan to ensure the best partners for IFAD have been identified and to avoid defaulting to known or existing partners.
 - c. Provide a prioritization of key partners or key types/categories of partners.
 - d. Identify as specifically as possible the expected results from priority partnerships in relation to the Partnering Objectives.
 - e. Identify how partnerships and their expected results will be monitored, reviewed and reported.
 - f. Outline the process of how key partnerships will develop and managed to ensure they are effective.
2. The detail and specificity on the partnering will depend on the nature of a particular strategy or action plan.
3. In addition strategies will need to ensure an adequate M&E of their outcomes – it could be linked to the GRIPS /ORMS if it is related to country level activities. However it may need to be connected to the RMF indicators and/or complement the gaps in measurement through instruments as part of existing business processes.
4. As to reporting, consideration is to be given how to integrate it to the RIDE (as an Annex for special thematic focus) and/or as part of the corporate partnership report.

B. COSOP

5. With respect to the COSOP a template has been developed that reflects the partnership framework in particular the 6 partnering objectives. This template was included in the new COSOP Guidelines and has already been used for the COSOPs that were presented to the Executive Board in May 2019. (see Appendix 7)

C. Projects/Programmes

6. The table below presents partnership considerations that need to be integrated into phases of the project cycle.
7. A more comprehensive set of guidelines on partnering at the project level would be developed as part of the roll out of the Partnership Framework as referred to in the draft action plan in Appendix 2.

Project Cycle Phase	Partnering Considerations	Responsibilities
Design		
Concept Note/PDR	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships needed to deliver on project objectives are explicit and detailed • Alignment between project CN/PDR and COSOP Partnership Annex • CN/PDR theory of change is explicit on role of different partners in delivering results • Adequate consultation with key partners • PDR addressed opportunities and risks on partnerships 	Country Director/CPM Design team leader
Implementation		
Start Up	<ul style="list-style-type: none"> • Role of effective partnering in project delivery is made explicit with all parties • Partnering tools are used to engage with key delivery partners to help establish effective partnering relationships • As appropriate partnership agreements are established • Partnering processes are integrated into operations manual • Training is instigated to support partnering skills 	Country Director/CPM Project Leader
Supervision / MTR	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering processes and effectiveness are considered as a critical element of supervision/MTR • Relationship between partnering effectiveness and project performance is carefully assessed • Partnering capabilities, use of partnering tools and integration of good partnering practices into project operations are assessed • Successful and problematic partnerships are identified, lessons identified and recommendations made 	Supervision mission lead Country Director/CPM
Completion		
Project Completion Report	<ul style="list-style-type: none"> • Role of partnerships in final project performance and delivery and impact is fully assessed 	Country Director/CPM PDT

D. Grants

8. As highlighted grants have proven to be an instrument to support the development of partnerships at all levels. As part of the recent Update on the Implementation of the Partnership Strategy of July 2018 it was recommended to OMC to consider providing a small grant to facilitate partnerships that enable delivery upon non-lending activities (policy, knowledge etc.). The update of the grant procedures in December 2018 includes an option for a small grant to support and implement such activities to be part of a COSOP.

9. The Partnership Framework proposes to undertake a regional engagement strategy that is linked to regional/global grants that aims to achieve a selection of the partnering objectives through selected and prioritized regional partnerships.
 10. In reviewing the business processes in 2018 it emerged that the partnership dimension is often not or not at all addressed in the grant processes and documentation. Therefore what follows are suggested ways in which partnering is to be considered and strengthened in the grant process:
 - a. As appropriate, the grant concept note should explicitly address how the grant will strengthen and support partnerships between IFAD and the grant recipient. The concept note should link to partnering priorities identified at country, regional or global scales and/or in thematic strategies and actions plans. Partnering can be addressed in sections 12, 13, 21 and 24 of the grant concept note template.
 - b. As appropriate, proposals for grants should be explicit on how the grant will support an effective partnership between IFAD and the potential grantee.
 - c. Consideration of how the grant will contribute to partnering should be a criteria for grant internal and external review.
 - d. Where a grant is supporting a partnership between IFAD and the grantee the design document should use the Criteria for Effective Partnering as a guide for grant design and specifically address the following:
 - i. Assessment of how the grant will contribute to the IFAD Partnership Framework Objectives.
 - ii. How the grant will be managed to ensure an effective partnership is developed and maintained between IFAD and the grantee.
 - iii. Evaluation of the grant from a partnership perspective in terms of specifically how it has delivered on the IFAD Partnership Framework Objectives and on the quality and sustainability of the partnership between IFAD and the grantee.
 - e. Effectiveness of the grant as a partnership to be assessed in grant reviews
 - f. The grant evaluation to address partnering and report on partnership outcomes, quality and effectiveness of partnering processes
 11. For corporate level reporting on the contribution of grants to IFAD partnerships the following is proposed to be included:
 - a. A field be included in GRIPS to categorize grants as:
 - i. Strategic partnership
 - ii. Important partnership
 - iii. Relevant partnership
 - iv. Not a partnership oriented grant
 - b. Analysis of GRIPS data to show how grants are supporting partnerships at country, regional and global levels with a breakdown of how much is flowing to which partners of what types over what periods of time.
 - c. A grant partnership rating be included in grant supervision and evaluations
- E. Regional Engagement
12. It is proposed that regional partnering be strengthened through a light regional engagement and partnership strategy with a replenishment period time-frame but reviewed and updated annually. This would provide the basis for prioritizing regional outcomes and partnerships and communicating regional engagement to country and

global levels to ensure good coordination, particularly with partners who operate across country, regional and global scales.

13. Some initial guidelines for such a Regional Engagement and Partnership Strategy include the following:
 - a. A brief 2-4 page document that outlines key partnering priorities for the region in relation to the Partnership Framework Objectives supported by an annex with the summary table illustrated below
 - b. The Partnership Objectives should be used as a checklist to select those areas in which partnerships may be needed and add value to IFAD operations at regional level.
 - c. The regional strategy should interface both downwards to align with COSOP partnership priorities and upwards with global engagement priorities
 - d. The strategy should identify a limited number of the most strategic partnerships in which to invest
 - e. For each key partnership objective identify specific results and outcomes
 - f. The Strategy should provide a basis for considering how regional grants can support partnerships
 - g. The Strategy is to be reviewed and updated on an annual basis
 - h. A regional partnership survey should be developed on the basis of the country partner survey to facilitate an additional review and feedback
 - i. A brief annual note covering partnership highlights, outcomes and emerging issues, is to be produced

F. Global Engagement

14. The Partnership Framework recommends an updating and strengthening of the Global Engagement planning and reporting process which was undertaken in 2018 (the 2019 is still work in progress). The existing approach builds on three entry points: Why we engage; how we engage; what we aim to achieve. As a result the Global engagement team would identify priority topics and refine/develop related corporate key policy message. This should enable a more coherent evidence based communication on policy matters. It was recognized that there is a need for prioritizing since the list of relevant topics exceeds the capacity to engage effectively. A set of 6 criteria¹¹ are used to prioritize amongst policy issues however none of these reflect upon potential for partnerships.
15. In reviewing the achievements in 2018 it is stated that "IFAD influenced and contributed to a number of major global policy achievements, including: a. recognition of rural-urban linkages in the New Urban Agenda; recognition of the importance of smallholder farming for achieving the SDGs by the High-Level Political Forum focusing on the implementation of the 2030 Agenda, as well as in UN system-wide positions and strategies on food, work, and sustainable urban development ; and c. UN Declaration of a Decade of Family Farming.
16. These results – and many more not listed – were achieved through engagement in global policy processes by sharing IFAD's key policy messages and building networks, partnerships, and alliances to enhance our influence on country-led policy processes and bring the voices and perspectives of poor rural stakeholders into the global policy processes. The achievements resulted from collective action by a range of partners. IFAD's ability to liaise effectively with stakeholders, partners and policy-makers and to build trust contributed to these successes.

¹¹ See paragraph 32 and 33 of 2018 Global Engagement Plan

17. In light of the Partnerships Framework it is suggested that there should be a review of the plan and approach taken since 2016 and to consider an alignment with the 6 partnership objectives. It would require a clear definition of the overarching objectives and outcomes as a basis for identification of strategic partnerships and global forums/processes in which to engage. There is a vast number of request and opportunities for IFAD to engage globally, the prioritization process would enable great clarity where to invest time and resources.
18. Initial suggestions for improvements in the Global Engagement Approach and Plan include the following:
 - a. Identification of most strategic partnerships and forums in which IFAD should engage relative to its corporate priorities with particular attention for example for following partnership objectives:
 - i. Shaping the development Agenda and Influence policies
 - ii. Knowledge Management and innovation
 - iii. Enhance visibility
 - b. Use of the Partnership Framework should enable to prioritize and make decisions on ad hoc requests for IFAD participation
 - c. Establish a clear process for review of the global engagement as well as monitoring reporting to ensure regular assessment of achievements and progress.
 - d. The engagement plan should provide a basis for considering how global grants (including those of partners e.g. FFR; PARM etc.) can be better linked to the objectives and enable identifying strategic partnerships
 - e. The Engagement plan is to be reviewed involving all departments of IFAD as well as selected sub-regional hubs (e.g. SSTC, Nairobi, Panama, DC/NY) and be updated on an annual basis
 - f. A global partnership survey should be developed on the basis of the country partner survey to facilitate an additional review and feedback
 - g. A brief annual note covering partnership highlights, outcomes and emerging issues, is to be produced
19. In light of the establishment as of 1 July 2019 of the Global Engagement and Partnership and Resource Mobilization Division (GPR) it is suggested that the review be launched as soon as possible in July 2019 enabling the new division set-up to match with the global engagement plan to ensure an adequate assessment of delivery capacity and distribution of responsibilities.

Partnership appendix – COSOP Guidelines

A. Background

1. This appendix refers to the new IFAD Partnership Framework, being developed and to be submitted to the Executive Board in September 2019, which is an IFAD 11 commitment. The purpose of the Framework is to support a more strategic, prioritised and results oriented approach to partnering at country, regional and global levels to enable better monitoring of and reporting on the impact of partnerships. The Framework provides practical tools for identifying, assessing, managing and reviewing partnerships.
2. The intention of the new Framework is to overcome some of the weaknesses of the past. For example, many COSOPs would reflect in the Key Files 2/3 a long list of partnerships which are not prioritized and often do not have an explicit results or outcomes defined nor are they monitored or reported upon.
3. The purpose of this template is to be as explicit as possible about the strategic partnerships needed for the COSOP to deliver results and scale up impact beyond IFAD's own resources for its lending and non-lending activities. It therefore aims to identify a limited set of the most strategic partners, while recognising that partnerships will also evolve over the life of a COSOP and can't be fully pre-determined.
4. Partnerships here refer to bilateral partnerships with single institutions as well as to engagement in multi-stakeholder networks or platforms.
5. To facilitate the selection and prioritization of the strategic partnership, the COSOP Partnership Summary Table identifies six key partnering objectives – enhancing visibility; leveraging financial resources; engaging in policy and influencing development agenda; enabling coordinated country-led processes; developing and brokering knowledge and innovation; and strengthening private sector engagement. These objectives align to IFAD 11 commitments and will be central to the Partnership framework and reflect the requirements of the new COSOP Guidelines. They provide the entry points for considering the results/outcomes for which partnerships may be needed. They also provide the basis for monitoring and reporting on the results/outcomes to be achieved through the selected partnerships.

B. Partnering Process

6. The Partnerships Framework provides an overview of IFADs approach at country, regional and global level to partnering and tools for identifying, establishing and reviewing partnerships. Key points relevant for selecting partnerships within the COSOP are:
 - a. Identify clearly the country level objectives and results that require partnerships, using the 6 partnering objectives as a checklist of areas to consider.
 - b. Undertake a stakeholder scan to identify possible partners making sure no key potential partners have been missed. You may consider using strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis
 - c. Select a limited group of strategic partners based on mutual interests, capacity to deliver, willingness to partner and assessment of any risks including reputational.
 - d. Identify specifically how the partnership will help deliver on IFAD country level objectives – the added value for IFAD, and how IFAD will contribute to the objectives of the partner – the added value for the partner.
 - e. Identify the mechanisms and processes needed to establish, manage and review the partnership to enable it to deliver on expectations.

- f. Identify how the partnership will be monitored and evaluated against the results and outcomes to be achieved.
7. An important emphasis of the Partnering Framework is on the formal and informal processes needed to establish and maintain effective partnerships. These include clarifying underlying expectations, assumptions and values, being explicit about the benefits of the partnership for both sides, establishing good communication procedures and having performance criteria for the partnership that are regularly reviewed. Many partnerships fail to realise their potential because these basic processes are not considered or implemented.
- C. Monitoring and Reporting
8. The COSOP partnerships summary table constitutes the basis for monitoring through the COSOP Review both at Midterm Review and at Completion. Additionally, feedback on partnership performance will be provided through the new country Partner Survey to be launched in 2020.
- D. Instructions from Completing Partnering Table
9. The partnering table below should be completed concurrently while developing the main text of the COSOP. It serves as both a way of summarising prioritized partnerships and a check for considering partnerships in different areas, ensuring a clear link between partnerships and COSOP objectives and assessing the value add of partnerships to achieve outcomes.
 10. As per the RB COSOP Guidelines, within the main text of the COSOP, strategic partnerships should be explicitly identified in the articulation of the theory of change for each strategic objective (Section C) and within the elements of the IFAD Interventions (Section D).
 11. Key considerations on partnering outlined in the COSOP Guidelines are:
 - a. Using the COSOP as a tool for planning, management and monitoring of country partnerships (Box2)
 - b. Citizen engagement and beneficiary participation (para: 17)
 - c. IFAD visibility and strategic engagement (para: 18)
 - d. Country level policy engagement (para: 21)
 - e. Capacity building and empowerment of national and local governments, implementing agencies and rural people's organisations (para: 22)
 - f. Identifying and leveraging partnerships to achieve co-financing (para: 23)
 - g. Engaging in the UNSDCF (para: 23)
 - h. Consideration of joint strategies with RBAs (para: 23)
 - i. Knowledge management and synergies with research organisations including CGOJAR (para: 25)
 - j. SSTC partnerships (para: 26)

Details on Completing Table Columns

12. Partnering function: This enables partnerships to be grouped according to key areas that have been prioritised in IFAD 11, it also serves as a checklist to see if all areas have been covered (if necessary). Grouping according to the objectives will also enable better corporate level reporting on partnerships. It is recognised that there will be overlaps and partners contributing to multiple objectives, cross reference as necessary.
13. Partners: For each function name the approximately 2-3 key partners. These should be the most strategic partners, it is not necessary to list all potential

partners. Partners may be individual organisations or network and platforms (e.g. UNSDCF, RBA).

14. **Specific Results and Outcomes from Partnership:** Indicate as precisely and concretely as possible the expected results and outcomes from the partnership. These should align directly with results and outcomes in the body of the COSOP.
15. **Justification of the Partnership:** Provide a brief justification for the partnership in relation to alignment with IFAD objectives, capability, experience and relations with other partners and government.

Monitoring and Reporting: This column is to be used for COSOP midterm (CRR) and completion reviews (CCR). For each function reflect on what key results and outcomes have been achieved from key partnerships. This should include any unanticipated results and indicate where planned results were not realised.

Partnerships in the context of the United Nations Reform

1. The aim of the repositioning of the UN Development System, that is, the UN reform (UNGA Resolution 72/279) is to work better together across the UN system – enhancing the delivery and effectiveness of the UN as a means to strengthen coherence of the entire system and promote multilateralism. The UN reform presents a unique opportunity to further enhance partnership among entities for better results on the ground, towards ultimately achieving Agenda 2030, in particular to achieve improved food security, nutrition and well-being of poor communities.
2. Shifting Emphasis to the Country-level Partnerships: While the RBAs have diverse mandates and business models, the focus of RBA collaborative endeavours remains on country-level delivery – identifying means to further enhance the synergies of joint interventions on the ground. This is a key entry-point to ensuring the agencies successfully and collectively influence the ambitious efforts of the UN reform.
3. The UN Common Country Analysis (UN CCA) continues to underpin the United Nations Sustainable UNSDCF - as it did the former UNDAF. The new analytical instrument will become a “real-time” core analytical function, to be more agile and reflective of the evolving country context with periodic updating, reducing the transaction costs for Government and other stakeholders. The RBAs are committed to engaging collectively in the CCAs and to working closely with the RCs, to ensure issues related to agriculture, rural development, food security and nutrition gain the required attention at the country level for meeting the SDGs. In order to strengthen collaboration at the country-level, the RBA Partnership is currently piloting joint country planning in three countries – Colombia; Indonesia and Niger, with a view to scale up country-collaboration opportunities.
4. Stronger Rome-based Agencies (RBA) collaboration and coordination are integral to the repositioning of the UNDS as it provides a concrete opportunity for taking forward many proposals to improve purposeful partnerships. The joint RBA action plan for 2019-2020, including the joint RBA action plan for the Sahel are important examples of the synergies that can be developed across the RBAs for increased effectiveness and efficiency. While RBA collaboration has become an institution-wide imperative, it also recognised that partnership goes well beyond the three agencies, and the RBAs must also continue to leverage partnerships with other development actors such as with other UN entities, the Private Sector, Civil Society, IFIs and others to meet the SDGs.
5. IFAD, together with the other RBAs has actively engaged in the UN reform over the last year, contributing to key reform elements and processes, while developing common positions on issues of concern. The RBAs participated in the development of the revised UN Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) guidelines – with clear guidance on alignment of our planning instrument – COSOPs.
6. Thus, by building on the comparative advantages and technical expertise of the agencies, the RBAs are striving to reduce duplication of efforts, thereby delivering in a more coordinated and efficient manner.