

Cote du document:	<u>REPL.VIII/4/R.3</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>5 a) i)</u>
Date:	<u>7 octobre 2008</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Approche du FIDA en matière d'appropriation par les pays**

Consultation sur la huitième reconstitution  
des ressources du FIDA — Quatrième session  
Rome, 21-22 octobre 2008

---

Pour: **Examen**

## **Note aux membres de la Consultation**

Le présent document est soumis à la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA pour examen.

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

### **Shyam Khadka**

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

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

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

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

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. L'appropriation par les pays: définition et bien-fondé</b>	<b>1</b>
<b>II. L'appropriation par les pays dans le contexte du FIDA</b>	<b>2</b>
<b>III. Les initiatives mises en œuvre dans le cadre du Plan d'action</b>	<b>4</b>
A. Cadre politique institutionnel	4
B. Conception et exécution de stratégies de pays et de programmes	6
C. Conception et exécution des projets	7
<b>IV. Mettre l'accent sur la création d'institutions</b>	<b>9</b>
A. Gouvernements	9
B. Organisations à assise communautaire	9
C. Organisations de la société civile	10
D. Institutions du secteur privé	10
E. Instituts de recherche	11
F. Capacités internes	11
<b>V. La voie à suivre: mesures clés</b>	<b>11</b>
 <b>Appendice</b>	
Key constraints on ownership and how these are dealt with by IFAD (Principales difficultés en matière d'appropriation par les pays et mesures prises par le FIDA pour y remédier)	1

## **Sigles et acronymes**

RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
OCDE	Organisation de développement et de coopération économiques
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays

## Résumé

1. Le présent document a été établi suite à la demande des États membres qui participent à la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA. Il contient des considérations générales sur la question de l'appropriation par les pays, sa pertinence pour les opérations du FIDA et la performance de celui-ci dans ce domaine. Le document expose en outre l'approche que le FIDA se propose d'adopter à l'appui de l'appropriation par les pays, à savoir la mise au point de nouveaux processus organisationnels et le renforcement des institutions, ainsi que les résultats escomptés au cours de la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012).
2. L'appropriation par les pays est largement admise comme une condition indispensable pour parvenir à l'efficacité en matière de développement. Il est essentiel que les pays partenaires s'impliquent effectivement dans les activités et prennent la conduite des politiques de développement. L'action des donateurs dans ce domaine devrait s'articuler autour des priorités recensées pour le développement et être menée par le biais d'institutions nationales plus solides. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et, plus récemment, le Programme d'action d'Accra ont réaffirmé cet engagement; en tant que signataire, le FIDA accorde une priorité élevée, dans les stratégies et l'exécution des programmes, à l'appropriation par les pays.
3. Conformément aux prescriptions de l'Accord portant création du FIDA et aux principes et critères en matière de prêts, l'appropriation par les pays constitue un élément fondamental des opérations du FIDA et la performance de celui-ci à cet égard a toujours été bonne, comme le montrent les récentes évaluations des progrès accomplis par rapport aux indicateurs de la Déclaration de Paris. En vertu de son Cadre stratégique 2007-2010, le FIDA a à cœur d'aligner ses interventions sur les politiques nationales existantes ou de contribuer à actualiser ou à réformer ces cadres d'action. L'appropriation par les pays, qui est l'un des éléments révélateur de la **pertinence**, est mesurée tant par les évaluations effectuées par le FIDA même que par des évaluations indépendantes; elle a été jugée plutôt satisfaisante ou mieux pour 93% des projets évalués dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) en 2006. L'évaluation de 2008 sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris a jugé que le FIDA était l'institution financière internationale la plus performante pour ce qui est de la coordination des programmes de pays avec la coopération technique et du recours aux systèmes nationaux de passation des marchés.
4. Pour préserver et renforcer cette tendance positive, l'appropriation par les pays est devenue un élément crucial des processus révisés du FIDA. Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement illustre la grande importance de cette question: au niveau de l'institution, le FIDA privilégie tout particulièrement la création de capacités nationales pour gérer le développement. De même, grâce à la présence renforcée dans certains pays et à l'augmentation considérable du nombre de projets dont il assure la supervision directe, le FIDA est davantage en mesure de se concerter avec les autorités nationales et d'aligner les projets sur les priorités nationales.
5. De même, tant les autorités nationales que les parties prenantes dans le pays pilotent la conception et l'exécution des projets et y participent activement, dans le cadre des nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) axés sur les résultats. Des changements d'ordre structurel, tel que la mise en place de l'équipe de gestion du programme de pays (EGPP) – à laquelle participent des parties prenantes extérieures – ont contribué à faire de l'appropriation par les pays un objectif institutionnel. Il est intéressant de noter que, parmi les critères de réussite récemment fixés – les facteurs clés de réussite –, le plus important, qui a

trait à la pertinence pour le pays, à l'engagement et aux partenariats, vérifie le parfait alignement des projets sur les stratégies nationales et évalue dans quelle mesure le gouvernement et les autres parties prenantes ont piloté la conception des projets et y ont participé. Les changements organisationnels seront mesurés et revus de manière régulière, et il sera rendu compte de certains d'entre eux à l'aide du Cadre de mesure des résultats.

6. Le FIDA sait parfaitement que pour que les pays prennent durablement en charge les activités, il est essentiel de renforcer les institutions au niveau national, aussi bien celles de l'État que les autres. Les États membres et le FIDA mettront sur pied des missions conjointes d'appui à l'exécution. Les capacités des gouvernements seront complétées par le renforcement de la présence du FIDA dans plusieurs pays. Le FIDA appuiera les efforts visant à renforcer les capacités de tous les acteurs du développement – parlement, société civile et autres dispositifs de responsabilité – et, surtout, du gouvernement. Le Fonds encouragera et appuiera la participation active des populations rurales pauvres en renforçant les organisations à assise communautaire et les organisations paysannes. La société civile sera dotée de mécanismes lui permettant d'intervenir dans la concertation sur les politiques, au niveau international et national. Le secteur privé jouera un rôle de plus en plus pertinent dans le processus de développement et contribuera aux projets par le biais de la création d'entreprises et l'établissement de liaisons commerciales. Grâce à sa stratégie en matière de gestion des savoirs, le FIDA appuiera les instituts de recherche et favorisera l'acquisition de savoirs locaux et leur diffusion à plus large échelle. Le FIDA veillera à ce que tous les membres du personnel soient conscients de l'importance qu'il accorde à l'appropriation par les pays et des possibilités ainsi offertes s'agissant d'améliorer la conception des projets et de continuer à participer activement aux débats sur les meilleures pratiques en matière d'appropriation par les pays.
7. Pour résumer, grâce à l'intensification des efforts déployés pour promouvoir l'appropriation par les pays au cours de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA:
  - a) renforcera les capacités et les compétences nationales en matière de conception et d'exécution des projets et de concertation et améliorera la capacité de son propre personnel à encourager l'appropriation dans les opérations du Fonds;
  - b) veillera à ce que les priorités des gouvernements impulsent ses COSOP et à ce que ceux-ci soit mis au point avec la participation de tout un éventail de parties prenantes dans le pays; appuiera des approches intégrées et programmatiques lorsque cela est possible; mettra en œuvre la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra; et, dans tous les processus relatifs à la conception et à l'exécution, cherchera de manière dynamique à impliquer les communautés rurales visées et aidera celles-ci à mettre sur pied des organisations; mènera progressivement des missions d'appui à l'exécution en collaboration avec le gouvernement; et tirera parti de sa présence dans le pays pour faciliter son engagement avec les parties prenantes dans le pays et renforcer les capacités nationales; et
  - c) rendra des comptes en mesurant sa performance par rapport aux engagements pris en vertu de la Déclaration de Paris, en faisant rapport à ce sujet chaque année au Conseil d'administration dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.

## **Approche du FIDA en matière d'appropriation par les pays**

1. Dans le cadre des discussions tenues à l'occasion de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, un certain nombre de pays participants ont demandé à la direction du FIDA de préparer un document exposant les grandes lignes de la situation actuelle s'agissant de l'appropriation par les pays et les améliorations à apporter au cycle de projet du FIDA ainsi qu'à ses stratégies de renforcement des capacités et de transfert des savoirs. Le présent document fournit des informations et des analyses critiques destinées à faciliter les discussions de la reconstitution. Il s'articule en cinq sections: l'appropriation par les pays: définition et bien-fondé; l'appropriation par les pays dans le contexte du FIDA; les initiatives mises en œuvre dans le cadre du Plan d'action; l'importance accordée au renforcement institutionnel; et le suivi, la mesure et la présentation des résultats.

### **I. L'appropriation par les pays: définition et bien-fondé**

2. L'appropriation par les pays est considérée par les donateurs et les pays en développement comme une condition préalable pour parvenir à l'efficacité en matière de développement<sup>1</sup>. Cette notion manque toutefois de définition précise et d'un cadre opérationnel d'évaluation. Aux termes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, signée en mars 2005, l'appropriation se définit comme l'aptitude des pays en développement à avoir une réelle maîtrise de leurs politiques et stratégies de développement et à assurer la coordination de l'action à l'appui du développement<sup>2</sup>. Quant à la Banque mondiale, elle définit l'appropriation par les pays comme l'existence d'un appui politique suffisant au sein d'un pays afin de mettre en œuvre sa stratégie de développement.
3. Dans le contexte du FIDA, l'appropriation par les pays peut être définie, sur le plan opérationnel, comme un processus institutionnalisé visant à garantir la prise en charge, par les gouvernements, de la mise au point, de l'exécution et du suivi des stratégies, programmes et projets nationaux de développement, ainsi que la participation de la société civile et du secteur privé. Par conséquent, l'appropriation par les pays s'étend au-delà du gouvernement: elle suppose la participation active de parties prenantes autres que les États. La participation d'acteurs extérieurs aux gouvernements nationaux, en favorisant la responsabilisation, constitue une fin en soi et améliore considérablement la conception et l'efficacité des interventions de développement. La société civile, en particulier, joue un rôle fondamental dans la promotion de l'appropriation par les pays. Elle renforce également la valeur des processus de développement en plaidant en faveur d'une participation sans réserve des parties concernées et en établissant des mécanismes appropriés à cet effet. Dans le même ordre d'idées, l'appropriation par les pays accroît la pertinence des projets pour les bénéficiaires. La participation des communautés bénéficiaires est donc essentielle pour garantir le succès. Au sein de la structure étatique, la participation doit s'étendre au-delà du gouvernement central, jusqu'aux administrations provinciales et de district. Ainsi, même si la prise en charge des interventions de développement incombe au gouvernement central, l'appui aux institutions nationales est fondamental pour renforcer et conserver cette appropriation.
4. Depuis sa création, le FIDA accorde une priorité élevée à la promotion de l'appropriation par les pays: l'Accord portant création du FIDA stipule que tous les

<sup>1</sup> Lors des discussions tenues à l'occasion de la reconstitution de l'Association internationale de développement (IDA 15), du Fonds asiatique de développement (10) et du Fonds africain de développement (XI), l'appropriation par les pays a constitué un thème de premier plan, même si aucun document d'orientation sur ce point n'avait été préparé

<sup>2</sup> L'une des trois valeurs fondamentales du Compte du Millenium Challenge est de placer le pays à la conduite de son propre développement. De même, l'Union européenne appuie la participation élargie de toutes les parties prenantes au développement du pays et encourage tous les acteurs de la société à y prendre part.

moyens financiers doivent être fournis «...dans le cadre des priorités et stratégies nationales» (article 2). Les principes et critères en matière de prêt sont fondés sur le postulat selon lequel «les opérations de prêt du FIDA ne peuvent en effet être couronnées de succès que si les pays bénéficiaires s'engagent résolument dans une stratégie de développement en faveur des populations rurales pauvres» (paragraphe 24). Les données empiriques montrent que plus le pays partenaire participe à l'identification des décisions à prendre et des mesures leur donnant effet<sup>3</sup>, plus l'efficacité en matière de développement est grande. Faisant fond sur ces données, la Déclaration de Paris a fait de l'"appropriation" son premier engagement, et celui-ci a été par la suite renforcé par le Programme d'action d'Accra. Le FIDA, en tant que signataire de la Déclaration, s'est engagé en faveur de la vision et de l'application de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra.

5. L'appropriation par les pays suppose l'élaboration de stratégies nationales opérationnelles de développement. Dans le cadre de l'efficacité de l'aide, l'appropriation serait, à défaut d'alignement, dépourvue d'intérêt. Par conséquent, les donateurs doivent aligner leurs ressources et leurs efforts sur les priorités nationales, et canaliser leur appui par l'intermédiaire d'institutions renforcées dans le pays. Les interventions des donateurs doivent aussi être harmonisées: des mesures et procédures communes doivent être toujours plus utilisées afin de réduire les coûts de transaction incombant aux pays partenaires. De même, les résultats doivent être appréciés par le biais d'évaluations transparentes de la performance et la responsabilité mutuelle doit être encouragée.
6. Même si l'on constate des avancées dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, celles-ci ont été lentes s'agissant de certains indicateurs cruciaux<sup>4</sup>. Le Programme d'action d'Accra, récemment entériné, préconise l'adoption de mesures supplémentaires en vue de faire de la résolution prise dans la Déclaration de Paris, qui accorde la priorité absolue à l'appropriation par les pays (paragraphe 12-14), une réalité. Il recommande l'élargissement de la concertation dans le pays et le renforcement de l'aptitude des pays en développement à conduire et gérer le développement. À cette fin, les gouvernements des pays en développement devront collaborer plus étroitement avec les parlements, les pouvoirs publics locaux et les organisations de la société civile. De plus, ils devront recenser de façon systématique les domaines dans lesquels il est nécessaire de développer les capacités et de définir des stratégies pour affronter ces questions. Les donateurs appuieront, lorsque cela est nécessaire, les efforts déployés pour renforcer les capacités de l'ensemble des acteurs du développement. Enfin, ils s'attacheront à renforcer leurs propres capacités et compétences afin d'être mieux à même de répondre aux besoins des pays en développement.

## **II. L'appropriation par les pays dans le contexte du FIDA**

7. L'appropriation par les pays revêt pour le FIDA une importance particulière, dans la mesure où le Fonds n'assure pas l'exécution des projets qu'il finance mais où ceux-ci sont mis en œuvre par les gouvernements auxquels le Fonds accorde des prêts. Par conséquent, la prise en charge de ces projets par le pays partenaire est essentielle pour la réussite du projet. La mission du FIDA – œuvrer pour que les populations rurales pauvres, hommes et femmes, se libèrent de la pauvreté – exige la recherche d'une prise en charge, aussi large que possible, par les pays des programmes qu'il finance. Au titre de son Cadre stratégique 2007-2010, le FIDA s'est engagé à garantir que ses interventions sont conçues de manière à s'intégrer dans les cadres d'action nationaux existants et à les soutenir, ou à contribuer au renforcement ou à la réforme de ces mêmes cadres. Seul, le FIDA n'est pas en

<sup>3</sup> Une étude réalisée par le Département d'évaluation des opérations de la Banque mondiale montre la corrélation positive entre les taux de mise en œuvre et l'engagement du gouvernement. Le document du Fonds monétaire international sur le renforcement de l'appropriation par les pays des programmes appuyés par le Fonds (2001) parvient à des conclusions similaires.

<sup>4</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Enquête 2008 de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: *Effective Aid by 2010 ? What it will take* (version provisoire, 21 juillet 2008).

mesure de réduire la pauvreté rurale au niveau national. Cela ne peut être réalisé que par des parties prenantes à l'échelon local, tels que les gouvernements, les organisations paysannes, la société civile et le secteur privé, à travers des processus nationaux. L'objectif du FIDA est de garantir que ces agents disposent des moyens et d'un environnement politique et institutionnel favorable afin de permettre aux pauvres d'améliorer eux-mêmes leur sécurité alimentaire et leurs revenus.

8. Le FIDA veille avant tout à ce que la prise en charge par les populations rurales pauvres, femmes et hommes, soit à la base de tout projet ou programme. Cela signifie que ces mêmes populations doivent prendre part à la définition et à l'exécution des projets appuyés, et avoir la possibilité de développer les capacités, les savoirs et les organisations dont elles ont besoin pour gérer leurs ressources, accroître leur productivité agricole, et s'engager de manière plus efficace et plus rentable auprès des intermédiaires de marché et des prestataires de services à l'issue du projet.
9. Le FIDA fournit essentiellement une assistance sous forme de prêts aux pays, ce qui suppose une demande effective de la part du gouvernement concerné. Les projets du FIDA répondent donc aux préoccupations et aux priorités des gouvernements.
10. Le FIDA, de par sa nature multilatérale, la répartition de ses membres en trois listes, la priorité qu'il accorde à la neutralité et l'application transparente de son mandat, est particulièrement ouvert à l'idée d'appropriation par les pays au sens large. En fait, l'appropriation fait depuis longtemps partie de la définition de la pertinence adoptée par le Fonds.
11. L'appropriation par les pays a été intégrée dans les processus d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation du FIDA sous l'indicateur plus vaste de "pertinence". Entre autres aspects, l'indicateur mesure la cohérence des objectifs du projet avec les politiques et stratégies de lutte contre la pauvreté en vigueur dans le pays, et leur **pertinence** pour les populations rurales pauvres. En termes de pertinence, la performance du FIDA a été notée comme suit:
  - a) satisfaisante pour tous les projets évalués par l'Évaluation externe indépendante (2003);
  - b) plutôt satisfaisante, ou mieux, dans 93% des projets considérés dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA en 2006 (RARI); et
  - c) plutôt satisfaisante, ou mieux, dans 81% des projets considérés dans le rapport sur la performance du portefeuille en 2006.
12. Ces systèmes d'évaluation n'ont pas mesuré séparément la prise en charge par les pays. Cependant, des efforts sont actuellement déployés afin de mesurer la performance du FIDA en termes d'appropriation par les pays proprement dite. Sur la base des résultats – qui sont à ce jour de nature indicative et qui doivent être interprétés avec précaution –, la performance des programmes de pays du FIDA a été plutôt satisfaisante, ou mieux, dans 82% des pays considérés en 2008<sup>5</sup>.
13. La dernière évaluation en date (2008) réalisée par l'OCDE sur l'application de la Déclaration de Paris montre que le FIDA s'est placé systématiquement dans la catégorie des organisations les plus performantes pour ce qui concerne certains des indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés. Le tableau fournit une

<sup>5</sup> Ce résultat est issu de l'enquête client-partenaire du FIDA réalisée début 2008 dans 22 pays. Dans cette enquête, la question posée était la suivante: "dans quelle mesure le FIDA encourage-t-il l'appropriation par le gouvernement à travers son cycle de programme?". Lorsque 70% des personnes interrogées considéraient la performance du FIDA comme satisfaisante, la performance du FIDA a été jugée satisfaisante dans ce pays. Si l'on fixe pour objectif que 80% des personnes interrogées doivent juger satisfaisante la performance du FIDA (ce qui est l'objectif fixé pour 2010 dans le cadre de gestion des résultats du FIDA), la performance tombe à 68% environ. La performance est jugée plutôt satisfaisante, ou mieux, lorsqu'elle est notée 4 ou plus sur une échelle de 6.

synthèse des données collectées lors de l'enquête 2008 et compare la performance du FIDA avec la performance moyenne des donateurs considérés dans l'enquête.

<i>Indicateur</i>	<i>FIDA</i>	<i>Donateurs</i>
Indicateur 4: Coordination de la coopération technique et des programmes de pays	97%	57%
Indicateur 5a: Utilisation des systèmes de passation des marchés du pays	88%	46%
Indicateur 5b: Utilisation des systèmes publics de gestion financière du pays	76%	52%
Indicateur 7: Assistance décaissée conformément au calendrier établi	28%	25%
Indicateur 9: Assistance basée sur les programmes (enquête 2007)	32%	46%
Indicateur 10a: Missions conjointes de donateurs	42%	18%
Indicateur 10b: Coordination de l'analyse de pays	63%	38%

14. Même si elle prend acte de l'amélioration des politiques et stratégies nationales de développement depuis 2005, cette même évaluation de l'OCDE identifie plusieurs facteurs entravant la concrétisation de la prise en charge. Ces obstacles, qui s'appliquent dans des mesures différentes aux pays partenaires et aux donateurs, figurent en annexe I. La plupart d'entre eux ne s'appliquent pas aux opérations du FIDA.

### III. Les initiatives mises en œuvre dans le cadre du Plan d'action

15. Le FIDA s'est engagé à améliorer les résultats relatifs à la concrétisation de l'appropriation et au renforcement de la participation d'un large éventail de parties prenantes dans le pays. Dans le cadre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, le Fonds a introduit toute une série de réformes visant à promouvoir, directement ou indirectement, l'appropriation par les pays. Même si ces changements n'ont pas encore produit tous les résultats escomptés, le FIDA prévoit, à court ou moyen terme, une amélioration significative de sa performance en termes d'appropriation par les pays. La présente section fait le point des réformes déjà introduites et des **mesures additionnelles qui seront prises afin d'intensifier le processus de réforme**. Elle se subdivise donc en trois parties: le cadre politique institutionnel, la conception et l'exécution des stratégies et des programmes de pays, et la conception et l'exécution des projets.

#### A. Cadre politique institutionnel Sélectivité et spécialisation

16. Le Cadre stratégique (qui met l'accent sur la sélectivité et la spécialisation), la politique du FIDA en matière de ciblage, le plan de parité hommes-femmes, ainsi que les directives pour la conception des projets et l'examen de la qualité/l'assurance qualité ont fourni, au cours des dernières années, des filtres/critères plus rigoureux pour évaluer la performance du FIDA en termes de pertinence. En fait, cela s'est traduit par une note de performance légèrement inférieure pour la pertinence durant la période examinée, 2006-2007<sup>6</sup>. Durant la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA continuera à intensifier son action:
- en affinant ultérieurement la définition de la pertinence dans le Cadre stratégique et les politiques opérationnelles à venir dans des domaines tels que la parité hommes-femmes; et
  - en élargissant la définition de la pertinence au-delà de "l'aptitude des pays en développement à exercer une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement" pour y inclure la prise en charge des opérations par les populations rurales pauvres.

<sup>6</sup> FIDA, Rapport sur la performance du portefeuille (2007), p.13.

17. Le FIDA reconnaît que la capacité limitée des pays partenaires est un grave obstacle à une prise en charge effective par les pays. À cette fin, la politique du FIDA en matière de dons (document EB 2003/80/R.5/Rev.2) appuie "la mise en place de partenariats nationaux associant les pauvres, les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile".

### **Renforcer la présence dans les pays**

18. En tant qu'institution qui s'attache à favoriser "le développement local de capacités et de compétences en matière de conception et de planification de projets et de programmes..."<sup>7</sup>, le FIDA a lancé un certain nombre de processus afin de renforcer progressivement son engagement au niveau du pays, lui permettant de développer et de mettre à profit les capacités et compétences locales. Par le passé, la présence insuffisante du FIDA dans les pays et le fait que le Fonds devait s'en remettre à des institutions coopérantes pour la supervision de ses projets a limité son efficacité sur le terrain. À plusieurs reprises, les États membres ont eu le sentiment que le FIDA n'était pas présent au moment voulu. Désormais, après avoir établi sa présence dans plusieurs pays et avoir augmenté de manière significative le nombre de projets dont il assure directement la supervision (en juillet 2008, plus de la moitié de son portefeuille), l'engagement du FIDA au niveau du pays s'est considérablement renforcé. La présence du FIDA dans les pays restera une structure ne nécessitant qu'un minimum de ressources, faisant appel à du personnel recruté localement et doté de l'expérience et des compétences requises pour un engagement effectif auprès des parties prenantes dans le pays et des représentants des donateurs.
19. Une récente évaluation externe est parvenue à la conclusion qu'une supervision directe par le FIDA a permis d'enrichir la nature du processus de supervision et la concertation qui l'accompagne; plus précisément, les missions elles-mêmes et le processus de concertation y relatif se soucient désormais principalement de l'efficacité en matière de développement<sup>8</sup>. Ces nouvelles stratégies opérationnelles – présence renforcée dans le pays et supervision directe – aideront le FIDA à mieux coordonner son action avec les gouvernements nationaux et à garantir que les projets sont en harmonie avec les stratégies nationales, tant durant la phase de conception que d'exécution. Au cours de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA s'attachera également:
- a) à étendre la supervision directe à la plupart des pays, une fois que la majorité des projets actuellement supervisés par des institutions coopérantes seront passés sous la supervision directe; et
  - b) à entreprendre une auto-évaluation du programme de présence dans les pays (2010) et à présenter au Conseil d'administration, en 2011, la politique du FIDA relative à la présence dans les pays.

### **Garantir la responsabilité mutuelle pour atteindre des résultats**

20. Le FIDA s'attache également à renforcer la responsabilité à l'égard des pays partenaires, conformément à l'un des principaux engagements de partenariat de la Déclaration de Paris, à savoir la responsabilité mutuelle. Cela signifie que les donateurs et les pays en développement sont mutuellement responsables des progrès réalisés dans l'amélioration de la gestion de l'aide et dans l'obtention de résultats en matière de développement<sup>9</sup>. La responsabilité mutuelle et l'appropriation par les pays sont interdépendantes, la première contribuant de manière positive à la seconde<sup>10</sup>. Afin de respecter son engagement en faveur du renforcement de la responsabilité, le FIDA adoptera, dans le cadre de ses

<sup>7</sup> FIDA, Principes et critères en matière de prêts, paragraphe 29 a).

<sup>8</sup> Agence canadienne de développement international, Évaluation du Plan d'action du FIDA (2008).

<sup>9</sup> Des études portant sur la responsabilité mutuelle sur le terrain ont montré, au moins en partie, que dans le système d'aide actuel, les bénéficiaires sont responsables devant les donateurs, mais les donateurs sont pourtant responsables devant les bénéficiaires. Overseas Development Institute (ODI), document de synthèse, *Promoting Mutual Accountability in Aid Relationships* (avril 2006), p.1.

<sup>10</sup> Ibid, p.3.

programmes, une gestion axée sur les résultats en matière de développement et en fera un élément fondamental. Par ailleurs, le FIDA a renforcé ses systèmes d'auto-évaluation et a mis au point un Cadre de mesure des résultats afin de suivre les principaux indicateurs d'efficacité en matière de développement. Une enquête a été réalisée auprès des partenaires du FIDA et les résultats viendront alimenter les nouveaux systèmes et processus en cours d'élaboration. Le FIDA encouragera un processus de concertation élargi s'agissant de la conception de ses projets et tentera de prendre autant que possible en compte les opinions du parlement et de la population du pays. De solides mesures de contrôle seront également adoptées, avec la mise en place d'un système de suivi fiable, la réalisation d'enquêtes régulières auprès des clients et, surtout, l'intensification du processus de gestion axée sur les résultats en matière de développement.

## **B. Conception et exécution de stratégies de pays et de programmes**

21. Dans le cadre de son nouveau modèle opérationnel, le FIDA met actuellement en œuvre un certain nombre de processus de réforme visant à améliorer l'appropriation par les parties prenantes nationales de leurs stratégies nationales de développement. Étant donné que ces processus de réforme viennent juste d'être lancés, leur impact sur l'efficacité en matière de développement ne peut encore être observé. Les principaux changements introduits au niveau du pays sont décrits ci-après:
  - a) le FIDA s'est engagé à participer aux efforts multipartites déployés afin de mieux cibler la pauvreté rurale dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté ou autres stratégies nationales de développement et de promouvoir la prise en charge par les pays au sens large<sup>11</sup>;
  - b) les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats sont conjointement pris en charge avec le gouvernement. Les parties prenantes dans le pays participent désormais activement à la conception et à l'exécution des COSOP. Ce processus de partage garantit une consultation adéquate avec les autres acteurs clés, et l'harmonisation et l'alignement avec les politiques et activités de réduction de la pauvreté d'autres donateurs (y compris l'harmonisation avec les réformes des Nations Unies). Il évite le chevauchement des activités et signifie que le COSOP est pris en charge à la fois par le gouvernement et par le FIDA.
22. À ce jour, le FIDA a approuvé 18 COSOP axés sur les résultats. Il ressort des premières évaluations informelles que les COSOP ont surtout contribué à accroître l'appropriation du programme stratégique par les pays et garanti l'alignement des objectifs stratégiques du FIDA sur les priorités nationales. Ils ont aussi permis de favoriser une approche de programme-pays au titre de laquelle tous les projets, partenariats et activités de concertation sont non seulement interdépendants et créent des synergies mais aussi sont de plus en plus conçus en collaboration avec d'autres partenaires du développement.
23. Il est essentiel que ces processus de réforme fassent l'objet d'une priorité élevée au cours de la période couverte par la huitième reconstitution et qu'ils soient dotés de mécanismes de suivi rigoureux. De même, il faudra apporter les améliorations voulues aux processus eux-mêmes et allouer à cet effet les ressources nécessaires.
24. En 2004, outre le soutien accordé au titre de projets d'investissement, le FIDA a mis en place un guichet spécifique pour les dons-pays, dans le but d'allouer des ressources supplémentaires destinées, entre autres, à nouer des partenariats à l'échelon national. Au cours de la période couverte par la huitième reconstitution, le

<sup>11</sup> Un document contenant les principes directeurs et les points d'entrée indicatifs (pour le FIDA) en vue de renforcer l'engagement du FIDA dans les stratégies de lutte contre la pauvreté menées par les pays a été publié. Sur la base de ce cadre, le FIDA s'est engagé en 2007 au Bénin, en Bolivie, au Cambodge et au Honduras. Le Fonds a également pris une part active à des approches sectorielles ainsi qu'à des stratégies communes d'aide.

FIDA continuera d'accorder un financement sous forme de dons à des initiatives dans les pays; il intensifiera en outre ses efforts en vue:

- a) de faire mieux entendre la voix des ruraux pauvres, en les faisant directement participer ou en faisant participer les institutions favorables aux pauvres pertinentes aux approches de réduction de la pauvreté induites par les pays et en particulier à la valorisation des sous-secteurs qui présentent le plus d'intérêt pour les pauvres;
  - b) d'apporter, lorsque cela est viable, un complément à sa stratégie d'autonomisation des populations rurales pauvres par le biais de la mobilisation sociale, en allouant des ressources aux processus de décentralisation qui permettent la participation des administrations provinciales et de district; et
  - c) si nécessaire, d'aider à renforcer la confiance entre le gouvernement, les organisations à assise communautaire et les ONG, afin de parvenir à une convergence de vues et à une prise en charge commune des politiques et stratégies de développement nationales, en particulier lorsqu'elles se rapportent à la réduction de la pauvreté rurale.
25. Dans les États fragiles, la limitation des capacités institutionnelles et la faiblesse de la gouvernance constituent souvent un frein pour les gouvernements. Les capacités de la société civile et du secteur privé doivent être mises en valeur pour compléter et renforcer les structures publiques. Dans les États où la capacité opérationnelle d'un donateur unique risque de ne pas suffire, le FIDA agira davantage en concertation avec d'autres donateurs. Cet effort visera également à réduire les "coûts de mise en conformité" à la charge des gouvernements et évitera, en ce qui concerne les programmes bénéficiant d'un appui de donateurs, les doubles emplois et les insuffisances.

### **C. Conception et exécution des projets**

26. Aux termes des principes et critères du FIDA en matière de prêts, en règle générale l'identification et la préparation des projets relèvent essentiellement de la responsabilité du gouvernement qui cherche à obtenir des crédits du Fonds (paragraphe 43). À cet effet, le FIDA doit aider le pays à entreprendre des études de faisabilité concernant des projets agricoles (paragraphe 29). Toujours dans cet esprit, le FIDA – dans les directives relatives à la conception des projets tout juste publiées – a affirmé sa volonté de mettre en pratique les cinq engagements de partenariats inscrits dans la Déclaration de Paris. Deux d'entre eux sont particulièrement pertinents:
- a) les pays en développement exercent une maîtrise sur leurs politiques et plans de développement; et
  - b) les donateurs font reposer leur soutien sur les stratégies et systèmes de développement des pays.
27. Les directives en question reconnaissent que la conception des projets ne peut se faire qu'en collaboration et visent à faire en sorte que les partenaires nationaux et le FIDA en assurent la responsabilité commune et mutuelle, pour plus d'impact et de durabilité. Dans les directives révisées pour l'amélioration de la qualité de la conception des projets, l'ex-équipe d'élaboration des projets est remplacée par l'équipe de gestion du programme de pays (EGPP). De par sa structure, celle-ci assure une plus grande appropriation par les pays. Outre le personnel du FIDA, l'EGPP dispose d'un groupe-ressource de parties prenantes, dont la composition est variable. Les parties prenantes extérieures qui se joignent à l'EGPP peuvent être des fonctionnaires nationaux, des institutions coopérantes, ainsi que des représentants d'ONG, d'organisations à assise communautaire, d'organisations paysannes, d'organisations de peuples autochtones et du secteur privé. La conception détaillée des projets incombera à l'EGPP, en collaboration avec le

gouvernement. L'EGPP veillera également à ce que le rapport de conception du projet soit soumis aux processus d'examen du gouvernement hôte.

28. En vertu du cadre révisé du FIDA pour l'amélioration de la qualité, les projets doivent suivre un ensemble de facteurs clés de réussite. Ceux-ci, mis au point à partir de l'expérience acquise et des enseignements tirés, guident les activités dans le pays. Le premier facteur clé de réussite est révélateur, puisqu'il a trait à la pertinence pour le pays, à l'engagement et aux partenariats, et il garantit la maîtrise des projets par les pays. Au titre de ce facteur, les principaux aspects dont il est tenu compte lors du processus d'examen du projet sont les suivants:
  - a) si les projets sont conformes aux stratégies nationales et sectorielles et pertinents pour les stratégies nationales de développement, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et les priorités sectorielles.
  - b) la mesure dans laquelle le gouvernement a été impliqué dans la conception du projet, et si la coopération avec le personnel d'exécution a été optimale.
  - c) si les éventuels problèmes relatifs à la conception apparus au début du processus ont été réglés par des négociations avec le gouvernement ou au moyen de changements apportés à la conception.
  - d) la mesure dans laquelle les partenaires du gouvernement en matière de développement ont été consultés, et si les possibilités de partenariat avec d'autres donateurs ou bailleurs de fonds internationaux ont été étudiées.
29. Du fait des nouveaux processus d'examen et d'assurance qualité, de 2010 à 2012, le FIDA:
  - a) veillera à ce que les cinq engagements pris en vertu de la Déclaration de Paris soient mis en application avec rigueur et l'EGPP constituée et opérationnelle comme prévu;
  - b) recherchera la participation active des ruraux pauvres qui devraient bénéficier de son assistance, tant lors de la conception que de l'exécution; et
  - c) contribuera à l'autonomisation des ruraux pauvres, créera des conditions de développement favorables aux pauvres et, en fin de compte, renforcera l'appropriation par les pays et permettra de garantir la durabilité.
30. Les nouveaux processus d'assurance qualité se concentrent aussi sur le ciblage et garantissent que des consultations avec les parties prenantes ont été tenues afin de comprendre les exigences des groupes cibles. D'autres aspects relatifs à l'exécution et aux institutions sont étudiés de manière approfondie et des dispositions appropriées sont prises pour la gestion des crédits, l'exécution, le renforcement des capacités et les contrôles fiduciaires. La viabilité du projet est aussi évaluée. Le lien entre l'appropriation par le pays et la durabilité peut être encore renforcé grâce à ces directives révisées.
31. L'expérience acquise par d'autres institutions financières internationales et par le FIDA montre que, s'agissant de la durabilité, la performance est bien supérieure en cas **d'appui à des initiatives décidées dans le pays**. Cela est surtout valable dans les pays à revenu intermédiaire où le FIDA, en sus du financement des projets, doit ajouter de la valeur (voir le document REPL.VIII/3/R.3, sur l'approche du FIDA en matière de durabilité). Les initiatives de ce type contribuent aussi à réduire "le déséquilibre des savoirs" (voir l'appendice). Par conséquent, le FIDA:
  - a) mettra davantage l'accent sur l'exploitation d'initiatives décidées dans le pays et sur le recours aux savoirs autochtones; et
  - b) investira davantage dans la mise en valeur des savoirs des centres du Sud, afin de mettre au point, de mettre à l'essai et d'appliquer de nouveaux cadres de politique générale.

32. En résumé, l'engagement actuel du FIDA, à savoir mettre en œuvre une série de réformes en vertu du Plan d'action, sera intensifié pendant la période couverte par la huitième reconstitution, ce qui renforcera sa performance sur le plan de l'appropriation par les pays.

#### **IV. Mettre l'accent sur la création d'institutions**

33. Le FIDA sait qu'il est indispensable de créer et de consolider dans le pays des institutions à même d'obtenir des résultats en matière de développement, et ce à l'échelle requise pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement, pour une appropriation durable. Il vise à renforcer les capacités dans le pays, de manière à ce que les projets de développement soient bien exécutés et qu'une évaluation critique et transparente des résultats soit effectuée. Si dans un premier temps les projets du FIDA s'intéressent aux institutions du secteur public, ils visent aussi à mettre en place des organisations à assise communautaire afin que les ruraux pauvres puissent gérer leur propre développement, à renforcer la société civile et à créer des liaisons commerciales et des conditions favorables aux entreprises du secteur privé. Enfin, le FIDA a toujours accordé un soutien à des instituts de recherche de grande qualité, à même de contribuer au processus national d'appropriation et de gestion du développement.

##### **A. Gouvernements**

34. Le plus grand engagement du FIDA à l'échelon national (paragraphe 18) viendra appuyer l'appropriation par le pays. L'amélioration des dispositions relatives à la supervision directe et à la présence dans le pays tend spécifiquement à renforcer les capacités des administrations centrales et locales compétentes et leur prise en charge des activités. On aura recours à cet effet à la supervision conjointe des projets, essentiellement par le biais d'un examen, en faisant appel dans la mesure du possible aux ressources disponibles dans le pays.
35. Une composante essentielle des projets financés par le FIDA est l'appui aux agents de la fonction publique, auquel s'ajoute l'attention constante prêtée à la formation en matière de planification communautaire, aux services financiers et à la prestation de services en faveur des pauvres. La planification des programmes insiste toujours sur l'appropriation par le pays et le renforcement des structures publiques, tout en encourageant un développement décentralisé. Cette approche est particulièrement nécessaire dans les États fragiles.
36. Jusqu'à présent, la conception, l'exécution et l'évaluation des opérations du FIDA ont été faites en collaboration avec les organes exécutifs. Le FIDA s'est particulièrement attaché à renforcer les organisations de la société civile et communautaires, qui sont des canaux actifs s'agissant de l'obligation de rendre des comptes et peuvent aussi contribuer aux débats parlementaires. Les processus participatifs de planification communautaire et d'élaboration des politiques ont fait l'objet d'une grande attention, étant donné qu'ils permettent de mieux rendre compte aux citoyens, et donc au parlement, des projets financés par le FIDA. Dans la zone couverte par les projets, les élus devraient être consultés lors de la conception des interventions.

##### **B. Organisations à assise communautaire**

37. Comme il a été indiqué, une appropriation efficace va au-delà de l'État et comprend **la participation active des ruraux pauvres** et d'autres parties prenantes. En tant que seule institution financière internationale ayant pour mandat d'œuvrer exclusivement pour réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire, il incombe au FIDA: premièrement, de mettre en place des conditions qui permettent aux populations rurales pauvres de participer aux politiques et stratégies de développement et deuxièmement de renforcer les capacités de ces populations pour qu'elles puissent participer à ces processus et peser sur leur issue. Par conséquent, "le renforcement de la capacité des ruraux pauvres et de leurs organisations" est l'un des trois objectifs stratégiques énoncés dans la politique du FIDA en matière de

dons (document EB 2003/80/R.5/Rev.2). Au cours de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA s'attachera en priorité à renforcer la capacité des populations rurales pauvres à exercer une maîtrise effective sur les politiques et stratégies locales et nationales en matière de développement.

38. Les projets financés par le FIDA développeront les organisations participatives à assise communautaire. Ils s'attacheront à constituer des groupements sur les thèmes de la gestion des ressources naturelles, la gestion des services sociaux, la création de nouvelles liaisons commerciales et la planification communautaire, en vue de favoriser un développement décentralisé induit par la demande qui garantira une appropriation durable par les pays.

### C. Organisations de la société civile

39. L'engagement du FIDA envers la **société civile** remonte à bien longtemps, sur le plan tant institutionnel qu'opérationnel. Le Fonds joue aussi un rôle important s'agissant de l'appui aux organisations qui mènent des activités de plaidoyer, par le biais de dons et de prêts, leur permettant ainsi de prendre part aux débats internationaux sur les politiques. Le maintien de l'appropriation par les pays à long terme passe obligatoirement par une société civile dynamique, garante de la responsabilité et de la transparence à l'égard des parties prenantes. Le processus du Forum paysan illustre de manière frappante cet engagement du FIDA avec la société civile. Le Forum<sup>12</sup> est un élément essentiel des efforts déployés par le FIDA pour promouvoir les initiatives de développement induites par la demande, la concertation sur les politiques et la responsabilité. Au cours de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA élargira la participation de la société civile, en particulier des institutions de la société civile et des organisations paysannes:
- a) en renforçant le processus de collaboration à la conception des stratégies nationales et des projets;
  - b) en renforçant la société civile à l'aide des crédits versés au titre des projets et autres; et
  - c) en accordant une priorité élevée à la multiplication des partenariats avec la société civile, en particulier dans les États fragiles où la capacité des pouvoirs publics est limitée.

### D. Institutions du secteur privé

40. La plupart des institutions financières internationales concentrent leur attention sur la mise au point d'approches et de capacités opérationnelles solides permettant de répondre au rôle toujours plus important du **secteur privé** dans la croissance économique. En 2005, le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat (document EB 2005/84/R.4/Rev.1), dont le but est "d'engager le secteur privé à apporter plus de ressources et d'avantages aux ruraux pauvres, groupe cible du FIDA", en partant du principe que "le secteur privé, à l'échelle nationale et internationale, comme source de fonds, de compétences et de modèles innovants" pourrait être un partenaire de développement toujours plus important. Au niveau des projets, les liens entre les marchés et la création d'entreprise constituent une composante essentielle du cadre de résultats. En ce qui concerne les projets, les indicateurs clés de premier niveau (produits) de mesure des résultats sont notamment les suivants: encourager la prestation de services de création d'entreprise pour les entrepreneurs, la formation et le renforcement des capacités pour les institutions du secteur financier et appuyer la création de groupements de commercialisation et créer des liens en amont avec les producteurs agricoles. Le secteur privé devrait être impliqué dans le processus de développement, l'État créant "le cadre réglementaire nécessaire à la participation du secteur privé"<sup>13</sup>. Un document

<sup>12</sup> Le Forum paysan a tenu sa deuxième réunion mondiale en février 2008, à l'occasion du Conseil des gouverneurs du FIDA. Il a rassemblé environ 80 organisations paysannes du monde entier.

<sup>13</sup> FIDA, Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat (document EB 2005/84/R.4/Rev.1).

distinct portant sur l'approche du FIDA à l'égard du secteur privé doit être examiné par la Consultation.

## E. Instituts de recherche

41. Les instituts de recherche jouent eux aussi un rôle important dans les stratégies nationales de développement. Pour enrichir le processus de formulation des politiques, le FIDA a apporté un appui constant aux réseaux de recherche au sein du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). Un élément central de cette démarche est l'accent mis sur les savoirs autochtones, qui peuvent être assimilés par le pays et utilisés par les pouvoirs publics. La diffusion des connaissances acquises renforcera la capacité des pays à piloter et à maîtriser leurs propres interventions pour le développement.
42. Le FIDA n'a pas pour vocation première d'être une organisation de savoirs ni un institut de recherche, mais il considère néanmoins que ces savoirs constituent un atout essentiel pour s'acquitter de son mandat. Il s'attache particulièrement à **apprendre par ses relations avec ses clients et ses partenaires** ainsi que par le biais des programmes et projets qu'il appuie (voir la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, document EB 2007/90/R.4). Le FIDA attache une grande importance aux savoirs locaux et préconise l'application à plus grande échelle des innovations locales. Étant donné la répartition géographique des opérations du FIDA, les activités de partage des connaissances prennent le plus souvent la forme d'une coopération Sud-Sud. Globalement, il n'existe pas au FIDA de "déséquilibre des savoirs" (une prépondérance des savoirs générés par les donateurs par rapport aux savoirs locaux, comme il est décrit dans l'appendice) et il s'acquitte de la gestion des savoirs d'une manière propre à renforcer l'appropriation par les pays.

## F. Capacités internes

43. Selon le nouveau modèle opérationnel du FIDA — sur lequel se fondent les activités du Fonds au niveau des pays, des projets et des programmes —, le personnel doit s'efforcer de parvenir à un plus grand degré d'appropriation par les pays. Comme il s'agit là d'un processus plutôt que d'un état de fait, le FIDA est conscient de la nécessité d'impliquer le personnel à tous les niveaux. C'est pourquoi il veillera :
  - a) à faire prendre conscience au personnel de l'engagement du FIDA et de la communauté internationale en matière d'appropriation par les pays;
  - b) à renforcer le processus d'orientation qui permet de respecter cet engagement; et
  - c) à aligner davantage ses systèmes de conception et d'évaluation de la qualité sur les meilleures pratiques, qui ne cessent d'évoluer, afin de renforcer l'appropriation par les pays.
44. Le FIDA participera au débat sur l'appropriation par les pays et aux discussions concernant les différentes approches, question qui intéresse tant les donateurs que les partenaires<sup>14</sup>, et il suivra l'évolution des meilleures pratiques, afin de garantir que ses initiatives en faveur de l'appropriation demeurent efficaces. Bien qu'une définition ait été adoptée à l'échelon international par les signataires de la Déclaration de Paris, l'appropriation et les moyens permettant de la mesurer demeurent matière à débat. Le FIDA contribuera au débat en cours et en tirera des enseignements.

## V. La voie à suivre: mesures clés

45. L'appropriation est une caractéristique déterminante de l'approche adoptée par le FIDA depuis sa création pour réduire la pauvreté rurale. Contrairement à de nombreux organismes de développement internationaux, le FIDA n'a jamais conçu

<sup>14</sup> Une préoccupation largement répandue est que l'appropriation, telle que définie actuellement, est un euphémisme qui désigne l'adoption, par les pays en développement, de politiques conçues à l'extérieur: si les pays exercent la maîtrise sur ces politiques, elles restent induites par les donateurs. OCDE, *ibid*, page 5.

et exécuté ses propres projets; il finance et appuie plutôt des projets et programmes dont ses États membres en développement assument eux-mêmes la maîtrise et la mise en œuvre. L'importance de l'appropriation est aujourd'hui largement reconnue comme une condition préalable pour parvenir à l'efficacité en matière de développement et est inscrite dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ainsi que dans le Programme d'action d'Accra (voir le paragraphe 6 ci-dessus). Le Cadre stratégique du FIDA indique qu'il "encouragera les gouvernements et les autres acteurs locaux à prendre en main les projets qu'il appuie, en inscrivant directement ses activités dans le cadre des stratégies et des politiques nationales existantes, de manière à y contribuer". L'appropriation est aussi un objectif explicite des nouveaux processus et systèmes opérationnels mis en place en vertu du Plan d'action.

46. Au cours de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA renforcera et intensifiera ses efforts pour promouvoir l'appropriation par les pays, notamment:
- il renforcera les capacités et les compétences nationales en matière de conception et d'exécution des projets et de concertation et améliorera la capacité de son propre personnel à encourager l'appropriation dans les opérations du Fonds;
  - il veillera à ce que les priorités des gouvernements impulsent ses COSOP et à ce que ceux-ci soit mis au point avec la participation de tout un éventail de parties prenantes dans le pays; il appuiera des approches intégrées et programmatiques lorsque cela est possible. Dans tous les processus relatifs à la conception et à l'exécution, le FIDA: a) mettra en œuvre la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra; b) cherchera de manière dynamique à impliquer les communautés rurales visées et aidera celles-ci à mettre sur pied des organisations; c) mènera progressivement des missions d'appui à l'exécution en collaboration avec le gouvernement; et d) tirera parti de sa présence dans le pays pour faciliter son engagement avec les parties prenantes dans le pays et renforcer les capacités nationales; et
  - il rendra des comptes en mesurant sa performance par rapport aux engagements pris en vertu de la Déclaration de Paris, en faisant rapport à ce sujet chaque année au Conseil d'administration dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA présentera en outre une mesure indépendante des résultats obtenus.

## Key constraints on ownership and how these are dealt with by IFAD

<b>Constraints to country ownership<sup>1</sup></b>	<b>How IFAD deals with these constraints</b>
<b>Capacity gap:</b> limited capacity of partner countries to exercise effective leadership, and difficulties in translating national strategies into sector strategies and operational and decentralized programmes, and in exercising their leadership in coordinating donors.	Strengthening the capacity of the rural poor and their organizations was one of IFAD's strategic objectives within the 2002-06 Strategic Framework. IFAD's Policy for grant financing <sup>2</sup> established building pro-poor capacities of partner institutions, including community-based organizations and NGOs, as one of its key strategic objectives. The total resources IFAD allocates to grant-financing reaches 5 per cent of IFAD's programme of work and a considerable share of these resources has been used for local capacity-building. In recent years, IFAD has further formalized the role of partner countries in taking the lead in the design and implementation of its country strategies, programmes and projects through the creation of the CPMT, where they play a crucial role.
<b>Conditionality:</b> need to apply them with greater thought and sensitivity for partner countries' circumstances	Partner surveys show countries do not find IFAD project conditions burdensome.
<b>Knowledge imbalance:</b> domination of donor-produced development knowledge over local knowledge, reducing the space for the generation of alternative policy frameworks.	IFAD supports research networks in partner countries, nationally and regionally, to ensure that the problems faced by rural women and men are adequately researched and that findings are shared with relevant stakeholders, from governments to civil society. These activities are usually formally framed within IFAD's global and regional grants allocation, with the aim of promoting knowledge and information exchange through regional research and innovation networks. One of their aims is the identification and testing of innovative approaches, and the scaling up of those that are replicable and successful in reaching the rural poor. IFAD relies significantly on 'home grown initiatives' as well as on indigenous knowledge.
<b>Aid dependence and aid burden:</b> aid dependence and burden have led countries, in some cases, to give up ownership of their development policies in exchange for foreign finance and have prevented them from taking leadership.	No evidence that IFAD loans have done this.
<b>Donor's Limitations:</b> the pressure on donors to maintain the visibility and attribution of their individual contributions, the need to satisfy their individual fiduciary and accountability requirements, and to pursue their institutional interests through their aid programmes.	As a multilateral, member-based organization, IFAD does not promote institutional interests through its operations.
<b>Civil society stakeholders</b> are concerned about the increased reliance on government-to-government relationship in implementing the Paris Agenda and pursuing country ownership, narrowing the scope for civil society.	IFAD works extensively with civil society, including farmers' organizations, both at the corporate and the operational level, through its grants and lending operations. IFAD supports civil society advocacy organizations, enabling/facilitating their effective participation in international policy discussions. Moreover, IFAD strongly contributes to the formalization and strengthening of civil society organizations from partner countries through its grants programme. Civil society organizations often play a key role in IFAD's projects as service providers to the rural poor.

<sup>1</sup> Summarized from OECD 2008, Evaluation of the Implementation of Paris agenda, Phase one.

<sup>2</sup> IFAD Policy for Grant Financing (EB 2003/80/R.5/Rev.1).