

Projet de  
consultation  
publique :  
**Appropriation par les pays  
de la MCC**

Juillet 2024



UNCLASSIFIED

## TABLE DES MATIÈRES

|   |   |
|---|---|
| Projet de consultation.....   | 1 |
| Une réflexion sur la MCC et l’appropriation par les pays .....  | 1 |
| Intérêt pratique de l’appropriation par les pays aujourd’hui .....                                    | 1 |
| Comment la MCC pratique actuellement l’appropriation par les pays et les améliorations récentes ..... | 2 |
| Un élan fondé sur des principes vers une approche plus forte de l’appropriation par les pays .....    | 4 |
| Conclusion .....  | 5 |

MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION

## PROJET DE CONSULTATION

*Le texte suivant représente un projet de consultation sur l'approche de la MCC en matière d'appropriation par les pays : où nous avons commencé, ce que nous avons fait au cours de cette année anniversaire pour faire progresser notre pratique et les principes qui guideront notre avenir.*

## UNE RÉFLEXION SUR LA MCC ET L'APPROPRIATION PAR LES PAYS

Lors de la fondation de la MCC au début des années 2000, les objectifs du Millénaire pour le développement représentaient une nouvelle promesse que le monde pouvait réunir pour relever les défis mondiaux et améliorer les conditions de vie. De nouvelles publications universitaires et un nouveau discours politique sur l'efficacité de l'aide étrangère ont suggéré des approches novatrices à tester et des leçons à appliquer. Au milieu de cette ère d'optimisme pour le développement, la MCC, en tant que nouvelle agence, s'est penchée sur les possibilités d'une expérience audacieuse, qui mettrait à l'épreuve les principes établis par les leçons apprises par la communauté du développement. Les documents fondateurs de la MCC énoncent trois principes fondamentaux : (1) la mise en œuvre de politiques saines est importante pour la croissance économique, (2) l'appropriation par les pays est essentielle au développement durable et (3) l'aide doit être fournie avec une responsabilisation à l'égard des résultats. En substance, l'appropriation par les pays a été intégrée de façon unique et délibérée dans le mandat fondateur de la MCC.

Au cours des 20 dernières années, la MCC a intégré davantage l'appropriation par les pays dans son modèle opérationnel. Dans la pratique, cela impliquait d'élaborer des politiques et des procédures pour combler le fossé entre les principes d'appropriation et les réalités opérationnelles et de rendre public le lien entre eux. L'agence a d'abord publié un document de travail énonçant la démarche de la MCC en matière d'appropriation par les pays en 2009, puis l'a suivi de près en 2011 avec un document intitulé « Principles into Practice » (Principes en pratique) décrivant comment la MCC a appliqué l'appropriation par les pays dans ses opérations, parallèlement à une logique économique saine et à la protection des intérêts des contribuables américains. L'appropriation par les pays reste un élément fondamental – et pratique – des investissements de la MCC.

Alors que la MCC fait le bilan de ses 20 années d'expérience dans l'opérationnalisation du meilleur de la pensée en matière de développement, cette étape importante est une occasion d'évaluer, d'actualiser et d'institutionnaliser les aspects innovants de l'approche de la MCC qui ont conduit au succès. Nous reconnaissons que le changement dans le monde autour de la MCC devrait entraîner un changement de pratique au sein de celle-ci, même si nous nous en tenons fermement au modèle de base. Pour ce qui est de l'appropriation par les pays, cela signifie qu'il faut examiner toutes les données disponibles sur les résultats du programme, les performances de l'agence, les leçons apprises par le personnel de la MCC et les perspectives propres aux pays partenaires de la MCC. Cela signifie reconnaître les tensions pratiques et apporter des ajustements aux processus que nous pouvons déjà voir et nous engager à respecter certains principes fondamentaux, qui poursuivront notre élan au cours des 20 prochaines années.

Que nous appelions cela un développement mené localement, une décolonisation ou un partenariat de pairs, l'engagement de la MCC à actualiser l'appropriation par les pays n'est pas seulement un principe fondamental pour l'efficacité du développement, mais permet également à l'agence de produire un impact stratégique de manière à répondre aux besoins actuels.

## INTÉRÊT PRATIQUE DE L'APPROPRIATION PAR LES PAYS AUJOURD'HUI

Lorsque la communauté du développement au sens large a intégré la notion d'appropriation par les pays, c'était dans le cadre d'une reconnaissance que l'aide ne peut pas conduire à des résultats de développement à elle seule, mais peut plutôt

MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION

communauté internationale n'a pris conscience que de l'impact limité des décisions prises par les agences donatrices sur les populations et les contextes à des milliers de kilomètres. Cette prise de conscience pratique est renforcée par la reconnaissance croissante de la valeur d'une inclusion et d'une participation plus larges – que ce soit dans les instances de développement ou diplomatiques – à mesure que le monde est confronté à des défis mondiaux de plus en plus partagés.

Dans ce contexte, l'émergence de sources non traditionnelles de financement du développement a également montré clairement aux pays bénéficiaires qu'ils peuvent agir en fonction de leur préférence pour des partenariats plus équitables. Compte tenu de l'évolution des réalités géopolitiques, les pays partenaires s'intéressent aux fournisseurs de financement du développement, qui sont prêts à mettre en place des processus basés sur le respect mutuel et à travailler à l'élaboration de résultats choisis par le pays. La MCC a eu un départ prometteur, orienté dès le début vers le partenariat, l'appropriation et le respect du leadership des pays. Mais ces évolutions mondiales signifient que nous ne pouvons pas nous contenter du « suffisamment bien ».

Enfin, l'appropriation par les pays est une part tangible de la manière dont la MCC permet aux démocraties d'atteindre leurs objectifs. Alors que le monde a connu un recul de la démocratie, il convient de réfléchir à la manière dont l'engagement actuel de la MCC en faveur de l'appropriation par les pays pousse l'agence à travailler avec ses pays partenaires d'une manière qui respecte leurs efforts pour assurer une gouvernance démocratique et responsable.

Depuis longtemps, l'agence est louée pour le fait qu'elle *sélectionne* les pays partenaires en fonction de leur engagement en faveur de la démocratie et de la bonne gouvernance, comme indiqué dans le tableau de bord. Nous avons été félicités d'avoir démontré de façon crédible que la MCC *s'attend* à ce que ces pays respectent ces normes tout au long du partenariat. Mais si l'on regarde à travers le prisme de la gouvernance démocratique, il devient clair que lorsque la MCC pratique systématiquement l'appropriation par les pays, celle-ci *respecte* également les processus démocratiques de ces pays et leur rôle dans la prestation de services aux personnes devant lesquelles ils sont responsables. En ce sens, en laissant aux pays partenaires le soin de prendre les décisions et d'appliquer les mesures nécessaires, la MCC laisse non seulement de la place aux institutions, systèmes et procédures démocratiques, mais leur fournit également des ressources pour les mettre en œuvre.

## COMMENT LA MCC PRATIQUE ACTUELLEMENT L'APPROPRIATION PAR LES PAYS ET LES AMÉLIORATIONS RÉCENTES

Dès le début, la MCC a défini l'appropriation par les pays comme ayant trois dimensions tangibles : les pays déterminent les investissements, ils mettent en œuvre les programmes et sont tenus responsables par leurs parties prenantes nationales.

- A. **Les pays contrôlent le processus de priorisation** : une fois éligibles à l'assistance de la MCC, les pays partenaires choisissent les secteurs dans lesquels la MCC investit, en fonction d'analyses économiques des principaux obstacles à la croissance économique des pays, et éclairée par un engagement significatif auprès des citoyens, de la société civile, du secteur privé et d'autres donateurs. La MCC et les pays partenaires travaillent ensemble pour concevoir des investissements qui répondent aux priorités nationales, sont rentables et ont un fort potentiel d'augmentation des revenus. La MCC ne cherche pas à concentrer ses investissements dans des secteurs spécifiques.
- B. **Les pays mettent en œuvre leurs propres programmes** : la MCC a de petites missions dans les pays du programme (généralement, seulement deux employés directes aux États-Unis). La MCC exige des gouvernements des pays partenaires qu'ils établissent des entités responsables pour diriger la mise en œuvre du programme ; ces

Challenge Accounts (MCA) sont dirigés, gérés et dotés en personnel par des ressortissants du pays et travaillent directement avec les ministères gouvernementaux existants et d'autres parties prenantes nationales.

- C. Les pays doivent rendre compte des résultats aux parties prenantes nationales :** chaque MCA rend compte à son propre conseil d'administration (ou à des entités dirigeantes similaires), qui comprend des fonctionnaires ministériels et des représentants de la société civile locale et du secteur privé. Ainsi, les conseils d'administration du MCA sont responsables devant les gouvernements nationaux et leurs citoyens de la mise en œuvre des programmes financés par la MCC, de la prise de décision transparente et de l'obtention de résultats.

En 20 ans, nous avons appris que, bien qu'il soit clair que l'appropriation par les pays est importante, c'est l'intégration de ce principe dans nos processus qui rend l'appropriation réelle. À cette fin, alors que la MCC profite de ce moment anniversaire pour améliorer sa propre fonction, nous avons constaté que bon nombre des améliorations que nous avons entreprises étaient clairement alignées sur l'amélioration de notre approche d'appropriation.

**A. Les pays contrôlent le processus de priorisation → Une plus grande appropriation de l'élaboration des programmes grâce à deux ajustements clés.**

- *Une approche de menu des contraintes à la croissance :* pour déterminer les secteurs que le financement par subvention de la MCC soutiendra, l'agence s'est appuyée sur une analyse économique des « contraintes à la croissance » pour identifier les secteurs potentiels. Auparavant, la MCC et le pays travaillaient ensemble pour déterminer les contraintes que l'investissement devait éliminer. Maintenant, les gouvernements partenaires de la MCC examinent un plus large éventail de secteurs et prennent une décision formelle sur les deux qu'ils aimeraient prioriser et explorer pour l'investissement. Ce changement signifie que les pays partenaires font eux-mêmes un choix critique sur la façon de s'aligner sur les objectifs de développement déterminés au niveau national et sur les ressources autrement disponibles.
- *Un nouveau document de conception conjointe :* dans le cadre d'un récent ajustement du processus d'élaboration du programme de la MCC, une fois que les pays partenaires ont sélectionné les secteurs d'intérêt spécifiques pour le programme financé par la MCC, le partenaire et la MCC travaillent ensemble pour définir les projets eux-mêmes dans un document de conception conjointe. Il s'agit d'un document partagé et co-créé dans lequel le personnel de la MCC et ses homologues des pays partenaires élaborent de manière transparente la proposition d'un programme de MCC. Ce document saisit l'essence de l'appropriation par les pays en poussant la MCC et ses homologues à être littéralement sur la même longueur d'onde sur les détails du projet plus tôt dans le développement compact.

Ensemble, ces ajustements signifient que les pays choisissent le secteur d'investissement, collaborent avec la MCC pour identifier les causes profondes des problèmes qu'ils souhaitent résoudre et travaillent dans le même document pour décrire la conception du programme. Cela va au-delà d'un processus de co-création typique car maintenant, les documents remplis sont soumis au processus d'approbation de la MCC ainsi qu'à un processus d'approbation déterminé par le pays qui implique directement leurs acteurs politiques,<sup>1</sup> assurant une appropriation plus responsable et démocratique par le pays.

**B. Les pays mettent en œuvre leurs propres programmes → Innovation en matière d'approvisionnement et outils de réforme politique.**

- *Réformer notre partenariat en matière d'approvisionnement :* Procurement@20, un axe de travail notable dans le cadre de l'effort MCC@20 transfère davantage d'appropriation et de responsabilité pour le

<sup>1</sup> Freedom House, *Freedom in the World 2024*, disponible sur [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2024-02/FIW\\_2024\\_DigitalBooklet.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2024-02/FIW_2024_DigitalBooklet.pdf)

aux partenaires MCA. Cette série de réformes augmente le seuil en dollars pour les approvisionnements dirigés par le MCA, réduit le nombre de points de contact de la MCC pendant le processus d'approvisionnement et optimise le rôle du conseil d'administration du MCA dans la surveillance des approvisionnements. En moyenne, on s'attend à ce que les réformes Procurement@20 réduisent les délais d'approvisionnement de 30 %. Ces changements signifient que les MCA ont plus d'autorité et de responsabilité pour assurer des approvisionnements de qualité.

- *Adopter de nouvelles méthodes de conception innovantes* : alors que la MCC et les pays partenaires reconnaissent le rôle central de la réforme des politiques dans les résultats économiques durables, l'agence fournit un espace et un soutien aux approches de programme innovantes, qui renforcent les systèmes locaux et la réforme institutionnelle locale, telles que la gestion facilitée du changement (parfois appelée processus adaptatifs itératifs axés sur les problèmes), l'analyse de l'économie politique et l'augmentation de notre capacité à mieux planifier et mettre en œuvre des projets qui abordent les réformes politiques et institutionnelles. Ces approches permettent aux investissements de la MCC de mieux répondre aux réalités politiques dans un contexte particulier et d'accroître leur durabilité.

### C. Les pays sont responsables des résultats devant les parties prenantes nationales → Examen de la stratégie et de la pratique de la MCC.

- *Stratégie d'inclusion et d'égalité entre les sexes* : en octobre 2022, la MCC a publié une nouvelle stratégie d'inclusion et d'égalité entre les sexes. Ce texte repose sur la reconnaissance du fait que l'appropriation par les pays ne se limite pas à l'appropriation par le gouvernement, mais nécessite un engagement à résoudre les problèmes d'inclusion de manière routinière et systématique. La stratégie comprend un engagement de l'agence à lutter contre l'exclusion structurelle et à soutenir la capacité des personnes des communautés marginalisées à accéder aux investissements de la MCC, à y participer et à en tirer des avantages d'une manière durable au niveau local.
- *À l'écoute de nos partenaires – la Conférence sur le leadership de la MCC* : en novembre 2022, la MCC a poursuivi sa pratique de longue date consistant à réunir les dirigeants des programmes financés par la MCC dans le développement et la mise en œuvre. Des représentants des MCA et des équipes de développement de compact de 21 pays partenaires de la MCC ont rejoint les directeurs de pays et les chefs d'équipe résidents de la MCC pour une conférence de trois jours, afin de discuter des questions liées au programme, y compris la relation entre la MCC et les MCA/équipes de développement. Au cours de ces discussions, les participants des pays partenaires ont plaidé en faveur d'une plus grande appropriation par les pays tout au long du cycle de vie du compact, de l'amélioration de la prise de décision, des processus et des procédures en matière de MCA et du renforcement de la consultation des parties prenantes dirigée localement pour refléter les besoins de leurs pays.

## UN ÉLAN FONDÉ SUR DES PRINCIPES VERS UNE APPROCHE PLUS FORTE DE L'APPROPRIATION PAR LES PAYS

Bien que la MCC ait déjà pris des mesures pour approfondir la mise en œuvre de l'appropriation par les pays, nous savons que le travail n'est pas terminé. À la fin de l'année 2023, nous avons entamé un « examen de l'appropriation » pour examiner dans quelle mesure le personnel et les pays partenaires estiment que l'agence pratique l'appropriation par les pays. L'examen comprenait de nombreux groupes de discussion, des enquêtes et, plus important encore, des

Des conclusions détaillées sont à venir, mais les principes qui animent le projet sont clairs. La mise en œuvre de la MCC sera guidée par les efforts suivants :

1. **Continuer à améliorer les perspectives, les capacités et les approches propres aux pays lorsque nous envisageons le changement.** La pratique de la MCC consistant à organiser une conférence sur la direction et à rechercher de manière proactive les commentaires des partenaires sur nos opérations et procédures, ainsi que l'« examen de l'appropriation » inclusif et continu de la MCC démontrent qu'il est possible et utile de consulter nos pays partenaires lorsqu'on apporte des changements au fonctionnement de la MCC. Nous nous appuyerons sur ces précédents pour aller de l'avant.
2. **Articuler honnêtement les tensions clés dans notre modèle opérationnel.** En tant qu'agence gouvernementale américaine, la MCC doit gérer plusieurs priorités concurrentes lors de la prise de décisions, notamment les délais, la responsabilité fiduciaire, les exigences légales et les normes internationales environnementales, sociales et de gouvernance. La MCC ne peut pas ignorer la réalité de ces demandes, mais nous pouvons être clairs dans notre engagement à évaluer ouvertement les compromis et à chercher des moyens de déterminer comment l'appropriation par les pays doit être évaluée par rapport à d'autres priorités.
3. **Chercher des moyens de codifier le respect mutuel et la responsabilité mutuelle.** Comme l'indiquent clairement Procurement@20 et le document de conception conjointe, la transparence et la communication avec nos partenaires sont essentielles pour établir la confiance et le respect. Alors que la MCC élargit les pouvoirs de décision des MCA, nous avons clairement indiqué que nous attendons de nos partenaires qu'ils respectent un ensemble commun de normes. L'augmentation de la transparence et du partage des informations est un moyen de permettre à nos partenaires de nous demander des comptes.
4. **Explorer les liens entre l'approche de la MCC en matière d'appropriation par les pays et notre engagement à soutenir des institutions démocratiques inclusives et responsables.** En plus de respecter les rôles institutionnels de nos homologues nationaux, la stratégie d'inclusion et d'égalité entre les sexes de la MCC indique qu'une consultation plus inclusive est plausible, en partenariat avec nos pairs gouvernementaux, pour intégrer les perspectives des acteurs marginalisés sur le plan économique, social ou politique.
5. **Continuer à partager notre engagement en faveur de l'appropriation par les pays avec les parties prenantes externes et inviter les autres à nous demander des comptes sur ces engagements.** Tout comme la MCC tient nos homologues nationaux responsables de la mise en œuvre et du maintien des projets MCC, nous souhaitons que les autres membres de la communauté du développement continuent à nous demander des comptes sur notre engagement en faveur de l'appropriation par les pays.

## CONCLUSION

**En conclusion**, la MCC prévoit de prioriser et de renforcer son approche de l'appropriation par les pays, car nous savons que le modèle global de la MCC fonctionne. L'agence a été conçue pour inciter les gouvernements à adopter des réformes et des politiques qui rendent le développement efficace, y compris la bonne gouvernance et des pratiques démocratiques saines. En reconnaissance de cela, la MCC accorde des subventions à ses partenaires pour soutenir les besoins de développement qu'ils ont eux-mêmes identifiés. Notre approche du renforcement de la démocratie et notre capacité à former des partenariats précieux pour les États-Unis sont deux parties d'un même mécanisme. Par conséquent, notre engagement à maintenir l'accent de l'agence sur l'appropriation par les pays est primordial. Nous savons que ce

Réduire la pauvreté par la croissance



MILLENNIUM  
CHALLENGE CORPORATION  

---

UNITED STATES OF AMERICA