

Cote du document: EB 2018/124/INF.3
Date: 1^{er} août 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport sur les travaux des quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Andreina Mauro
Secrétaire du FIDA par intérim
téléphone: +39 06 5459 2088
courriel: a.mauro@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session
Rome, 11-13 septembre 2018

Pour: Information

Rapport sur les travaux des quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA

I. Introduction

1. Les quatrièmes journées de réflexion annuelles du Conseil d'administration du FIDA se sont tenues les 18 et 19 avril 2018 à Borgo di Tragliata, près de Rome. Le programme des journées de réflexion et les résultats tirés des réponses au questionnaire distribué au cours de cette manifestation sont joints en annexes I et II. La liste des participants et une sélection de photographies prises à cette occasion constituent les appendices I et II au présent document.
2. Comme d'habitude, les Coordonnateurs ont joué un rôle important dans l'organisation de ces journées, en fournissant au Secrétariat des contributions concernant le facilitateur, le lieu, les modalités d'organisation et l'ordre du jour. Le facilitateur a tenu des consultations individuelles avec les Coordonnateurs, et avec le Président du FIDA et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour un brassage d'idées dans la perspective des journées de réflexion.
3. Il avait été convenu que les journées de réflexion auraient pour but de renforcer davantage la gouvernance du FIDA en faisant fond sur de précédentes discussions entre le Conseil d'administration et la haute direction dans le cadre de consultations informelles. Les journées de réflexion devaient également:
 - a) poursuivre le développement des relations entre les listes, et cultiver un climat de confiance entre les représentants au Conseil d'administration;
 - b) rechercher une amélioration constante de la gouvernance du FIDA;
 - c) orienter les travaux du Conseil sur des questions stratégiques d'importance cruciale pour le FIDA; et
 - d) resserrer davantage les liens entre le Conseil d'administration, le Président et la haute direction.
4. Les modalités d'organisation et l'ordre du jour ont été conçus sur la base de contributions reçues par les Coordonnateurs et convenus avec le Président. La première journée a débuté par une séance facilitée réunissant exclusivement les représentants au Conseil d'administration. Cette séance a été suivie d'un exposé présenté par IOE et d'une conversation avec IOE. Une deuxième séance, le lendemain matin, a débuté avec la participation exclusive des représentants, rejoints ensuite par le Président. La séance de l'après-midi a réuni les représentants au Conseil, le Président et la haute direction.

II. Premier jour

Ouverture

5. William Skinner, responsable du Bureau du Secrétaire du FIDA (SEC), accueille les participants et présente Bob Wright, qui a été choisi pour la troisième fois comme facilitateur des journées de réflexion, sur recommandation des Coordonnateurs. Il note en outre que les journées de réflexion offrent l'occasion de réfléchir dans un cadre informel aux progrès réalisés depuis les troisièmes journées, en 2017, et d'avoir des conversations sur les processus et les questions stratégiques importantes pour le Conseil.
6. Le facilitateur énonce l'objectif des journées de réflexion et en présente l'ordre du jour, et souligne qu'il y a là une possibilité d'agir suivant des modalités de direction à la fois "stratégiques" et "intimes", en s'accordant le temps de s'arrêter et de réfléchir, d'approfondir la conscience de soi, et d'équilibrer les questions et le plaidoyer.

- A. Séance de la matinée: approfondir la compréhension mutuelle et les échanges de savoirs
7. La séance débute par des discussions de groupes en tables rondes sur les "fiertés et regrets" des récentes sessions du Conseil. Les participants font état des réalisations dont ils sont particulièrement fiers et où ils ont donné le meilleur d'eux-mêmes, mais également de ce qui a été moins réussi. Un débat animé permet ensuite aux membres de partager leurs expériences.
 8. La roue de médecine: approfondir la compréhension mutuelle. La roue de médecine est un cadre millénaire de leadership élaboré par les tribus autochtones des plaines centrales de l'Amérique du Nord. Les participants ont rédigé une brève évaluation identifiant les tendances dominantes dans quatre styles de leadership: le guerrier, le visionnaire, l'éducateur-diplomate et le penseur critique. L'exercice est suivi par une session interactive avec les représentants au Conseil, au cours de laquelle le facilitateur explique les différents styles et leur impact sur les manières de diriger, de penser et de communiquer.
 9. La session s'achève avec une réflexion sur l'importance de la conscience de soi et d'autres types de sensibilisation dans les interactions au sein du Conseil, et sur la manière dont cela pourrait accroître l'appréciation de la diversité culturelle au sein du Conseil, et sur les moyens de mieux utiliser cette prise de conscience pour parvenir à des échanges et des décisions plus productives.
- B. Séance de l'après-midi: améliorer la gouvernance du Conseil – renforcer le rôle stratégique des organes subsidiaires
10. La session de l'après-midi met l'accent sur le renforcement du rôle stratégique des organes subsidiaires du Conseil d'administration, thème qui avait été examiné, en 2017, par le Comité d'audit et le Comité de l'évaluation. Les résultats d'une étude comparative avec d'autres institutions financières internationales (IFI) et d'autres institutions des Nations Unies, entreprise par SEC, ont été diffusés à titre de document de référence. Le Comité d'audit a également préparé une note d'orientation sur le renforcement de son rôle de gouvernance.
 11. Le responsable de SEC présente les résultats de l'étude comparative. Les Comités d'audit et de l'évaluation présentent ensuite de brefs exposés. La présentation du Comité d'audit souligne qu'il est important de travailler avec la direction, et non contre elle. Les membres du Comité d'audit ont recensé les facteurs qui limitent son rôle stratégique, et notamment des contraintes de temps, la disponibilité de l'information et l'efficacité des procédures de travail. Ils notent que diverses mesures pourraient être importantes pour une amélioration de l'efficacité: réunions informelles plus fréquentes; contact direct avec le commissaire aux comptes, l'auditeur interne et la direction; et auto-évaluations. Plus particulièrement, le Comité d'audit cherchera à se focaliser sur la qualité de l'information fournie au Conseil, afin que l'information sur la gouvernance des risques soit garantie.
 12. Les membres participent à des réflexions structurées en tables rondes sur les questions suivantes:
 - a) Où et comment la structure du Comité fonctionne-t-elle bien et répond-elle aux objectifs du Conseil?
 - b) Où et comment la structure du Comité crée-t-elle des obstacles?
 - c) Quelles modifications du comité subsidiaire auraient pour effet d'accroître l'efficacité en matière de partage de l'information et de prise de décisions au sein du Conseil?
 13. Les représentants au Conseil énumèrent un certain nombre de problèmes qu'il conviendrait d'aborder pour renforcer leur rôle stratégique. Ils citent notamment la nécessité de: garantir un meilleur équilibre entre la supervision et la microgestion; faire en sorte que la communication au Conseil soit plus utile, en améliorant le calendrier de présentation des documents; prendre en compte les contraintes

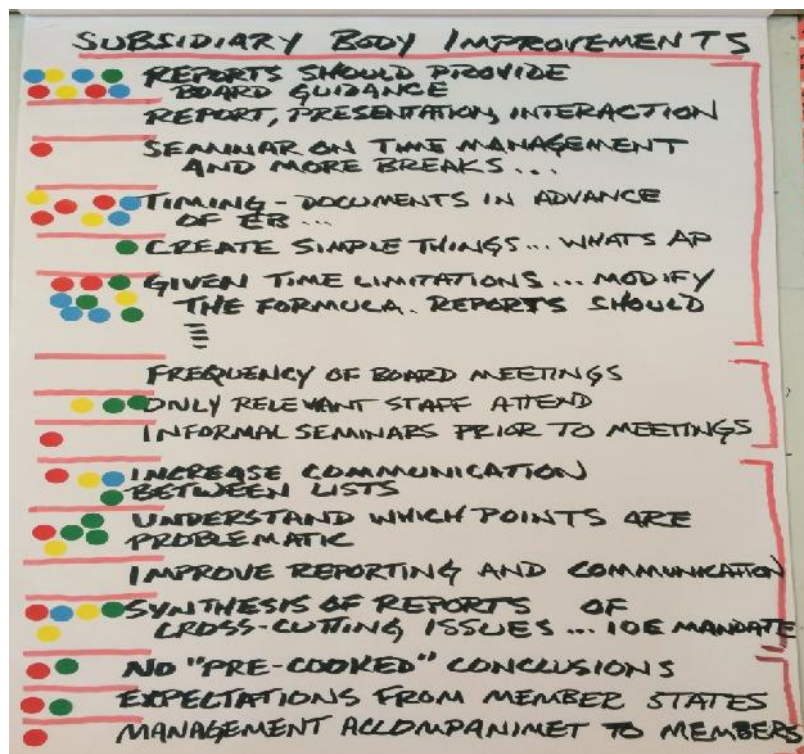
temporelles des membres du Comité lors de la planification des réunions des organes subsidiaires; améliorer la communication entre les membres des organes subsidiaires en créant des groupes sur les médias sociaux comme WhatsApp; veiller à ce que les membres et les présidents choisis possèdent les compétences adéquates dans le domaine que traite l'organe subsidiaire pertinent; présenter différemment au Conseil les résultats des réunions des organes subsidiaires; et s'assurer que la présidence résume de manière compétente les questions examinées et les décisions prises lors des réunions.

14. Plusieurs questions ayant été soulevées durant les débats, le facilitateur s'attache à déterminer avec les membres lesquelles devraient être considérées comme prioritaires. Les membres conviennent de désigner cinq domaines prioritaires, à savoir:
- i) **Gestion du temps.** Compte tenu du grand nombre de réunions et du volume de la documentation connexe, un séminaire pourrait être organisé sur le thème "gestion du temps dans un environnement multilatéral compliqué". En outre, les représentants notent l'importance d'une meilleure gestion du temps durant les réunions, en prévoyant notamment des pauses pour permettre la tenue de consultations informelles.
 - ii) **Rapports au Conseil.** Qu'ils soient sous forme écrite ou orale, les rapports devraient:
 - fournir des orientations stratégiques au Conseil, et pas seulement rendre compte de ce que les membres ont déclaré ou de la réponse de la direction;
 - mettre l'accent sur les points de vue des membres concernant les questions examinées plutôt que de fournir des conclusions "précuites";
 - être dynamiques et interactifs – par exemple sous la forme de présentations PowerPoint.
 - iii) **Documentation.** Il est important que les documents soient transmis en temps opportun. Ils doivent parvenir aux représentants au Conseil avant la session afin qu'ils disposent d'un temps suffisant pour les examiner. Il conviendrait d'explorer la possibilité de communiquer un résumé des questions importantes par courriel plutôt que le biais de la plateforme interactive réservée aux États membres. Les rapports doivent être concis et:
 - contenir un résumé fidèle établi par la présidence et fournir des recommandations claires et concrètes – ce point doit relever de la responsabilité des présidences respectives;
 - contenir un résumé analytique mettant en évidence, le cas échéant, les questions clés; et
 - recommander quelques thèmes à soumettre à l'examen du Conseil.
 - iv) **Communication.** Des outils tels que les groupes WhatsApp pourraient contribuer à garantir un partage en temps utile de l'information au sein des organes subsidiaires et parmi les listes, et permettre aux États membres de demander des éclaircissements sur divers points avant les réunions formelles. Cela serait particulièrement utile pour les États membres qui ne siègent pas au sein d'un comité ou d'un groupe de travail particulier. L'amélioration de l'information et de la communication aurait pour résultat un processus décisionnel plus efficace.
 - v) **Fréquence des réunions du Conseil et participation.** Certains représentants soulèvent la question de la présence des membres du personnel aux réunions, estimant qu'elle devrait être limitée aux membres du personnel clés ou pertinents. Ils examinent également la possibilité de réduire la fréquence des sessions du Conseil, mais d'en prolonger la durée afin d'aborder le plus grand nombre possible de points.

15. Enfin, les représentants évoquent la possibilité de présentation d'un rapport de synthèse sur les questions transversales abordées par des organes subsidiaires tels que le Groupe de travail sur le cadre de transition et le Groupe de travail sur le Système d'allocation fondé sur la performance. Ce type de rapports pourrait contribuer aux délibérations du Comité d'audit ou du Comité de l'évaluation.

Figure

Questions prioritaires pour le renforcement du rôle des organes subsidiaires, telles qu'elles ont été déterminées par les représentants



- C. Exposé présenté par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et conversation avec son représentant
16. Au cours de cette séance, le Conseil dialogue avec Fabrizio Felloni, Directeur adjoint d'IOE, qui présente un exposé sur le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le RARI 2017 fait apparaître des évolutions positives pour un certain nombre de critères d'évaluation depuis 2009, mais également des signes indiquant que la performance a atteint un palier au cours de la période 2013-2015. Il montre aussi un progrès limité dans les activités hors-prêts et met en lumière la nécessité de rationaliser les partenariats et de mieux rendre compte de la concertation sur les politiques. Du point de vue thématique, le RARI souligne la nécessité d'améliorer l'intégration de la gestion des ressources naturelles dans les opérations, et d'intégrer les aspects relatifs à égalité des sexes, à la jeunesse et à la nutrition.
17. Les principaux points abordés durant la séance de questions-réponses qui suit l'exposé sont présentés ci-après:
- a) Définition des partenariats et de la gestion des ressources naturelles. IOE note qu'il est en effet important de définir ces concepts dans le contexte du FIDA; au-delà de cela, toutefois, il est important d'établir des systèmes robustes de gestion des savoirs afin de cataloguer les bonnes pratiques et expériences de partenariat, sur le terrain et dans d'autres organisations, et de veiller à la compréhension collective des raisons pour lesquelles les partenariats sont importants, afin de prendre en connaissance de cause une décision quant au type de partenariat qu'il convient de rechercher.

- b) Efficacité des opérations du FIDA. Il existe souvent un lien entre les problèmes d'efficacité et le démarrage tardif des projets et la lenteur de leur exécution, ainsi qu'avec des coûts de gestion du projet représentant un pourcentage élevé du coût total. Il est nécessaire, pour une meilleure efficacité, de veiller à l'état de préparation à l'exécution, de planifier les activités préalables à l'exécution, et d'explorer les moyens de renforcer les capacités des organismes responsables de l'exécution du projet, afin de s'assurer qu'ils sont capables d'agir dans des contextes difficiles.
- c) Examen intermédiaire de l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx). Les représentants demandent si IOE prévoit un examen intermédiaire des activités OpEx, et notent que l'idéal serait d'entreprendre rapidement une telle évaluation, et de la poursuivre à intervalles périodiques. IOE ne prévoit pas, pour l'instant, de conduire une telle évaluation.
- d) Durabilité des résultats. Il est reconnu qu'il y a là un défi, compte tenu en particulier du contexte des opérations du FIDA. L'un des problèmes mis en évidence par les évaluations est celui de l'absence d'un plan ex ante de durabilité qui garantisse, au début d'un projet, une analyse visant à déterminer les mesures axées sur la durabilité. Ce type de plan devrait faire l'objet d'examens et de mises à jour périodiques. La complication inutile des conceptions des projets et des organisations institutionnelles pourrait aussi avoir un impact négatif sur la durabilité des résultats. Il conviendrait d'envisager des approches programmatiques pour garantir des conceptions de projets plus simples et plus faciles à exécuter.
- e) Amélioration de la méthodologie du RARI. En 2015, IOE a reconfiguré les critères et la méthodologie de l'évaluation, et a actualisé la structure du RARI pour prendre en compte les changements des critères, les savoirs contemporains et les évolutions au sein de la communauté internationale de l'évaluation du développement.
- f) Point de vue d'IOE sur le coût et les risques de la décentralisation. Les conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) consacrée par IOE à la décentralisation ont montré que la présence dans un pays d'un bureau du FIDA contribue à accroître la qualité des projets et à en améliorer la performance. L'ENI a aussi montré que les plateformes en tiraient des avantages sur le plan du rapport coût/efficacité, contribuaient au traitement des questions sous-régionales, et établissaient la base d'une meilleure gestion des savoirs et d'une concertation sur les politiques. L'ENI a insisté sur l'importance de la création d'une "masse critique" dans les bureaux de pays, et sur la nécessité d'éviter que le FIDA ne se disperse trop en ouvrant de nouveaux bureaux dans des pays où les portefeuilles sont modestes. S'agissant des risques que présente le processus de décentralisation, IOE note que les aspects clés concernent notamment la manière d'obtenir du siège les orientations requises, les aspects de gouvernance et fiduciaires, le flux systématique de l'information entre les bureaux de pays et le siège, et le rapport coût/efficacité. Répondant à la question de savoir si la décentralisation a contribué à accroître le cofinancement, IOE déclare que cela s'est vérifié pour la contribution de contrepartie du gouvernement. L'effet sur le cofinancement varie d'une région à l'autre (un exemple réussi est celui du cofinancement de la Banque asiatique de développement dans la région Asie et Pacifique).
- g) Capacité du FIDA en matière de technologies de l'information dans le contexte de la décentralisation. IOE confirme que la capacité en matière de technologies de l'information a été évaluée dans le cadre de l'ENI sur la décentralisation. Les systèmes sont en place, mais il faut accorder une attention accrue à la délégation de pouvoir aux directeurs de pays pour leur permettre de prendre des décisions en matière de budget et de passation des marchés. Répondant à une question sur les instruments utilisés dans l'ENI, M. Felloni explique que l'évaluation a comporté: une étude des documents stratégiques du FIDA (au niveau institutionnel et au niveau du pays); une évaluation des

ressources financières et humaines disponibles dans les bureaux de pays et au siège (pour le Département de la gestion des programmes); des ateliers régionaux auxquels ont participé des membres du personnel du FIDA et leurs homologues gouvernementaux; un recoupement par triangulation de ces éléments avec les données obtenues au cours d'interviews avec les partenaires gouvernementaux, les unités de gestion de projets et d'autres institutions financières internationales (IFI); et une vaste enquête réalisée par voie électronique. L'analyse statistique des notes de l'évaluation comparant des pays "avec et sans" bureau de pays du FIDA montre que la performance et les résultats des projets sont significativement plus élevés dans les pays accueillant un bureau de pays.

- h) Indépendance d'IOE. L'évaluation réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales indique qu'IOE et son indépendance constituent le point fort du FIDA et renforcent la crédibilité du Fonds. Le FIDA possède également un système clair et transparent pour rendre compte de la suite donnée aux recommandations des évaluations, qui prend la forme du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction, document préparé chaque année par la direction du FIDA et incluant les observations formulées par IOE.
 - i) Amélioration des résultats des opérations du FIDA. Le RARI 2017 a fait état d'un palier atteint en termes de résultats des opérations du FIDA; les membres demandent si la décentralisation pourrait modifier cette tendance. IOE note que les résultats sur le terrain dépendent de multiples facteurs, parmi lesquels le plus important est la performance du gouvernement – étant donné que ce sont les gouvernements qui exécutent les projets financés par le FIDA. Les conclusions de l'ENI sur la décentralisation indiquent que la décentralisation donne à l'évidence au FIDA la possibilité de mieux assimiler le contexte du pays, d'améliorer le dialogue avec les partenaires, et d'apporter dans les meilleurs délais un appui à l'exécution.
 - j) Résultats du RARI. M. Felloni souligne que le RARI aborde chaque année des domaines thématiques différents, générant ainsi une gamme de questions et de points d'apprentissage.
18. En remerciant M. Felloni pour son exposé et ses réponses durant la séance de questions-réponses, les représentants font aussi remarquer qu'IOE a un rôle à jouer et doit contribuer à mieux conseiller la direction sur les réformes en cours, au-delà des rapports d'évaluation.
19. Un dîner auquel participent les représentants, le Président du FIDA et le Directeur adjoint d'IOE marque la fin du premier jour de ces journées de réflexion.

III. Second jour

A. Séance de la matinée avec les représentants au Conseil: améliorer les procédures du Conseil d'administration

Récapitulatif du premier jour

20. La séance du matin débute par une autoréflexion des représentants sur les stratégies qu'ils adoptent pour parvenir à un état d'esprit calme et réfléchir à la "vue d'ensemble". À propos du premier jour des journées de réflexion, les représentants déclarent avoir apprécié le cadre de la réunion, ainsi que d'avoir eu l'occasion de mieux se connaître
21. Ils récapitulent les domaines prioritaires pour le renforcement du rôle stratégique des organes subsidiaires. Ils soulignent l'importance de plusieurs éléments: communication en temps utile des documents et rapports/procès-verbaux à examiner par les membres des Comités ou les représentants au Conseil; amélioration de la communication entre les listes sur divers thèmes; résumés analytiques des rapports techniques (spécialement ceux du Comité d'audit); et rationalisation des rapports des présidents au Conseil, en veillant à ce qu'ils contiennent les orientations et les opinions du Comité sur les questions examinées.

22. S'agissant de la mise à disposition en temps utile des documents, il est noté que, pour le Comité d'audit en particulier, des contraintes techniques rigides ne laissent que peu de place à une amélioration. Le Secrétariat consultera toutefois le Comité d'audit en vue d'explorer d'autres possibilités. Un membre du Comité de l'évaluation souligne qu'il est important que les membres du Comité et la Présidence préparent leur propre rapport au Conseil. Un autre membre relève l'importance de la consultation avec les capitales sur les questions techniques.

Améliorer les procédures du Conseil

23. Le responsable de SEC présente les résultats tirés des réponses au questionnaire auquel ont répondu des représentants au Conseil au cours des trois dernières sessions du Conseil d'administration (septembre et décembre 2017 et avril 2018), faisant apparaître les principales questions soulevées, ainsi que les tendances et les domaines où des améliorations sont nécessaires. Les représentants remercient M. Skinner pour sa présentation et notent que les questionnaires pourraient, à l'avenir, être élargis afin de couvrir d'autres questions que le rôle du Secrétariat, et par exemple la nécessité d'accorder aux États membres un temps largement suffisant pour un examen détaillé des projets.
24. Les membres soulignent en outre qu'il est important de veiller à la concision des interventions en séance et d'éviter les répétitions, en particulier dans le cas de déclarations inter-listes. L'un des membres fait observer que certains des problèmes soulevés découlent du fait que la structure du FIDA ne comporte pas de Conseil résident.
25. Les membres débattent ensuite en tables rondes de leurs propositions d'améliorations et des questions qu'ils souhaitent poser au Président. On trouvera ci-après un résumé des questions et des recommandations.

B. Séance de la matinée avec le Président : relations entre le Président et le Conseil, et procédures du Conseil d'administration

26. Une séance de questions-réponses se tient ensuite avec le Président du FIDA et président du Conseil, sur un éventail de questions. Ce segment prend la forme d'une conversation suivant la technique du "fishbowl", où un représentant de chacune des tables prend place en demi-cercle avec le Président à l'avant de la salle. Au cours d'une conversation informelle, le Président répond aux questions de chacun des représentants. D'autres membres se joignent ensuite à la conversation avec des questions connexes. Les principales questions et réponses sont notamment les suivantes:
- a) Question: Quelle impression retirez-vous du mode de travail du Conseil? De votre point de vue de Président, comment pensez-vous que nous puissions nous améliorer en tant que représentants au Conseil?
Réponse: Je voudrais souligner que le Conseil travaille plutôt bien, mais aussi que les débats lors des sessions du Conseil devraient être de la même qualité que celle que nous observons lors des sessions de la Consultation sur la reconstitution. En outre, nous ne devrions pas hésiter à aborder des questions de portée mondiales, comme l'aide et la manière dont elle affecte le travail au FIDA.
- Nous pourrions avoir des débats stratégiques sur des questions qui seront significatives à l'avenir – même si elles peuvent ne pas avoir de rapport avec les décisions actuelles – sur des thèmes comme les projets, les budgets et les prêts de partenaires consentis à des conditions favorables.
- b) Question: Comment peut-on tenir de tels débats stratégiques dans le cadre de la structure actuelle? Avez-vous des propositions concernant une modification des procédures pour permettre de telles discussions?
Réponse: On pourrait organiser une séance distincte sur les questions stratégiques et techniques à la veille de la session formelle du Conseil.

Les thèmes possibles suivants ont été approuvés: comment renforcer le nouveau modèle opérationnel du FIDA et les aspects connexes comme l'emprunt sur les marchés de capitaux, étude de faisabilité, et grandes orientations.

- c) Question: Serait-il possible de transmettre les documents plus tôt et d'en assurer la soumission en temps opportun sans en compromettre la qualité?

Réponse: Cela serait utile pour parvenir à un certain degré de consensus à l'avance. Toutefois, il existe toujours une marge d'amélioration et de discussion pendant la session.

- d) Question: Comment voyez-vous votre double rôle de Président du Conseil et de Président du FIDA?

Réponse: Cela ne me pose pas de problème. Il est nécessaire que le Conseil reconnaisse qu'il existe une ligne entre la supervision et la microgestion. Du côté du FIDA, un changement de la façon de penser en interne est nécessaire pour reconnaître pleinement que les documents ne sont pas préparés uniquement pour répondre aux obligations du Conseil, mais aussi parce qu'ils sont indispensables au travail de l'institution.

- e) Question: Comment pouvons-nous être efficaces dans l'approbation des projets? Comment pouvons-nous assurer un examen en temps utile des projets afin que le Conseil soit pleinement conscient des risques? Comment les contributions du Conseil peuvent-elles être précisément prises en compte dans les documents de projet?

Réponse: Il y a des enseignements à tirer de la récente approbation du Projet national d'appui à la production d'huile de palme en Ouganda. Certains produits de base posent des problèmes, et cela devrait être mis en perspective afin d'aborder les préoccupations essentielles et de diffuser les messages clés.

- f) Question: Le FIDA est aujourd'hui plus décentralisé, plus jeune et plus optimisé. De quel type de Conseil d'administration avez-vous besoin? La nouvelle structure du FIDA doit-elle influencer sur la manière dont les représentants contribuent au travail du Conseil?

Réponse: Des déclarations inter-listes sur les questions réunissant un consensus amélioreraient considérablement notre efficacité, et ce point est en lien direct avec la durée des sessions. L'accent devrait être mis sur la qualité des débats.

- g) Question: Pouvez-vous formuler une observation sur la teneur et la qualité des documents présentés au Conseil?

Réponse: Peut-être faudrait-il veiller à l'inclusion d'un résumé présentant les principaux points saillants, et améliorer la lisibilité.

- h) Question: Avez-vous envisagé l'hypothèse de désigner un vice-président?

Réponse: Je ne crois pas que la désignation d'un vice-président puisse apporter une valeur ajoutée particulière.

- i) Question: Quel est votre point de vue sur l'ordonnancement des points de l'ordre du jour?

Réponse: Il est important d'examiner en premier les questions sujettes à controverse. Il serait utile, pour éviter la répétition de points dans les déclarations conjointes, que ces déclarations les signalent à l'avance, ou que nous soyons informés à l'avance d'éventuels problèmes, afin que nous puissions donner en premier la parole au représentant concerné.

- j) Question: Nous avons parfois le sentiment que les questions les plus difficiles sont évitées lors des sessions du Conseil – peut-être devons-nous les reposer?

Réponse: Je vous prie de ne pas hésiter à donner suite par un courriel ou à faire parvenir vos questions par écrit ou par l'intermédiaire des Coordonnateurs et amis. Il ne faudrait pas faire des questions difficiles une affaire personnelle. Les

Listes B et C devraient aussi intervenir davantage: à l'heure actuelle, elles semblent laisser toutes les questions à la Liste A.

- k) Question: Comment pouvons-nous modifier le mécanisme du Conseil et peut-être ajouter une demi-journée au calendrier actuel? Ce temps supplémentaire pourrait être consacré à des séminaires thématiques sur différentes questions dans la préparation du Conseil, et nous aider à accroître notre efficacité.
Réponse: S'il y a un accord inter-listes sur ce point, nous pouvons le faire. Nous devons toutefois veiller à ne pas gaspiller notre temps sur certains documents parce que nous avons le sentiment de disposer de plus de temps.
- l) Question: Si cette demi-journée supplémentaire est instaurée, la procédure devrait-elle être différente, et prendre par exemple la forme d'une séance de questions-réponses?
Réponse: Oui. Nous aimerions aussi augmenter la valeur monétaire des propositions approuvées au titre de la procédure de défaut d'opposition, car cela pourrait contribuer à améliorer l'efficacité.
- m) Question: Pouvons-nous approuver les projets par correspondance, et tenir deux sessions du Conseil au lieu de trois, pour permettre un temps suffisant à la préparation des documents?
Réponse: Accroître la fréquence des consultations informelles serait important pour l'approbation des projets par correspondance. Je ne voudrais pas aller trop vite sur la question de réduire à deux les sessions du Conseil, car il existe un certain nombre de questions que le Conseil doit approuver avant le mois de décembre, de sorte que la session de septembre est essentielle.
- n) Question: Quel est votre sentiment après une année au FIDA?
Réponse: Je cherche encore à m'adapter au modèle opérationnel du FIDA, à la gestion d'une petite institution qui est néanmoins, dans le même temps, une institution multinationale, où les défis sont de différentes tailles. J'ai dû aussi procéder à quelques ajustements structurels.
- o) Question: Existe-t-il un mécanisme de suivi pour les projets? Dans le cadre du projet en Ouganda, par exemple, ce mécanisme a été intégré à la conception.
Réponse: Oui, en tant que direction, nous devons au Conseil un mécanisme de ce type pour rendre compte des projets en cours.
27. Plusieurs représentants soulignent la nécessité d'une plus grande souplesse dans la manière dont est établi le scénario des sessions du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. Ils font aussi observer qu'il serait important de maintenir une focalisation stratégique sur les questions fondamentales essentielles ainsi que le cadre de collaboration grâce auquel convenir des priorités principales pour l'année prochaine. À ce jour, cela n'a pas été fait. Le Président fait part de certaines des priorités actuelles: suivre, avec les pays qui ne les ont pas encore annoncées, la question des promesses de contribution; envisager le recours aux contributions complémentaires non affectées pour des domaines thématiques comme l'égalité des sexes, les changements climatiques et la nutrition, le Cadre de transition et la réforme des Nations Unies; et veiller à obtenir en temps opportun les résultats de l'évaluation du risque. Il est également important de planifier pour parvenir à l'état de préparation requis pour la réalisation des engagements de FIDA11, et de veiller à ce que toutes les évaluations d'impact fassent apparaître l'avantage comparatif du FIDA.
28. La séance de questions-réponses s'achève. La haute direction rejoint les représentants pour la pause déjeuner.

- C. Séance de l'après-midi avec le Président et la haute direction: tirer parti de la réforme des Nations Unies et des partenariats avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (OSR) pour faire progresser la mission du FIDA (y compris les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats)
29. Une activité interactive de type "world café" se déroule dans l'après-midi: des petits groupes (composés de représentants au Conseil et de membres de la haute direction) se déplacent autour de cinq tables, chacune traitant d'un thème spécifique relatif au FIDA par rapport à la réforme des Nations Unies, comme suit:
1. Expérience personnelle en matière de changement de système
 2. Optimiser la contribution du FIDA aux objectifs de la réforme (et de ses occasions uniques)
 3. Minimiser le risque du FIDA dans la réforme
 4. Harmonisation ou uniformisation avec la réforme
 5. Tirer parti des partenariats avec les OSR tout en renforçant la visibilité du FIDA dans le système des Nations Unies
30. À chaque table, les groupes ont la possibilité d'examiner la question, de proposer des réponses et de formuler des recommandations adressées au FIDA. Au bout de 30 minutes, chaque groupe est invité à passer à une autre table, où ils étudient les réponses du groupe précédent et ajoutent les leurs propres. Enfin, chaque participant peut se rendre à une autre table de son choix, et répéter le processus.
31. Les conclusions et recommandations de chaque table sont ensuite communiquées à l'ensemble du groupe, générant une conversation générale. On trouvera ci-après les réflexions et recommandations spécifiques:
32. Table 1: Expérience personnelle en matière de changement de système
- Quand avez-vous participé à la réforme réussie d'un système? Quels sont les principes ou les pratiques que nous pouvons appliquer au FIDA dans la réforme des Nations Unies?
- a) Être axé sur les résultats
 - b) Gérer la résistance au changement
 - c) Bon style de leadership et conscience de soi pour faciliter la communication
 - d) Stratégie de communication – interne et externe
 - e) Clarté de la logique institutionnelle
 - f) Transparence
 - g) Relations directes avec les parties prenantes
33. Table 2: Optimiser la contribution du FIDA aux objectifs de la réforme (et de ses occasions uniques)
- Quelles sont les occasions uniques pour le FIDA dans les objectifs de la réforme? Comment le FIDA peut-il optimiser sa contribution à la réforme? Quels rôles le Conseil et la direction peuvent-ils jouer?
- a) Renforcer le lien avec les IFI
 - b) Gestion axée sur les résultats
 - c) Visibilité accrue en jouant un rôle de champion sur le terrain
 - d) Les objectifs de la réforme se rattachent à la réalisation du Programme 2030. Tirer parti des réformes des Nations Unies axées sur les pays

- e) Les rôles du Conseil et de la direction consistent à réaliser les engagements de FIDA¹¹. Le Conseil devrait fournir la supervision et les orientations stratégiques et intervenir de manière plus proactive pour favoriser une mise en réseau efficace du Conseil et de la direction.
- f) Veiller à l'alignement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), lorsque c'est possible, compte tenu du caractère unique du FIDA.

34. Table 3: Minimiser le risque du FIDA dans la réforme

Quels sont, dans le programme de la réforme, les risques pour le FIDA et sa mission? Comment le FIDA peut-il minimiser ses risques dans la réforme? Quels rôles le Conseil et la direction peuvent-ils jouer?

- a) Pénurie de ressources et capacité d'un système renforcé de coordonnateur résident
- b) Dialogue proactif entre le FIDA et les gouvernements, et avec le système de coordonnateur résident
- c) Approche complémentaire dans le contexte du PNUAD – tout en assurant l'indépendance du FIDA dans l'exécution du projet
- d) Alignement des COSOP sur la planification par pays des Nations Unies (en veillant à la planification conjointe des programmes/projets). Bureaux conjoints, mais avec une entente de souplesse au cas où il y aurait un avantage comparatif du FIDA
- e) Nécessité d'assurer une liaison avec une large gamme de partenaires comme élément de l'architecture institutionnelle
- f) L'appui du Conseil est essentiel

35. Table 4: Harmonisation ou uniformisation avec la réforme

Quelles sont les occasions uniques pour le FIDA dans les objectifs de la réforme? Comment le FIDA peut-il optimiser sa contribution?

Comment le FIDA peut-il établir un lien avec le programme de la réforme, par le biais de l'harmonisation ou de l'uniformisation? Quels sont les principes et les pratiques qui devraient guider le FIDA?

- a) Mettre l'accent, dans la mesure du possible, sur la réalisation, la planification (PNUAD) et la coordination conjointes.
- b) Veiller à ce que les COSOP ne soient pas dépassés, mais exploiter plutôt leur caractère unique en ce qu'ils représentent une discussion attentive sur ce que les pays désirent et sur la manière dont le FIDA les appuie pour répondre à leurs priorités. Les COSOP constituent des occasions uniques de contributions au PNUAD.
- c) Le FIDA devrait profiter du processus de réforme pour accroître sa prééminence et sa visibilité – et spécialement de son avantage comparatif: un palmarès de 40 années dans le secteur du développement rural et de l'agriculture, avec un fort accent sur l'innovation.
- d) Le FIDA occupe une position incomparable pour contribuer à la réalisation des objectifs agricoles du Programme 2030. Il a par conséquent l'occasion de donner une place plus éminente au développement rural dans la structure des Nations Unies, par exemple par l'intermédiaire du PNUAD.
- e) Au niveau de l'exécution, renforcer la coopération avec les autres institutions des Nations Unies et les OSR, pour influencer la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies.

- f) Le rôle du Conseil consiste à encourager cette participation au processus de réforme, et le rôle de la direction est d'encourager la participation du personnel grâce à des évaluations individuelles de la performance.
36. Table 5: Tirer parti des partenariats avec les OSR tout en renforçant la visibilité du FIDA dans le système des Nations Unies
- Comment le FIDA peut-il tirer parti des partenariats avec les OSR tout en renforçant sa visibilité dans le système des Nations Unies?
- a) Agir discrètement dans le cadre de la réforme des Nations Unies, compte tenu de la taille restreinte du FIDA.
- b) Accroître la visibilité du FIDA à New York et à Genève, notamment en renforçant le bureau du FIDA à New York.
- c) Le FIDA devrait être assez agile pour s'introduire et combler le fossé du développement immédiatement après une crise.
- d) Utiliser la collaboration avec les OSR sur le terrain pour accroître la visibilité; renforcer la collaboration mais pas aux dépens de la visibilité du FIDA.
- e) Bien que le FIDA soit trop petit pour être une IFI à part entière, il peut vendre des produits d'IFI dans le contexte des Nations Unies.
- f) Le FIDA devrait aussi exploiter ses solutions de développement à long terme, et le fait qu'il intervient dans les zones rurales les plus isolées.
- g) Le FIDA devrait mettre en lumière les avancées initiales dans la collaboration avec les OSR (par exemple le Comité de la sécurité alimentaire) comme expériences d'apprentissage pour apporter des informations à de nouveaux essais de collaboration.
- h) Poursuivre la nouvelle pratique de réunions périodiques conjointes des OSR, et accroître les liaisons sur le terrain en organisant des visites conjointes sur le terrain à divers niveaux.
- i) Diffuser les récits de collaborations réussies et de complémentarité dans les interventions, y compris parmi le personnel des OSR, pour inspirer davantage de créativité et renforcer la collaboration (reproduction à plus grande échelle et innovation). À cet effet, la clé consistera à déterminer les éléments essentiels au succès.
37. Les représentants notent en outre que le FIDA peut conserver sa spécificité tout en se mettant en mesure de tirer parti de la réforme des Nations Unies. Le FIDA devrait par conséquent continuer à écouter les voix des États membres qui utilisent ses ressources dans le cadre des COSOP.
38. La direction prend note du point concernant l'utilisation du COSOP comme document pilote pour d'autres partenaires dans le pays, mais fait observer que d'autres partenaires envisagent d'agir de même avec leurs propres outils.
39. Le FIDA poursuivra sa participation aux mécanismes de coordination des donateurs afin de se positionner de manière à influencer, lorsque c'est possible, les processus de réforme.

IV. Remarques finales

40. Le responsable de SEC remercie les participants pour leurs idées et leur participation active aux débats. Les étapes suivantes consisteront en la préparation d'un rapport, qui sera communiqué aux Coordonnateurs, puis, sur la base de ce rapport, en l'actualisation du tableau des mesures décidées.

41. Les représentants expriment leur appréciation pour ces journées de réflexion extrêmement constructives, et remercient William Skinner pour son rôle de responsable de SEC; Bob Wright, pour son excellent travail de facilitation; et le Secrétariat pour la bonne organisation de la manifestation.



Quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration

18 – 19 avril 2018
Borgo di Tragliata, Fiumicino, Rome

Programme provisoire

Objet

Continuer à renforcer la gouvernance du FIDA en réunissant les membres du Conseil d'administration et la direction du Fonds de manière à :

- créer un espace de dialogue informel;
- poursuivre le développement de liens entre les listes et promouvoir un climat de confiance entre les représentants au Conseil d'administration;
- réfléchir sur l'amélioration permanente de la gouvernance du FIDA;
- axer les travaux du Conseil sur les questions stratégiques revêtant une importance cruciale pour le FIDA; et
- consolider un peu plus les liens entre le Conseil d'administration, le Président et la direction du FIDA.

Première journée

Mercredi 18 avril 2018

8 h 30	Départ du FIDA
10 heures - 10 h 15	Rafraîchissement de bienvenue
10 h 15 - 12 h 15	Séance de la matinée à l'intention des représentants au Conseil d'administration (avec la participation d'animateurs) Thème: Mieux se connaître et se comprendre mutuellement <ul style="list-style-type: none"> • Le chemin parcouru: tables-rondes sur les travaux récents du Conseil d'administration analysés selon la technique "Prouds and Sorries" (Fiers ou Désolés). • La roue de médecine: nous emploierons un cadre d'analyse millénaire pour mieux comprendre notre manière de penser et de nous comporter et celle des autres. Nous approfondirons notre perception de la diversité culturelle du Conseil d'administration et réfléchirons sur la meilleure façon d'en tirer parti pour rendre les conversations et les décisions plus

constructives.

12 h 30 - 14 heures	Déjeuner
14 heures - 15 h 45	<p>Séance de l'après-midi à l'intention des représentants au Conseil d'administration (avec la participation d'animateurs)</p> <p>Thème: Améliorer la gouvernance du Conseil d'administration – Renforcer le rôle stratégique des organes subsidiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écoute des observations formulées par le Comité d'audit et le Comité de l'évaluation¹. • Débats en petits groupes et dialogue général sur la structure et les pratiques de gouvernance du Conseil d'administration, articulés autour des questions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> – Dans quels domaines et de quelle façon la structure des organes subsidiaires fonctionne-t-elle bien et contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du Conseil d'administration? – Dans quels domaines et de quelle façon la structure des organes subsidiaires crée-t-elle des barrières? – Quelles modifications des organes subsidiaires permettraient-elles de rendre plus efficaces le partage de l'information et la prise de décisions au sein du Conseil d'administration - y compris la modification éventuelle des mandats respectifs?
15 h 45 - 16 h 15	Pause
16 h 15 - 18 heures	Présentation et conversation avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
18 heures - 19 heures	Prises de contact informelles
19 heures - 21 h 30	Dîner avec le Président du FIDA et le Directeur adjoint du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Deuxième journée

Jeudi 19 avril 2018

8 heures - 9 heures	Petit déjeuner
9 heures - 10 h 30	<p>Séance de la matinée à l'intention des représentants au Conseil d'administration (avec la participation d'animateurs)</p> <p>Thème: Améliorer les procédures du Conseil d'administration</p> <p>Réfléchir sur les procédures du Conseil d'administration pour élaborer des enseignements clés et proposer des mesures en lien avec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'examen des formulaires d'enquête relatifs aux deux dernières sessions du Conseil d'administration;

¹ Document de travail sur l'étude de référence réalisée par le Bureau du Secrétaire; et note d'orientation élaborée par le Comité d'audit.

- l'évaluation des résultats du Cadre de la collaboration entre le Président et le Conseil d'administration du FIDA;
 - l'analyse des avantages et des inconvénients présentés par d'autres modalités de réunion du Conseil d'administration (fréquence, forme, durée, etc.);
 - la réflexion concernant la participation de membres inter-listes.
- 10 h 30 - 10 h 45 Pause
- 10 h 45 - 12 h 15 Séance de la matinée avec Gilbert F. Houngbo, président du Conseil d'administration du FIDA (avec la participation d'animateurs)
- Thème: Relations entre le président et les membres du Conseil d'administration, et procédures du Conseil d'administration
- Une synthèse succincte des enseignements et des engagements issus des journées de réflexion est présentée au Président.
 - Le Président réagit et répond au cours d'un dialogue de type "bocal à poissons" conduit avec un représentant de chaque table.
- 12 h 30 - 14 heures Déjeuner avec le Président du FIDA et les membres de la direction du FIDA
- 14 heures - 16 h 45 Séance de l'après-midi avec la participation du Président du FIDA et les membres de la direction du FIDA
- Thème: Tirer parti de la réforme des Nations Unies et des partenariats avec les organisations ayant leur siège à Rome pour faire avancer la mission du FIDA (y compris les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx))
- Présentation par les représentants au Conseil d'administration désignés à cet effet, d'une synthèse succincte des débats tenus au cours des deux jours et des enseignements qui en ont été tirés.
 - Présentation de haut niveau par le Président sur les problèmes et les perspectives que la réforme des Nations Unies présente pour le FIDA.
 - Débats participatifs en petits groupes sur le thème "Tirer parti de la réforme des Nations Unies et des partenariats avec les organisations ayant leur siège à Rome pour faire avancer la mission du FIDA": approfondir notre compréhension commune des initiatives associées à la réforme des Nations Unies et préciser la réponse collective à y apporter, notamment...
 - optimiser la contribution du FIDA aux objectifs de la réforme;
 - minimiser pour le FIDA les risques présentés par la réforme;

- harmonisation contre uniformisation dans le cadre de la réforme;
- tirer parti des partenariats avec les organisations ayant leur siège à Rome et, en même temps, améliorer la visibilité du FIDA dans le système des Nations Unies.

16 h 45 - 17 heures	Synthèse et clôture
17 heures - 17 h 45	Réception
17 h 45	Départ pour le FIDA

Lieu:

Borgo di Tragliata
23, Via del Casale di Tragliata
00050 Fiumicino
téléphone: +39 06 6687 / 392
Télécopie: +39 06 6687 130

Renseignements complémentaires:

Pour les représentants qui le souhaitent, un service de transport sera assuré entre le siège du FIDA et le lieu où se dérouleront les Journées de réflexion.

Un service d'interprétation sera assuré dans les quatre langues officielles du FIDA: anglais, arabe, espagnol et français.

Tenue vestimentaire conseillée: tenue de travail décontractée.



Investing in rural people

**Bureau du Secrétaire
Journées de réflexion du Conseil
d'administration
18 – 19 avril 2018**

Votre avis nous intéresse!

- 1) Globalement, comment jugez-vous les quatrièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration?
- Excellentes
 - Très bonnes
 - Satisfaisantes
 - Passables
 - Médiocres
 - Sans opinion

Autre (précisez):

- 2) Dans quelle mesure avez-vous trouvé pertinente l'information présentée durant les Journées de réflexion?
- Extrêmement pertinente
 - Très pertinente
 - Modérément pertinente
 - Légèrement pertinente
 - Pas du tout pertinente

Si légèrement pertinente ou pas du tout pertinente, précisez en quoi:

- 3) Que pensez-vous de l'articulation de la Journée de réflexion?
- Extrêmement utile
 - Très utile
 - Modérément utile
 - Légèrement utile
 - Pas du tout utile

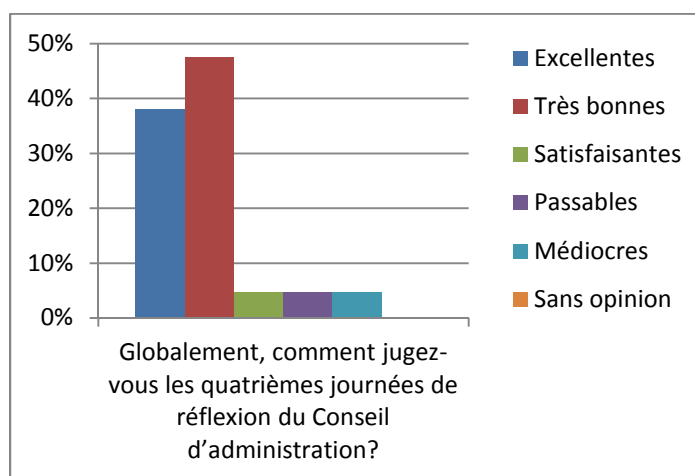
Si légèrement utile ou pas du tout utile, précisez en quoi:

- 4) Qu'avez-vous préféré durant ces Journées de réflexion du Conseil d'administration?
- 5) Qu'aimeriez-vous voir aborder lors des prochaines Journées de réflexion du Conseil d'administration?
- 6) Tout commentaire ou toute suggestion supplémentaires sont les bienvenus.

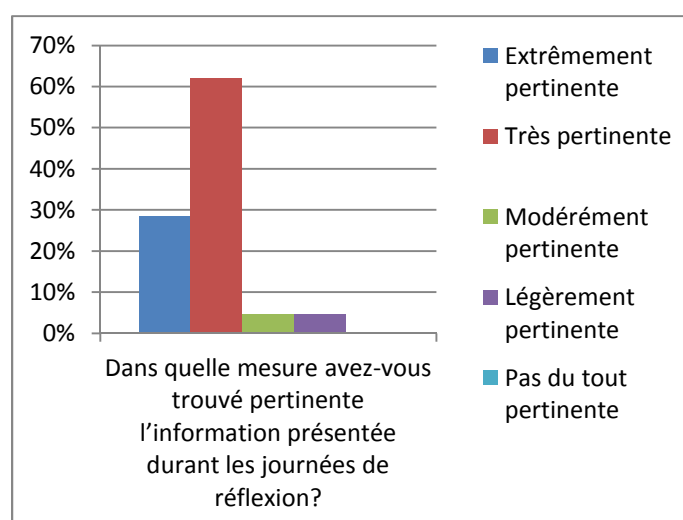
Merci pour le temps passé et pour votre contribution.
Le Bureau du Secrétaire

**Résultats des quatrièmes journées de réflexion
du Conseil d'administration
18 – 19 avril 2018
Nombre total de réponses: 21**

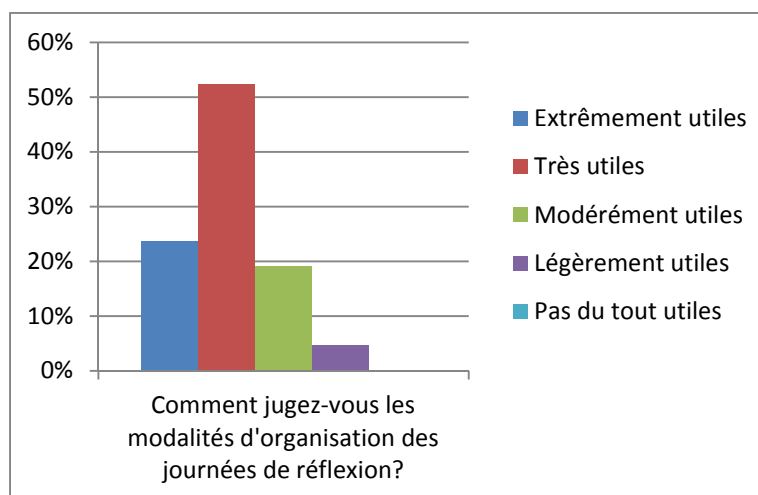
1) Globalement, comment jugez-vous les quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration?					
Excellentes	Très bonnes	Satisfaisantes	Passables	Médiocres	Sans opinion
8 (38%)	10 (47,6%)	1 (4,7%)	1 (4,7%)	1 (4,7%)	0



2) Dans quelle mesure avez-vous trouvé pertinente l'information présentée durant les journées de réflexion?				
Extrêmement pertinente	Très pertinente	Modérément pertinente	Légèrement pertinente	Pas du tout pertinente
6 (28,5%)	13 (61,9%)	1 (4,7%)	1 (4,7%)	0



3) Comment jugez-vous les modalités d'organisation des journées de réflexion?				
Extrêmement utiles	Très utiles	Modérément utiles	Légèrement utiles	Pas du tout utiles
5 (23,8%)	11 (52,3%)	4 (19,04%)	1 (4,7%)	0



NOTE: le total des pourcentages ci-après n'est pas égal à 100, étant donné qu'ils reflètent plutôt la fréquence des réponses fournies.

Qu'est ce que les représentants ont le plus apprécié durant ces journées de réflexion?

- Les échanges informels entre les participants (**52,3%**)
- Les styles de leadership, les discussions sur la conscience de soi, spécialement la Roue de médecine durant la séance du matin à l'intention des représentants au Conseil d'administration (**28,5%**)
- Le dialogue avec la direction du FIDA en général et spécialement la séance du matin avec Gilbert Hougbo (**23,8%**)
- L'organisation et la configuration dynamique, le cadre, et l'atmosphère détendue (**19,04%**)
- Le dialogue sur la structure et la pratique de la gouvernance du Conseil d'administration (**14,2%**)
- Le professionnalisme du facilitateur (**9,5%**)
- Les efforts d'IOE pour réfléchir à l'OpEx par le biais d'une référence à ses précédentes évaluations et l'exposé d'IOE de manière générale (**4,7%**)

Qu'est ce que les membres souhaiteraient voir et suggérer pour les prochaines journées de réflexion du Conseil d'administration

- Mettre davantage l'accent sur des questions spécifiques au FIDA (**19,04%**)
- Présence accrue de la direction (**19,04%**)
- Un document reprenant les principales conclusions et les suites données aux précédentes journées de réflexion (**19,04%**)
- Davantage de discussions informelles entre les membres (**14,2%**)
- Poursuivre les discussions sur la réforme des Nations Unies (**14,2%**)

- Conserver le même facilitateur **(14,2%)**
- Davantage de discussions sur le Cadre de collaboration entre le Président et le Conseil **(14,2%)**
- Des résultats plus concrets et des conclusions plus claires **(9,5%)**
- Une participation des États membres à la préparation du programme **(9,5%)**
- Un débat sur les nouveaux outils financiers du FIDA **(9,5%)**
- Renforcement de la séance avec IOE hors de la présence du Secrétariat pour permettre une discussion plus ouverte **(9,5%)**
- Davantage d'activités du type de la Roue de médecine **(4,7%)**
- Suite donnée au thème du renforcement du rôle des organes subsidiaires **(4,7%)**
- Proposer aux nouveaux membres du Conseil d'administration des sessions d'introduction portant également sur les comités **(4,7%)**



Investing in rural people
 Investir dans les populations rurales
 Invertir en la población rural
 الاستثمار في السكان الريفيين

List of participants Fourth Executive Board Retreat

Borgo di Tragliata, 18-19 April 2018

List of IFAD Senior Management

Gilbert F. Hougbo	President of IFAD and Chair of the Executive Board
Cornelia Richter	Vice-President of IFAD
Alvaro Lario	Associate Vice-President, Chief Financial Officer and Chief Controller Financial Operations Department
Périn Saint-Ange	Associate Vice-President Programme Management Department
Paul Winters	Associate Vice-President a.i. Strategy and Knowledge Department
Charlotte Salford	Associate Vice-President External Relations and Governance Department
Guoqi Wu	(Appointed) Associate Vice-President Corporate Services Department
Katherine Meighan	General Counsel
William Skinner	Officer-in-Charge, Office of the Secretary

Photo gallery from the retreat







