

Cote du document: EB 2019/127/INF.5
Date: 21 août 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Compte rendu des cinquèmes journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA

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

Responsables:

Questions techniques:

Atsuko Hirose
Secrétaire du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2254
courriel: a.hirose@ifad.org

Transmission des documents:

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

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

Pour: **Information**

Table des matières

I.	Résumé des conclusions	1
II.	Lundi 6 mai 2019 (premier jour)	2
	A. Ouverture	2
	B. Séance de la matinée: "L'état de l'institution": bilan des défis internes et externes – Résultats et impact	3
	C. Séance de l'après-midi: Pour une vision partagée de FIDA 2.0	5
	D. Cadre pour la soutenabilité de la dette	7
	E. Débat avec le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et exposé	9
III.	Mardi 7 mai 2019 (deuxième jour)	11
	A. Séance de la matinée: le levier financier	11
	B. Guichet des dons	13
	C. Séance de l'après-midi: Gouvernance du FIDA	15
	D. Incidences sur les services institutionnels	17
IV.	Mercredi 8 mai (troisième jour)	20
	A. La voie à suivre	20
	B. Synthèse des travaux	21
Annexes		
I.	Ordre du jour des journées de réflexion	23
II.	Questionnaire destiné aux participants	26
Appendices		
I.	List of participants	1
II.	Photo gallery from the retreat	10

Compte rendu des cinquièmes journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA

I. Résumé des conclusions

1. La cinquième édition annuelle des journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA (ci-après, le Conseil) s'est déroulée du 6 au 8 mai 2019 à l'hôtel Castel Vecchio à Rome. Le programme des journées de réflexion et le questionnaire distribué à la réunion 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.
2. Le programme était organisé comme suit: des exposés ont été présentés par la direction, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et le cabinet de consultants recruté pour les questions de gouvernance, Russell Reynolds, suivis de discussions ciblées avec les représentants au Conseil d'administration au sujet des questions soulevées par les intervenants. Au cours de la dernière séance, les représentants ont mis en évidence les principaux points qui sont ressortis des journées de réflexion. Le présent rapport comprend un résumé des travaux.
3. Pour référence, on trouvera ci-après les principales mesures proposées au cours de cet exercice de réflexion.

Tableau

Mesures convenues lors des journées de réflexion

Question	Mesures convenues
Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une feuille de route précisant clairement les mesures à prendre afin que le Conseil d'administration puisse parvenir à une décision en décembre sur la stratégie communément acceptée pour le CSD. • Élaborer et diffuser plusieurs solutions de remplacement/scénarios/options afin de proposer de nouvelles modalités pour le CSD, pour examen à l'occasion d'une journée informelle de réflexion ou de séminaire.
Mission du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • La mission fondamentale du FIDA devrait rester inchangée: aider les populations rurales pauvres à s'extraire de la pauvreté. • Les prochains débats devraient être axés sur le fait que le FIDA doit réévaluer le rôle qu'il joue dans le contexte mondial du développement – par exemple, pour ce qui concerne la sécurité alimentaire et l'architecture des systèmes alimentaires dans le cadre du Programme 2030 – et s'interroger sur son positionnement et la pertinence de son action, tout en recensant les éventuels partenaires avec qui travailler. • Élaborer un document complet sur la demande de produits et de services du FIDA.
Guichet des dons	<ul style="list-style-type: none"> • Le FIDA devrait définir le mécanisme en concertation avec les bureaux de pays et clarifier les modalités de gouvernance du guichet des dons (tant pour le Fonds d'impact proposé que pour le Guichet secteur privé). • Affiner l'argumentaire du Fonds d'impact: définir la proposition de valeur du FIDA, préciser en quoi un guichet pour les dons est nécessaire. • Fournir des informations détaillées sur la gestion du guichet des dons: circuits d'information, cibles, résultats attendus.
Levier financier	<ul style="list-style-type: none"> • Les représentants ont vigoureusement appuyé les travaux de préparation engagés pour la notation du crédit, ainsi que les différents scénarios. • Il convient d'explorer le recours à l'endettement comme levier financier, en envisageant des plafonds d'endettement situés entre 35 et 100%. • La direction a été invitée à poser un diagnostic précis de la demande, des risques et de l'impact, à examiner la disponibilité de capitaux chez les prêteurs bilatéraux proposant des instruments souverains et à renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière de gestion de la dette. • Organiser un séminaire informel sur la préparation de l'évaluation du crédit.
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Les participants se sont montrés extrêmement favorables à l'idée que la stratégie relative au secteur privé soit approuvée à la session de septembre du Conseil d'administration. • Le Conseil prendra les dispositions voulues pour approuver un investissement au profit du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole au deuxième jour de la session de septembre, sous réserve qu'il ait approuvé la stratégie relative au secteur privé. • Il faut également renforcer les capacités internes pour que le FIDA puisse travailler avec le secteur privé.

4. D'autres aspects clés, de même que les mesures de suivi à adopter, ont été examinés au cours des journées de réflexion.
 - a) **Gouvernance.** Les débats se sont déroulés principalement à huis clos. Le Conseil continuera d'assurer le suivi de ce dossier dans ses échanges.
 - b) **Questions institutionnelles – aligner la gestion des ressources humaines sur FIDA 2.0.** Cette démarche d'harmonisation pourrait s'articuler autour de plusieurs mesures, telles que: i) l'introduction d'une marge de souplesse dans la gestion des ressources humaines; ii) l'optimisation des effectifs et de la gamme de compétences; iii) la détermination du moyen de tirer le meilleur parti de la double casquette Organisation des Nations Unies/institution financière internationale (IFI) pour attirer des profils de compétences spécialisés; iv) la refonte de la stratégie de gestion de la performance et des talents; v) la mise en place de conditions propices à la mobilité du personnel.
 - c) **Communications.** Le FIDA planchera sur une stratégie revue et corrigée de communication et de sensibilisation, qui associera également des influenceurs et des acteurs non étatiques.
5. Le document FIDA 2.0 sera mis à jour sur la base des débats tenus lors des journées de réflexion, ainsi que des analyses et études engagées à la suite, et sera présenté ultérieurement au Conseil pour examen.
6. On trouvera un compte rendu détaillé des débats qui se sont déroulés lors des journées stratégiques dans les sections II à IV.

II. Lundi 6 mai 2019 (premier jour)

A. Ouverture

7. La Vice-Présidente adjointe chargée du Département des relations extérieures et de la gouvernance souhaite la bienvenue aux participants et présente l'intervenant qui animera les débats, M. Bob Wright. Ce dernier note que les journées de réflexion offrent l'occasion de réfléchir dans un cadre informel aux progrès réalisés depuis les troisièmes Journées, en 2017, et de débattre des processus et des questions stratégiques importantes pour le Conseil.
8. Le Président du FIDA souhaite également la bienvenue aux représentants au Conseil d'administration et se félicite des relations constructives que le Conseil entretient avec la direction. À ses yeux, les journées de réflexion sont un outil pour resserrer encore ces liens. La direction réfléchit au cap à donner au FIDA et souhaite obtenir les éclairages du Conseil sur plusieurs questions:
 - a) **Emprunt.** Comment utiliser l'aide publique au développement (APD) comme levier financier pour favoriser l'afflux de nouvelles sources de financement au service de la mission essentielle du FIDA. L'emprunt sur les marchés et auprès d'autres sources est-il une solution faisable? Dans la réflexion sur le recours à l'emprunt, quelles sont limites à ne franchir sous aucun prétexte?
 - b) **Participation du secteur privé.** Si l'on se concentre sur la question de la mobilisation de ressources, et qu'on laisse pour l'instant de côté celle de l'utilisation, quelle stratégie faut-il employer pour démultiplier les ressources? Comment le FIDA peut-il utiliser au mieux le financement public pour attirer davantage de ressources du secteur privé?
 - c) **Cadre pour la soutenabilité de la dette.** Quelles sont les prochaines étapes à franchir pour qu'une décision soit prise en décembre 2019? La direction sollicite l'assistance du Conseil pour mener la discussion sur l'économie politique des questions clés en jeu et trouver une solution à long terme pour remédier au déficit du CSD.

- d) **Fonds d'impact.** Il s'agit du nouveau guichet pour les dons proposé pour les pays situés en bas du classement du rapport sur l'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde. Ces pays, qui rencontrent des difficultés pour s'adapter aux changements climatiques et se trouvent en situation de fragilité, sont aussi les plus admissibles à des financements accordés au titre du CSD.
- e) **Gouvernance.** Quelles sont les mesures à notre portée immédiate – mesures pouvant être prises à court terme pour améliorer la gouvernance – et quelles sont les questions clés à traiter à long terme?
9. Le Président fait observer que pour réaliser l'objectif de développement durable 2 (Faim zéro), et en particulier les cibles 2.3¹ et 2.4², la direction a besoin d'instructions claires quant à la ligne de conduite à adopter. Il expose aussi brièvement les questions analysées dans le document FIDA 2.0.
10. Sachant que l'agriculture ne capte que 5% de l'APD, la direction souhaite disposer de prévisions réalistes de la croissance pouvant être attendue des prochaines reconstitutions de ressources. Les prévisions de croissance ont été divisées par deux, passant de 6 à 3%, et il se peut que la cible fixée pour la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), soit 1,2 milliard d'USD, ne puisse être atteinte. Une attention particulière a été portée aux efforts visant à mieux tirer parti de l'APD et à encourager l'arrivée de sources de financement supplémentaires à l'appui de la mission fondamentale du FIDA.

B. Séance de la matinée: "L'état de l'institution": bilan des défis internes et externes – Résultats et impact

Exposé présenté par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la gestion des programmes, en collaboration avec l'ensemble de la haute direction.

11. Le Vice-Président adjoint décrit les possibilités d'action et les enjeux qui forment la toile de fond des discussions sur FIDA 2.0. Grâce au Système de gestion des résultats opérationnels, des données sont aujourd'hui disponibles sur 90% des projets du FIDA. Le Fonds s'emploie à améliorer l'impact de ses opérations, tout en faisant face à différentes difficultés extérieures, telles que: i) l'insécurité alimentaire grandissante dans toutes les régions, ii) la stagnation des ressources disponibles, iii) le durcissement du contexte dans lequel il intervient, et iv) l'impact croissant des changements climatiques. On estime à 160 milliards d'USD le montant annuel des ressources nécessaires pour atteindre l'ODD 2.

Débat

12. Les participants saluent la concision et la clarté de l'état des lieux qui leur a été présenté et font observer qu'il est important que des exposés de ce type soient présentés régulièrement, dans l'idéal tous les six à huit mois. Ils se félicitent de l'amélioration de la gestion des projets par le Fonds, mais relèvent la lenteur des progrès et demandent que leur soient communiqués des éléments plus détaillés attestant les tendances à l'amélioration. Ils signalent aussi qu'il convient de mieux communiquer sur la performance du FIDA afin de mobiliser des ressources de base. Par exemple, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a fait une excellente évaluation du FIDA, qu'il conviendrait d'utiliser pour développer un argumentaire convaincant.

¹ D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs pastoraux et des pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et facteurs de production, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emplois autres qu'agricoles.

² D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et autres catastrophes, et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols.

13. Parmi les avantages relatifs dont jouit le FIDA par rapport à d'autres organisations de développement et de financement, les participants citent: i) son pouvoir fédérateur en tant que plateforme favorisant l'inclusion d'autres acteurs; ii) son accès aux petits producteurs, qui permet d'ouvrir les portes des marchés aux plus pauvres; iii) sa capacité de renforcer les capacités des organisations paysannes. Face à la concurrence croissante qui s'exerce sur les ressources, le FIDA doit affiner sa stratégie et ses messages autour de ces avantages, maximiser les économies d'échelle, améliorer la conception et la gestion des projets, comprendre les contextes locaux et attirer les meilleurs talents, ce qui lui permettra de gagner la confiance des donateurs pour mobiliser plus de ressources.
14. Les représentants indiquent que le FIDA doit régler son appétence au risque et sa stratégie de gestion des projets "à problèmes" sur les contextes difficiles dans lesquels il intervient. Ils recommandent que les organismes ayant leur siège à Rome et les partenaires, tels que le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, travaillent main dans la main pour cartographier les modalités d'intervention de chaque acteur et déterminer la façon dont ils peuvent collaborer au mieux.
15. La direction rappelle qu'il est important de se pencher sur les données faisant état d'une performance robuste dans l'ensemble du portefeuille du FIDA et s'engage à communiquer des informations tendanciennes plus détaillées dans le prochain rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. L'indice de proactivité montre que les équipes prennent davantage d'initiatives concernant les projets à problèmes, mais il convient aussi de convaincre les gouvernements d'agir. La taille moyenne des projets ayant augmenté, les partenariats de cofinancement sont déterminants s'agissant d'accroître l'influence et l'impact des projets.
16. Dans la mesure où il migre progressivement vers un nouveau modèle opérationnel et une nouvelle architecture financière, le FIDA a aussi besoin de nouvelles gammes de compétences. Les représentants souhaitent connaître les mesures que le Fonds compte prendre pour perfectionner ou attirer de nouvelles ressources humaines et instaurer une nouvelle culture du résultat. La direction s'emploie à mettre au point une proposition de valeur plus attrayante, tout en reconnaissant qu'il faut réaménager le profil de compétences actuel de son personnel. Avec un cadre revu et corrigé de gestion des talents, prévoyant entre autres un renforcement de la gestion de la performance, le personnel sera plus motivé et orienté vers les résultats. La direction s'occupe aussi d'élaborer de nouvelles stratégies de communication et de sensibilisation afin de collaborer plus étroitement avec les milieux universitaires, le secteur privé et d'autres acteurs.
17. S'il profite des avantages qu'il y a à être une petite organisation souple et efficiente, dotée d'une vaste expérience, le FIDA doit néanmoins mieux expliquer sa logique de travail sur l'économie rurale. Pour élargir son rôle d'assembleur de financements en faveur du développement, le Fonds aura à travailler avec des banques de développement, le secteur privé et des fondations, en plus des organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organisations. Ces relations de travail seront développées plus avant dans la prochaine stratégie de partenariat.

C. Séance de l'après-midi: Pour une vision partagée de FIDA 2.0

Exposé présenté par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la stratégie et des savoirs

18. Le Vice-Président adjoint explique succinctement que le FIDA a vocation à proposer aux ruraux pauvres des itinéraires productifs leur permettant de sortir de la pauvreté. Les points saillants de son exposé sont les suivants:
 - a) FIDA 2.0 est né de la nécessité d'atteindre l'ODD 2, alors que les progrès sur la voie de la sécurité alimentaire sont au point mort en raison des conflits, des chocs météorologiques extrêmes et des ralentissements économiques observés dans le monde entier. Conçu pour répondre à ces défis, FIDA 2.0 s'articule autour du programme de prêts et dons (PPD), du Fonds d'impact (pour travailler avec les ONG agiles et réactives) et du Guichet secteur privé.
 - b) À l'horizon 2030, le FIDA souhaite doubler l'enveloppe du PPD grâce aux reconstitutions des ressources de base et régler le problème du CSD. Pour ce faire, il aura besoin d'une architecture financière solide, d'un cœur de métier ciblé et d'une approche cousue main des produits financiers. L'architecture financière envisagée comprendra un Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), dont les modalités seront révisées, et un mécanisme de maîtrise des risques pour les prêts consentis à des conditions ordinaires.
 - c) En se dotant d'un Fonds d'impact, le FIDA pourra accorder des dons ciblés au profit d'interventions éprouvées menées de concert avec des partenaires expérimentés pour lutter contre l'insécurité alimentaire, conjuguant action à court terme, avec des mesures à effet rapide, et changement systémique à long terme. Un cadre de responsabilité garantira les résultats et un comité de pilotage assurera une représentation à tous les donateurs. Ce dispositif offrira un mécanisme d'exécution plus direct et plus souple que les prêts, dont la mise en place prend du temps à l'échelon national. Ce fonds se distingue des fonds spéciaux tels que l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, conçus pour apporter une réponse à des problèmes à court terme, mais qui ne peuvent déboucher sur un changement systémique à long terme.
 - d) Le Guichet secteur privé sera axé sur le "chaînon manquant" (entre les producteurs alimentaires bénéficiaires de microfinancements et ceux financés par les IFI), l'objectif étant de capter des investissements. Un modèle de financement analogue à celui du Fonds d'impact pourra appuyer un éventail d'initiatives potentielles, en concertation avec les gouvernements. Ensemble, le Fonds d'impact et le Guichet secteur privé pourront aider les petits producteurs à franchir les obstacles leur barrant la route aux grands marchés et créer des synergies en fédérant tous les acteurs – y compris les pouvoirs publics qui élaborent les politiques requises pour assurer la soutenabilité.

Débat

19. Les représentants demandent des précisions sur la nature et le fonctionnement du Fonds d'impact et du Guichet secteur privé, la possibilité de mobiliser des cofinancements, la capacité interne de mise en œuvre de ces mécanismes et la relation entre les comités de pilotage et le Conseil d'administration.
20. Des représentants disent que les organisations qui cherchent à obtenir des financements du secteur privé sont déjà très nombreuses et obtiennent des résultats mitigés.
21. La question de la gouvernance est posée, compte tenu de la diversité des acteurs qui devraient intervenir dans le Fonds d'impact et le Guichet secteur privé.
22. Les représentants au Conseil d'administration se disent disposés à collaborer avec le Bureau de la Secrétaire sur ces dossiers et souhaitent recevoir davantage de données et d'options pour éclairer leurs discussions. Ils recommandent également

de faire appel à l'expérience des organismes ayant leur siège à Rome, en particulier au sujet du Fonds d'impact.

23. La direction répond que les directeurs de pays travaillent sur les batteries d'intervention au niveau national. Elle cherche à leur fournir un portefeuille élargi d'options et une plus grande trousse à outils pour les aider à mobiliser les gouvernements et d'autres partenaires. La direction convient qu'il faut discuter plus avant de la relation entre le Conseil et les comités de pilotage des fonds. Certes, la question du CSD doit être réglée, mais le Fonds d'impact et le Guichet secteur privé demeurent viables, dans la mesure où ils seront exclus du PPD.
24. La direction a déjà eu des échanges de vue avec des partenaires désireux d'apporter des changements systémiques, mais ces derniers sont en difficulté lorsqu'il s'agit de travailler en lien avec les administrations nationales, compte tenu de l'horizon à court terme de leurs projets. Vu ses riches compétences techniques, le FIDA est bien placé pour combler la brèche. S'il reste beaucoup de détails à définir, la direction souhaite connaître l'avis du Conseil sur l'opportunité de poursuivre le travail sur ce dossier. Le Conseil d'administration et le Conseil des gouverneurs continueront de fixer les orientations relatives à la destination de ces fonds. Les comités de pilotage réserveront aux cofondateurs un siège de pilote opérationnel. Suivant les orientations du Conseil d'administration, la direction rassemblera plus de données, puis reviendra vers lui pour engager une réflexion sur les incidences d'une telle initiative sur les capacités internes du FIDA.
25. Le Président réaffirme que le FIDA s'est engagé à obtenir des résultats malgré la stagnation de l'APD: une démarche plus agile s'impose, en particulier pour les interventions dans les situations de fragilité et l'adaptation aux changements climatiques. Il considère qu'un défaut d'action pourrait conduire à une crise humanitaire. Ayant cerné les avantages comparatifs dont jouit le FIDA par rapport à d'autres organisations comparables, la direction sait que l'institution doit diversifier sa stratégie de mobilisation de ressources en nouant de nouvelles collaborations. Compte tenu de la souplesse et de la résilience dont le FIDA a fait montre lors de l'élaboration de nouvelles approches, le fait de doubler ainsi les ressources disponibles pourrait plus que doubler son impact.
26. Les représentants au Conseil accueillent avec satisfaction les précisions apportées par la direction sur FIDA 2.0 et demandent que leur soient fournis des documents comportant des données factuelles sur la vision et l'argumentaire du Fonds, ainsi que sur l'appétence des donateurs pour ce qui concerne le financement de la mise en œuvre de cette vision. Sur la base des enseignements tirés du pilotage de cette initiative, celle-ci pourrait être affinée de sorte que les trois mécanismes du PPD, du Fonds d'impact et du Guichet secteur privé s'inscrivent dans une logique de complémentarité et permettent au FIDA de remplir sa mission.
27. Les représentants au Conseil souhaitent voir émerger d'autres occasions d'approfondir le dialogue sur: i) l'attribution des ressources; ii) le cofinancement; iii) la coordination avec le secteur privé; iv) les questions relatives à la gouvernance (y compris le choix des ONG, la prévention des conflits d'intérêts et la transparence); v) l'avantage relatif du FIDA en tant que coordonnateur des financements et vi) la relation entre le Conseil et les comités de pilotage. Sur la base de ces informations, les représentants au Conseil et la direction pourront formuler une vision commune pour assurer la viabilité future du Fonds.

D. Cadre pour la soutenabilité de la dette

Exposé présenté par le Vice-Président adjoint chargé du Département des opérations financières

28. Le Vice-Président adjoint souligne que, si le FIDA devait maintenir en l'état le PPD, la pérennité future de celui-ci serait compromise en raison du déficit grandissant du CSD. La direction souhaite donc connaître l'avis du Conseil sur les solutions proposées pour régler la question.

Débat

29. Les représentants au Conseil conviennent que le CSD est vital pour assurer la pérennité du Fonds et demandent que leur soient communiquées des informations complémentaires afin que les États membres puissent prendre des décisions au sujet de la prochaine reconstitution. Ils posent plusieurs questions, notamment sur la structure du SAFF et sur ce qu'il adviendra si les changements proposés par la direction ne sont pas approuvés.
30. La direction explique que les contributions ont atteint un palier à la dernière reconstitution des ressources: le FIDA dispose toujours d'une part solide de fonds propres, mais il se heurte à des risques financiers majeurs du fait de sa dépendance à l'égard des reconstitutions et du manque de diversification. Ces risques sont aggravés par le sous-financement du CSD (les dons approuvés au titre du CSD se chiffrent, après FIDA11, à 2,5 milliards, mais seuls 40 millions ont été remboursés). En outre, avec le principe de concessionnalité, le FIDA s'oriente fortement vers une augmentation du nombre de prêts consentis à des conditions favorables; or, le coût des prêts est fonction non pas du loyer de l'argent, mais des barèmes de tarification des autres IFI. Le CSD pose aussi problème à d'autres IFI, mais le FIDA dispose d'une marge de manœuvre moindre, car il ne perçoit pas de revenus d'une banque (comme c'est le cas par exemple du Fonds africain de développement). Toutefois, sachant que le FIDA compte un effet de levier moins élevé que d'autres institutions financières, il lui reste encore de la marge pour accroître son endettement.
31. Dans le même temps, le degré de surendettement des emprunteurs s'aggrave. Le défi consiste à aiguiller ces pays (et le FIDA) sur la voie de la soutenabilité sans rajouter au poids de leur dette. Par le passé, plusieurs solutions ont été proposées: mise en place de conditions de prêt extrêmement favorables, renforcement des critères d'admissibilité, accélération des modalités de compensation, diversité des mécanismes de financement, et obligation de contribuer au système de compensation au titre du CSD ou de renoncer complètement au CSD (et s'appuyer sur des dons pour les pays gravement surendettés).
32. S'agissant de la dimension politique, les représentants s'interrogent sur la façon dont le FIDA pourrait générer un impact maximum quant au développement et sur l'enveloppe à retenir pour que le CSD soit viable (sans rajouter au poids de la dette des pays). Pour le CSD, la direction souhaite démarrer avec un niveau de reconstitution minimum qui soit abordable et – en collaboration avec le Conseil – déterminer le degré approprié de concessionnalité.
33. Plusieurs questions sont posées sur la dimension financière, notamment pour ce qui concerne les modalités de remboursement des encours par les États membres (guichets pour les dons, *ex ante* ou autre) et les conséquences en cas de non-remboursement. Parmi les solutions proposées, citons la modification de la liste des pays qui remboursent les ressources accordées au titre du CSD, la mise en place d'une facilité distincte permettant de financer en amont le CSD, l'ajustement des remboursements et des taux d'intérêt théoriques, l'accélération des versements pour les ressources approuvées au titre du CSD, la réduction de la fenêtre de remboursement, la transition vers un mécanisme juridiquement contraignant et l'introduction de sanctions en cas de non-remboursement.

La direction propose que les fonds soient fournis *ex ante* et sollicite les orientations du Conseil pour fixer une enveloppe viable pour le CSD.

34. Les États membres demandent également des précisions concernant la distinction à faire entre dépenses et rentrées au titre du CSD, les catégories de concessionnalité dans lesquelles seront répartis les différents pays, et la façon dont cette question est gérée par les autres banques multilatérales de développement (BMD). Une discussion approfondie sur la façon dont le CSD peut appuyer la stratégie du FIDA est prévue le lendemain.
35. En réponse à la question posée par le Président au sujet des solutions jugées les plus viables, les représentants au Conseil indiquent avoir besoin d'un ensemble de scénarios envisageables, accompagnés d'hypothèses et de risques. Les représentants précisent que, dans un contexte en pleine évolution, il est ambitieux de chercher à maintenir à 90% la part des ressources de base réservée aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI); le FIDA doit se montrer à la fois créatif et réaliste lorsqu'il est question de fixer les objectifs de chaque reconstitution. L'instrument doit être suffisamment souple pour s'adapter, quelle que soit l'issue de la reconstitution. Pour ce faire, il se peut que le FIDA doive revoir son modèle opérationnel et modifie l'orientation du guichet des dons pour réduire les chevauchements. Les représentants recommandent qu'avant toute action, la direction entreprenne une analyse complémentaire concernant les pays pouvant bénéficier du CSD.
36. Le Président rappelle qu'il convient de dissocier les soldes antérieurs du CSD des nouvelles contributions. D'autres BMD ont mis en place des accords juridiquement contraignants pour s'assurer que les pays versent les contributions promises. Il présente plusieurs options qui permettraient de réduire les chevauchements entre le CSD et le guichet des dons, et de réduire le risque de défaut de paiement au titre du CSD. Toutefois, il est aussi nécessaire d'encourager les pays faisant montre de discipline budgétaire à appuyer la viabilité du CSD. Consciente qu'une certaine souplesse s'impose face à l'imprévisibilité de chaque reconstitution, la direction présentera différents scénarios au Conseil afin d'obtenir des orientations sur la meilleure façon de procéder. Intervenant dans le monde entier, le FIDA travaille au service d'un pourcentage plus élevé de pays gravement surendettés que les BMD régionales et met l'accent sur le renforcement des capacités financières et des structures nationales pour favoriser le développement. En tant qu'institution internationale de développement non rattachée à une banque, le Fonds fait figure de pionnier dans la gestion de ce dossier.
37. À la fin de la séance, les représentants au Conseil et la direction expriment leur volonté commune de faire en sorte que le FIDA se voie attribuer une note de crédit favorable. Sachant qu'une augmentation des montants impayés au titre du CSD nuirait à la viabilité à long terme du FIDA, ils conviennent qu'il faut revoir les engagements antérieurs tout en trouvant une solution pour garantir ces dettes; il faudra que des données claires soient disponibles pour appuyer une prise de décision éclairée.

E. Débat avec le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et exposé

Présentation succincte des initiatives d'évaluation menées récemment: réflexion sur l'examen par les pairs

Points de vue sur la mission du Comité de l'évaluation

38. Dans son exposé, le Directeur d'IOE met l'accent sur les points suivants:
- a) Parmi ses données d'évaluation, le FIDA s'appuie sur les constatations tirées i) du Rapport annuel 2018 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), ii) de l'évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA, et iii) de l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation.
 - b) Depuis 17 ans, le RARI décrit la performance globale du FIDA à partir d'une base de données renfermant les évaluations d'IOE. Le FIDA note sa performance sur une échelle de 1 à 6: les notes supérieures à 4 correspondent à une performance de qualité. Bien que le FIDA ait dépassé les cibles fixées dans plusieurs domaines, il a plafonné pour ce qui concerne l'efficacité et la durabilité du résultat.
 - c) Plusieurs facteurs influent sur les tendances en matière de notation, notamment i) l'introduction du Manuel de l'évaluation d'IOE, qui comprend des critères rigoureux d'évaluation de la performance; ii) la croissance du PPD, sur fond de paralysie générale du budget administratif; iii) la baisse du budget moyen alloué à l'appui à la conception, à la supervision et à l'exécution des projets; iv) l'intégration de la notion de viabilité dans l'indicateur composite de la performance des projets; v) le fléchissement de la performance affichée par les partenaires publics. Comme elles ne couvrent que l'année antérieure, les recommandations du RARI ne tiennent pas compte des nombreux efforts concertés engagés à toutes les étapes du cycle des projets (qui s'étale en moyenne sur 6,9 ans).
 - d) **L'évaluation, au niveau de l'institution, de l'architecture financière du FIDA** indique que le SAFF constitue un système transparent et efficace, mais il ne traduit pas la prévalence de la pauvreté dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. En outre, le système actuel de contrôle interne et externe est certes suffisant dans un contexte peu risqué, mais il devra faire l'objet d'une refonte en cas de recours accru à l'emprunt. La constatation la plus frappante tient au fait que le FIDA n'est pas financièrement viable à long terme. Des pertes nettes systématiques provoqueront l'érosion de la base de capital. Il est préconisé dans l'évaluation au niveau de l'institution de renforcer la viabilité financière du FIDA. L'une des mesures recommandées consiste à ajuster le cadre de compensation du CSD pour réduire l'incertitude. Cette mesure pourrait aussi contribuer au processus de notation du crédit. Les évaluateurs ont également recommandé au FIDA d'élargir la gamme de ses produits financiers et de réviser son système d'allocation financière (emprunter à un taux d'intérêt inférieur aux taux débiteurs). Enfin, ils lui recommandent de mener des travaux préparatoires dans la perspective de l'accès aux marchés de capitaux et de renforcer sa gouvernance financière.
 - e) **Le deuxième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation du FIDA** a fait suite à un premier examen par les pairs réalisé en 2009 et sera présenté au Conseil en septembre. Cet examen porte en particulier sur le rôle du Comité de l'évaluation et sur la nécessité de garantir que les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles aux États membres.

Débat

39. Les représentants au Conseil affirment compter sur IOE pour mettre en avant les domaines où la performance du FIDA doit être améliorée et demandent à partir de quel moment ils devront s'inquiéter des tendances à la baisse. Les représentants posent également des questions sur: i) la façon dont les résultats peuvent être améliorés en matière d'autonomisation des femmes; ii) les facteurs clés qui influent sur la performance; iii) la crédibilité des conclusions du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, au vu des quelques écarts constatés avec les conclusions d'IOE; iv) les constatations qui doivent être prises en compte pour déterminer les nouvelles orientations du FIDA; v) le degré de pertinence du RARI au regard de l'évaluation de la performance du FIDA. Des informations plus précises permettront au Conseil d'aider le Fonds à travailler de manière plus efficiente.
40. Répondant aux questions posées, IOE met en avant les efforts engagés par le FIDA sur la voie de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, indiquant que la direction a beaucoup fait pour s'assurer que les projets soient correctement notés sur la question du genre. Les projets de nouvelle génération s'intéressent non seulement au nombre de femmes participant aux activités, mais aussi à la façon dont les projets porteurs de changement donnent aux femmes les moyens d'accéder aux actifs, de participer aux décisions et de se libérer d'une part de leur charge de travail. S'il reste beaucoup à faire, cette compréhension plus fine des outils renforçant le pouvoir d'action des femmes est un immense acquis. Fort de cette expérience positive, le FIDA lance des initiatives similaires pour favoriser une approche intégrée des changements climatiques.
41. Les évaluations du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales sont jugées utiles pour la prévention des doublons. Elles ont montré que le FIDA dispose de la capacité et des systèmes institutionnels nécessaires pour une performance de qualité, mais concluent que les preuves générées par le système d'autoévaluation ne sont pas utilisées pour appuyer la conception des nouveaux projets. Les principaux facteurs influant sur la performance sont le ciblage et l'efficacité (tenant compte du fait que le FIDA intervient dans des zones reculées et est tributaire des remboursements); ces facteurs demeureront importants et les éclairages du Conseil sont nécessaires pour relever les défis correspondants.
42. Dans les constatations de l'examen par les pairs, on trouve une proposition qui vise à faire du Comité de l'évaluation un comité sur l'efficacité du développement. IOE est d'avis qu'il est possible d'examiner les questions relatives à l'autoévaluation sans avoir à renommer le Comité de l'évaluation ou à compromettre son mandat et l'important rôle qu'il joue dans l'exécution des contrôles nécessaires.
43. L'importance du RARI, qui permet de rendre compte de la performance globale du FIDA, est mise en avant. Il est primordial de mesurer la performance globale, mais l'exercice peut être ajusté pour répondre à des besoins émergents (RARI plus solides au terme de chaque reconstitution).

III. Mardi 7 mai 2019 (deuxième jour)

A. Séance de la matinée: le levier financier

Exposé présenté par le Vice-Président adjoint chargé du Département des opérations financières

44. Le Vice-Président adjoint explique que l'effet de levier du FIDA est un élément parmi d'autres composant un tableau plus global. Dans le contexte dans lequel s'inscrit actuellement l'APD, des outils novateurs s'imposent pour aider les pays à atteindre l'ODD 2. À ce jour, le FIDA mène ses activités dans les limites de sa politique de liquidité, mais il doit à l'évidence exploiter davantage son capital actuel pour assurer l'efficacité et la viabilité, tout en maximisant le soutien apporté aux PFR et en gérant le risque.
45. En ce qui concerne la reconstitution des ressources, les prévisions de croissance des contributions s'établissaient auparavant à 6%. Aujourd'hui, la direction table sur une croissance de seulement 3% (soit une croissance inférieure à l'inflation en termes réels). Il est admis que l'effet de levier ne peut se substituer à la reconstitution des ressources, mais un débat franc avec le Conseil sur l'effet de levier financier aidera la direction à déterminer le visage futur du FIDA. Le débat doit porter sur: i) la situation actuelle; ii) les conséquences et les risques associés au levier financier; iii) les mesures à prendre pour obtenir l'effet de levier souhaité et iv) les résultats attendus dans cinq à dix ans avec les différentes options. Parmi les variables à prendre en compte, on retiendra le coût, le volume du PPD et la trajectoire d'augmentation de la dette. Dans ce contexte, deux possibilités se présentent: conserver la conformité du FIDA au Cadre d'emprunt souverain ou l'autoriser à opter pour un ratio d'endettement plus risqué (supérieur au plafond de 35% actuellement fixé pour le ratio endettement/fonds propres) pour atteindre un levier financier d'environ 75% au cours des dix prochaines années. La direction sollicite les orientations du Conseil afin de déterminer la façon dont cette hausse devrait être structurée et le plafond d'endettement qui en résulterait.

Débat

46. En réponse aux questions du Conseil relatives à la part de fonds propres dont le FIDA dispose par rapport aux autres BMD, le Président précise que, comme dans d'autres IFI telles que l'Association internationale de développement, les fonds issus des reconstitutions de ressources sont classés dans la catégorie des fonds propres du FIDA et que l'endettement de ce dernier se fera donc sur cette base. Les représentants au Conseil font observer que les contributions des États membres sont destinées non pas à être comptabilisées comme fonds propres dans les livres comptables du Fonds, mais à couvrir les dépenses d'exécution des projets, et demandent à ce que la notion de fonds propres soit redéfinie au FIDA. Avant de donner sa réponse sur l'accroissement de l'endettement, le Conseil demande un complément d'information sur les conditions d'emprunt et les risques associés.
47. La direction dit que le modèle financier proposé dans le document FIDA 2.0 est un scénario possible parmi d'autres. Pour déterminer la meilleure ligne de conduite à adopter, un accord doit être trouvé sur le CSD, le choix des modalités d'emprunt (public ou privé), la trajectoire de la dette et sa répartition (conditions de concessionnalité différentes de celles du SAFFP pour tenir compte du risque de crédit). Par exemple, dans d'autres IFI, les PFR dans le "vert" peuvent emprunter des fonds, en particulier pour investir dans l'infrastructure; les pays dans le "rouge" en seront exclus dans le cadre du nouveau système. À un stade ultérieur, il faudra prendre une décision sur la nécessité ou non de panacher financements publics et privés.

48. Un nouveau cadre d'emprunt modifierait la composition du PPD: tous les fonds empruntés seraient destinés aux prêts consentis à des conditions ordinaires, tandis que tout apport supplémentaire de capitaux serait orienté vers les prêts à conditions favorables et d'autres mécanismes de financement réservés aux PFR et aux PRITI afin de soutenir un maximum d'emprunteurs. Il faut toutefois commencer par prendre une décision sur un niveau d'endettement viable pour le FIDA et une trajectoire d'augmentation de la dette au fil du temps.
49. Le Conseil apprécie que les décisions qu'il aura à prendre lui soient présentées de manière aussi claire. La question de savoir s'il est viable d'accroître l'effet de levier sera décidée lors de l'exercice de notation du crédit, car celui-ci permettra de connaître le coût de l'emprunt. Toutefois, il est nécessaire d'obtenir une estimation précise de la demande potentielle de capitaux empruntés. En outre, il faut aussi estimer, côté offre, le volume de financements disponibles au titre de la dette souveraine avant que le FIDA ne cherche à accroître son effet de levier sur le marché.
50. Souhaitant obtenir plus de précisions, les représentants au Conseil demandent: i) où seront transférés les fonds empruntés en interne; ii) quels sont les risques que courra le FIDA en ce qui concerne le remboursement des emprunts; iii) quels créanciers (créanciers souverains ou porteurs d'obligations) seront remboursés en premier. Ils soulignent qu'alors que les financements du FIDA doivent s'axer en priorité sur les PFR et les PRITI, l'essentiel des capitaux empruntés sera destiné aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; l'obligation de rembourser les prêteurs souverains pourrait, à leurs yeux, constituer un frein aux financements et signer la fin de la flexibilité. Les représentants au Conseil se demandent également si le fait d'accroître le volume des prêts consentis à des conditions favorables aux PFR et aux PRITI n'est pas contraire à la mission du FIDA, qui est censé servir les plus pauvres parmi les pauvres.
51. La direction répond que, si aucune modification du système de prêts du FIDA n'est approuvée dans le climat actuel de l'APD, les opérations de l'institution en pâtiront considérablement au cours des trois à quatre prochaines années. La dette s'alourdissant de 500 millions d'USD supplémentaires à chaque reconstitution, la mission du FIDA ne peut subsister sur la seule base de l'APD ou de l'emprunt souverain. Pour obtenir une note de crédit favorable, il faut se mettre d'accord sur l'orientation future du FIDA. Ce n'est qu'à partir de là que le FIDA pourra prendre contact avec les emprunteurs et diversifier son offre de produits, au besoin. Pour qu'un consensus sur la question puisse être dégagé avec le Conseil, la direction fournira des explications plus détaillées sur les types de financements qui seront accordés aux différentes catégories de pays et sur la destination des fonds réaffectés en cas de défaut d'absorption des financements. Un dispositif de remboursement aligné sur celui de l'Association internationale de développement sera élaboré.
52. Le Président expose dans les grandes lignes les prochaines étapes, dont la réalisation d'études sur l'offre et la demande de fonds empruntés, ainsi que sur les risques associés. Il est d'accord avec le Conseil pour dire qu'il faut parvenir à un consensus sur la limite critique au-delà de laquelle le risque de "dérive de la mission" est trop élevé. Les représentants au Conseil réaffirment qu'il demeure nécessaire de mettre l'accent sur les PFR et les PRITI pour soutenir la transformation du monde rural et concrétiser les ODD, tout en garantissant la viabilité du Fonds. Les États membres formuleront des observations plus complètes sur les changements proposés dès qu'ils auront reçu des instructions de leurs capitales. L'élaboration d'un document précisant clairement la demande à l'égard des ressources du FIDA permettrait d'éclaircir certains points essentiels et de faciliter la prise de décisions.

53. Pour conclure, le Président souligne le soutien que le FIDA n'a de cesse d'apporter aux PFR et remercie les représentants au Conseil pour leurs précieux éclairages. Il remercie le Conseil de réfléchir aux meilleurs outils qui permettront au FIDA de continuer à soutenir durablement les ruraux pauvres. La direction poursuivra cet échange avec le Conseil, suivant une approche systématique, prévoyant notamment une analyse des risques.

B. Guichet des dons

Exposé présenté par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la stratégie et des savoirs et le Vice-Président adjoint chargé du Département de la gestion des programmes.

54. Il est expliqué au Conseil que le Fonds d'impact pour la sécurité alimentaire est un moyen de progresser sur la voie de la réalisation de l'ODD 2 dans les pays frappés par des conflits ou par les changements climatiques. De nombreux acteurs, y compris des fondations, ont déjà financé des ONG œuvrant sur cette problématique à court terme; le FIDA doit travailler en lien avec ces acteurs pour tendre vers une durabilité à grande échelle. Les interventions financées seront axées sur les obstacles (tels que le manque d'accès aux intrants) observés dans les PFR et les PRITI, tout en renforçant la capacité des pays à vaincre durablement ces freins. Parmi les pays les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire (classement du rapport "État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde"), 66% sont aussi des pays bénéficiaires du CSD; ce mécanisme pourrait donc contribuer à régler le problème du CSD, puisque 60% des pays qui en sont bénéficiaires sont en situation de fragilité et sont très vulnérables aux changements climatiques.
55. Des financements analogues, axés sur l'impact, ont déjà été accordés dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Si ce type d'outil a porté ses fruits dans le secteur sanitaire, c'est grâce à la disponibilité d'ensembles de données, ainsi qu'aux efforts engagés pour accroître l'investissement. Des tentatives analogues ont été entreprises dans le secteur agricole, mais se sont heurtées au manque de données et d'indicateurs clairs. Pour susciter des changements systémiques, le FIDA et ses partenaires devront se concentrer sur les freins à court et long terme et créer des complémentarités entre les pouvoirs publics et les ONG. La direction est occupée à étudier les données disponibles sur ces freins, ainsi que les enseignements tirés par d'autres acteurs œuvrant dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques et de l'autonomisation des femmes. Il reste encore beaucoup à faire pour définir la structure du guichet et sa segmentation thématique, mais, globalement, le guichet permettra de proposer des dons axés sur des objectifs en complément des prêts du FIDA. Les gouvernements ont noté l'attrait d'un tel ensemble d'outils.
56. Les partenaires d'exécution pressentis sont les ONG, les institutions des Nations Unies et d'autres acteurs possédant les capacités techniques nécessaires; ils seront sélectionnés à l'issue d'un processus transparent et leurs capacités seront renforcées plus avant. La direction a amorcé le dialogue avec des donateurs potentiels afin d'évaluer la demande. La vaste base de financement du guichet comprendra les contributions des membres (les parties qui contribuent auront voix délibérative) et permettra d'attirer d'autres sources de financement. Le Conseil formulera des orientations stratégiques, tandis qu'un comité de pilotage réunira les parties prenantes actives et fera office d'organe subsidiaire auprès du Conseil.
57. Reste à savoir s'il faut maintenir l'actuel Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne ou créer, sous l'égide de ce fonds, un guichet pour les dons axés sur l'adaptation. L'objectif est de financer ce dispositif selon les mêmes principes que ceux régissant le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne; les financements pourront ensuite être ajustés selon les retours d'expérience. Le FIDA possède déjà les capacités techniques et l'expérience requises pour réaliser ce type d'investissement. Les dépenses de personnel se chiffreront à 2% du budget global

du Fonds, mettant à profit la présence sur le terrain du FIDA et d'autres partenaires potentiels.

Débat

58. Les représentants au Conseil remercient les intervenants pour leur exposé, qui a livré des éclairages sur une composante de FIDA 2.0. Certains demandent s'il existe d'autres solutions pouvant remplacer ce guichet et quelles sont les institutions qui font le même type de travail. Des précisions sont demandées en ce qui concerne la gouvernance – en particulier, la relation entre le Conseil, le comité de pilotage et les partenaires d'exécution – et le choix des pays pilotes. Le Conseil demande également: i) s'il faut associer la société civile au processus de planification; ii) si le recours à des fonds affectés est envisageable dans ce scénario; iii) comment le fonds promouvra l'intégration des questions transversales, telles que le climat et le genre et iv) comment l'assurance qualité sera effectuée compte tenu du court temps de réponse prévu pour ce guichet. Les représentants attendent avec intérêt de recevoir des informations supplémentaires sur la façon dont ce fonds s'inscrira dans un CSD révisé et associera les partenaires actuels du FIDA.
59. La direction souligne que, si de nombreuses ONG mènent déjà des activités axées sur l'impact, aucun acteur n'assemble de fonds pour appuyer, en complément, des initiatives plus globales visant à produire des changements systémiques. L'analyse, qui porte actuellement sur les programmes de pays, sera étendue afin de tirer parti de la présence de partenaires supplémentaires (tels qu'ONG et société civile) pour compléter les compétences du FIDA. Vu que la direction cherche à éviter le saupoudrage de fonds affectés parmi une multitude de domaines thématiques, l'accent sera mis sur un petit nombre de questions transversales. Dès que les dons seront axés sur ces questions, l'intégration de ces thématiques sera renforcée et le suivi sera amélioré. S'appuyant sur les données d'expérience des ONG, le FIDA effectuera l'assurance qualité en prenant des mesures dont l'impact est éprouvé.
60. Les contributions au Fonds d'impact permettront aux États membres d'utiliser la même formule de répartition des droits de vote que celle employée actuellement pour les prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables. Les contributeurs autres que les États membres n'auront pas voix délibérative, mais pourront siéger au comité de pilotage. Au sein de l'Organisation mondiale de la Santé par exemple, le Conseil fixe les orientations stratégiques globales de niveau supérieur pour les programmes, tandis que le comité de pilotage veille à ce que les objectifs stratégiques soient dûment réalisés. Le dialogue avec les pays s'articulera autour des objectifs énoncés dans les programmes d'options stratégiques pour les pays et s'axera sur l'inclusion. Ce faisant, le Fonds d'impact et le PPD pourront créer des synergies en vue d'une reproduction à plus grande échelle. Dans l'un des scénarios proposés, il est question de transformer le CSD en Fonds d'impact.
61. Les représentants au Conseil soulignent combien il est difficile de mettre en place un fonds pour les pays gravement surendettés; les critères d'admissibilité seront alors d'une importance cruciale. Il faut poursuivre le dialogue afin de déterminer si le Fonds d'impact viendra remplacer le CSD ou s'insérer au sein d'un mécanisme CSD revu et corrigé. Pour éviter tout risque d'effet de substitution, il faut établir un mécanisme garantissant que les ressources sont destinées en premier lieu au PPD de base, puis au Fonds.
62. Si le FIDA a tiré des enseignements de la gouvernance d'autres fonds, il doit en faire davantage pour atténuer les risques. Compte tenu des différents processus d'approbation et de gouvernance, ainsi que du calendrier des divers guichets de financement, les représentants demandent des informations supplémentaires sur la façon dont on peut pérenniser les synergies entre ces derniers. Le Conseil souhaite aussi obtenir des éclaircissements sur la façon dont cette initiative s'insérera dans

le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et sur la façon dont le FIDA pourrait mettre à profit l'expérience de terrain du Programme alimentaire mondial (PAM).

63. La direction s'engage à approfondir l'analyse sur les questions soulevées. Dans les pays en situation de fragilité, les IFI doivent pouvoir inscrire leur action sur le long terme pour atteindre des résultats, tandis que les financements verticaux s'accompagnent d'acquis à court terme, qui ne débouchent pas sur des changements systémiques. Bien que le FIDA travaille sur le long terme avec les gouvernements pour atténuer les situations de fragilité, les mesures à court terme peuvent aussi créer d'importantes synergies. Le Fonds d'impact ne sera pas une entité distincte, mais viendra en complément de projets de base pour éliminer certains goulots d'étranglement. Le travail se poursuit en vue de l'harmonisation des programmes d'options stratégiques pour les pays avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, un point qui continuera d'être abordé dans le cadre du dialogue continu engagé avec les pays.
64. En conclusion, le Président mentionne l'architecture mondiale des systèmes alimentaires et la nécessité d'affiner l'argumentaire du FIDA pour mieux mettre en avant ses avantages comparatifs. Des interventions telles que le Fonds d'impact doivent concorder avec celles des partenaires humanitaires, comme le PAM. À mesure que l'on affine le concept du Fonds d'impact, il faudra veiller en parallèle à ce que les fonds soient alloués en priorité aux pays bénéficiaires du CSD.

C. Séance de l'après-midi: Gouvernance du FIDA

Exposé de Russell Reynolds Associates

65. Le Vice-Président adjoint chargé du Département de la gestion des programmes détaille les travaux entrepris par le FIDA aux côtés de Russell Reynolds Associates pour la réalisation d'une étude sur les questions clés de gouvernance.
66. L'équipe du cabinet Russell Reynolds remercie le Conseil d'avoir fait appel à lui pour appuyer l'examen de son efficacité. L'équipe a lancé une enquête auprès des représentants au Conseil afin de savoir comment ils perçoivent le travail de ce dernier, et a ensuite conduit des entretiens pour creuser les questions abordées. Ils ont aussi comparé les structures du FIDA à celles d'institutions de référence. L'équipe présente les conclusions de l'enquête.
- a) Au cours de l'examen, l'équipe a constaté que les représentants au Conseil travaillaient dans un climat détendu et en bonne intelligence, se faisant mutuellement confiance et mus par un même désir de guider l'organisation. Le Président du FIDA salue le respect dont ils font montre et la relation constructive qu'ils entretiennent avec la haute direction. Toutefois, il reste possible d'améliorer l'utilisation qui est faite des réunions du Conseil: l'ordre du jour est souvent pléthorique, les réunions sont longues et arides, et elles ne mettent pas suffisamment l'accent sur l'aspect stratégique. En outre, on déplore un manque d'alignement stratégique entre les représentants au Conseil pour ce qui concerne la définition des stratégies et la supervision, ainsi qu'un manque de clarté concernant leurs interactions avec la direction. La composition du Conseil, en particulier de ses sous-comités, se trouve restreinte pour cause de capacités techniques. Les recommandations à court terme sont notamment les suivantes: i) centrer les ordres du jour du Conseil sur les questions stratégiques cruciales; ii) axer les conversations sur les questions stratégiques et éviter les détails opérationnels et iii) prévoir de structurer des interactions hors session pour examiner les questions opérationnelles.
- b) Les supports de réunion présentés au Conseil ont gagné en qualité et en ponctualité, mais le Conseil souhaite que de nouvelles améliorations soient apportées en ce qui concerne les délais de diffusion des supports et la

structure des modèles. Pour favoriser la tenue de débats de fond, il convient de proposer un cadre analytique et des questions clés pour la prise de décisions. Il est par ailleurs nécessaire de mettre en place une démarche cohérente afin que les nouveaux représentants au Conseil puissent recevoir les informations nécessaires et connaître les paramètres régissant leur travail. Il est notamment question d'organiser des formations d'intégration propres à chaque comité (tout en gardant à l'esprit la pluralité des profils en termes de capacités techniques et d'expérience professionnelle). Le programme de perfectionnement professionnel réservé aux représentants au Conseil devrait comprendre entre autres des réunions d'information ciblées sur les questions revêtant une importance stratégique.

- c) À moyen terme, l'équipe recommande que les débats opérationnels se tiennent hors session. Le Comité d'audit a reçu une note satisfaisante pour ce qui concerne les opérations, mais il pourrait encore améliorer ses compétences techniques et financières. Son périmètre d'attributions pourrait être élargi afin qu'il examine dans son ensemble l'efficacité des activités de développement menées dans tout le portefeuille du FIDA et certaines des activités d'IOE. Il est aussi possible d'établir un nouveau comité des programmes pour faciliter l'approbation et l'instruction des projets. Concernant les changements à long terme, un sous-comité ou un groupe de travail sur la gouvernance pourrait être créé; il étudierait avec les capitales les variations à apporter à la composition du Conseil et les profils particuliers à privilégier pour les sous-comités.
- d) Les meilleures pratiques en matière de gouvernance institutionnelle s'articulent autour des grands domaines suivants: i) contrôle de la planification stratégique; ii) examen des options stratégiques; iii) recrutement et besoins en talents; iv) gestion du risque et contrôle; v) approbation du budget; vi) planification de la relève (matrice de performance); vii) opérations financières importantes (instruments); viii) contrôle des plans financiers et ix) affectations de capitaux importantes. Le Conseil s'acquitte déjà de nombre de ces fonctions, mais certaines lacunes subsistent. Enfin, on peut en faire davantage pour s'assurer que les représentants ont la possibilité de se réunir et d'échanger hors session.

Débat général

- 67. Le Conseil remercie l'équipe pour son exposé et demande dans quelle mesure les recommandations qu'elle formule s'inspirent de l'enquête ou de l'analyse comparative. Les représentants soulignent qu'il est difficile de circonscrire les discussions sur les questions opérationnelles aux seules réunions des organes subsidiaires, car les informations correspondantes sont essentielles à la prise de décisions stratégiques au sein du Conseil. En ce qui concerne l'éventuelle modification de l'orientation du Comité de l'évaluation et l'introduction d'un nouveau comité, les représentants souhaitent savoir quelles seraient leurs modalités de fonctionnement. Il est aussi noté qu'aucun représentant des pays les plus pauvres ne siège au Conseil d'administration et d'aucuns se demandent comment le FIDA peut véritablement se mettre au service des pays pauvres, si ces derniers ne sont pas représentés.
- 68. L'équipe du cabinet Russell Reynolds répond que ses recommandations se fondent principalement sur l'enquête et les entretiens de suivi; le cabinet s'est aussi intéressé à la façon dont d'autres organisations géraient ces mêmes questions. L'équipe souligne qu'à long terme, le Conseil devrait se concentrer en priorité sur les futurs besoins en capital humain, en parallèle d'autres questions d'importance stratégique.
- 69. Après les débats, une séance à huis clos se tient en présence des représentants au Conseil.

D. Incidences sur les services institutionnels

Exposé présenté par le Vice-Président adjoint chargé du Département des services institutionnels

70. Le Vice-Président adjoint livre les réflexions de la direction sur les moyens à mettre en œuvre pour adapter le FIDA aux objectifs visés à l'horizon 2030 et au-delà. Les directeurs des Divisions des ressources humaines, et des technologies de l'information et de la communication sont également présents. Les services institutionnels doivent être repositionnés dans le cadre de la transformation globale du FIDA, comme souligné dans l'exposé sur FIDA 2.0.
71. Avec la décentralisation, la part du personnel affecté sur le terrain est passée de 18 à 28% depuis 2017; ce chiffre devrait atteindre les 30% d'ici la fin 2019. Le pourcentage de membres du personnel issus de pays sous-représentés a aussi grimpé de 39 à 43%. Les femmes représentent 56,5% des effectifs, mais la présence féminine peut encore être renforcée aux postes de grade P-5 et supérieurs (le pourcentage de femmes est passé de 24 à 30%, pour une cible fixée à 35%).
72. Au cours du dernier Sondage mondial du personnel, 80% des membres du personnel se sont déclarés fiers de travailler au FIDA; toutefois, une marge d'amélioration subsiste sur des points tels que: i) la confiance placée dans le personnel d'encadrement; ii) l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée; iii) les promotions et évolutions de carrière et iv) la gestion de la performance. L'équipe des ressources humaines travaille sur les défis posés par le recrutement et sur le perfectionnement professionnel, consciente de la nécessité de faire évoluer les profils de compétences pour qu'ils demeurent adaptés aux objectifs visés. Elle s'occupe également des chantiers suivants: i) élaboration de la proposition de valeur du FIDA pour attirer et fidéliser des compétences spécialisées; ii) restructuration de la Division des ressources humaines; et iii) conception d'un cadre intégré de gestion des talents axé sur la gestion de la performance. Pour appuyer ces initiatives, une révision du cadre des ressources humaines s'impose, d'autant plus que les besoins en recrutement augmenteront avec un PPD étoffé. Dans le cadre d'un examen global des ressources humaines, se posera la question de savoir si le FIDA doit rester affilié à la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).
73. En outre, la transformation du FIDA ne pourra se faire sans l'aide des technologies de l'information génériques et de la cybersécurité. Plusieurs défis sont à relever, notamment adapter les systèmes informatiques existants pour travailler avec de nouvelles parties prenantes par le biais de différents guichets de financement. Il convient par ailleurs d'appuyer la mise en place d'outils de gestion financière de plus en plus sophistiqués et de créer une plateforme permettant de renforcer la visibilité. Des recherches sont en cours dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'automatisation des processus par la robotique, le but étant d'opérer des gains d'efficacité.
74. Dans une organisation où 28% du personnel est affecté à des bureaux de terrain et où les services de gestion des voyages et des achats sont décentralisés, il est urgent de garantir à chacun un environnement de travail sain et sûr, y compris dans les pays en situation de fragilité. Pour maximiser les gains d'efficacité et s'inscrire dans le droit fil de la réforme des Nations Unies, le FIDA poursuit l'harmonisation de ses conditions d'intervention dans les pays. Pour renforcer l'appui sur le terrain, une nouvelle délégation de pouvoirs régie par le Cadre de contrôle interne est prévue. S'agissant du siège, des pourparlers sont en cours avec le Gouvernement italien en vue de regrouper au sein d'un même bâtiment le FIDA, le PAM et d'autres institutions des Nations Unies. La direction se félicite de ce que l'Italie se soit engagée à mettre un siège permanent à la disposition du FIDA.

75. La direction souhaite que l'on mette davantage l'accent sur le ratio d'efficience à trois ans, plutôt que sur la croissance annuelle du budget réel, et une refonte du Bureau de la stratégie budgétaire a été opérée en ce sens. Toute croissance du budget du FIDA sera modeste au regard de la croissance du PPD, et des efforts sont déployés auprès de sources de financement diversifiées pour couvrir les coûts administratifs. Des financements d'amorçage se révéleront peut-être nécessaires pour appuyer la mobilisation de ressources. L'objectif est de maîtriser la croissance du budget et de recourir, pour le volet administratif, à une formule de partage des coûts s'appliquant aux trois guichets, dans le prolongement des pratiques introduites dans d'autres IFI. Pour ce faire, il faudra établir un cadre robuste de maîtrise du risque et de contrôle interne, comprenant une fonction de hiérarchisation stratégique des priorités et de budgétisation axée sur les résultats.

Débat général

76. Les représentants au Conseil posent des questions sur le ratio entre consultants et personnel à plein temps, ainsi que sur les avantages d'un alignement sur le système des IFI, en lieu et place de la CFPI, pour les conditions de traitement et de cessation d'emploi. Le Conseil souhaite savoir comment la direction s'y est prise pour accroître les effectifs des pays sous-représentés et ce sur quoi elle se fonde pour déterminer cette représentation. D'autres représentants demandent quelles sont les mesures prévues pour atteindre la cible de 35% de femmes aux postes de grade P-5 et supérieurs et pourquoi cette cible n'est pas plus élevée. Les représentants sollicitent aussi des informations plus détaillées sur les mesures prévues par la direction pour diversifier le budget administratif et mettre en place un nouveau système de gestion de la performance, fondé sur la cartographie des gammes de compétences. Compte tenu du nombre élevé de postes vacants au sein du Fonds, le Conseil souhaite savoir comment ces postes seront pourvus et quelles sont les tâches qui seront automatisées grâce à des solutions telles que l'automatisation des processus par la robotique.
77. En réponse, la direction explique qu'après avoir rencontré des difficultés en matière de recrutement, elle a lancé une comparaison entre le système des IFI et celui de la CFPI. Dans un contexte de transformation et avec l'introduction du nouveau modèle opérationnel, le FIDA a besoin de personnel connaissant les IFI, mais les émoluments qu'il propose sont trop faibles pour attirer ces profils expérimentés. La direction étudie les moyens de rendre le FIDA plus attrayant sur le plan financier, tout en reconnaissant les importantes implications budgétaires d'une telle démarche. C'est d'une approche plus agile que le FIDA a besoin, et non d'une bascule complète vers le système des IFI. Le FIDA jouit du statut d'observateur au sein de la CFPI; à ce titre, il pourrait profiter des avantages de chacun des deux systèmes. Bien qu'il soit tenu d'appliquer le barème des traitements de la CFPI, il pourrait créer des éléments de rémunération variables, tels qu'un système de primes au mérite. En ce qui concerne les solutions telles que l'automatisation des processus par la robotique, la direction indique que, suite au récent départ à la retraite de deux membres des services généraux, les tâches exécutées par ces derniers ont été automatisées et leurs postes ont été transférés aux fonctions de contrôle du cadre organique, permettant des gains d'efficience.
78. Parvenir à la parité entre les sexes aux postes de grade P-5 relève de la gageure à court terme, au vu de la répartition actuelle des effectifs. À mesure que les postes vacants sont ouverts au recrutement et que la planification de la relève et des évolutions de carrière s'améliore, les femmes se verront offrir davantage de possibilités d'avancement. Si la parité est aujourd'hui assurée parmi les postes de direction, des problèmes persistent au niveau P-5. Il est nécessaire de pousser l'analyse des freins à l'évolution professionnelle des femmes et des outils à mettre en place pour leur donner les moyens de faire avancer leur carrière. Le nombre élevé de postes vacants au FIDA s'explique en partie par l'augmentation des créations de postes liée à la décentralisation et au processus de réforme. En outre,

le FIDA, qui privilégiait auparavant le recrutement pour pourvoir ses postes vacants, donne à présent la priorité à la mobilité du personnel. Un examen sur mesure sera réalisé avant que certains postes vacants ne puissent être pourvus et d'autres postes doivent être gelés en raison de contraintes budgétaires. Le taux de vacance devrait progressivement se réduire, à mesure que le FIDA avance dans sa transformation.

79. Le Fonds se veut plus représentatif, tant sur le plan géographique qu'en termes de diversité culturelle (au-delà de la nationalité figurant sur le passeport). Parmi les stratégies prévues pour accroître la représentation des pays figurant sur les Listes B et C, citons les suivantes: i) veiller à l'inclusion d'au moins un tiers de candidats sur les listes de présélection; ii) rejeter les listes de présélection ne comprenant pas un nombre suffisant de candidats des Listes B et C et iii) travailler en lien avec les États membres pour veiller à la bonne diffusion des avis de vacance au niveau national. En outre, le FIDA est en train de réorienter sa stratégie, misant non plus sur l'acquisition de talents, mais sur l'investissement dans les talents internes. Le système de gestion de la performance, en cours de refonte, s'axera sur le perfectionnement du personnel (préférant la dimension prospective à la rétrospective) et visera à encourager la mise en place d'un dialogue continu entre le personnel et les supérieurs hiérarchiques. Il sera procédé à la robotisation des processus manuels répétitifs, tels que le traitement des factures, et des processus et opérations financiers, à l'image des processus robotisés pour la gestion des savoirs dans les projets à problèmes. La direction évaluera les gains d'efficacité susceptibles de découler de l'automatisation et les stratégies de rétention du personnel.
80. Le Président ajoute que, du point de vue de la direction, les écarts entre les systèmes de la CFPI et des IFI vont bien au-delà de la question du barème des traitements et touchent à l'intégralité du système de gestion. Dans la structure de gestion qui est celle du FIDA, il est difficile d'engager (y compris des femmes cadres) et de licencier du personnel, de gérer les profils peu performants et de rétribuer les performances exceptionnelles. En conséquence, le taux élevé de vacance est venu rajouter à la charge de travail du personnel en poste. Toutefois, la volonté de pourvoir rapidement les postes vacants doit être conciliée avec la nécessité d'assurer une certaine diversité sexospécifique et géographique au sein de l'institution. Concernant la représentation géographique, de vastes écarts sont constatés entre les pays de toutes les listes. Des efforts particuliers sont déployés pour favoriser le recrutement de personnel issu des pays les moins représentés et donner aux femmes les moyens d'accéder à des postes à responsabilité, mais il reste beaucoup à faire.
81. Les représentants au Conseil souhaitent savoir quels sont les orientations et les appuis dont le Bureau de la Secrétaire aura besoin une fois que la phase d'amélioration de la gestion de la performance et de cartographie des compétences sera achevée. La direction élaborera une proposition concernant le système de la CFPI pour examen par le Conseil.
82. À la fin de la deuxième journée, les intervenants, de concert avec le Président, conviennent du déroulé de la matinée suivante, afin de s'assurer qu'une synthèse des principales mesures de suivi et des points approuvés sera faite. Ils conviennent de l'organisation de cinq ateliers; les représentants au Conseil et la direction passeront d'atelier en atelier pour mettre en lumière les principaux points qui sont ressortis des journées de réflexion.

IV. Mercredi 8 mai (troisième jour)

A. La voie à suivre

83. Cette séance porte sur les principaux messages et les éventuelles prochaines étapes que la direction et le Conseil pourraient adopter sur les questions thématiques examinées et sur FIDA 2.0.
84. Les représentants au Conseil sont priés de réfléchir ensemble aux points qu'ils retirent des séances précédentes et aux questions soulevées. Ils reconnaissent que le FIDA doit aller de l'avant. Malgré les risques associés aux changements proposés, il est plus risqué encore de maintenir le statu quo.
85. La première des priorités est de trouver une solution concernant le CSD. Bien que la direction ait conçu un plan ambitieux pour les prochaines années, d'aucuns s'interrogent sur les raisons pour lesquelles le FIDA cherche à accroître son PPD dans le climat entourant actuellement l'APD et sur fond de rude concurrence. S'il faut affiner encore ces plans, une vision commune commence à se dessiner et une analyse de fond est en cours. Les États membres se disent convaincus que, sous la houlette du Conseil, le FIDA rassemblera les données nécessaires pour une prise de décisions éclairée.
86. Comme convenu avec les intervenants, cinq ateliers sont aménagés. Chaque groupe réuni en atelier doit hiérarchiser les solutions proposées concernant: i) le CSD; ii) la mission du FIDA; iii) le guichet des dons; iv) le levier financier et v) le secteur privé. Les participants sont priés de réfléchir aux avantages et points sensibles de chaque solution, puis de recenser les prochaines étapes potentielles et de présenter les principales priorités. On trouvera ci-après les résultats de cet exercice de hiérarchisation des priorités.
- i) **Atelier 1 – CSD:** L'objectif est de définir une feuille de route en vue de la session de décembre du Conseil, comprenant les mesures à prendre pour qu'une décision financière puisse être prise sur la stratégie communément acceptée pour le CSD. Ce document devrait recenser plusieurs options et une session officielle devrait être organisée. La direction prendra les mesures suivantes:
- Élaborer une feuille de route précisant clairement les mesures à prendre afin que le Conseil d'administration puisse parvenir à une décision en décembre.
 - Élaborer et diffuser plusieurs solutions de remplacement/scénarios pour examen à l'occasion d'une journée informelle de réflexion ou de séminaire.
- ii) **Atelier 2 – Mission du FIDA:** Un large consensus se dégage sur la mission de base du FIDA. Les prochaines discussions devront mettre l'accent sur la nécessité d'examiner le rôle du FIDA dans le cadre de l'architecture mondiale du développement. Se pose notamment la question de savoir si l'organisation demeure adaptée à l'objectif visé et si elle saura se montrer à la hauteur dans un contexte en pleine évolution. Compte tenu de la concurrence qui s'exerce sur les ressources, il convient de prendre en compte tous les pays concernés et de souligner l'importance de la hiérarchisation des priorités.
- iii) **Atelier 3 – Guichet des dons:** Pour les représentants au Conseil, la consultation des parties prenantes et la réalisation d'une analyse plus poussée de la gouvernance sont prioritaires. Des informations complémentaires doivent être communiquées concernant la gestion, les circuits d'information et l'assurance qualité. Les représentants se disent satisfaits du périmètre et de la mission arrêtés pour le guichet et portent à présent leur attention sur la mise en œuvre.

- Préciser le fonctionnement détaillé du guichet des dons, y compris concernant la consultation des bureaux de pays, et tirer au clair les modalités de gouvernance.
 - Fournir des informations détaillées sur la gestion du guichet des dons: circuits d'information, cibles, résultats attendus.
- iv) **Atelier 4 – Levier financier:** Les travaux préparatoires conduits en vue de l'évaluation du crédit doivent être complétés par l'élaboration de scénarios à différents niveaux. Il faut aussi approfondir l'analyse pour qu'un tableau plus clair puisse être présenté aux représentants au Conseil.
- Les représentants appuient vigoureusement les travaux de préparation engagés pour la notation du crédit, ainsi que les différents scénarios.
 - La direction est invitée à procéder à un diagnostic clair de la demande, des risques et de l'impact et à redoubler d'efforts pour développer les compétences du personnel en matière de gestion de la dette.
- v) **Atelier 5 – Secteur privé:** Les participants se sont montrés extrêmement favorables à l'idée que la stratégie relative au secteur privé soit approuvée à la session de septembre du Conseil d'administration. Un séminaire informel se tiendra sur la question en juin. En cas d'acceptation le premier jour, les représentants sont priés d'envisager l'approbation d'un investissement en faveur du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole le deuxième jour. Il faut également renforcer les capacités internes pour que l'institution puisse travailler avec le secteur privé.

B. Synthèse des travaux

87. Le Président remercie l'intervenant pour sa participation innovante à cette édition annuelle des journées de réflexion. Il note le caractère très ciblé et utile des débats et la richesse des interventions du Conseil, qui ont nourri la séance interactive de la matinée. Grâce à cette séance, une ligne de conduite claire a été tracée pour l'avenir. Les débats ont manifestement montré que le problème du CSD est la première des priorités. La prochaine itération du CSD sera achevée dans les mois à venir. Plusieurs options sont à l'étude: i) mettre fin au CSD et migrer vers le Fonds d'impact ou une autre structure ad hoc ou ii) (sur la base des observations du Conseil) constituer un mécanisme *ex ante*. Toutefois, les représentants ont été priés de réfléchir à d'autres solutions; la direction analyse les avantages et inconvénients de chaque proposition, l'objectif étant de parvenir à une décision à la session de décembre du Conseil.
88. S'il est vrai que ces questions ne feront peut-être jamais l'objet d'un accord universel, il est primordial de lancer les travaux et de procéder à des ajustements selon les besoins. La direction aura besoin de l'aide du Conseil pour dégager un consensus sur la solution constituant clairement la voie à suivre. Le FIDA 2.1 devrait, espère-t-on, être soumis au Conseil pour examen à sa session de décembre. La direction élaborera également une proposition sur la gestion de la performance et les modalités à retenir pour tirer le meilleur parti des systèmes CFPI et IFI.
89. En réponse au Sondage mondial du personnel, chaque division a été priée de remettre des propositions, qui ont ensuite été classées par ordre de priorité par l'ensemble du personnel par le biais d'une enquête complémentaire. Les 16 points arrivant en tête de ce classement seront examinés plus avant. La question la plus pressante concerne le perfectionnement et l'avancement du personnel. La direction se dit enthousiaste à l'idée d'apprendre de l'expérience et des connaissances des représentants au Conseil en la matière – les retours d'expérience du Conseil sont essentiels pour l'avenir du FIDA. Pour refermer ces journées de réflexion, le Président remercie ses collègues du Bureau de la Secrétaire et du Département des

relations extérieures et de la gouvernance, qui ont travaillé d'arrache-pied pour faire de ces journées un succès.



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

Programme des journées de réflexion

Cinquièmes journées de réflexion du Conseil d'administration: Débats sur FIDA 2.0 – La voie à suivre

6-8 mai 2019

Objectif: continuer de renforcer le FIDA et sa gouvernance en amenant le Conseil d'administration et la haute direction du Fonds à:

- réfléchir à une vision commune et à un plan de route pour le FIDA: La voie à suivre (projet de document)
- créer un espace de dialogue informel et d'échanges
- continuer de renforcer la confiance entre les listes et cultiver des rapports de travail constructifs entre les représentants au Conseil, la haute direction et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Programme provisoire

Premier jour

Lundi 6 mai 2019

8 heures	Départ du FIDA
9 heures – 9 h 30	Café de bienvenue
9 h 30 – 9 h 45	Message d'accueil et détails logistiques par la Vice-Présidente adjointe chargée du Département des relations extérieures et de la gouvernance
9 h 45 – 10 h 15	L'avenir du FIDA – Position stratégique: La mission du FIDA et le deuxième objectif de développement durable <ul style="list-style-type: none"> • Introduction par le Président
10 h 15 – 10 h 45	Pause-café
10 h 45 – 12 h 30	"L'État de l'institution": bilan des défis internes et externes – Résultats et impact <ul style="list-style-type: none"> • Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la gestion des programmes (en collaboration avec tous les collègues de la haute direction) • Débat général
12 h 30 – 14 heures	Déjeuner

14 heures – 15 h 30	<p>Pour une vision partagée de FIDA 2.0</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la stratégie et de la gestion des savoirs • Débat général
15 h 30 – 15 h 45	Pause-café
15 h 45 – 17 h 15	<p>Le Cadre pour la soutenabilité de la dette</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département des opérations financières • Débat général
17 h 15 – 17 h 30	Pause-café
17 h 30 – 18 h 30	<p>Conversation avec le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et exposé sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les initiatives d'évaluation récentes • Les réflexions sur l'évaluation par les pairs <p>Perspective sur la mission du Comité de l'évaluation</p>
18 h 30 – 19 heures	Réseautage informel
19 h 30 – 21 h 30	Dîner (avec la participation du Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA)

Deuxième jour

Mardi 7 mai 2019

8 heures – 9 heures	Petit déjeuner
9 heures – 10 h 30	<p>Levier financier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département des opérations financières • Débat général
10 h 30 – 11 heures	Pause-café
11 heures – 12 h 30	<p>Guichet des dons</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la stratégie et des savoirs et par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la gestion des programmes • Débat général
12 h 30 – 14 heures	Déjeuner

14 heures – 14 h 30	Gouvernance du FIDA <ul style="list-style-type: none"> Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département de la gestion des programmes et par Russell Reynolds Associates
14 h 30 – 15 h 30	<ul style="list-style-type: none"> Discussion avec Russell Reynolds Associates (sans la haute direction)
15 h 30 – 16 h 45	<ul style="list-style-type: none"> Débat général (avec la haute direction)
16 h 45 – 17 heures	Pause-café
17 heures – 18 heures	Incidences sur les services institutionnels <ul style="list-style-type: none"> Présentation par le Vice-Président adjoint chargé du Département des services institutionnels Débat général
18 heures – 18 h 30	Journal du soir Récapitulatif des principaux points traités pendant la journée et réactions du groupe sur les enseignements essentiels et toute question restée sans réponse
18 h 30 – 19 heures	Réseautage et discussions
19 h 30 – 21 h 30	Dîner

Troisième jour

Mercredi 8 mai 2019

8 heures – 9 heures	Petit déjeuner
9 heures – 11 h 30	La voie à suivre <ul style="list-style-type: none"> La séance commencera par un rappel des résultats des deux premières journées. Les participants discuteront des éventuelles directions à prendre dans le cadre de FIDA 2.0 et des incidences de FIDA 2.0 sur la Douzième reconstitution des ressources (FIDA12), et détermineront les mesures que la haute direction et le Conseil d'administration devront prendre pour renforcer le consensus et faire de FIDA11 un succès, et un prélude à FIDA12. Questions diverses soumises par les participants
11 h 30 – 12 heures	Observations finales du Président Clôture des journées de réflexion Déjeuner léger et départ

Tenue décontractée recommandée

Bureau de la Secrétaire du FIDA

Journées de réflexion du Conseil d'administration

Questionnaire destiné aux participants

1) Globalement, comment jugez-vous les cinquièmes 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 ou pas du tout pertinente, précisez en quoi:

3) Que pensez-vous de l'articulation des journées de réflexion?

- Extrêmement utile
- Très utile
- Modérément utile
- Légèrement utile
- Pas du tout utile

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



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

List of participants Fifth Executive Board Retreat

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
Donal Brown	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
Atsuko Hirose	Secretary of IFAD

List of Executive Board Participants



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

(Arabic: "Delegations at the") Fifth Executive Board Retreat

Delegations at the Fifth Executive Board Retreat

Délégations à la Fifth Executive Board Retreat

Delegaciones en el Fifth Executive Board Retreat

EB-Related Seminars and
Events - 2019-EB-Retreat
Session
Castel Gandolfo , 6-8 May 2019

BOARD COUNTRIES**ANGOLA**

Carlos Alberto AMARAL
Ministre Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la République d'Angola
auprès du FIDA
Rome

ARGENTINA

María Cristina BOLDORINI
Embajadora
Representante Permanente
de la República Argentina ante
la FAO, el FIDA y el PMA
Roma

BRAZIL

Marcus MACHADO GUIMARÃES
Deputy Secretary for International
Institutions of Development
Special Secretariat for Foreign Trade
and International Affairs
Secretariat for International
Economic Affairs
Brasilia

Rodrigo ESTRELA DE CARVALHO
Counsellor
Alternate Permanent Representative
of the Federative Republic of Brazil
to IFAD
Rome

CAMEROON

Médi MOUNGUI
Deuxième Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la République du Cameroun auprès
du FIDA
Rome

CANADA

Gloria WISEMAN
Director,
Pakistan and Sri Lanka Development
Program (OAL)
Asia Pacific Branch
Global Affairs Canada
Ottawa

Stephen POTTER
Director
Food Security Division
Global Affairs Canada.
Ottawa

CHINA

LIU Weihua
Deputy Director-General
Department of International Economic
and Financial Cooperation
Beijing

ZANG Fazhen
Director
Department of International Economic
and Financial Cooperation
Ministry of Finance
Beijing

SHI Jiaoqun
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the People's Republic of China
to the United Nations Agencies
for Food and Agriculture
Rome

DENMARK

Vibeke Gram MORTENSEN
Counsellor
Deputy Permanent Representative of
the Kingdom of Denmark to IFAD
Rome

DOMINICAN REPUBLIC

Patricia RODRÍGUEZ
Consejera
Representante Permanente Alternativa
de la República Dominicana
ante el FIDA
Roma

FINLAND

Satu LASSILA
Minister Counsellor
Permanent Representative
of the Republic of Finland to the
United Nations Food and Agriculture
Agencies
Rome

Marko BERGLUND
Deputy Director
Unit for Development Finance
and Private Sector Cooperation
Ministry of Foreign Affairs
Helsinki

Sanna LUOMANPERÄ
Adviser
Embassy of the
Republic of Finland
Rome

FRANCE

Laura TORREBRUNO
Conseiller économique
Ambassade de France
Rome

Jérôme AUDIN
Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la République française auprès
de l'OAA, PAM et FIDA
Rome

GERMANY

Ulrich SEIDENBERGER
Ambassador
Permanent Representative of the
Federal Republic of Germany to the
International Organizations
Rome

Annette SEIDEL
Minister
Alternate Permanent Representative of
the Federal Republic of Germany to the
International Organizations
Rome

GREECE

Christina ARGIROPOULOU
First Secretary
Economic and Commercial Affairs
Embassy of the Hellenic
Republic
Rome

INDIA

B. RAJENDER
Minister (Agriculture)
Alternate Permanent Representative
of the Republic of India to IFAD
Rome

INDONESIA

Gustaf Daud SIRAIT
First Secretary
Alternate Permanent Representative
of the Republic of Indonesia
to IFAD
Rome

ITALY

Alberto COGLIATI
Director
International Relations Directorate
Department of the Treasury
Ministry of Economy and Finance
of the Italian Republic
Rome

JAPAN

Toru HISAZOME
Minister Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Japan to the United Nations Food
and Agriculture Agencies
Rome

KENYA

Teresa TUMWET
Agricultural Attaché
Alternate Permanent Representative
of the Republic of Kenya to
the United Nations Food and
Agriculture Agencies
Rome

MEXICO

Benito Santiago JIMÉNEZ SAUMA
Primer Secretario
Encargado de Negocios a.i.
Misión Permanente de México ante
las Agencias de las Naciones Unidas
Roma

NETHERLANDS

Hans HOOGEVEEN
Ambassador
Permanent Representative of
the Kingdom of the Netherlands to
the United Nations Organizations
for Food and Agriculture
Rome

Eric HILBERINK
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the Kingdom of the Netherlands
to the United Nations Organizations
for Food and Agriculture
Rome

NIGERIA

Yaya O. OLANIRAN
Minister
Permanent Representative of the
Federal Republic of Nigeria
to the United Nations Food and
Agriculture Agencies
Rome

NORWAY

Inge NORDANG
Ambassador
Permanent Representative of the
Kingdom of Norway to IFAD
Rome

Gunnvor BERGE
Counsellor
Deputy Permanent Representative of
the Kingdom of Norway to IFAD
Rome

QATAR

Akeel HATOOR
Adviser
Embassy of the State
of Qatar
Rome

SAUDI ARABIA

Mohammed Ahmed M. ALGHAMDI
Minister Plenipotentiary
Permanent Representative of the
Kingdom of Saudi Arabia to FAO
Rome

Mansour Mubarak S. AL ADI
Attaché
Alternate Permanent Representative
of the Kingdom of Saudi Arabia to FAO
Rome

SPAIN

Rafael OSORIO DE REBELLÓN VILLAR
Primer Secretario
Embajada de España
Roma

SWEDEN

Victoria JACOBSSON
Counsellor
Alternate Permanent Representative
of Sweden to IFAD
Rome

SWITZERLAND

Pio WENNUBST
Vice-directeur de la Direction du
développement et de la coopération (DDC)
Chef du Domaine de direction coopération
globale
Département fédéral des affaires étrangères
Berne

Liliane ORTEGA
Conseillère
Représentante permanente adjointe
de la Confédération suisse auprès
de la FAO, du FIDA et du PAM
Rome

UNITED KINGDOM

Elizabeth NASSKAU
First Secretary
Deputy Permanent Representative of
the United Kingdom of Great Britain and
Northern Ireland to the United Nations
Food and Agriculture Agencies
Rome

UNITED STATES

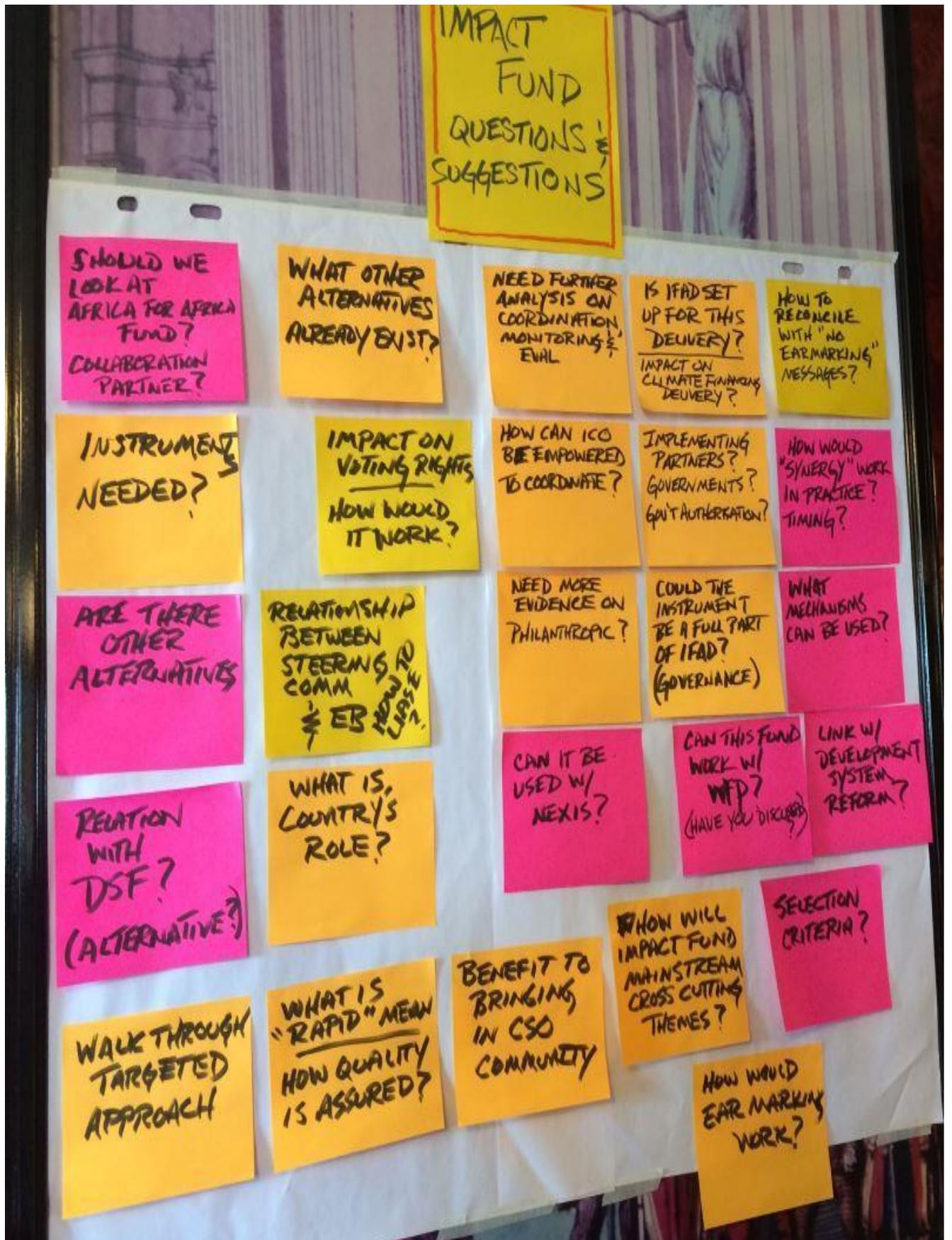
Elizabeth LIEN
Deputy Director
Office of International Debt
and Development Policy
Department of the Treasury
Washington, D.C.

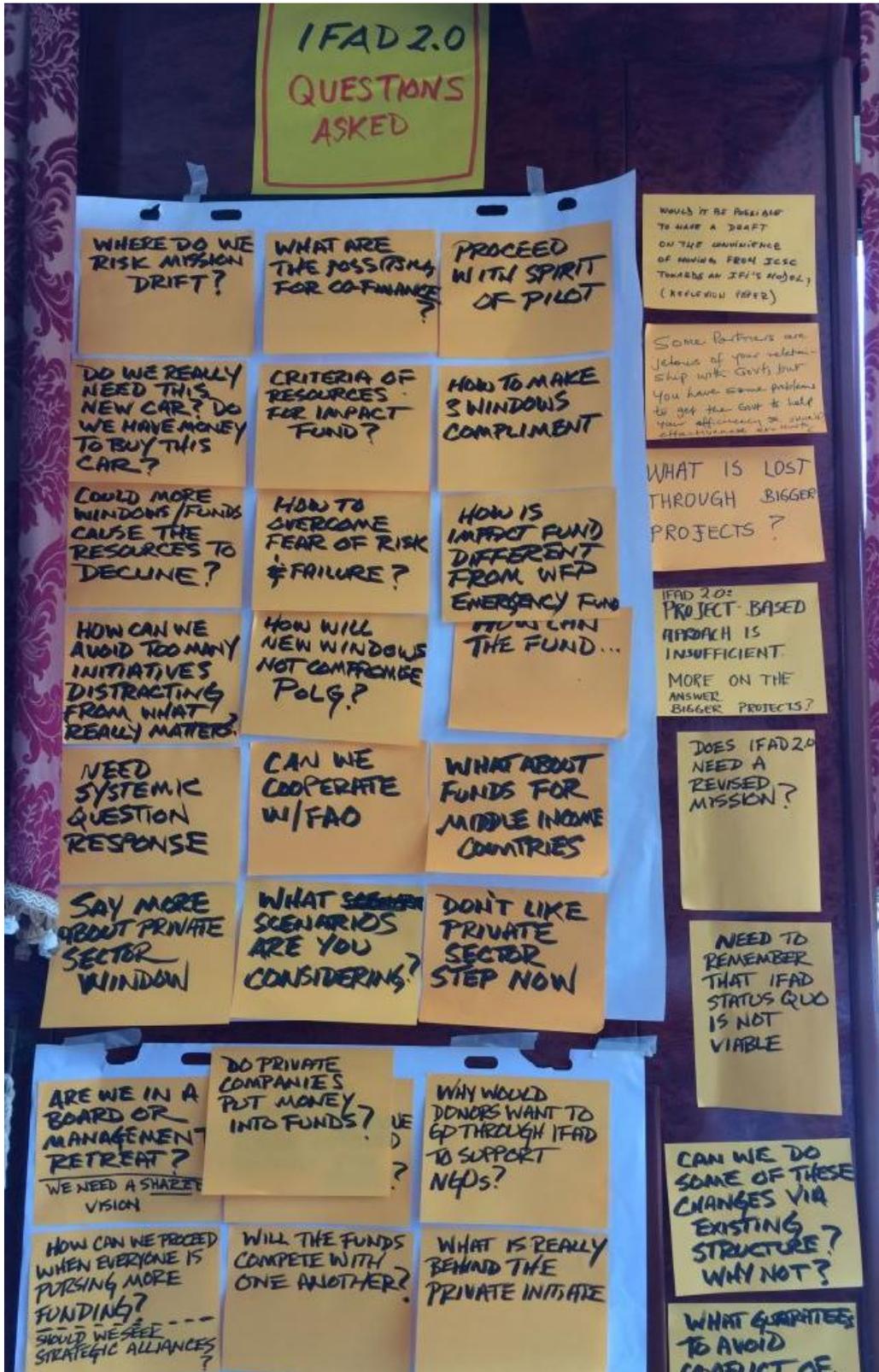
VENEZUELA (BOLIVARIAN REPUBLIC OF)

Porfirio PESTANA DE BARROS
Ministro Consejero
Representante Permanente Alterno de la
República Bolivariana de Venezuela
ante la FAO y demás Organismos
de las Naciones Unidas
Roma

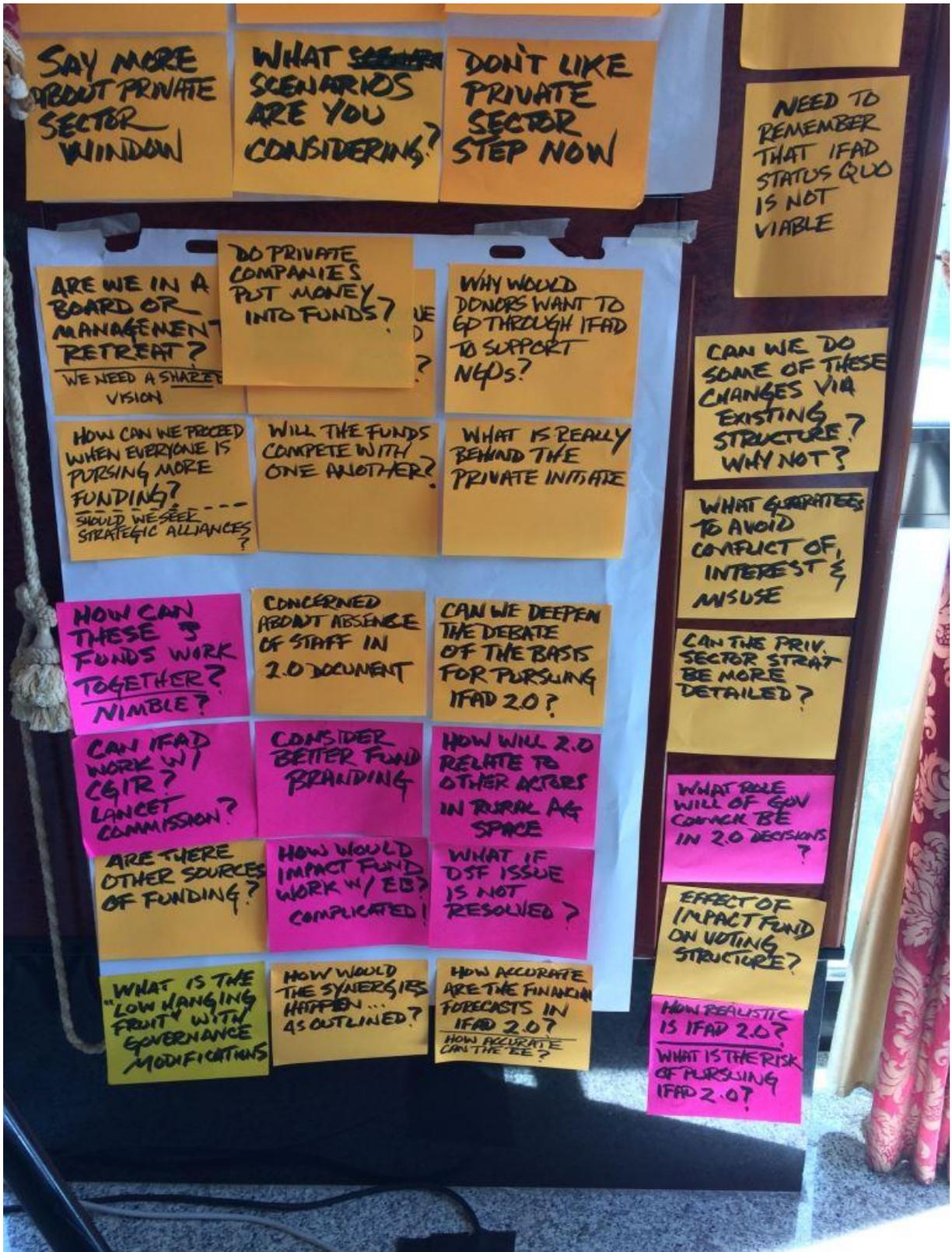
Photo gallery from the retreat











STATION 1 - DSF	
BENEFITS	CONCERNS - RED LINES
<p>FOCUS ON POOREST + MOST VULNERABLE COUNTRIES</p> <p>PROJECTS THAT HELP TO ADDRESS ROOT CAUSES OF FOOD INSECURITY</p> <p>ADDRESSES PROBLEM OF HIGH LEVELS OF DEBT DISTRESS.</p> <p>↑ RISING</p> <p>SPECIFIC MECHANISM WHICH IS TRANSPARENT</p>	<p>* FUNDING (DONORS)</p> <p>FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ORGANISATION</p> <p>RISK OF DECLINING POLG DUE TO FUNDING BEING ABSORBED BY DSF.</p> <p>POSSIBLE LACK OF OWNERSHIP - MORAL HAZARD</p> <p>NEGLECT OF OTHER COUNTRIES WITH HIGH LEVELS OF POVERTY THAT ARE BETTER PERFORMING</p> <p>LACK OF ^{MEMBERS} AGREEMENT ON WAY FORWARD</p> <p>DOES NOT ADDRESS DEBT DISTRESS</p> <p>IMPACT ON CREDIT RATING WITHOUT SOLUTION</p>

STATION 1 - DSF ①

NEXT STEPS JUNE-DEC 2019
& REQUESTS OF MANAGEMENT

NEED TO MAP OUT PROCESS FOR WAY FORWARD TO REACH AGREEMENT (BY DEC 2019) ON HOW TO ADDRESS

- MANAGEMENT TO PROVIDE FURTHER INFORMATION / PROPOSALS ON:
 - ✓ CRITERIA (TAKING INTO ACCOUNT FOOD SECURITY)
 - ✓ ALIGNMENT WITH OTHER IFIS TO ENSURE CONSISTENT APPROACH
 - ✓ ALIGNMENT WITH RESOURCES AVAILABLE
 - ✓ POSSIBLE USE OF GRANT WINDOW. (OR NOT - IFAD IDENTITY)

PAPERS NEEDED WITH DIFFERENT SCENARIOS. (TIMELY + IMPLICATIONS)

INFORMAL SEMINARS / 'RETREAT' - DAY / AFTERNOON SESSION.

JULY / SEPT (EB) - X - → AC → EB DEC.

INFORMAL SESSION → AC → EB DEC.

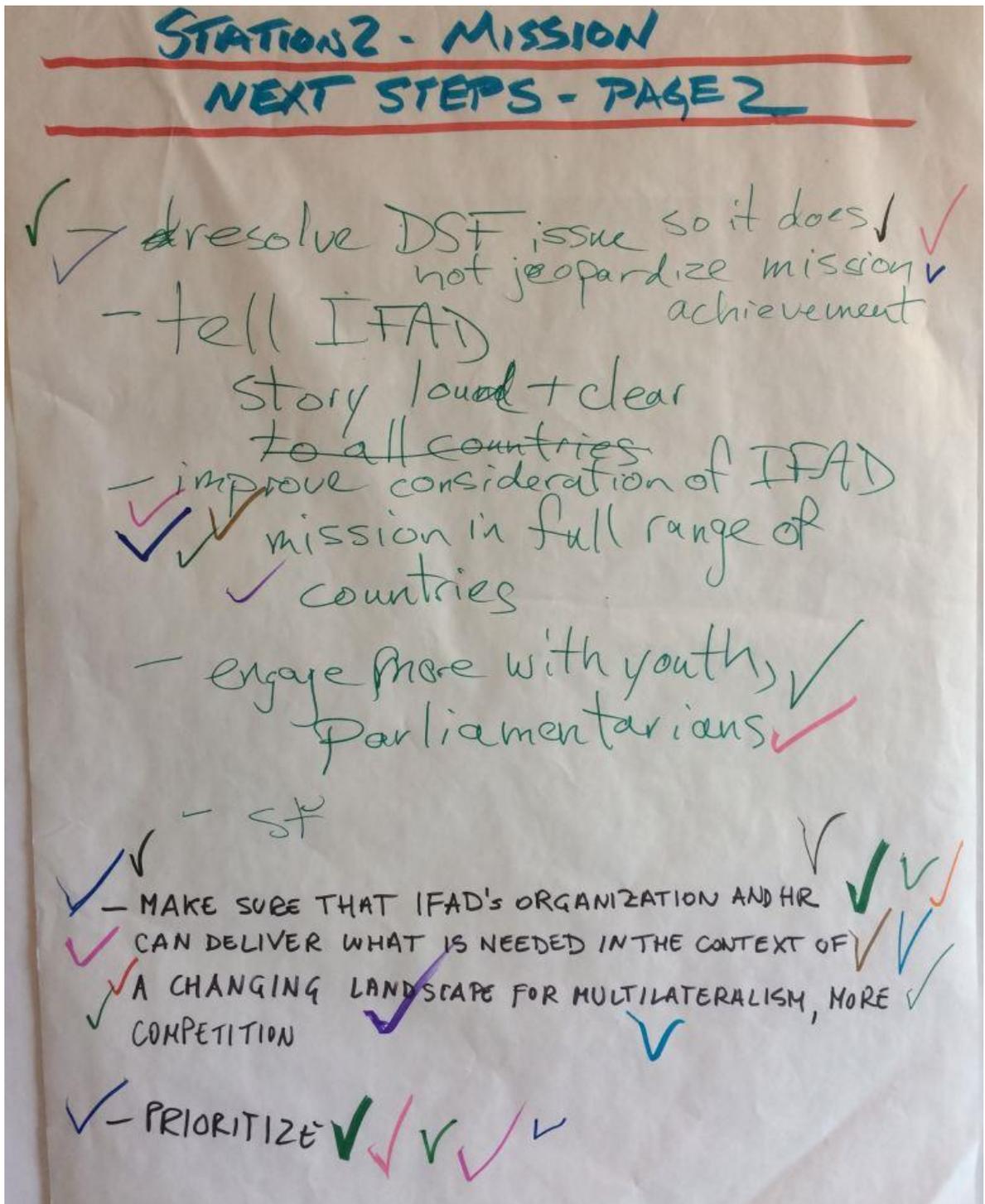
DECISION NEEDS TO BE EFFICIENT + IMPLEMENTABLE + FLEXIBLE + NEEDS TO BE TAKEN BY DEC 19

COMMUNICATION / DIRECTION FROM / TO CAPITALS / MEMBERS NEEDS TO BE ACCOUNTABLE TO TAKE DECISION

NEED TO IMPLEMENT IFAD II DECISION

PLAN FOR STRANDED / RECOVERY OF DSF DONORS "SANCTIONS"

STATION 2 - IFAD MISSION BENEFITS	CONCERNS
<ul style="list-style-type: none"> * THE MISSION IS ALREADY A BRAND. * CLEAR NICHE. → → COMPARATIVE ADVANTAGE. <small>Competitive</small> 	<ul style="list-style-type: none"> * DO WE HAVE THE RIGHT MISSION IN THE TRANSITION? * MISSION DRIFT. <small>x Private sector</small> * <input checked="" type="checkbox"/> TOO NARROW DEFINITION TOO BE ABLE TO DELIVER DELIVER. * INTERPRETATION IS TOO NARROW. ✓ * RISK FOR DUPLICATION?
<p><u>FOCUS</u> SUPPORTED BY MEMBERS</p> <ul style="list-style-type: none"> * SOF2 REPORT (LAST MILE) * Small-scale producers * Rural people at center of development * Research shows recognition of IFAD's mission bringing smallholders out of poverty - mission not too narrow * Focused mission, long-term engagement <p>- aligned to SDGs / Leave No One Behind</p>	<ul style="list-style-type: none"> - FOCUS ON PEOPLE OR COUNTRIES? - <input checked="" type="checkbox"/> DOES IT REFLECT CHANGING DEMANDS + IFAD'S EVOLVING ROLE? - RISE ORDINARY LOANS - Research shows - Continue sustainable development via job creation, market access, moving along value chain. - Inadequate Donor Response



IMPACT FUND

STATION 3 - GRANT WINDOW

BENEFITS	CONCERNS
<ul style="list-style-type: none"> - QUICK ACTION / AGILE RESPONSE ^{AS INSTITUTIONS} - COULD IT HELP SOLVE THE DSF ISSUE??? - POSSIBLE ADDITIONAL FINANCING FOR IFAD + ADDITIONAL POOL OF INVESTORS - POSSIBLE QUICK IMPACT + "TURBOCHARGED" RESPONSIVENESS - FLEXIBILITY - STRATEGIC INVESTMENTS INVESTMENTS THAT WILL COMPLEMENT POLG. - SCALING UP. - TAP ADDITIONAL FUNDS. - COULD HELP TO IMPROVE COORDINATION, AS PART OF GLOBAL ARCHITECTURE, BRINGING TOGETHER DIFFERENT PARTNERS. - DIVERSIFICATION OF INSTRUMENTS TO TACKLE FOOD INSECURITY. - TARGETED FLOW OF FUNDS ON COUNTRIES MOST IN NEED - COULD HELP TO MAINSTREAM THEMATIC AREAS * - TRANSPARENT + CLEAR AT DECISION MAKERS' LEVEL 	<ul style="list-style-type: none"> - "SELLING STATEMENT" TO POTENTIAL DONORS: MUST DIFFERENTIATE FROM THE REST + AVOID DUPLICATION - COHERENCE OF PIECES WORKING IN PRACTICE - SOLID EVIDENCE - BREAKING UP IFAD. - EFFECTIVE MAINSTREAMING * OF CROSS CUTTING THEMES (GENDER ENVIRONMENT, CLIMATE CHANGE) - COMPETITION WITH OTHER IFI'S ^{IFAD CORE FUNDS} - CAPACITY TO DELIVER. - LOSING DONOR SUPPORT FOR IFAD. - SUBSTITUTION FROM CORE RESOURCES - COULD BECOME DONOR RATHER THAN DEMAND DRIVEN - GOVERNANCE (DIFFICULT IMPLEMENTATION) - DUPLICATION - ANY POTENTIAL RISK WITH POSSIBLE ACCESS TO MARKETS / CREDIT RATINGS - CONFLICT OF INTEREST (PRIVATE SECTOR) - TOO SIMPLISTIC

STATION 4 - LEVERAGE CONCERNS	
BENEFITS	CONCERNS
dependence from donors -	Sustainability of the fund borrowed funds = less secure
increase the "pie"	
improve the impact +	* Core = replenishment
diversification of funding sources +	<u>risk of mission drift</u> / <u>poverty / LICs</u>
spread the risks	institutional capacity (+ treasury capacity + HR + exposure to market + flexibility)
more opportunities for donors	
replenishment = core *	+ demand analysis
enhanced visibility	* risk of substitution.
LEVERAGE BY STRATEGIC ALLIANCES.	* financial risks.
COMPLEMENTS POSS. GRANT WINDOW + Po ^(cost) LG.	* measure impact.
POSS. PRICING ALLOWS FUNDING TO LMIC/LICs.	* CAPACITY
	* ALLOCATION.

STATION 4 LEVERAGE
NEXT STEPS D. D. C. 2019
MANAGEMENT REQUESTS

M: prepare for the credit rating assessment/exercise ¹⁹

M: prepare scenarios for different level of leverage ¹⁴
 and rating levels (35? - 50? - 100?)

M: different allocation system

M: impact of the different alloc. systems ¹⁵

M: DEMAND / SUPPLY (ALSO ON SOVEREIGN BORROWING SIDE)

* RISK ANALYSIS.

* HOW TO MEASURE IMPACT.

* IDENTIFY/ STRATEGIC ALLIANCES ANALYSE

* SET OUT OPTIONS FOR ALLOCATION

* REVIEW PRICING

[NEED TO RESOLVE DSF FIRST, BEFORE C.R.A.]

* SET OUT PLAN FOR

STATION 5 - PRIVATE SECTOR BENEFITS	CONCERNS
<ul style="list-style-type: none"> • Large catalytic effect potential (eg., ABC Fund) • Resource mobilization • Complementarity • Create sustainable jobs for small-scale producers - <u>missing middle</u> (4) • New idea, new approaches innovation efficiency • Win-win situation • Promoting the SDGs Financial Agenda <p>- BROADENING BASIS OF FINANCING BUT ALSO TYPE OF INTERVENTIONS</p> <p>- STRENGTHENING LINKS WITH MARKETS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * WHAT KIND OF INNOVATIONS IN MIND? • Selection of P. Sector Partners * READINESS? • Reputational Risk ✓ * REALISTIC EXPECTATIONS? • Conflict of interest - need to mitigate <u>mission drift?</u> * ATTRACTIVE INSTRUMENTS FOR PRIVATE SECTOR? (4) • Influence, independence of the staff • Pulling effect for management + staff (balance between financial viability + develop. impact) • Complicate governance shareholder base (too many workers) • Costs Staff capacity Evidence for the possible benefits? Synergies between different windows IFAD's niche? (TARGETING) DUPLICATION ON CAPACITY
<p>IFAD LONG TERM GOALS/PS SHORT TERM</p>	<p>(TARGETING)</p>