

Cote du document: EB 2019/128/INF.4
Date: 2 décembre 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport sur les travaux de la session de suivi des cinquièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA Débats sur la préparation de FIDA 2.0

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

Conseil d'administration — Cent vingt-huitième session
Rome, 10-12 décembre 2019

Pour: **Information**

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Premier jour	1
	A. L'avenir du FIDA: préparer le terrain	1
	B. FIDA 2.0: Mise à jour de la stratégie globale	2
	C. FIDA 2.0: Stratégie financière	4
	D. FIDA 2.0: Programme d'accélération de l'action pour la sécurité alimentaire	6
III.	Second jour	7
	A. FIDA 2.0: Programme de participation du secteur privé au financement	7
	B. Étude sur les ressources humaines	8
	C. Réaction de la direction à l'étude sur les ressources humaines et propositions concernant la voie à suivre	9
	D. Étude sur les ressources humaines: Incidences budgétaires	10
	E. La voie à suivre	11
	F. Prochaines étapes	12

Appendice

- I. Retreat agenda

I. Introduction

1. Une session de suivi des cinquièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration s'est tenue au siège du FIDA les 24 et 25 octobre 2019. L'objectif de la session était de permettre aux représentants au Conseil d'administration et à la haute direction de débattre de l'orientation stratégique du FIDA. Plus précisément, cette session a été l'occasion: i) de réfléchir sur FIDA 2.0 (projet mis à jour); ii) de créer un espace d'échange et de dialogue informels; iii) de continuer de renforcer la confiance entre les listes et de favoriser des rapports de travail constructifs entre les représentants au Conseil d'administration, la haute direction et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.
2. Le modérateur de la session était Ronald Hartman, Directeur de la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale. La session a principalement porté sur: i) FIDA 2.0; ii) la capacité du FIDA de mettre en œuvre FIDA 2.0.

II. Premier jour

A. L'avenir du FIDA: préparer le terrain

Introduction par le Président du FIDA

3. Le Président a remercié les membres du Conseil d'administration pour leur présence et planté le décor en vue d'une discussion concrète sur FIDA 2.0. La direction s'était employée à tenir compte des réactions reçues du Conseil d'administration pendant les journées de réflexion de mai et dans le cadre des consultations bilatérales. La version révisée de FIDA 2.0 récemment communiquée aux membres prenait en compte ces réactions.
4. Le contexte mondial évoluant rapidement, le FIDA avait de nouvelles possibilités d'action et devait répondre à de nouveaux défis, comme indiqué dans le document FIDA 2.0. En résumé:
 - i) **Le mandat du FIDA et le contexte mondial** L'appel du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en faveur de l'action climatique avait donné un nouvel élan à ce qui était fait concernant deux questions intimement liées: l'action climatique et le deuxième objectif de développement durable (ODD 2)¹. La réalisation de ce dernier dépendait de la collaboration internationale dans le domaine de l'agriculture. Le Programme d'accélération de l'action pour la sécurité alimentaire proposé (ci-après, le Programme d'accélération) s'appuierait sur les avantages comparatifs et l'expérience du FIDA en matière d'adaptation climatique et de collaboration avec les organisations paysannes et les communautés rurales, pour faire face à l'insécurité alimentaire mondiale mise en lumière dans le rapport La situation de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Toutes ces questions montraient que le FIDA devait en faire davantage.
 - ii) **Le Cadre pour la soutenabilité de la dette** Le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) avait été une occasion d'engagement accru pour les États membres et de solidarité avec les pays à faible revenu (PFR) en situation de surendettement, mais il avait aussi provoqué certaines difficultés financières pour le FIDA. Comme le programme de prêts et dons (PPD) constituait le cœur des activités du FIDA et que cela resterait le cas, la composante CSD du PPD avait rendu la situation financière du FIDA instable. Le PPD du FIDA s'était considérablement développé depuis 2009, et des décaissements importants se poursuivraient dans les années qui suivraient; il fallait donc accroître le montant des contributions.

¹ Objectif de développement durable 2: Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

- iii) **Les ressources humaines.** L'étude sur les ressources humaines réalisée par le cabinet de conseil McKinsey & Company avait fait apparaître des difficultés internes. Il s'agissait notamment de la nécessité de disposer de ressources humaines supplémentaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'institution et de la difficulté d'attirer et de conserver à son service les bons éléments. Le FIDA devait coopérer plus activement avec les autres partenaires pour résoudre ces problèmes.

B. FIDA 2.0: Mise à jour de la stratégie globale

Exposé de Paul Winters, Vice-Président adjoint, chargé du Département de la stratégie et des savoirs.

5. Les objectifs de la séance étaient les suivants: i) faciliter la compréhension de FIDA 2.0 et solliciter des observations à cet égard; ii) convenir des grands principes et des principaux éléments de FIDA 2.0; iii) faire mieux comprendre l'architecture financière sur laquelle reposait FIDA 2.0.

Exposé

6. Malgré les progrès considérables accomplis dans la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire, les poches géographiques de pauvreté subsistaient, et pas seulement dans les pays les plus pauvres. Le FIDA répondait aux appels lancés pour intensifier la production et encourager l'inclusion dans les chaînes de valeur agricoles en s'employant, dans des zones rurales ciblées, à lutter contre les causes sous-jacentes de la pauvreté et à construire des systèmes alimentaires durables.
7. Le PPD demeurerait le socle de l'action que menait le FIDA, mais le Fonds pouvait accroître sa contribution à la réalisation de l'ODD 2 en faisant fructifier les fonds et en attirant des fonds supplémentaires, notamment pour l'action climatique. Le programme d'accélération et le Programme de participation du secteur privé au financement (PSPF) permettraient d'amplifier considérablement l'impact du FIDA par une approche programmatique globale et de doter les directeurs de pays de nouveaux outils qui leur permettraient d'aborder des questions telles que l'adaptation aux changements climatiques et la viabilité des moyens d'existence. Ces nouveaux instruments permettraient aussi au Fonds d'agir immédiatement, tout en concevant et en approuvant des projets à plus long terme. Le FIDA pourrait collaborer avec des organisations non gouvernementales (ONG) pour mettre en œuvre des mesures initiales que les États pourraient ensuite intégrer dans leurs stratégies à long terme.
8. Pour réaliser FIDA 2.0, l'institution: i) s'appuierait sur son expérience et ses savoirs; ii) appliquerait graduellement et prudemment les réformes proposées; iii) élaborerait un ensemble plus large et plus souple d'instruments financiers; iv) mettrait en œuvre une approche programmatique globale au niveau des pays; v) assurerait la coordination entre opérations et entre intervenants; vi) remplirait sa mission principale; vii) appliquerait une approche axée sur les résultats pour doubler son impact à l'échéance de 2030.
9. Il était demandé aux membres de réfléchir aux points suivants: i) le niveau d'ambition proposé pour FIDA 2.0, visant à accroître l'impact et à améliorer la viabilité financière du FIDA; ii) le principe de la reconstitution des ressources sur la base de trois fenêtres de financement: le PPD, le programme d'accélération et le PSPF; iii) toute action supplémentaire qui pourrait accroître l'impact, améliorer la performance et éviter toute dénaturation de la mission.

Débat

10. Les membres ont remercié la direction pour son exposé détaillé et pour les améliorations apportées au document sur FIDA 2.0. Le nouveau cadre était très ambitieux et risquait de dépendre d'une augmentation de l'aide publique au développement (APD), hypothèse qui n'était peut-être pas réaliste dans le paysage

actuel de l'APD. En ce qui concernait les nouveaux instruments, le Conseil d'administration a demandé à la direction:

- i) i) d'établir un dossier solide concernant les instruments financiers proposés et de préciser en quoi le fait de disposer de trois guichets distincts étaient avantageux;
 - ii) ii) d'élaborer des scénarios financiers clairs et solides envisageant plusieurs aboutissements (dont un scénario de diminution de l'APD) pour faciliter les consultations avec les capitales et dégager un consensus dans le Conseil d'administration sur les instruments proposés;
 - iii) iii) d'analyser la compétitivité du FIDA en tant que prêteur et le risque de chevauchement avec des initiatives similaires d'autres institutions financières internationales (IFI), l'exercice de notation de crédit livrant des données essentielles sur la solvabilité du FIDA;
 - iv) de démontrer comment les nouveaux instruments influeraient sur les allocations fondées sur la performance.
11. Il a été dit que les organismes ayant leur siège à Rome (OSR) avaient le potentiel d'accroître leur efficacité et d'optimiser les ressources des donateurs en collaborant dans des domaines intersectoriels tels que l'action climatique. La direction a réaffirmé qu'il fallait donner la priorité à la mise en œuvre des collaborations des OSR en cours, comme le plan d'action conjoint pour le Sahel, avant de prendre d'autres engagements. Les membres se sont également dit préoccupés par le fait que les nouveaux instruments financiers risquaient de détourner des fonds provenant des contributions au titre de la reconstitution des ressources de base du FIDA, qui demeuraient le socle des opérations du FIDA.
 12. Les membres ont indiqué qu'ils souhaitaient des précisions sur: i) le rôle du Conseil d'administration, ii) la manière dont les programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pourraient utiliser ces nouveaux instruments, iii) le rôle du PPD dans ce nouveau cadre. Le Conseil d'administration a demandé à la direction de donner plus de détails sur les aspects liés à la gouvernance des nouveaux instruments. La direction a expliqué que la gouvernance du Programme d'accélération et du PSPF serait similaire à celle du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) pour ce qui concernait la structure et la fonction du comité consultatif, ajoutant que l'approbation finale des propositions incomberait probablement au Conseil d'administration.
 13. Les autres questions qui devaient être précisées pour les capitales étaient la proposition de seuil de reconstitution des ressources, le principe de solidarité et le fait de savoir si le fonds du Programme d'accélération remplacerait le Programme ASAP. Les membres ont noté que l'expression "principe de solidarité" devait être revue pour éviter de donner l'impression qu'auparavant, il n'y avait pas de solidarité. Le FIDA établirait ses taux conformément à ceux des institutions financières de développement (IFD) de référence. L'objectif était d'éviter de pousser les pays à risque vers le surendettement, tout en maintenant la compétitivité par rapport aux autres IFI.
 14. La direction a noté que les contributions du Conseil d'administration étaient essentielles s'agissant d'élaborer la vision générale de la contribution du FIDA au Programme 2030 et de présenter un argumentaire complet relatif aux investissements. Compte tenu des réactions du Conseil d'administration concernant la diminution de l'APD, le FIDA s'était fixé comme ambition d'augmenter de 3% l'APD qu'il recevait et de s'efforcer – notamment dans le cadre du Programme d'accélération – de mobiliser des fonds auprès d'autres sources.

15. En ce qui concernait les engagements futurs et passés du CSD, au cas où l'APD resterait stable ou diminuerait, le FIDA ne pourrait maintenir son PPD actuel que dans un CSD réduit. Pour maintenir le niveau actuel du CSD, il faudrait discuter avec les États membres des conditions régissant ce cadre et de tout changement à leur apporter.
16. Le fonds du Programme d'accélération s'appuierait sur l'expérience acquise dans le cadre de l'ASAP, mais il dépasserait la portée de ce dernier en tant que moyen de susciter un plus grand impact au-delà du PPD, particulièrement dans les zones fragiles, grâce à une approche programmatique holistique. Le COSOP serait le point de départ d'un financement additionnel de l'action climatique, qui permettrait de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer la qualité de l'action du FIDA. L'extension du partenariat avec l'initiative du Centre d'investissement de la FAO favoriserait probablement le fait de tirer d'autres enseignements sur le ciblage, ce qui permettrait de combiner les conseils techniques fournis par la FAO et les investissements du FIDA.
17. Aucune décision officielle n'était attendue lors du suivi de la séance de réflexion; les discussions visaient à éclairer l'examen futur au niveau du Conseil.

C. FIDA 2.0: Stratégie financière

Exposé de Alvaro Lario, Vice-Président adjoint, chargé du Département des opérations financières

18. La session en cours avait pour finalité: i) de décrire les principaux éléments de l'architecture financière du FIDA; ii) de faciliter la compréhension des articulations entre l'architecture financière et FIDA 2.0, ainsi que de leurs incidences; iii) de solliciter les observations du Conseil d'administration sur les principes d'allocation des ressources (ressources de base et ressources empruntées).

Exposé

19. Les objectifs stratégiques de financement du FIDA étaient: i) un financement durable et stable pour tous les emprunteurs; ii) une augmentation des prêts aux PFR et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI); iii) l'octroi de dons uniquement aux pays "dans le rouge"²; iv) une politique d'emprunt de l'institution favorable à ses prêts aux emprunteurs de toutes catégories de revenu; v) le maintien de l'allocation de base de 90% aux PFR et aux PRITI et de 10% aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS); vi) le principe de soutenabilité, selon lequel la tarification des prêts financés par des ressources empruntées tenait compte de la catégorie de revenu et de la période de remboursement de l'emprunt.
20. Pour optimiser le bilan du FIDA, il fallait établir le meilleur niveau d'emprunt nécessaire. L'emprunt permettait certes d'obtenir des fonds (et pourrait contribuer à assurer un financement plus important à la suite de l'exercice de notation de crédit), mais le socle de base du financement des opérations du FIDA demeurait les contributions des États membres. Le FIDA devrait adapter les dons et le CSD afin de maintenir sa coopération avec les pays "dans le rouge". La question de la base de référence nécessaire pour une reconstitution des ressources à même d'assurer la viabilité financière du FIDA et de couvrir ses coûts de fonctionnement et autres coûts a été débattue.
21. La direction a présenté des données sur l'impact combiné des trois scénarios de financement sur le développement. Pour qu'il soit durable, le financement devait respecter un juste équilibre entre concessionnalité, dons, dette, reconstitution des ressources et PPD durable. L'augmentation des ratios dons/prêts risquerait d'entraîner la diminution du PPD, à l'avenir. La direction et le Conseil d'administration analysaient les possibilités de solution pour le CSD, dont un

² Pays en surendettement élevé et donc admissibles à un financement à 100% sous forme de don plutôt que de prêt.

mécanisme de préfinancement et la couverture des décaissements actuels des approbations antérieures du CSD.

22. La direction demandait au Conseil d'administration son approbation pour: i) lier la disponibilité des dons à l'ampleur de la reconstitution des ressources; ii) fixer le niveau cible suggéré pour le ratio dette/fonds propres afin d'optimiser l'utilisation des ressources de base par rapport à l'endettement (35, 50 ou 75%); iii) appliquer le principe de solidarité à l'établissement des conditions de prêt; iv) mettre en place un nouveau mécanisme d'allocation fondé sur la demande et le risque de crédit, avec une allocation cible de 60% aux PFR et aux PRITI et 40% aux PRITS.

Débat

23. Les membres ont convenu qu'il fallait avant tout régler d'urgence la question du CSD et ont demandé plus d'information sur les moyens d'y parvenir à l'aide des nouveaux instruments financiers. Comme la nouvelle stratégie financière reposait sur l'augmentation des fonds provenant de la reconstitution des ressources, les États membres ont recommandé l'adoption d'une approche progressive pour mettre en œuvre des changements et ont demandé l'élaboration de différents scénarios, y compris ceux fondés sur l'hypothèse d'une diminution des fonds provenant de l'APD. Des questions ont également été posées sur les risques liés à la diversification de la base des ressources du FIDA et le risque que la mission découlant de son mandat de base ne soit dénaturée. Certains membres ont indiqué que le FIDA devait maintenir la priorité accordée aux pays les plus pauvres pour 100% des ressources de base, et proposer des pays à revenu intermédiaire (PRI) des produits financiers ou autres diversifiés.
24. La notation de crédit, qui aurait lieu dans un avenir proche, contribuerait à déterminer le coût des emprunts que contracterait le FIDA, ce qui lui permettrait d'emprunter dans des conditions plus favorables.
25. Au cours de la séance de l'après-midi, les membres et la haute direction se sont réunis en groupes de travail pour discuter de la future stratégie financière du FIDA, l'accent étant mis sur: i) le niveau acceptable du CSD; ii) l'objectif de ratio dette/capitaux propres; iii) le principe de solidarité; iv) la répartition 60:40 entre PFR/PRITI et PRITS. Après les débats, un rapporteur de chaque groupe a résumé les délibérations et les conclusions de son groupe.
26. Les groupes sont tombés d'accord sur le fait que:
- i) Le CSD devait être durable pour que la viabilité future du FIDA soit assurée. Un groupe a recommandé que soit organisée une session de débats approfondis sur le CSD. Les membres ont également demandé que des scénarios soient établis pour différents niveaux de reconstitution des ressources (prenant en compte les augmentations de salaires, les contributions minimums et les ratios de levier financier) et les répartitions des allocations, ainsi que leurs conséquences pour FIDA11 et au-delà.
 - ii) Le principe de solidarité pourrait être difficile à appliquer pour les pays dont on prévoyait qu'ils contribueraient davantage au financement du FIDA. D'aucuns se sont demandé si la demande de ressources du FIDA était suffisante pour parvenir à une répartition 60:40.
 - iii) Une meilleure communication sur le principe de solidarité s'imposait.
27. La direction faisait preuve de prudence dans sa stratégie d'effet de levier: les estimations de l'effet de levier laissaient suffisamment de marge pour ne pas dépasser 50%, même après FIDA15. Une analyse de la répartition 60:40 et des questions connexes était en cours, et les conclusions seraient communiquées aux membres dans les meilleurs délais. La demande de prêts aux PRI avait été jugée positive – ces pays empruntaient déjà à pareils taux auprès d'autres IFD.

D. FIDA 2.0: Programme d'accélération de l'action pour la sécurité alimentaire

Rapport de Donal Brown, Vice-Président adjoint, chargé du Département de la gestion des programmes.

Exposé

28. Le Programme d'accélération proposé visait à donner un coup de fouet à la lutte pour éliminer l'insécurité alimentaire chronique ou grave parmi les populations rurales, et à produire des effets et des résultats mesurables. Il compléterait et renforcerait le PPD en ciblant les communautés tout en restant flexible, souple dans sa mise en œuvre, axé sur le financement climatique et centré sur les pays. Il s'inspirait des enseignements tirés du Programme ASAP, dont la nécessité de renforcer le suivi et l'évaluation.
29. Le FIDA disposait de plusieurs avantages comparatifs grâce à sa présence dans les pays, à son expérience dans les zones rurales et aux partenariats établis. Le Programme d'accélération était conçu pour compenser les retards d'exécution dus aux manques de moyens des États et à la lenteur des décaissements qui en résultait par le recours à la collaboration avec d'autres entités lorsque les autorités n'avaient pas les capacités nécessaires. Les initiatives axées sur l'action climatique menées au Mali (sur la gestion des bassins versants), au Mozambique (sur les technologies climatorationnelles) et dans d'autres pays pourraient être transposées à plus grande échelle grâce au Programme d'accélération. Le Programme d'accélération pourrait également permettre au FIDA d'élargir sa collaboration avec les organisations paysannes et les peuples autochtones, et de recommencer à travailler dans des situations fragiles par l'intermédiaire d'ONG bien établies.
30. Il a été demandé au Conseil de réfléchir aux questions ci-après: i) la nécessité d'un fonds spécial et de modalités de mise en œuvre pour obtenir un impact rapide sur l'insécurité alimentaire chronique; ii) la nécessité de centrer l'action sur les changements climatiques; iii) le niveau d'ambition du Programme d'accélération; iv) son niveau d'orientation; v) les critères d'admissibilité des pays; vi) le modèle de gouvernance proposé.

Débat

31. Les groupes de travail ont convenu que les changements climatiques méritaient une attention particulière, et certains ont souligné que les questions connexes, comme la nutrition et la biodiversité, étaient également importantes. Les groupes ont également mis l'accent sur les questions suivantes:
 - i) le risque que la création d'un nouveau guichet de financement ne prive le FIDA de fonds provenant de ses ressources de base;
 - ii) La capacité du FIDA de gérer le programme;
 - iii) Le risque de chevauchement du Programme d'accélération avec l'ASAP et des initiatives similaires d'autres organisations;
 - iv) le risque que les donateurs préfèrent soutenir directement les ONG.
32. Un complément d'information a été demandé sur les incidences financières et humaines du Programme d'accélération, ainsi que sur le suivi et l'évaluation. Il serait utile pour le Conseil d'administration de disposer de différentes estimations de scénarios de financement.
33. Les groupes ont estimé qu'il était malaisé de définir le niveau d'ambition du Programme d'accélération sans connaître le niveau d'appui des donateurs nécessaire. Compte tenu de cette incertitude, ils ont proposé de s'attacher initialement à un nombre limité de pays à faible revenu et en grande insécurité alimentaire, et à inclure d'autres pays à mesure que des ressources additionnelles se dégageraient. Ils ont demandé des éclaircissements sur les raisons pour

lesquelles la collaboration avec les ONG permettrait d'optimiser davantage les ressources et la rapidité de la mise en œuvre, y compris les données de validation des programmes correspondant à des approches similaires.

34. Les groupes se sont entendus en principe sur un modèle de gouvernance qui s'appuyait sur les réussites antérieures et les leçons apprises. Ils ont demandé des informations plus concrètes sur le rôle du comité consultatif, la participation des acteurs non étatiques et ont souhaité savoir si le modèle de gouvernance exigerait une modification des documents relatifs à la gouvernance du FIDA.
35. La direction se rendait compte que le Conseil d'administration avait besoin de renseignements plus détaillés, en particulier sur la gouvernance du Programme d'accélération. Le FIDA avait déjà une grande expérience des mécanismes de gouvernance de l'ASAP et d'autres fonds, et approfondirait la question de la structure de gouvernance du Programme d'accélération.

III. Second jour

Le modérateur a ouvert la séance en résumant les questions examinées la veille, et en mettant l'accent sur la vulnérabilité financière du FIDA dans le contexte d'un CSD non viable et sur l'évolution du rôle du FIDA dans l'architecture financière mondiale du développement rural. Les membres ont réaffirmé qu'il fallait que le FIDA maintienne son mandat fondamental et ses priorités de base, en s'efforçant d'assurer sa viabilité financière à long terme et de renforcer la coordination de son action avec celle des autres partenaires de développement dans le cadre de la mise en œuvre du FIDA 2.0.

A. FIDA 2.0: Programme de participation du secteur privé au financement

Exposé de Thouraya Trikki, Directrice de la Division production durable, marchés et institutions.

36. Les objectifs de cette séance étaient les suivants: i) rechercher un accord de principe concernant la création du PSPF; ii) faciliter la compréhension du fonctionnement dudit programme et du fait qu'il complétait le PPD; iii) solliciter l'avis des membres sur les perspectives d'utilisation du PSPF.

Exposé

37. Principale source d'emplois et de revenus dans de nombreux pays en développement, l'agriculture était essentielle pour la sécurité alimentaire. Son potentiel de croissance était important, comparé à d'autres investissements. Et pourtant, ce secteur demeurait sous-financé – les investissements y étaient trop limités et trop peu axés sur les petits exploitants. Le FIDA pourrait mobiliser des ressources supplémentaires auprès du secteur privé pour stimuler le développement agricole et l'emploi des jeunes par le biais du PSPF.
38. La présence du FIDA dans les zones rurales des PFR et des PRITI réduirait ses coûts d'engagement par rapport à d'autres organisations qui ne sont pas présentes dans les zones reculées. Le FIDA avait également l'avantage de partenariats publics dans le secteur agricole, ce qui réduirait le risque pour le secteur privé.

Débat

39. Les groupes de travail ont discuté des questions suivantes: i) le niveau d'ambition approprié pour le PSPF; ii) la possibilité, pour les acteurs non étatiques, de fournir des fonds; iii) l'utilisation du modèle de gouvernance ASAP.
40. Les groupes de travail ont tous estimé que le PSPF pourrait diversifier et catalyser les contributions en faveur de l'emploi des jeunes et des femmes, mais certains membres se sont interrogés sur la capacité du FIDA d'exécuter et de gérer ce programme, et se sont demandé ce qui inciterait le secteur privé à investir dans

l'action du FIDA. Les groupes de travail ont recommandé au Fonds d'approfondir l'analyse du dossier de décision concernant le PSPF, y compris les types d'intervention et la demande.

41. À court terme, il a été recommandé que le PSPF soit d'abord déployé à petite échelle avant d'être étendu au vu de son expérience. Les membres ont souligné qu'il fallait éviter de dénaturer le mandat, veiller à ce que l'accent soit mis sur les jeunes et les femmes dans les pays qui en avaient le plus besoin, tirer les enseignements d'autres IFI, comme la Banque africaine de développement, et créer des synergies avec des institutions similaires.
42. En ce qui concernait la gouvernance, les membres ont insisté sur le fait qu'il fallait: i) garantir une diligence raisonnable; ii) éviter les conflits d'intérêts; iii) fournir des directives claires sur la façon dont les fonds seraient alloués; iv) élaborer des processus souples et rapides qui intègrent les enseignements tirés du Programme ASAP. Les membres ont posé des questions sur le rôle des acteurs non étatiques dans l'éventuel comité consultatif et ont exprimé des préoccupations concernant le rapport entre les coûts administratifs et l'impact sur le développement. Ils ont demandé plus d'information sur la relation entre le comité consultatif et le Conseil d'administration, le rôle de ce dernier dans l'approbation des projets au titre du PSPF et la nature des liens des petits exploitants avec le secteur privé.
43. Les membres se sont également enquis du niveau d'investissement nécessaire de la part du FIDA et ont demandé si ces fonds proviendraient de dons existants. Il était nécessaire d'adapter le PSPF au niveau des reconstitutions des ressources pour éviter que ses fonds ne remplacent les ressources provenant des donateurs et assurer un niveau élevé d'engagement de la part des États membres. Le FIDA aurait besoin d'une approche stratégique et d'un renforcement ciblé de ses capacités pour définir clairement sa valeur ajoutée et éviter la concurrence avec les autres IFI et IFD.
44. La direction a précisé que le PSPF pourrait permettre d'octroyer des dons et des prêts à l'impact durable; à court terme, le projet pilote serait appuyé par des dons existants.
45. Le modèle de gouvernance serait semblable à celui du guichet secteur privé de l'Association internationale de développement. Un comité consultatif assurerait la surveillance générale, tandis que la responsabilité de la sélection, de l'approbation et du suivi incomberait en dernier ressort à la direction et au Conseil d'administration.
46. Le Président a évoqué les préoccupations exprimées au sujet du risque de substitution concernant le PSPF et le Programme d'accélération. La direction s'efforcerait d'atteindre l'équilibre optimal entre la souplesse et un pourcentage garanti de contribution de base, avant que les États membres ne puissent contribuer à ces guichets.

B. Étude sur les ressources humaines

Présentation de l'étude sur les ressources humaines du FIDA réalisée par McKinsey & Company.

Exposé

47. L'étude avait été menée à la lumière de l'évolution du champ d'activité, de la stratégie et du contexte opérationnel du FIDA. Elle visait à apporter un éclairage sur les nouveaux besoins en capital humain, le potentiel du personnel en place et le besoin d'outils stratégiques pour répondre à ces nouveaux besoins. Les principaux points étaient une proposition de valeur pour les employés axée sur la rémunération, destinée à maintenir l'attrait du FIDA en tant qu'employeur, la gestion de la performance et les outils technologiques nécessaires pour faciliter l'évolution du FIDA.

48. En ce qui concernait les aptitudes, l'étude a révélé des lacunes en matière de communication, d'esprit stratégique, de compétences analytiques, de concertation sur les politiques et de capacités de direction. Les besoins futurs en matière de capacité comprenaient la maîtrise du numérique, la pensée systémique et l'encadrement des parties prenantes. Les résultats du FIDA étaient meilleurs que ceux de la plupart des organismes des Nations Unies, mais il était néanmoins possible d'améliorer les capacités administratives et la gestion financière par rapport aux IFI de référence, aux organismes des Nations Unies et à des organismes comparables des secteurs privé et public.
49. Les changements intervenus dans les fonctions programmatiques avaient eu des effets positifs sur l'efficacité. Les scénarios décrits dans l'étude reposaient sur un PPD plus vaste et une automatisation accrue du travail. Une nette augmentation de l'efficacité était prévue jusqu'en 2024, par l'augmentation des fonctions programmatiques et la diminution des fonctions administratives. À l'horizon 2030, cette augmentation de l'efficacité serait principalement due à l'automatisation.
50. En ce qui concernait les rémunérations, les auteurs de l'étude constataient que les conditions offertes par le FIDA étaient moins séduisantes pour les candidats potentiels que celles des IFI de référence en raison des salaires inférieurs du personnel de la catégorie professionnelle. Ils indiquaient aussi qu'on pourrait faire un meilleur usage des primes pour attirer et retenir le personnel. Pour combler cette lacune, le FIDA pourrait: i) conserver l'enveloppe de rémunération de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI); ii) rester au sein de la CFPI tout en faisant preuve d'une plus grande souplesse en matière de primes de recrutement et de primes de performance ou iii) quitter la CFPI, devenir une institution financière internationale indépendante et, éventuellement, changer de caisse de retraite.
51. Le Conseil d'administration a été invité à donner son avis sur l'option de rémunération la plus viable, le coût des différents systèmes de primes et les technologies de gestion des ressources humaines les plus rentables dans le contexte de la transformation plus large du FIDA.

C. Réaction de la direction à l'étude sur les ressources humaines et propositions concernant la voie à suivre

Exposé de Guoqi Wu, Vice-Président adjoint, chargé du Département des services institutionnels

52. L'exposé était destiné à: i) faciliter la compréhension, pour le Conseil d'administration, de l'étude sur les ressources humaines et des incidences budgétaires de FIDA 2.0; ii) solliciter l'avis du Conseil concernant la voie à suivre quant à la planification stratégique des effectifs et la gestion du changement en matière de ressources humaines.

Exposé

53. La direction proposait plusieurs pistes: i) mettre en œuvre l'ensemble des recommandations issues de l'étude; ii) continuer d'affiner l'analyse; iii) élaborer un plan d'exécution global biennal à présenter au Conseil; iv) rester dans le système de la CFPI tout en introduisant un système de primes; v) rechercher des orientations sur la meilleure façon de gérer la sous-performance et ses conséquences; vi) combiner le renforcement des ressources humaines et les possibilités informatiques avec le processus opérationnel du FIDA en cours pour réaliser des économies; vii) réunir un Comité de gestion du changement comprenant des membres du Conseil et la haute direction pour appliquer le plan biennal.

D. Étude sur les ressources humaines: Incidences budgétaires

Exposé de Saheed Adegbite, Directeur, Bureau de la budgétisation stratégique.

Exposé

54. L'exposé a mis en lumière les incidences du plan biennal d'exécution sur le budget du FIDA. Il fallait un investissement initial dans la perspective de FIDA12. McKinsey & Company estimaient que les besoins budgétaires correspondant au plan biennal seraient de 17 millions d'USD. La direction souhaitait obtenir l'accord du Conseil d'administration sur le calendrier et la répartition de cet investissement.

Débat

55. Les groupes de travail ont discuté des incidences financières. Tous ont convenu qu'il serait difficile de trancher sur les besoins futurs en matière d'investissements avant que les décisions relatives à FIDA 2.0 aient été prises. Les membres avaient trouvé que le rapport contenait une analyse utile du dossier de décision concernant les investissements dans les ressources humaines, mais c'était à la direction qu'il incombait en dernier ressort d'en assurer la mise en œuvre. Les membres souhaitaient aussi savoir s'il serait possible de réaliser des gains d'efficacité en partageant des services administratifs ou des locaux avec d'autres institutions.
56. Les groupes étaient d'accord sur le principe du plan biennal, mais certains ont suggéré des feuilles de route distinctes pour les questions urgentes (notamment les changements dans la gestion) et les besoins à long terme (dépenses d'équipement).
57. Les membres étaient d'avis qu'il n'était pas opportun de sortir du système de la CFPI. Soulignant qu'il fallait assurer un recrutement équitable et transparent, les membres ont recommandé de poursuivre l'analyse des besoins en matière de capacités et de participer pleinement à la planification de la relève.
58. Pour justifier l'augmentation des ressources, le Conseil d'administration a demandé des éclaircissements sur les difficultés particulières en matière de recrutement, les offres d'emploi refusées et le roulement du personnel. Parallèlement, le FIDA pourrait accroître sa capacité de formation interne pour que le personnel en place puisse acquérir les nouvelles aptitudes nécessaires. Les membres se sont dit favorables aux investissements technologiques dans les ressources humaines tout en demandant plus d'informations sur les incidences financières. D'aucuns ont également demandé un complément d'information sur l'équilibre femmes-hommes au sein du personnel, y compris aux postes de direction. D'autres ont fait remarquer que l'étude ne donnait pas de renseignements essentiels sur la diversité et l'inclusion.
59. En ce qui concernait l'égalité des sexes et la diversité du personnel, le Vice-Président adjoint responsable du Département des services institutionnels a expliqué que 56% des fonctionnaires étaient des femmes mais que ce pourcentage n'était que de 32% à la classe P-5 et au-dessus (contre un objectif de 35%). Sur le plan géographique, le FIDA était très diversifié, avec un personnel de 100 nationalités différentes.
60. Dans le contexte de la réforme des Nations Unies, l'objectif était que 50% des bureaux de pays soient installés dans les mêmes locaux. Le FIDA se conformait à cet objectif et continuerait de s'employer à partager son personnel avec d'autres organismes des Nations Unies. La direction veillerait à la mise en œuvre de ces changements, mais plusieurs répercussions d'ordre stratégique intéressaient nécessairement le Conseil d'administration.
61. En ce qui concernait les estimations de coûts, le plan biennal serait en adéquation avec les résultats de l'examen des processus opérationnels et d'autres exercices. Ce plan comprendrait le financement de la gestion des risques et d'autres mesures d'appui.

62. Le Président a remercié le Conseil d'administration de ses précieuses observations et a indiqué que l'étude sur les ressources humaines lui avait été communiquée par souci de transparence et en raison de ses incidences budgétaires. Les données de l'analyse de McKinsey & Company serviraient à prendre des décisions pratiques, et la direction élaborerait des propositions pour le plan biennal des ressources humaines.

E. La voie à suivre

Débat

63. Tous s'accordaient à dire que le règlement de la question du CSD était essentielle, s'agissant de réformer le modèle institutionnel du FIDA. Si FIDA 2.0 représentait un grand pas en avant, des questions se posaient quant au financement et à la capacité des États membres d'accroître leur contribution à la reconstitution des ressources. Le Conseil d'administration a insisté sur le fait qu'il fallait un plan clair de coopération avec les gouvernements – y compris les PRI – tout en maintenant l'accent sur les PFR.
64. Les membres ont demandé des éclaircissements sur les droits de vote et d'autres questions de gouvernance liées aux nouveaux instruments de financement.
65. Des éclaircissements supplémentaires ont également été demandés sur le principe de solidarité: les PRITS contribuant à la viabilité du FIDA par l'intermédiaire des remboursements, certains membres ont indiqué qu'ils voyaient une contradiction dans la volonté d'octroyer un plus grand nombre de prêts concessionnels et la garantie de la viabilité financière. Il faudrait disposer de plus amples informations sur la manière dont les autres IFI adhéraient à ce principe. Il était également nécessaire d'analyser comment le FIDA pourrait répondre au mieux aux besoins de ces pays, notamment par des services consultatifs et d'autres partenariats.
66. Pour le Conseil d'administration, il était clair que les États membres devaient certes continuer de fournir des contributions de base, mais qu'il fallait aussi disposer d'une marge de souplesse pour être à même de traiter les questions immédiates telles que les changements climatiques. Le Programme d'accélération et le PSPF représentaient des étapes dans la bonne direction. Le Conseil d'administration trouvait opportun le recentrage du modèle d'activité du FIDA sur les jeunes et les start-up, mais a néanmoins préconisé une approche par paliers tenant compte des questions et risques urgents. Les membres ont également encouragé le FIDA à mettre davantage l'accent sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ainsi que sur l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes.
67. Le Conseil d'administration a félicité le personnel du FIDA pour son ardeur au travail, tout en notant qu'il fallait arriver à maintenir la motivation. Il a été recommandé d'adopter une approche par paliers s'agissant des investissements dans le domaine des ressources humaines, afin de donner la priorité aux questions urgentes, et de veiller à ce que cette approche s'accompagne d'efforts de la direction pour réaliser des gains d'efficacité. Les membres ont fait remarquer que la participation proposée du Comité d'audit ou du Conseil d'administration aux activités du comité de gestion du changement pourrait ajouter un fardeau supplémentaire à leur programme déjà chargé.
68. Pour que le dossier soit plus convaincant pour l'ensemble des États membres, ils ont demandé à la direction: i) de renforcer l'argumentation en faveur de FIDA 2.0; ii) de définir plus précisément l'avantage comparatif du FIDA; iii) de donner plus de détails sur les moyens par lesquels les deux nouveaux guichets de financement créeraient des synergies avec le PPD; iv) de souligner les moyens qu'emploierait le FIDA pour accroître sa contribution à la réalisation des ODD. Une stratégie de communication ciblée en prévision de FIDA12 – comprenant une documentation claire et concise, notamment sur la participation du FIDA aux questions climatiques

et autres questions intersectorielles – faciliterait la prise de décisions par les capitales.

69. D'aucuns ont exhorté le FIDA de conserver sa priorité qu'il accordait aux plus pauvres parmi les pauvres des régions rurales reculées et de coopérer avec les PRI en conservant un ratio de 90:10. Ils ont demandé que leur soient soumis une série de scénarios de résultats comprenant des taux de reconstitution des ressources, des ratios de prêt et d'autres données relatives aux risques. Ils ont en outre demandé à la direction de donner aux représentants des États membres le temps suffisant pour discuter des documents du FIDA avec les capitales avant les sessions du Conseil.

F. Prochaines étapes

70. À l'issue des débats, il est apparu que les prochaines étapes seraient les suivantes, pour la direction:
- élaborer un dossier d'investissement plus clair et une stratégie de communication pour FIDA 2.0;
 - lier le CSD à un niveau de reconstitution des ressources durable;
 - fournir aux États membres une série de scénarios différents;
 - affiner la proposition de valeur du FIDA pour les PRI (et les PRITS) et améliorer la réactivité du FIDA aux besoins de tous les États membres;
 - renforcer la priorité du Programme d'accélération sur l'action climatique (et, éventuellement, d'autres questions telles que la nutrition, le genre et les jeunes) et son attrait, s'agissant du financement climatique, et renforcer la priorité du PSPF sur l'emploi des jeunes (outre les PME rurales et le genre);
 - affiner la structure de gouvernance, ainsi que la direction et la gestion des risques des nouveaux instruments de financement.
71. En ce qui concernait les ressources humaines, l'étape suivante consistait à discuter du budget; il était essentiel de prévoir des ressources sans tarder et d'élaborer un plan d'action au début de 2020.
72. La direction réfléchirait aux commentaires reçus et fournirait plus d'information au Conseil d'administration. Le Président a remercié les États membres d'avoir participé à la session de suivi, qui avait été dynamique et fructueuse.

Follow-up session to the fifth Executive Board retreat: A conversation on the road to IFAD 2.0

24–25 October 2019

Purpose: To bring together the Executive Board and Senior Management to discuss the strategic direction of the Fund following the Board retreat in May. The session will:

- Provide an opportunity to reflect on the vision and road map for IFAD: IFAD 2.0: The Way Forward (updated draft)
- Create a space for informal dialogue and exchange
- Continue to build trust across the Lists and cultivate a productive working relationship among Board representatives, Senior Management, and the Independent Office of Evaluation of IFAD

Provisional programme

Day 1

Thursday, 24 October 2019

09.30-10.00 Welcome coffee

10.00-10.15 **The Future of IFAD – Setting the stage**

Introduction by the President

10.15-12.00 **IFAD 2.0: Updated Global Strategy**

- Presentation by the Associate Vice-President, Strategy and Knowledge Department

Session objectives

- Facilitate understanding and solicit feedback on IFAD 2.0
- Agree the main principles and elements of the overall IFAD 2.0 programmatic approach (expanded programme of loans and grants, Private Sector Financing Programme and Food Security Accelerator Programme)
- Strengthen understanding of the underlying financial architecture of IFAD 2.0

Guiding questions

- What is members' feedback on the proposed IFAD 2.0 level of ambition to leverage increased impact and address IFAD's financial underpinnings?
- What are members' reflections on the principle of replenishment pledges based on three windows: core, Private Sector Financing Programme and Food Security Accelerator Programme?
- Are there additional actions/measures that may augment impact, improve performance and avoid mission drift?

12.00-13.00 **IFAD 2.0: Financial Strategy**

- Presentation by the Associate Vice-President, Financial Operations Department

Session objectives

- Agree on main principles and elements of the financial architecture
- Facilitate understanding of the linkages and implications of the financial architecture and IFAD 2.0

- Seek feedback on principles of the allocation of resources, including core and borrowed resources

Guiding questions

- Do members agree in principle with the concept of a minimum replenishment level to link the availability of funding and a level of Debt Sustainability Framework and general grants?
- What target level of debt/equity would members suggest in order to optimize the use of core resources with debt: 35 per cent, 50 per cent or 75 per cent?
- Do members support a solidarity principle for borrowed resources whereby low-income countries (LICs) and lower-middle-income countries (LMICs) countries have a lower pricing cost than upper-middle-income countries (UMICs)?
- Do members agree in principle with establishing a new allocation mechanism for borrowed resources based on demand principles and credit risk-based measures that would also allocate additional borrowing in a 60:40 split between LICs/LMICs and UMICs, while the core resources are split at 90:10?

13.00-14.00

Luncheon

14.00-15.00

IFAD 2.0: Financial Strategy (continued)

15.00-16.00

IFAD 2.0: Food Security Accelerator Programme

- Presentation by the Associate Vice-President, Programme Management Department

Session objectives

- Agree in principle on the Food Security Accelerator Programme
- Elicit inputs on the targeting and eligibility of the Food Security Accelerator Programme
- Showcase the strategic importance of climate change adaptation as the anchor of the Food Security Accelerator Programme

Guiding questions

- Do members agree with the need for a specific fund and implementation modalities to achieve rapid impact on chronic food insecurity?
- Do members agree on the need to focus on climate change, particularly extreme weather conditions, adaptation for rural communities and building resilience as the backbone of the Food Security Accelerator Programme?
- What should be the level of ambition?
- How focused should the menu of potential interventions and implementation modalities be for the Food Security Accelerator Programme?
- For IFAD to make a sizeable impact, how many countries should potentially benefit from the FSAP and on what basis would they be eligible?
- Governance: do members agree to use the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (ASAP) model?

16.00-16.30

Coffee break

16.30-17.30

IFAD 2.0: Food Security Accelerator Programme (continued)

Day 2**Friday, 25 October 2019**

09.00-09.30 Welcome coffee

09.30-11.00 **IFAD 2.0: Private Sector Financing Programme**

- Presentation by the Director, Sustainable Production, Markets and Institutions Division

Session objectives

- Seek agreement in principle on the creation of a Private Sector Financing Programme
- Facilitate understanding of how the Private Sector Financing Programme functions, complements and leverages the programme of loans and grants, and enhances IFAD's impact
- Seek guidance as to the potential future application of the Private Sector Financing Programme

Guiding questions

- Do members agree in principle with the proposed Private Sector Financing Programme?
- What should be the level of ambition?
- Do members agree that the Private Sector Financing Programme should have a specific focus on employment of rural youth and women?
- Should voting rights be granted for resources provided by Member States to the programme?
- Should non-state actors be allowed to provide funds?
- In terms of governance, do members agree to use the ASAP model?

11.00-11.30 Coffee break

11.30-13.00 **HR Study**

Presentation by the Associate Vice-President, Corporate Services Department

Session objectives

- Facilitate understanding of the primary human resources (HR) and related budgetary implications of IFAD 2.0
- Seek guidance and agree on the way forward for strategic workforce planning and HR change management within the context of IFAD 2.0

Guiding questions

- Do members agree on the way forward proposed by Management?
- Specifically, do members agree with:
 - The principle of a three-year action plan?
 - The principle of IFAD remaining within the International Civil Service Commission while allowing itself flexibility in terms of recruitment / retention / performance?
- Do members agree with the principle of reducing the gap with international financial institutions for all categories of staff where such a gap exists?
- Do members agree with the principle of linking HR capacity and capability to IT innovation and continued business process review?

13.00-14.00 Luncheon

14.00-15.30 **HR study (continued)**

15.30-16.00 Coffee break

16.00-17.30 **The Way Forward**

General debate

Moderator: Ron Hartman, Director, Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division

Business casual attire suggested