
Examen des modalités des sessions formelles et informelles du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires

Cote du document: EB 2022/137/R.13

Point de l'ordre du jour: 8 a)

Date: 22 novembre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: APPROBATION

Documents de référence: Examen de la fréquence et des modalités des sessions formelles et informelles du Conseil d'administration du FIDA ([EB 2021/133/R.33](#))

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations figurant dans le présent document, telles qu'énoncées au paragraphe 26.

Questions techniques:

Deirdre Mc Grenra

Secrétaire du FIDA par intérim
Bureau du Secrétaire
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Katherine Meighan

Vice-Présidente adjointe et Conseillère juridique
Bureau du Conseil juridique
courriel: k.meighan@ifad.org

Examen des modalités des sessions formelles et informelles du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires

I. Contexte

1. La pandémie de COVID-19 a contraint les institutions à revoir leurs activités de gouvernance et à les réaligner sur la « nouvelle normalité » des environnements virtuels, afin de maintenir la continuité des activités et d'assurer l'efficacité des processus de décision et de contrôle de leurs organes directeurs.
2. En 2020, des modifications ont été apportées aux règlements intérieurs des organes directeurs du FIDA afin de leur permettre de se réunir en ligne, la procédure de vote par correspondance a été mise en place en vue de rationaliser les processus d'approbation en ligne et un système de vote automatisé a été élaboré, testé et mis en œuvre. La fonction de commentaire en ligne et d'autres outils ont été affinés pour mieux répondre aux besoins de gouvernance et faciliter le recueil de commentaires. Des actions de sensibilisation ciblées, sous forme de séances de formation ou de séminaires informels destinés aux membres sur des sujets particuliers, ont été menées pour faciliter les délibérations et la recherche d'un consensus sur les questions stratégiques.
3. Les réunions des organes directeurs se sont déroulées en ligne à partir de mars 2020, et les améliorations techniques nécessaires ont été mises en œuvre pour que les services d'interprétation puissent être assurés sans interruption. Le format hybride a d'abord été mis à l'essai à la session du Conseil d'administration de décembre 2021, puis étendu aux organes subsidiaires à partir de juin 2022. L'évolution des modalités de réunion coïncide avec l'approche des autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, ainsi que d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales (IFI), qui ont eux aussi abandonné progressivement le format intégralement en ligne au profit du format hybride.
4. Une analyse de la durée, de la complexité et des coûts des sessions du Conseil d'administration organisées en 2019 et en 2020 a donné lieu à des conclusions utiles au sujet de l'efficacité des réunions en présentiel et des réunions en ligne. Des économies directes de l'ordre de 35 000 à 40 000 USD ont été réalisées dans le cas des réunions tenues en ligne grâce à la réduction des frais de déplacement et d'hébergement. Ces économies ont toutefois été partiellement atténuées par les coûts indirects liés au traitement linguistique des documents supplémentaires contenant les réponses et les commentaires formulés sur les points soumis à l'examen en ligne.
5. Les changements opérés après le début de la pandémie de COVID-19 – notamment la restructuration de l'ordre du jour du Conseil d'administration pour alléger les travaux en séance, ainsi que la soumission de certains points soit à l'examen en ligne, soit au vote par correspondance – ont également permis de gagner du temps. Alors même que le nombre de documents soumis aux sessions du Conseil entre 2019 et 2021 n'a pas varié, la documentation examinée en séance depuis 2020 a beaucoup diminué. Les sessions en ligne du Conseil ont duré en moyenne cinq heures par jour et se sont déroulées sur trois jours, alors que les sessions en présentiel ont eu une durée moyenne de sept à huit heures, réparties sur deux ou trois jours. Dans le cas de la cent trente-cinquième session du Conseil d'administration, qui s'est tenue en format hybride sur une journée complète, seulement deux jours de travail ont été nécessaires pour l'examen des points à débattre en séance. En effet, les sessions en présentiel offrent aux membres plus

de temps et d'occasions d'interagir, ce qui est essentiel à la recherche d'un consensus, notamment sur les questions d'importance stratégique.

6. Le Bureau de la Secrétaire a fait le point sur ces évolutions et a soumis au Conseil d'administration en septembre 2021 des propositions de modification de ses méthodes de travail. Le Conseil a estimé qu'un délai supplémentaire était nécessaire pour arrêter les modalités de ses sessions à venir. La proposition de la direction tenant à mettre à l'essai les réunions en présentiel pour les cent trente-quatrième et cent trente-cinquième sessions du Conseil et pour les réunions des organes subsidiaires du Conseil, si les conditions le permettaient, tout en offrant la modalité hybride aux représentants qui seraient dans l'impossibilité de se rendre sur place, a été approuvée. Le Conseil a demandé qu'une nouvelle synthèse des enseignements tirés et les recommandations sur la marche à suivre lui soient soumises à une session ultérieure. Les propositions de modifications exposées dans le présent document reposent sur les constatations d'un sondage informel mené auprès d'autres organismes des Nations Unies et IFI, ainsi que sur une enquête réalisée auprès des représentants au Conseil en octobre 2022.
7. En 2023, la direction présentera également au Conseil d'administration une proposition pour examen portant sur la simplification et l'allégement de la documentation soumise au Conseil et à ses organes subsidiaires. La proposition mettra en évidence les possibilités de diminuer la périodicité, le volume et le flux des documents qui sont actuellement transmis au Conseil d'administration et à ses organes subsidiaires pour examen et approbation.

II. Proposition de modification des modalités

A. Allégement des travaux en séance

8. **Examen en ligne des documents:** Les travaux en séance du Conseil d'administration ont été allégés grâce au recours accru à l'examen en ligne des documents. Grâce à cette procédure, les représentants au Conseil transmettent, au moyen de la page dédiée de la plateforme interactive réservée aux États membres, leurs éventuels commentaires sur certains documents soumis pour examen, auxquels la direction apporte en ligne une réponse écrite. Après la session, un document regroupant l'ensemble des commentaires et des réponses de la direction est publié sur la plateforme, dans les quatre langues officielles du Fonds.
9. Les documents soumis pour examen pour lesquels cette procédure peut être appliquée comprennent, entre autres, les rapports financiers ordinaires périodiquement soumis au Conseil d'administration, les rapports de situation portant sur les questions institutionnelles, et les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et les évaluations des stratégies et des programmes de pays ayant déjà été examinés lors de consultations préalables aux sessions du Conseil.
10. Cette procédure, dont le succès comporte un coût lié au traitement linguistique des documents contenant les réponses de la direction aux commentaires des représentants, abrège par ailleurs les travaux en séance, de sorte qu'une chose compense l'autre. À l'avenir, trois options seraient envisageables en ce qui concerne les documents devant faire l'objet d'un examen, étant entendu que tout point à l'examen pourra être inscrit à l'ordre du jour pour examen en séance sur demande d'un membre du Conseil d'administration ou de son suppléant:
 - a) continuer d'examiner lesdits points en ligne au moyen de la fonction « commentaire » de la plateforme interactive réservée aux États membres – dans ce cas, les coûts liés au traitement linguistique des commentaires et des réponses formulées par la direction seraient compensés par le gain de temps;

- b) supprimer la fonction « commentaire », étendre à tous les points soumis au Conseil d'administration pour examen les consultations préalables du Conseil concernant les COSOP, les propositions de projets, de programmes et d'opérations non souveraines, et échanger des commentaires en séance sur la base d'un rapport final sur la consultation, disponible dans les quatre langues – cette option entraînerait des coûts supplémentaires liés à l'allongement de la durée des consultations préalables du Conseil, à l'interprétation et à la traduction;
- c) examiner en séance tous les points à l'examen – ce scénario entraînerait des coûts supplémentaires, étant donné que la durée des sessions du Conseil d'administration serait allongée pour qu'il puisse examiner tous les points.
11. Les représentants au Conseil d'administration ont exprimé une préférence pour l'option a), c'est-à-dire le maintien de la pratique consistant à examiner les points en ligne au moyen de la fonction « commentaire » de la plateforme interactive réservée aux États membres.
12. **Recommandation:** Afin de poursuivre l'allègement des travaux en séance, même après la pandémie, et compte tenu des observations formulées par les représentants, il est recommandé de maintenir la pratique consistant à examiner en ligne la documentation au moyen de la fonction « commentaire » de la plateforme interactive réservée aux États membres, étant entendu que tout point à l'examen peut être inscrit à l'ordre du jour d'une session du Conseil d'administration pour être examiné en séance sur demande d'un membre du Conseil, ou de son suppléant.
13. **Méthodes d'approbation:** Les travaux en séance du Conseil d'administration ont également été allégés par une procédure de vote par correspondance visant soit l'approbation des documents ayant déjà fait l'objet d'un examen à d'autres réunions (par exemple, les consultations préalables du Conseil), soit des points de routine ou de procédure. Dans le cadre de cette procédure, une fois que l'ordre du jour du Conseil est adopté en séance, les représentants sont invités à se prononcer sur les points soumis pour approbation par vote par correspondance. Ces points peuvent être inscrits à l'ordre du jour du Conseil pour examen en séance sur demande d'un membre du Conseil ou de son suppléant, sous réserve que cette demande parvienne au Bureau du Secrétaire au moins une semaine avant le début de la session du Conseil.
14. Les documents soumis pour approbation auxquels cette procédure peut s'appliquer sont, entre autres, les propositions de projets, de programmes et de dons et les propositions d'opérations non souveraines qui ont déjà été examinées lors des consultations préalables du Conseil d'administration, ainsi que les points de routine, par exemple les ordres du jour provisoires des sessions suivantes du Conseil des gouverneurs.
15. Le vote par correspondance a considérablement simplifié les processus d'approbation par le Conseil d'administration, car cette procédure a permis de dégager du temps pour les délibérations en séance. Toutefois, cette procédure mobilise des ressources importantes, car elle exige un grand effort de suivi aussi bien de la part des représentants des États membres que de la part du Bureau de la Secrétaire, qui doit s'assurer que les conditions de majorité sont réunies et que ces points sont dûment approuvés dans les délais prescrits; elle est en outre source de retards dans la communication aux États des approbations de projets ou programmes. En outre, le délai d'approbation des points soumis au Conseil d'administration à la session de décembre par vote par correspondance pose problème étant donné que cette session se tient peu de temps avant la fin de l'exercice et de la clôture financière. À l'avenir, trois options seraient envisageables en ce qui concerne les documents soumis pour approbation, étant entendu que tout

point à approuver pourra être inscrit à l'ordre du jour pour examen en séance sur demande d'un membre du Conseil d'administration ou de son suppléant:

- a) continuer de soumettre les points de routine ou de procédure, les propositions de projets, programmes ou dons, et les propositions d'opérations non souveraines, au vote par correspondance¹;
 - b) approbation en séance, « en bloc », des points signalés à cette fin dans l'ordre du jour du Conseil d'administration (voir le paragraphe 16 pour plus de précisions);
 - c) examiner en séance tous les points pour approbation.
16. Dans le cadre des comparaisons effectuées avec d'autres organisations, les processus d'approbation en usage à la Commission européenne et à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)² ont particulièrement retenu l'attention de la direction. Dans ces deux organisations, l'ordre du jour présenté comprend deux types de points: les points de la catégorie « A » et les points de la catégorie « B ». Relèvent de la catégorie « A » les points déjà examinés par d'autres comités ou organes, et qui ne sont donc pas proposés pour examen mais regroupés pour approbation au début de la réunion de l'organe directeur concerné. En consultation avec la présidente ou le président du Conseil, cette approbation « en bloc » en séance pourrait être appliquée aux points jugés peu controversés, notamment les suivants: les points de routine ou de procédure, comme c'est actuellement le cas pour les points susceptibles d'approbation par vote par correspondance; les propositions de projets, de programmes et de dons, ainsi que les propositions d'opérations non souveraines déjà examinées lors des consultations préalables du Conseil. Après consultation avec les présidentes ou présidents des organes subsidiaires du Conseil, il serait envisageable de soumettre certains points soumis au Conseil pour approbation qui ont déjà été examinés et approuvés par ces organes subsidiaires à la procédure d'approbation « en bloc ». Comme c'est déjà le cas pour la procédure actuelle de vote par correspondance, ces points pourraient être inscrits à l'ordre du jour du Conseil sur demande d'un membre du Conseil ou de son suppléant pour être examinés en séance. Au début de la session du Conseil et après l'adoption de l'ordre du jour, la présidente ou le président demanderait l'approbation en bloc de ces points.
17. **Recommandation:** La majorité des représentants au Conseil d'administration penchaient pour le maintien de l'approbation des points par vote par correspondance, mais, compte étant tenu des gains d'efficacité susceptibles de découler d'une simplification plus poussée des processus d'approbation, il est recommandé que l'approbation « en bloc » en séance soit mise en place à titre expérimental pour les points signalés à cette fin dans l'ordre du jour du Conseil, comme décrit au paragraphe 16. Cette procédure serait appliquée à toutes les sessions du Conseil en 2023, à la suite de quoi la direction présentera au Conseil un rapport sur les résultats obtenus et demandera au Conseil de se prononcer sur le maintien du processus d'approbation en bloc.
18. **Limite de temps pour les interventions:** Le recours aux réunions en ligne, puis hybrides, a montré qu'il importe que les orateurs sachent se montrer concis lorsqu'ils interviennent devant les organes directeurs, et cela pour le bien à la fois des participants et des interprètes. La tâche de ceux-ci est en effet d'autant plus complexe en ligne, où des questions de connectivité, de qualité du son et de dispositif audio entrent en jeu. Pour tenir compte des différents fuseaux horaires, des difficultés d'interprétation, de la fatigue qu'engendrent les plateformes en ligne,

¹ Les projets et programmes considérés comme complexes ou novateurs continueraient à être soumis au Conseil pour examen formel en séance.

² <https://www.oecd.org/legal/Resolution-Governance-Decision-Making.pdf>.

et plus généralement des meilleures pratiques, et dans un souci d'utiliser au mieux le temps des représentants, il est proposé de plafonner le temps d'intervention.

19. **Recommandation:** Pour favoriser la bonne utilisation du temps et s'assurer que les membres peuvent intervenir sur un pied d'égalité selon leurs besoins, le temps d'intervention des représentantes et représentants aux sessions du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires sera plafonné. Il est proposé de limiter les interventions à trois minutes, pour les États intervenant à titre individuel, et à cinq minutes, lorsqu'ils s'expriment au nom d'un groupe d'États membres (par exemple les déclarations des listes).

B. Modalités de participation

20. Du fait de la pandémie de COVID-19, de nombreuses organisations ont été contraintes de revoir sensiblement les modalités de réunion de leurs organes directeurs. Un sondage informel mené en 2021 auprès des secrétariats des organes directeurs des organismes des Nations Unies et des IFI révélait, malgré la tendance sous-jacente d'un retour progressif aux réunions en présentiel, un vif intérêt pour le maintien des réunions en ligne dans de nombreux cas et, parfois, pour le remplacement des réunions en présentiel par des conférences en ligne.
21. Un sondage informel de suivi a été mené auprès du même groupe en octobre 2022 (on trouvera à l'annexe un résumé des constatations et le questionnaire du sondage). Les constatations laissent apparaître, à l'échelle des organisations, une évolution vers les réunions en format hybride qui, bien que souvent plus exigeantes et plus coûteuses que les réunions intégralement tenues en présentiel ou intégralement en ligne, offrent des avantages tangibles aux participants, du point de vue de la souplesse et des frais de déplacement. Cela étant, les participants au sondage ont souligné les avantages des réunions en présentiel, source de relations interpersonnelles et de confiance plus étroites entre les membres. L'une de ces organisations y voyait l'intérêt d'une participation de toutes et tous sur un pied d'égalité, tandis qu'une autre, qui avait envisagé d'adopter le format en ligne ou le format hybride pour toutes ses réunions, avait repris en 2021 le format intégralement en présentiel dans le cas des réunions de son conseil d'administration, afin de reconstruire une dynamique de groupe et de renforcer l'investissement personnel et la participation, qui avaient pâti d'une année de réunions tenues intégralement en ligne ou au format hybride. Bien que les organisations continuent d'encourager la participation en personne, à l'avenir, la plupart d'entre elles donneront aux participants la possibilité de se connecter aux réunions de manière virtuelle. Une organisation a fait observer que si les États membres tenaient à ce que les négociations se déroulent en présentiel, de nombreux délégués préféreraient quant à eux la participation en ligne, pour autant que la plateforme fût stable et conviviale, et que la reprise des réunions au format intégralement en présentiel n'était pas à l'ordre du jour, à l'exception des rares réunions au cours desquelles un vote est requis. Le sondage révèle également que certaines organisations ont adopté des modalités de réunion différentes d'un organe directeur à un autre, certains se réunissant en présentiel, et d'autres, en ligne ou en format hybride.
22. Les autres organismes ayant leur siège à Rome tiennent la plupart des réunions en format hybride ou intégralement en ligne, et indiquent avoir constaté un recul de la participation en personne aux réunions hybrides. Ces pratiques sont similaires à celles en cours au FIDA, où les récentes sessions du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires se sont tenues sous une forme hybride, et où d'autres réunions comme les séminaires informels, les consultations préalables du Conseil et les réunions des Coordonnateurs et amis se sont déroulées en ligne.
23. Le tableau 1 présente une synthèse des avantages et des inconvénients des diverses modalités de réunion, à partir de l'expérience acquise par le FIDA.

Tableau 1

Avantages et inconvénients des différentes modalités de réunion des organes directeurs

	<i>Intégralement en présentiel</i>	<i>Intégralement en ligne</i>	<i>Hybride</i>
<i>Avantages</i>	<p>Multiplication des possibilités d'interactions interpersonnelles et de recherche du consensus, y compris des échanges informels en marge de la réunion et des occasions d'établir des relations interpersonnelles et de confiance entre les membres et avec la direction.</p> <p>Services d'interprétation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts d'interprétation pouvant être inférieurs à ceux induits par les formats hybride ou en ligne, les tours de travail des interprètes étant susceptibles d'être allongés. • Diminution du nombre d'interruptions des interprètes dues aux problèmes de connexion des orateurs. <p>Simplification des procédures pour l'adoption formelle des décisions dans le cas où les représentants demandent la mise aux voix d'une décision, par rapport aux formats en ligne et hybride.</p>	<p>Réduction des coûts (voyages, hébergement, services de conférence et logistique).</p> <p>Réduction de l'empreinte environnementale en raison de la limitation des déplacements.</p> <p>Facilitation de la participation – Présence, à titre de participants ou d'observateurs, de représentants supplémentaires, qui n'auraient autrement pas fait le déplacement depuis les pays. Gain de temps plus important pour les participants qui se connectent aux réunions de manière virtuelle, sans qu'il soit nécessaire de se rendre sur place.</p> <p>Plus grande souplesse en cas d'événements imprévus pouvant empêcher la tenue de réunions en présentiel.</p>	<p>Réduction partielle des coûts (réduction des frais de voyage).</p> <p>Réduction de l'empreinte environnementale en raison de la limitation des déplacements.</p> <p>Facilitation de la participation – Présence, à titre de participants ou d'observateurs, de représentants supplémentaires, qui n'auraient autrement pas fait le déplacement depuis leur capitale. Gain de temps plus important pour les participants qui se connectent aux réunions de manière virtuelle, sans qu'il soit nécessaire de se rendre sur place.</p> <p>Plus grande souplesse en cas d'événements imprévus pouvant empêcher la tenue de réunions en présentiel.</p>
<i>Inconvénients</i>	<p>Coûts additionnels liés aux déplacements, à l'hébergement, aux services de conférence et à la logistique.</p> <p>Augmentation de l'empreinte environnementale en raison de l'augmentation des déplacements.</p> <p>Plafonnement du nombre de participants en raison de la capacité d'accueil du lieu de réunion.</p>	<p>Manque d'interactions interpersonnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune possibilité d'échanges informels en marge de la réunion, qui sont souvent essentiels à la recherche d'un consensus. • Manque de possibilités de réseautage et d'occasions d'établir des relations interpersonnelles et de confiance entre les membres, notamment pour les nouveaux membres du Conseil d'administration. • Perte de contact avec les délégations et manque d'interaction en face à face entre la direction et les représentants au Conseil d'administration. <p>Services d'interprétation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susceptibles d'être soumis à des règles distinctes, dans les environnements virtuel et hybride, de celles applicables aux réunions en présentiel, ce qui donne lieu à des coûts plus élevés. Les tours des interprètes sont nécessairement plus courts compte tenu des plus grandes difficultés que 	<p>Augmentation des coûts (notamment des coûts liés aux ressources humaines), étant donné la nécessité d'assurer la tenue simultanée d'une réunion en présentiel et d'une réunion en ligne.</p> <p>Les économies liées à la réduction des frais de voyage et de l'empreinte environnementale en raison de la limitation des déplacements peuvent être en partie ou totalement annulées si certains membres décident de participer en personne à une partie de la réunion, et de manière virtuelle à l'autre partie.</p> <p>Limitation des interactions interpersonnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilités d'échanges informels s'offrant uniquement aux participants physiquement présents sur le lieu de la réunion, ce qui interfère avec la recherche d'un consensus et les possibilités de réseautage entre les membres. • Les participants qui assistent aux réunions en ligne n'ont pas la possibilité de s'engager dans des négociations « parallèles », ce qui fait obstacle à l'inclusion et à la recherche d'un consensus.

posent les environnements virtuel et hybride. Il peut donc parfois être nécessaire de recruter un plus grand nombre d'interprètes pour une réunion donnée.

- Dépenses supplémentaires liées à l'utilisation de plateformes et d'outils de visioconférence en ligne avec interprétation.
- Perturbation des services d'interprétation lorsque les participants rencontrent des problèmes de connexion ou ne respectent pas les règles d'usage (par exemple, l'utilisation d'un casque et de microphones adaptés, etc.).

Considérations d'ordre logistique

- Participation en baisse due au décalage horaire.
- Dans la mesure où il est nécessaire de prendre en compte autant que possible les décalages horaires, le nombre d'heures pouvant être allouées aux réunions par jour est, de fait, moins élevé, ce qui suppose de les étaler sur un plus grand nombre de jours.
- Les participants sont susceptibles de rencontrer des difficultés audio et vidéo si leur connexion est instable.

Difficultés pratiques liées à l'adoption formelle des décisions dans le cas où les représentants demandent qu'une **décision soit mise aux voix**, en particulier si le vote doit se dérouler au scrutin secret et en gardant à l'esprit que l'utilisation d'un système de vote électronique au FIDA doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration.

Services d'interprétation

- Susceptibles d'être soumis à des règles distinctes, dans les environnements virtuel et hybride, de celles applicables aux réunions en présentiel, ce qui donne lieu à des coûts plus élevés. Les tours des interprètes sont nécessairement plus courts compte tenu des plus grandes difficultés que posent les environnements virtuel et hybride. Il peut donc parfois être nécessaire de recruter un plus grand nombre d'interprètes pour une réunion donnée.
- Dépenses supplémentaires liées à l'utilisation de plateformes et d'outils de visioconférence en ligne avec interprétation.
- Perturbation des services d'interprétation lorsque les participants rencontrent des problèmes de connexion ou ne respectent pas les règles d'usage (par exemple, l'utilisation d'un casque et de microphones adaptés, etc.).

Considérations d'ordre logistique

- Participation en baisse due au décalage horaire.
- Dans la mesure où il est nécessaire de prendre en compte autant que possible les décalages horaires, le nombre d'heures pouvant être allouées aux réunions par jour est, de fait, moins élevé, ce qui suppose de tenir celles-ci sur un plus grand nombre de jours.
- Les participants sont susceptibles de rencontrer des difficultés audio et vidéo si leur connexion est instable.

Difficultés pratiques liées à l'adoption formelle des décisions dans le cas où les représentants demandent qu'une **décision soit soumise au vote**, en particulier si le vote doit se dérouler au scrutin secret et en gardant à l'esprit que l'utilisation d'un système de vote électronique au FIDA doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration.

24. En réponse à l'enquête réalisée en septembre 2022, les représentants au Conseil d'administration se sont prononcés en faveur d'une reprise des sessions du Conseil en présentiel après la pandémie. En ce qui concerne les réunions des organes subsidiaires, les opinions divergeaient, environ deux tiers des répondants préférant que les réunions se déroulent intégralement en présentiel, et un tiers préférant des réunions tenues intégralement en ligne. La participation aux récentes sessions du Conseil d'administration augmente nettement lorsqu'elles se tiennent en présentiel, mais il n'en va pas de même pour les réunions des organes subsidiaires, pour lesquelles on a observé une diminution de la participation en présentiel et une augmentation des demandes de participation en ligne.
25. **Recommandation:** Étant donné l'expérience des diverses modalités de réunion acquise par le FIDA, la nécessité de prendre en compte les différents fuseaux horaires des participants, les tendances observées au FIDA depuis le retour, à titre d'essai, aux réunions en présentiel, les tendances observées au sein des institutions de référence, et les observations formulées par les représentants au Conseil d'administration, les recommandations suivantes sont proposées:
- a) Tant que les restrictions de voyage et de participation liées à la pandémie de COVID-19 perdureront, le mode de fonctionnement hybride continuera d'être proposé pour toutes les réunions tenues en présentiel, afin d'assurer une large participation des Membres.
 - b) Les consultations préalables du Conseil d'administration se dérouleront intégralement en ligne. Cette démarche permettra d'optimiser le rapport coût-efficacité et d'obtenir une participation suffisante des équipes de pays du FIDA lorsque celle-ci est requise, étant donné que la structure institutionnelle est de plus en plus décentralisée.
 - c) Les séminaires informels se dérouleront intégralement en ligne.
 - d) Les réunions des Coordonnateurs et amis se tiendront intégralement en présentiel au siège du FIDA, et il sera possible d'organiser des réunions en ligne si l'exiguïté des délais ou d'autres facteurs empêchent la tenue des réunions en présentiel.
 - e) Les réunions et les sessions des organes subsidiaires du Conseil d'administration se tiendront intégralement en présentiel au siège du FIDA, le mode de fonctionnement hybride étant disponible pour les personnes qui ne peuvent être à Rome le jour de la réunion.
 - f) Sessions du Conseil d'administration:
 - i) Les sessions d'avril/mai et de décembre se tiendront intégralement en présentiel au siège du FIDA, pendant deux à trois jours complets. Le format en présentiel est le mode de fonctionnement privilégié pour ces sessions, compte tenu des journées de réflexion du Conseil d'administration, qui ont généralement lieu en même temps que la session d'avril/mai, de l'examen, à celle de décembre, des questions stratégiques, comme le projet de budget-programme de travail du FIDA pour l'année suivante, et du souci d'établir des relations interpersonnelles plus étroites entre les membres et la direction.
 - ii) La session de septembre se tiendra en ligne, cinq heures par jour au maximum, pendant deux ou trois jours. Étant donné que cette session se déroule peu de temps après les vacances d'été, le fait de la tenir en ligne permettra d'éviter les déplacements, et sera donc gage d'une plus grande souplesse pour les représentants.

III. Recommandations

26. Le Conseil d'administration est invité à examiner et à approuver les recommandations figurant aux paragraphes 12, 17, 19 et 25, qui visent à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance de l'institution.

Résumé des conclusions du sondage de suivi informel portant sur les modalités de réunion des organes directeurs

1. Le Bureau de la Secrétaire du FIDA a mené en 2021 un sondage informel auprès des secrétariats des organes directeurs des organismes des Nations Unies et des IFI sur les changements apportés aux modalités de gouvernance en conséquence de la pandémie de COVID-19. Un sondage informel de suivi a été réalisé auprès du même groupe en octobre 2022 (on trouvera le questionnaire ci-après) et dix-neuf réponses ont été reçues (sept d'entre elles émanent du groupe des organismes des Nations Unies et douze, du groupe des IFI).
2. Les principaux résultats et observations issus du sondage de suivi peuvent être récapitulés comme suit:
 - a) La majorité des réponses révèlent une **évolution vers le format de réunion hybride**, tel semblant être le mode de fonctionnement privilégié à l'avenir. Si plusieurs organisations encouragent la participation en présentiel pour ce qui est des réunions des organes directeurs, les participants continueront néanmoins d'avoir la possibilité de s'y connecter de manière virtuelle. Une organisation a indiqué qu'elle avait envisagé de proposer le format en ligne ou hybride pour toutes les réunions, mais qu'elle avait repris en 2021 le format intégralement en présentiel dans le cas des réunions de son conseil d'administration, afin de reconstruire une dynamique de groupe et de renforcer l'investissement personnel et la participation, qui avaient pâti d'une année de réunions tenues intégralement en ligne ou au format hybride.
 - b) Quatre organisations seulement ont indiqué qu'elles comptaient reprendre les réunions intégralement en présentiel; l'une d'entre elles a souligné que cette démarche permettrait de placer tous les participants sur un pied d'égalité, une autre a noté que l'abandon du format virtuel permettrait d'éviter les coûts supplémentaires induits par les séances d'interprétation supplémentaires et ceux liés aux technologies à l'appui des services d'interprétation, et une autre encore, qui prévoyait de revenir pleinement au présentiel, a indiqué que ses plans pouvaient encore changer. Une cinquième organisation a noté qu'aucune décision n'avait encore été arrêtée quant à la reprise des réunions au format intégralement en présentiel.
 - c) Les participants au sondage ont souligné les **avantages liés au maintien des réunions des organes directeurs en format hybride**. Il s'agit, entre autres, d'une plus grande souplesse pour les participants aux réunions, ainsi que d'une réduction des frais de voyage et de l'empreinte environnementale. Voici quelques-unes des observations formulées au sujet des réunions hybrides:

« Ce format hybride, comme précédemment indiqué, s'est avéré d'une grande efficacité et d'une grande souplesse, sachant que tous les directeurs ne résident pas au siège de manière permanente. Dans le cas des réunions [de l'organe directeur], cette formule a également été très utile dans la mesure où elle a permis d'assurer la participation des hauts responsables, qui n'ont pas eu besoin de déléguer leur participation à un gouverneur suppléant ou à un gouverneur suppléant temporaire. »

« Le mode de fonctionnement hybride est devenu la norme pour les réunions formelles ou semi-formelles des organes directeurs de [nom de l'organisation], alors même que les réunions hybrides sont plus astreignantes et plus coûteuses que les réunions qui ont lieu intégralement en personne ou intégralement en ligne. »

« Nous avons constaté que si les États membres tiennent à ce que les négociations se déroulent sous la forme de réunions en personne, de nombreux délégués préfèrent quant à eux la participation en ligne, pour autant que la plateforme soit stable et conviviale. La reprise des réunions intégralement en présentiel n'est pas à l'ordre du jour, à l'exception des rares réunions au cours desquelles un vote est requis. »

- d) Quelques organisations ont indiqué avoir fixé des **modalités de réunion distinctes pour les différents organes directeurs** – par exemple, la réunion de l'organe directeur principal se tient en présentiel, tandis que le format en ligne ou hybride est appliqué aux réunions d'autres comités et du conseil d'administration. Une organisation a indiqué que la moitié des réunions de certains de ses organes directeurs étaient organisées selon le format en présentiel, et l'autre moitié, en format virtuel.
- e) **De nouvelles pratiques** ont été mises en place après l'apparition de la pandémie de COVID-19 que certaines organisations comptent maintenir, à savoir le recours aux procédures de vote en ligne et d'autres innovations technologiques, comme les plateformes informatiques spécialisées pour la tenue des réunions des organes directeurs.

Questionnaire de sondage

Dans la perspective de l'après-pandémie:

1. Votre organisation envisage-t-elle de reprendre les réunions de ses organes directeurs au format intégralement en présentiel (c'est-à-dire sans offrir aux délégués la possibilité de se connecter en ligne)?
 - a) Veuillez préciser si cette décision concernera tous les organes directeurs, ou si des modalités distinctes seront définies pour certains d'entre eux et pour les organes subsidiaires.
2. Votre organisation compte-t-elle adopter des modalités de réunion mixtes pour les différents organes directeurs? Il peut s'agir, par exemple, de tenir les réunions des principaux organes directeurs en présentiel, tandis que les organes subsidiaires restreints ou les groupes de travail se réuniront uniquement au format virtuel ou hybride.
3. Votre organisation continuera-t-elle d'offrir:
 - a) des réunions au format virtuel (c'est-à-dire des réunions auxquelles tous les délégués assistent en se connectant de manière virtuelle et où aucun d'entre eux n'est présent physiquement)?
 - b) des réunions au format hybride (c'est-à-dire des réunions auxquelles certains délégués assistent physiquement et d'autres se connectent de manière virtuelle)?
 - c) Veuillez fournir des précisions supplémentaires, y compris les raisons pour lesquelles ces modalités de réunion sont maintenues ou abandonnées.
4. Votre organisation prévoit-elle de maintenir des pratiques nouvellement mises en place après l'apparition de la pandémie de COVID-19, qui sont susceptibles d'avoir amélioré l'efficacité des modes de gouvernance? Il peut s'agir, par exemple, de l'allègement de l'ordre du jour des réunions grâce au déplacement de l'examen de certains points avant ou après la tenue de la réunion. Veuillez fournir de plus amples détails.