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

Cote du document: EB 2023/138/R.10

Point de l'ordre du jour: 8 a)

Date: 12 avril 2023

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 aux paragraphes 8, 16, 18 et 23 du présent document, comme indiqué au paragraphe 24.

Questions techniques:

Deirdre Mc Grenra

Secrétaire du FIDA par intérim
Bureau de la 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. Poussées par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), les organisations ont dû revoir leurs mécanismes de gouvernance et les adapter aux environnements virtuels, devenus incontournables, afin de garantir la continuité de leurs activités et l'efficacité des processus de décision et de contrôle de leurs organes directeurs.
2. Le FIDA a introduit, entre autres, le recours à la procédure de vote par correspondance, vouée à simplifier les processus d'approbation en ligne, et une fonction ajustée de commentaire en ligne, l'objectif étant de mieux répondre aux besoins de gouvernance et de recueillir plus facilement les avis des intéressés. Ces nouveautés, ajoutées au remaniement des ordres du jour qui a allégé les travaux en séance, ont permis de gagner du temps.
3. Des économies ont aussi été réalisées, comme l'a démontré l'analyse de la durée, de la complexité et des coûts des sessions du Conseil d'administration organisées en 2019 et en 2020, qui portait sur l'efficacité des réunions en présentiel et des réunions en ligne. Ces dernières ont permis de réaliser des économies directes de l'ordre de 35 000 USD à 40 000 USD grâce à la réduction des frais de voyage et d'hébergement.
4. L'impact de ces changements ayant été passé en revue, des propositions visant à simplifier les méthodes de travail du Conseil d'administration ont été soumises à cet organe pour examen. Un délai supplémentaire a été jugé nécessaire pour évaluer les avantages et les inconvénients des différentes modalités envisagées.
5. Les modifications proposées dans le présent document sont fondées sur: les conclusions d'un sondage informel portant sur les pratiques d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales (voir l'annexe I); un sondage mené auprès des représentants du Conseil d'administration en octobre 2022; les avis exprimés par les représentants du Conseil d'administration à la session de décembre ou lors des réunions des Coordonnateurs et amis, des échanges informels et du séminaire informel organisé en mars 2023.

II. Proposition de modification des modalités

A. Allègement des travaux en séance

6. **Examen en ligne des documents.** Les travaux en séance du Conseil d'administration ont été allégés par le recours accru à l'examen en ligne des documents. Dans le cadre de cette procédure, les représentants au Conseil transmettent, à partir 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 du Conseil d'administration, 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.
7. Les représentants au Conseil d'administration ont favorablement accueilli l'utilisation de la fonction de commentaire en ligne. À ce titre, il est proposé que:
 - a) la fonction de commentaire en ligne soit utilisée pour examiner certains documents, en particulier:

- i) les rapports financiers ordinaires soumis périodiquement (voir l'annexe II);
 - ii) les rapports de situation (voir l'annexe II);
 - iii) les programmes d'options stratégiques pour les pays¹;
 - iv) les évaluations des stratégies et des programmes de pays¹;
- b) les documents énumérés au point a) ci-dessus soient décorrélés des sessions du Conseil d'administration, ce qui favoriserait une répartition plus uniforme de la documentation tout au long de l'année, et une plus grande souplesse dans la finalisation des documents et leur examen par les représentants au Conseil;
- c) la fonction de commentaire soit activée pour une durée de quatre semaines afin de recueillir les observations des représentants au Conseil. La direction tâcherait de répondre à chaque commentaire (en anglais) dans les trois jours ouvrables suivant sa réception. Tous les commentaires et réponses seraient regroupés dans un seul document publié dans les quatre langues officielles du Fonds, qui serait diffusé le plus tôt possible après la désactivation de la fonction de commentaire;
- d) sur demande d'un membre du Conseil d'administration ou de son suppléant, tout point diffusé pour examen en ligne au moyen de la fonction de commentaire soit inscrit à l'ordre du jour d'une prochaine session du Conseil pour examen en séance. Ces demandes devraient parvenir au Secrétariat avant la désactivation de la fonction de commentaire.
8. **Recommandation.** Il est recommandé de poursuivre la pratique consistant à examiner les documents en ligne à l'aide de la fonction de commentaire de la plateforme interactive réservée aux États membres, comme indiqué au paragraphe 7.
9. **Méthodes d'approbation.** Les travaux en séance du Conseil d'administration ont également été allégés par la procédure de vote par correspondance, qui vise soit l'approbation ou la confirmation de 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. La méthode consiste à inviter les représentantes et représentants, une fois l'ordre du jour du Conseil adopté en séance, à se prononcer sur les points en question par vote par correspondance. Ces points seront inscrits à l'ordre du jour du Conseil pour examen en séance sur demande d'un membre du Conseil ou de son suppléant, à condition que cette demande parvienne au Bureau de la Secrétaire au moins une semaine avant le début de la session du Conseil.
10. À la cent trente-septième session du Conseil d'administration, les représentantes et représentants ont reconnu l'intérêt du vote par correspondance, qui avait permis d'alléger les travaux en séance. Toutefois, il a été constaté que cette procédure mobilisait des ressources importantes, car elle exigeait un grand effort de suivi aussi bien de la part des représentants au Conseil que de la part du Bureau de la Secrétaire, pour s'assurer que les conditions de majorité étaient réunies et que ces points étaient dûment approuvés ou confirmés dans les délais prescrits; cette procédure risquait donc d'entraîner des retards dans la communication aux États des approbations de projets ou de programmes. En outre, le délai d'approbation des points soumis au Conseil d'administration à la session de décembre au moyen

¹ Vu leur importance stratégique, et vu les perspectives de collaboration qu'ils offrent avec les équipes de pays et les représentants et représentantes des pouvoirs publics, les programmes d'options stratégiques pour les pays et les évaluations de stratégies et de programmes de pays continueront d'être examinés lors de consultations préliminaires du Conseil.

d'un vote par correspondance était problématique, car cette session se tenait peu de temps avant la clôture de l'exercice et des comptes financiers.

11. Pour simplifier les méthodes d'approbation, les représentantes et représentants ont fait remarquer que l'on pourrait envisager d'adopter une approche évolutive en la matière: plutôt que d'associer les propositions aux sessions formelles du Conseil d'administration, les points à examiner pourraient être répartis de manière plus homogène entre les réunions des organes directeurs, tout au long de l'année. En réponse à cette proposition, et étant donné que la planification des projets et programmes du FIDA qu'il est proposé de soumettre à l'examen du Conseil dépend également de facteurs échappant au contrôle du Fonds, la direction présentera un document sur les propositions de révision des procédures d'approbation des propositions de projets, de programmes et d'opérations non souveraines, pour examen par le Conseil lors d'une session à venir.
12. Les représentants au Conseil d'administration ont en outre souligné l'importance de publier les documents sans retard – principe auquel la direction est très attachée. En 2021 et 2022, près de 90% des documents soumis au Conseil d'administration (pour approbation, examen ou confirmation) ont été publiés dans les délais fixés par ce dernier. La direction continuera de s'efforcer de faire respecter les délais prescrits, conformément à l'article 6 du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Afin d'atténuer les risques de retard, les auteurs des documents sont sensibilisés en permanence à cette question. Pour favoriser une planification à terme et l'identification rapide des points pour lesquels des consultations pendant le processus itératif serait utile, un document comprenant un aperçu des projets d'ordre du jour provisoire des deux sessions à venir sera désormais présenté lors de chaque session du Conseil d'administration, pour information².
13. Afin d'alléger encore les travaux en séance et de simplifier davantage les méthodes d'approbation à la disposition du Conseil, il est proposé que les points sur lesquels le Conseil doit se prononcer par vote par correspondance soient examinés par ce dernier au début de la session, dans le cadre d'une procédure « en bloc »³. Cette proposition est en phase avec les pratiques d'autres organisations, comme l'Union européenne⁴ et l'Organisation de coopération et de développement économiques⁵. Dans ces deux institutions, l'ordre du jour comprend deux types de points, les points « A » et les points « 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. Relèvent de la catégorie « B » les points auxquels l'organe directeur donne suite après les travaux en séance.
14. En concertation avec la Présidence du Conseil d'administration, cette procédure en bloc serait appliquée en séance aux points considérés comme peu controversés, à savoir:
 - a) les points de routine ou de procédure, tels que les points qui font actuellement l'objet d'une décision par vote par correspondance;
 - b) les propositions de projets ou de programmes déjà examinées lors des consultations préalables du Conseil d'administration;
 - c) les points de routine sur lesquels le Conseil doit se prononcer (approbation ou confirmation) et qui ont déjà été examinés et approuvés par des organes subsidiaires.

² Cette mesure a déjà été prise pour la cent trente-huitième session du Conseil d'administration.

³ Comme le précise l'article 23 du [Règlement intérieur du Conseil d'administration](#), le vote par correspondance peut continuer à être employé lorsque « le Conseil doit prendre une décision qui ne saurait être remise jusqu'à la session suivante, mais qui ne justifie pas la convocation d'une session extraordinaire ».

⁴ Voir l'article 3, alinéa 6 du [Règlement intérieur du Conseil de l'Union européenne](#).

⁵ Voir <https://www.oecd.org/fr/juridique/Resolution-Gouvernance-Decision.pdf>.

Les points considérés comme devant faire l'objet d'une discussion ne seraient pas proposés pour examen dans le cadre de cette procédure. On trouvera à l'annexe III des exemples des types de points qui pourraient être proposés pour un examen en bloc en séance compte tenu de ces critères.

15. Comme dans le cas de la procédure de vote par correspondance actuelle, un membre du Conseil d'administration ou son suppléant pourrait demander d'inscrire à l'ordre du jour du Conseil, en vue d'un examen en séance, tout point soumis pour approbation ou confirmation dans le cadre de la procédure en bloc. Les représentants auraient ainsi toujours le droit de demander le cas échéant une délibération en séance sur tel ou tel point. Au début de la session et après l'adoption de l'ordre du jour, la Présidence du Conseil demanderait de procéder à l'examen en bloc de ces points. Cette procédure simplifierait les travaux du Conseil d'administration et de la direction en réduisant de fait les efforts de suivi requis, en facilitant la clôture de l'exercice et des comptes financiers et en accélérant la communication des approbations aux parties concernées.
16. **Recommandation.** Compte tenu des gains d'efficacité potentiels qu'offre une simplification plus poussée des processus d'approbation, il est recommandé de procéder en séance, à titre expérimental, à l'examen en bloc de certains points recensés dans l'ordre du jour du Conseil d'administration, comme indiqué aux paragraphes 13, 14 et 15. Cette procédure serait mise à l'essai lors des sessions du Conseil de septembre 2023, de décembre 2023 et d'avril/mai 2024, puis la direction rendrait compte au Conseil d'administration des résultats obtenus et demanderait à ce dernier de se prononcer sur le maintien de la procédure en bloc.
17. **Limite de temps pour les interventions.** Le recours aux réunions en ligne, puis hybrides, a montré qu'il importait que les orateurs sachent se montrer concis lorsqu'ils intervenaient devant les organes directeurs. Cette concision va dans l'intérêt à la fois des participants et des interprètes, dont la tâche est 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, et plus généralement des meilleures pratiques, et dans le souci d'utiliser au mieux le temps des représentants, il est proposé de plafonner le temps d'intervention.
18. **Recommandation.** Pour optimiser la gestion du temps disponible 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 de listes ou de groupes). Les limites de temps d'intervention proposées doivent s'entendre comme des orientations, que la Présidence du Conseil d'administration sera néanmoins libre de prolonger ou de ne pas appliquer sur des points spécifiques à telle ou telle séance. De plus, les représentantes et représentants peuvent communiquer les déclarations prononcées en séance au Bureau de la Secrétaire pour publication sur la plateforme interactive réservée aux États membres⁶.

B. Modalités de participation

19. 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 a été mené en octobre 2022 auprès des secrétariats des organes directeurs des organismes des Nations Unies et des institutions financières internationales (voir le résumé des conclusions et le

⁶ Ces déclarations seront publiées telles qu'elles auront été reçues sur la page accessible au public de la plateforme interactive réservée aux États membres.

questionnaire du sondage figurant à l'annexe I). Les conclusions laissent apparaître, à l'échelle des organisations, une évolution vers les réunions en format hybride qui, bien que souvent plus astreignantes et plus coûteuses que les réunions tenues intégralement en présentiel ou intégralement en ligne, offrent des avantages tangibles aux participants du point de vue de la souplesse et de la réduction des frais de voyage. Cela étant, les organisations sondées ont souligné les avantages des réunions en présentiel, source de relations interpersonnelles et de liens de confiance plus étroits 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 sous une forme hybride. Bien que les organisations continuent d'encourager la participation en personne, à l'avenir, la plupart d'entre elles donneraient aux participants la possibilité d'assister 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 représentants préféreraient quant à eux la participation en ligne, pourvu que la plateforme fût stable et conviviale; 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 était requis. Le sondage a aussi révélé que certaines organisations avaient adopté des modalités de réunion différentes d'un organe directeur à un autre, certains se réunissant en présentiel, et d'autres en ligne ou au format hybride.

20. Au FIDA, les dernières sessions du Conseil d'administration et de ses organes subsidiaires se sont tenues sous une forme hybride, et d'autres réunions comme les séminaires informels, les consultations préalables du Conseil et les réunions des Coordonnateurs et amis se sont déroulés en ligne. Si la participation en personne aux récentes sessions hybrides du Conseil d'administration a nettement augmenté, 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 hausse des demandes de participation en ligne.
21. Les représentants au Conseil d'administration ont exprimé leur préférence pour les réunions en présentiel et ont appelé à une certaine souplesse dans la détermination des modalités de réunion du Conseil et de ses organes subsidiaires. Conscients que la participation sur place n'était pas toujours possible, ils ont demandé au FIDA de continuer de proposer le format hybride, afin d'assurer une large participation. Il a été reconnu qu'en général, la participation en ligne aux réunions des organes directeurs devait être envisagée en complément (et non en substitution) de la participation en personne. Les représentants ont également indiqué qu'il n'était pas souhaitable d'organiser les sessions formelles du Conseil d'administration intégralement en ligne, car cela pouvait limiter les possibilités d'aboutir à un consensus et d'interagir en face à face.
22. Le tableau 1 présente une synthèse des avantages et des inconvénients des diverses modalités de réunion, à la lumière 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 des liens de confiance parmi les membres et entre les membres et 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 écologique 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. Gains de temps plus importants pour les participants qui assistent 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 (diminution des frais de voyage).</p> <p>Réduction de l'empreinte écologique 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. Gains de temps plus importants pour les participants qui assistent 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 écologique en raison de la hausse 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, dans les environnements virtuel et hybride, à des règles différentes de celles applicables aux réunions en présentiel, ce qui entraîne une hausse des coûts. Les tours des interprètes sont nécessairement plus courts, compte tenu des plus grandes 	<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 avantages attendus de la baisse des frais de voyage et de la réduction de l'empreinte écologique induites par la limitation des déplacements peuvent partiellement ou totalement disparaître 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 entrave le principe d'inclusion et la recherche d'un consensus.

difficultés que posent les environnements virtuel et hybride. Il faut donc parfois recruter un plus grand nombre d'interprètes pour une réunion donnée.

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

Considérations d'ordre logistique

- Participation en baisse due au décalage horaire.
- Sachant qu'il est nécessaire de prendre en compte autant que possible les décalages horaires, le nombre d'heures pouvant être allouées chaque jour aux réunions est, de fait, moins élevé, ce qui suppose d'étaler les séances 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 le recours au système de vote électronique au FIDA doit être préalablement approuvé par le Conseil d'administration.

Services d'interprétation

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

Considérations d'ordre logistique

- Participation en baisse due au décalage horaire.
- Sachant qu'il est nécessaire de prendre en compte autant que possible les décalages horaires, le nombre d'heures pouvant être allouées chaque jour aux réunions est, de fait, moins élevé, ce qui suppose d'étaler les séances 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 le recours au système de vote électronique au FIDA doit être préalablement approuvé par le Conseil d'administration.

23. **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 dans les institutions de référence, et les observations formulées par les représentants au Conseil d'administration, les recommandations suivantes sont proposées:
- a) Les sessions du Conseil d'administration se tiendront intégralement en présentiel au siège du FIDA⁷, pendant deux ou trois jours complets, le mode de fonctionnement hybride étant disponible pour ceux qui ne peuvent pas être à Rome le jour de la réunion. Les sessions formelles du Conseil d'administration seront de préférence tenues en présentiel, d'une part en raison des points stratégiques qui y sont examinés – le but étant de favoriser des relations interpersonnelles plus étroites parmi les membres et entre les membres et la direction, et d'autre part du fait que la session d'avril/mai se déroule à peu près en même temps que les Journées de réflexion du Conseil d'administration.
 - b) Les consultations préalables du Conseil d'administration se dérouleront intégralement en ligne. Cette démarche permettra de garantir, chaque fois qu'il conviendra, une participation adéquate et financièrement rationnelle des équipes de pays du FIDA, compte tenu de la décentralisation croissante de l'institution. Ces consultations pourront également se dérouler en présentiel, si nécessaire. On s'efforcera de fixer le calendrier des consultations préalables de telle sorte que suffisamment de temps soit réservé à l'examen des documents, au retour d'information et aux réponses de la direction.
 - c) Les séminaires informels se tiendront intégralement en ligne, et pourront être organisés en présentiel si cela est jugé nécessaire, sous réserve du caractère sensible ou des spécificités des thèmes abordés⁸.
 - d) Les réunions des Coordonnateurs et amis se tiendront intégralement en présentiel au siège du FIDA, et pourront être organisées en ligne si l'exiguïté des délais ou d'autres facteurs font obstacle à la tenue de la réunion 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 ceux qui ne peuvent pas être à Rome le jour de la réunion.

III. Recommandations

24. Le Conseil d'administration est invité à examiner et à approuver les recommandations figurant aux paragraphes 8, 16, 18 et 23, qui visent à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance de l'institution.

⁷ Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié pendant la pandémie de COVID-19 de manière à assurer la continuité des activités ([EB 2020/130/V.B.C.1](#)). Aux termes de l'article 3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, les « sessions du Conseil d'administration peuvent être tenues en mode virtuel lorsque le Président détermine que la tenue d'une session physique, en présentiel, n'est pas possible ou appropriée pour tous les représentants ».

⁸ Les représentants au Conseil d'administration peuvent demander la tenue en présentiel de séminaires informels consacrés à des thèmes particuliers.

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 institutions financières internationales sur les changements apportés aux modalités de gouvernance en conséquence de la pandémie de COVID-19. À l'issue d'un sondage informel de suivi réalisé auprès du même groupe en octobre 2022 (on trouvera le questionnaire ci-après), 19 questionnaires ont été renvoyés (sept parmi les organismes des Nations Unies et douze parmi les institutions financières internationales).
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 d'y assister en ligne. 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 la majoration des coûts induits par les séances d'interprétation supplémentaires et les dépenses liées 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 tenues intégralement en présentiel.
 - c) Les organisations sondées ont souligné les **avantages du maintien des réunions des organes directeurs sous forme hybride**, dont la plus grande souplesse offerte aux participants aux réunions et la réduction des frais de voyage et de l'empreinte écologique. 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 constatons 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, pourvu 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 leurs différents organes directeurs** – par exemple, la réunion de l'organe directeur principal se tient en présentiel, tandis que les autres réunions du conseil d'administration ou les réunions d'autres comités se déroulent en ligne ou au format hybride. Une organisation a fait savoir que la moitié des réunions de certains de ses organes directeurs étaient organisées en présentiel, et l'autre moitié, au format virtuel.
- e) Certaines organisations comptent maintenir **les nouvelles pratiques** mises en place en raison de la pandémie de COVID-19, à savoir le recours aux procédures de vote en ligne et à d'autres innovations technologiques, comme les plateformes informatiques spécialisées pour la tenue des réunions des organes directeurs.

Questionnaire du 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 informations.

Rapports financiers ordinaires soumis périodiquement et rapports de situation présentés pour examen au moyen de la fonction de commentaire en ligne

1. La liste ci-après énumère les points actuellement soumis à l'examen du Conseil d'administration à l'aide de la fonction de commentaire de la plateforme interactive réservée aux États membres. Ces rapports de situation et ces rapports financiers ordinaires soumis périodiquement⁹ sont présentés au Conseil d'administration pour examen suivant la procédure d'examen en ligne décrite aux paragraphes 6 à 8:
 - Rapport sur l'adéquation des fonds propres – (semestriel)
 - Rapport sur les risques liés à la gestion actif-passif
 - Gestion financière des projets: rapport de situation annuel comprenant l'examen du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit des projets financés par le FIDA
 - Informations actualisées sur la mise en œuvre de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et sur les activités de contrôle au FIDA (rapports *ad hoc*)
 - Rapport de situation sur la Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion
 - Rapport de situation sur la mise en œuvre de la Politique en matière de dons du FIDA (qui comprend en annexe la liste des dons approuvés par la Présidence du FIDA)
 - Informations actualisées sur la collaboration du FIDA avec le Comité de la sécurité alimentaire mondiale
 - Rapport de situation sur la mise en œuvre par le FIDA des engagements liés au Sommet sur les systèmes alimentaires
 - Rapport de situation sur la contribution du FIDA à la coopération Sud-Sud et triangulaire
 - Rapport de situation sur la contribution du FIDA à la réforme du système des Nations Unies pour le développement
 - Informations actualisées sur les mesures prises par le FIDA pour lutter contre les discours de haine, le racisme et les autres formes de discrimination
 - Rapport de situation sur le Cadre de partenariat du FIDA (à la fin de chaque cycle de reconstitution des ressources)
2. Tout point présenté pour examen sur la plateforme interactive réservée aux États membres au moyen de la fonction de commentaire en ligne peut être inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'administration pour examen en séance à la demande d'un membre ou d'un membre suppléant du Conseil.

⁹ Cette liste est présentée à titre indicatif et n'est pas exhaustive.

Propositions de points de routine pouvant faire l'objet d'une décision dans le cadre de la procédure en bloc

1. La liste ci-après¹⁰ comprend d'une part les points examinés et approuvés par les organes subsidiaires du Conseil d'administration ou lors des consultations préalables du Conseil, qui sont ensuite soumis au Conseil pour approbation ou confirmation, et d'autre part les points de routine ou de procédure qui font peu débat. Ces points, sur lesquels le Conseil d'administration se prononce actuellement au moyen d'un vote par correspondance, pourraient faire l'objet d'une décision du Conseil¹¹ dans le cadre de la procédure en bloc; ils continueraient d'être examinés par l'organe subsidiaire ou pendant toute autre réunion pertinente (par exemple les consultations préalables au Conseil) avant l'examen du Conseil.
 - Questions financières:
 - Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA en AAAA [C]
 - Exposé de la Politique de placement du FIDA AAAA [A]
 - États financiers consolidés du FIDA au 31 décembre AAAA [A]
 - Sélection des commissaires aux comptes [A]
 - Questions opérationnelles:
 - Propositions de projets et programmes déjà examinées lors des consultations préalables du Conseil d'administration [A]
 - Gouvernance:
 - Dates proposées pour les sessions du Conseil d'administration en AAAA [A]
 - Dates de la visite de pays du Conseil d'administration du FIDA prévue en AAAA [A]
 - Projet d'ordre du jour provisoire de la XX session du Conseil des gouverneurs [A]
 - Invitation des observateurs aux sessions du Conseil des gouverneurs [A]
 - Questions diverses:
 - Mémoires d'accord [A]
 - Accords-cadres de cofinancement [A]
 - Accords de coopération ou de partenariat [A]
2. Sur demande d'un membre du Conseil d'administration ou de son suppléant, tout point sur lequel le Conseil est invité à se prononcer dans le cadre de la procédure en bloc peut être inscrit à l'ordre du jour du Conseil pour être débattu en séance.

¹⁰ Cette liste est présentée à titre indicatif et n'est pas exhaustive.

¹¹ Par souci de clarté, une lettre indiquant au Conseil d'administration le type de décision requis figure à côté de chaque point de l'ordre du jour, à savoir: [A] = pour approbation; [C] = pour confirmation.