
Rapport sur les travaux des huitièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA

Cote du document: EB 2023/139/R.29

Point de l'ordre du jour: 16

Date: 23 août 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: INFORMATION

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à prendre note du Rapport sur les travaux des huitièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration, présenté ci-après.

Questions techniques:

Claudia ten Have

Secrétaire du FIDA

Bureau de la Secrétaire

courriel: c.tenhave@ifad.org

Deirdre Mc Grenra

Cheffe

Gouvernance institutionnelle et relations avec les États membres

Bureau de la Secrétaire

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Rapport sur les travaux des huitièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration du FIDA

I. Contexte et objet

1. Les huitièmes Journées de réflexion du Conseil d'administration se sont tenues les lundi 8 et mardi 9 mai 2023 à la Villa Tuscolana, à Frascati (Rome). Il s'agissait des premières journées de réflexion organisées entièrement en présentiel depuis le début de la pandémie de COVID-19. Un seul représentant ou une seule représentante pour chaque État membre siégeant au Conseil d'administration a pu participer à la réunion, outre les Coordonnateurs de liste et de sous-liste. L'événement a été animé par M. Bob Wright, qui avait déjà endossé le rôle de facilitateur lors d'éditions précédentes des Journées de réflexion.

A. Préparation

2. Le facilitateur a rencontré les Coordonnateurs de liste avant la tenue des Journées de réflexion. Il s'est ensuite entretenu avec les membres du Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence, ainsi qu'avec la plupart des vice-présidentes adjointes et vice-présidents adjoints afin de recueillir leurs observations et leurs suggestions concernant les résultats escomptés de ces journées. Après avoir élaboré plusieurs moutures et proposé des contributions supplémentaires, les Coordonnateurs se sont mis d'accord sur les objectifs des Journées de réflexion et sur les thèmes de discussion à aborder à cette occasion. Le facilitateur a ensuite travaillé avec le Bureau de la Secrétaire pour ajuster les éléments de langage. Le programme de la session a ensuite été officiellement arrêté. On trouvera le programme général à l'appendice I et la liste des participants à l'appendice II.

B. Finalité des Journées de réflexion: renforcer notre mandat

3. Ces Journées de réflexion avaient pour objectif de renforcer la stratégie et la gouvernance du FIDA, en réunissant le Conseil d'administration et la haute direction du Fonds dans un lieu isolé de manière à:
 - créer un espace de dialogue informel;
 - poursuivre le développement de liens entre les listes et promouvoir un climat de confiance entre les membres du Conseil d'administration;
 - réfléchir de manière constructive à l'amélioration permanente de la gouvernance du FIDA;
 - se pencher sur l'évaluation au niveau de l'institution sur le processus de décentralisation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE);
 - renforcer la compréhension et le consensus autour du mandat et de la stratégie du FIDA auprès des membres du Conseil d'administration, ainsi que du Président et de la haute direction;
 - unifier les perspectives du Conseil d'administration, du Président et de la haute direction avant la cent trente-huitième session du Conseil d'administration, prévue peu de temps après les Journées de réflexion.

II. Résumé du programme des Journées de réflexion

A. Premier jour

Première conversation

4. La Secrétaire du FIDA par intérim, M^{me} Deirdre Mc Grenra, et les Coordonnateurs de liste ont accueilli les participants à l'événement. Le facilitateur a présenté un aperçu du programme, puis les participants se sont réunis dans la cour afin de réaliser une série d'exercices avant de se répartir en groupes de deux personnes pour participer à de brèves conversations. De nombreux représentants n'avaient pas encore eu

l'occasion de se rencontrer en personne et se sont réjouis de ces possibilités d'échanges informels.

5. De retour dans la salle de réunion, les représentants ont pris part à l'« activité des quatre quadrants », afin de se pencher sur leur moteur personnel: relations humaines, structure, idéaux ou action. L'activité s'est déroulée sous la forme de discussions animées, en groupes de plusieurs personnes ou en groupes restreints, au cours desquelles les représentants ont pu mieux prendre conscience des déterminants qui guident leur comportement et leur mode de pensée, ainsi que ceux des autres, ainsi que des points forts et des faiblesses de leurs moteurs respectifs.
6. S'agissant des points forts, les membres « motivés par l'action » ont été décrits comme des personnes dynamiques, ayant un intérêt pour les résultats, mais n'ignorant pas qu'elles risquent de se retrouver enfermées dans leurs points de vue et isolées des autres. Les membres « motivés par les idéaux » sont des personnes qui se concentrent sur la raison d'être; elles sont guidées par leurs valeurs, mais ne donnent pas toujours suite à leurs intentions, ou ne les mènent pas toujours à bien. Le groupe « motivé par les relations humaines » a déclaré accorder une large place à l'esprit collectif, ce qui peut malheureusement parfois donner lieu à un manque de direction claire. Le groupe « motivé par la structure » a noté que son point fort résidait dans sa capacité à produire des cadres fiables, propices à la saine critique, le risque néanmoins étant que son attachement excessif aux procédures lui fasse perdre de vue la finalité poursuivie.
7. À l'issue de la séance de la matinée, la liste des questions qui ont émergé des échanges de chaque groupe a été recueillie. Ces questions, qui seraient débattues à l'occasion de conversations ultérieures, concernaient la décentralisation en cours, le mandat du FIDA, ainsi que des points à soumettre au Président et au Conseil d'administration.
8. En guise de conclusion, le facilitateur a récité un poème intitulé *Lost* pour souligner l'importance des trois principes des Journées de réflexion: être dans l'instant présent; trouver le juste équilibre entre questionnement et expression des opinions; cultiver la curiosité plutôt que les jugements de valeur.
9. On trouvera à l'appendice III la liste des questions soulevées par les différents groupes.

Rapport d'IOE, questions et réflexion

10. Après le déjeuner, M. Indran Naidoo, Directeur d'IOE, a présenté un résumé de l'évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. L'accent a été mis sur les enseignements à tirer des réussites et des échecs de la décentralisation, ainsi que sur la proposition de suggestions à l'intention de la haute direction en vue d'orienter l'initiative de décentralisation en cours.
11. Après la présentation, le Directeur d'IOE a répondu aux questions de l'assistance pendant environ 45 minutes, dans le cadre d'un dialogue constructif sur les réalités de la décentralisation.
12. Ces questions portaient, entre autres, sur les points suivants: Comment faire la distinction entre les différents degrés et types de fragilité? Quels sont les aspects de la décentralisation qui seraient susceptibles de compromettre l'exécution de nos programmes? Comment le FIDA peut-il mieux tenir compte des risques en matière de dotation en personnel induits par la décentralisation, alors que d'autres organismes disposent des moyens nécessaires pour recruter du personnel de pays dans des proportions encore plus importantes? Dans quelle mesure un système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pleinement opérationnel, dans lequel chaque pays dispose d'un directeur de pays, pourrait-il améliorer l'efficacité des programmes? Quels autres facteurs doivent être associés à la décentralisation pour

assurer l'efficacité des programmes? Comment pourrait-on restructurer le siège de manière à ce que le FIDA bénéficie des avantages de la décentralisation?

Deuxième conversation: Poursuivre et renforcer notre mandat

13. Après une pause-café, le facilitateur s'est rendu aux tables des participants pour continuer de les aider à faire plus ample connaissance en leur posant la question suivante: « Que faites-vous pour recharger vos batteries? » Les réponses ont permis de découvrir un riche éventail de loisirs (la pratique du piano ou de la poterie, par exemple) et d'activités sportives. Les participants ont également été invités à procéder à une rapide autoévaluation de leurs compétences en matière d'écoute, de questionnement et de prise de position, afin d'améliorer la qualité des échanges au cours des Journées de réflexion.
14. La conversation suivante a porté sur la poursuite et le renforcement du mandat du FIDA. Le processus a pris la forme d'une activité de type « World Café » au cours de laquelle les cinq groupes se sont réunis pendant 15 minutes et à tour de rôle autour des quatre tables de réflexion, dont chacune était associée à une question spécifique. Les groupes ont débattu de la question attribuée et mis par écrit leurs observations sur le tableau à feuilles mobiles de chaque table de réflexion.
15. Une fois installé à la table de réflexion suivante pour discuter d'une nouvelle question, chaque groupe a commencé par étudier les observations laissées par les groupes précédents, puis a vérifié les points de convergence avant d'ajouter ses propres réponses. Enfin, les groupes ont regagné leur table initiale et passé en revue toutes les observations formulées. Un représentant de chaque groupe a résumé les principaux thèmes qui ont émergé.
16. Sous-questions des tables de réflexion:
 - a) Notre activité est-elle axée sur l'agriculture, le développement rural, l'alimentation ou la nutrition – ou sur l'ensemble de ces domaines?
 - b) Comment le FIDA peut-il maintenir le cap sur son mandat alors qu'il se voit pressé d'élargir sa portée? Quels sont les critères de sélection des projets que nous devrions appliquer?
 - c) Comment pouvons-nous ou devrions-nous éviter la tentation de dériver vers la riposte face aux crises et d'autres domaines « populaires » pour lesquels des financements ou des cofinancements sont susceptibles d'être disponibles?
 - d) Quel est l'avantage que le FIDA est le seul organisme à pouvoir apporter dans le cadre de ses relations avec le secteur privé, et de quelle manière le Fonds peut-il développer les possibilités d'emprunt et de cofinancement pour aider les petits exploitants agricoles des zones rurales?
 - e) Comment pouvons-nous faire en sorte que notre mission reste percutante, ciblée et intelligible aux yeux de nos bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes?
17. La session s'est achevée à 18 heures. Les Coordonnateurs se sont brièvement réunis pour préparer un compte rendu des activités de la journée qui serait présenté à la haute direction le lendemain matin. On trouvera à l'appendice III la transcription des observations consignées sur les tableaux lors de chaque conversation.
18. À 19 h 30, les participants aux Journées de réflexion ont retrouvé la haute direction pour un apéritif, qui a été suivi d'un dîner.

B. Deuxième journée

Troisième conversation: Bilan des six mois et regard sur les quatre années restantes

19. Pour commencer la matinée, les Coordonnateurs de liste ont accueilli la haute direction et présenté un résumé des temps forts et des thèmes de discussion qui étaient ressortis de la journée précédente. Le facilitateur des Journées de réflexion a ensuite passé en revue le programme, avant de guider les participants à l'extérieur, où ils ont été répartis par groupes de deux personnes pour participer à de brèves conversations visant à briser la glace.
20. Le facilitateur a rappelé aux groupes rassemblant les membres du Conseil d'administration et de la haute direction quels étaient les principes fondamentaux de ces journées: être dans l'instant présent; trouver le juste équilibre entre questionnement et expression des opinions; cultiver la curiosité plutôt que les jugements de valeur.
21. Une fois les participants de retour dans la villa, le Président a évoqué les enseignements qu'il a tirés au cours des six premiers mois de son mandat, et expliqué comment ses priorités à court et à long terme pour le FIDA avaient pris forme. Ses observations ont été regroupées sous trois rubriques: i) enseignements tirés au cours des six premiers mois de son mandat; ii) priorités pour 2023; iii) les défis qu'il entrevoit pour le FIDA.
22. Plusieurs enseignements clés s'en sont dégagés, entre autres: i) la prise de conscience que la réputation du FIDA est un atout puissant; ii) la nécessité de s'employer très activement à accroître la visibilité du Fonds.
23. Les priorités du Président pour 2023 consistent à garder le cap sur la stratégie pour la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) tout en honorant les engagements pris pour FIDA12; à prendre en compte les questions relatives à la culture organisationnelle, qui font déjà l'objet d'une attention particulière du Fonds depuis deux ans environ, notamment le taux élevé de vacance de postes; à poursuivre la décentralisation, en particulier à diminuer la dépendance au siège; à continuer de nouer des partenariats public-privé; et à donner priorité au créneau du Fonds, en mettant l'accent sur l'impact et les résultats.
24. Les défis nécessitant une attention particulière concernent l'allocation de ressources financières à des conditions concessionnelles dans un contexte marqué par une hausse des taux d'intérêt; les mécanismes visant à régler le problème de la dette; l'amélioration des dons; la simplification de la communication du FIDA auprès des principales parties prenantes; la rationalisation des activités, notamment la gestion des ressources humaines et la gestion budgétaire; et le maintien de mécanismes d'exécution multilatéraux par opposition aux mécanismes bilatéraux.
25. Les groupes de chaque table ont examiné les observations faites par le Président, en accordant une attention particulière aux points suivants: i) les points qui ont suscité leur enthousiasme; ii) les points qui ont bousculé leurs perspectives; iii) les points à clarifier et à approfondir. Chaque groupe a posé plusieurs questions au Président, qui y a répondu dans le cadre d'un échange interactif. Pour bon nombre de représentants au Conseil d'administration, il s'agissait de la première occasion d'interagir directement avec le Président, et le dialogue s'est avéré constructif et dynamique.

Quatrième conversation: Renforcer notre stratégie et l'exécution

26. Après une pause-café, le facilitateur des Journées de réflexion a demandé aux participants de se rendre à l'extérieur, de former un cercle et de se rassembler en groupes de deux personnes pour discuter des exemples de situations dans lesquelles le Conseil et la haute direction ont travaillé en étroite collaboration. Cette activité a été suivie d'une discussion créative autour de la question: « Quel parallèle peut-on dresser entre le FIDA et la fontaine? »



27. Les questions de la quatrième conversation ont été présentées, et les participants ont eu la possibilité de choisir celles autour desquelles ils souhaitent se regrouper. Le facilitateur a fait en sorte que les membres de la haute direction soient répartis équitablement entre les cinq groupes. Une plage d'une quarantaine de minutes a été allouée à l'exercice, puis chaque groupe a désigné un présentateur pour rapporter les éléments marquants de sa discussion.
28. Les cinq groupes de questions étaient les suivants:
- a) Renforcement de la collaboration entre la direction et le Conseil d'administration: Où se situe le « juste milieu » entre surveillance stratégique et microgestion? À quoi ce « juste milieu » correspond-il concrètement? De quoi les membres de la direction et du Conseil d'administration ont-ils mutuellement besoin pour s'acquitter le plus efficacement possible de leurs responsabilités respectives?
 - b) De quelle manière pouvons-nous analyser plus finement les capacités et les coûts avant de nous engager? Quels sont les exemples de nos réussites en la matière et quels sont les aspects que nous pouvons améliorer?
 - c) (Dans la continuité de la deuxième conversation) Que pouvons-nous faire pour centrer davantage nos efforts sur notre mandat, le renforcer encore et le faire connaître plus largement? Que pouvons-nous faire pour que notre mandat unique et notre image demeurent percutants et intelligibles?
 - d) Quelle incidence le surendettement croissant a-t-il sur le FIDA et comment pouvons-nous y remédier? Une question se rapportant à ce sujet a également été débattue par ce groupe: Comment les dirigeants du FIDA peuvent-ils amener un plus grand nombre d'États membres à revoir à la hausse leurs contributions dans le cadre de FIDA13?
 - e) Quels enseignements pouvons-nous tirer ensemble de l'évaluation de l'expérience de décentralisation concernant la façon dont le Conseil d'administration s'acquitte de ses fonctions? Des questions se rapportant à ce sujet ont également été débattues par ce groupe: Comment le FIDA peut-il poursuivre la décentralisation de manière à assurer une réelle appropriation par les pays et une meilleure exécution sur le terrain, sans ajouter de lourdeurs administratives? Comment la direction du FIDA peut-elle mieux

communiquer avec le personnel (du siège et du terrain) et les membres du Conseil d'administration au sujet du processus de décentralisation?

29. On trouvera à l'appendice III la transcription des observations consignées sur les tableaux.

Apprentissage et engagements

30. Après le déjeuner, le facilitateur a demandé aux participants de former des groupes de trois ou quatre personnes, de passer en revue les tableaux de la journée et demie écoulée et de communiquer à leur groupe les temps forts qui ont retenu leur attention. Les participants ont également été invités à rechercher et mettre en commun un ou deux engagements qui pourraient contribuer à la réussite de la prochaine session du Conseil d'administration.
31. Le facilitateur a fait remarquer que les membres du Conseil d'administration et de la direction avaient mis en pratique avec succès les modalités de direction « stratégique » et « de proximité » au cours des deux journées écoulées. La **direction stratégique** mobilise la pensée stratégique et la pensée systémique pour favoriser l'efficacité de l'analyse et de construction du sens dans un monde changeant, incertain, complexe et ambigu, tandis que la **direction de proximité** fait appel aux qualités de direction essentielles que sont la présence, l'écoute profonde et l'empathie. Le FIDA aurait beaucoup à gagner à associer ces deux modalités de direction.
32. Les activités se sont achevées à 16 heures, et la Secrétaire par intérim, les Coordonnateurs et le Président ont remercié les participants pour leur engagement et leur participation. Le représentant au Conseil d'administration pour le Japon, M. Kuraya Yoshihiro, a clos ces Journées de réflexion en accomplissant la coutume cérémonielle de l'*ippon-jime* (un applaudissement rythmique unique).



Eighth Executive Board Retreat: High Level Agenda

8-9 May 2023, Villa Tuscolana

The Eighth Executive Board retreat will be held on Monday, 8 and Tuesday, 9 May at Villa Tuscolana in Frascati (Rome, Italy). The event will be the first retreat organized fully in presence since the outbreak of the COVID-19 pandemic.

Participation will be limited to a single representative from each Member State on the Board composition, together with the List and sub-List Convenors. The retreat will be facilitated by Mr Bob Wright.

Retreat Purpose: Strengthening Our Mandate

To further strengthen IFAD strategy and governance by bringing the IFAD Executive Board and Senior Management together in a retreat environment to:

- Create a space for informal dialogue;
- Continue to build relationships across Lists and cultivate trust among Board members;
- Thoughtfully pursue continuous improvement of IFAD governance;
- Reflect on the Independent Office of Evaluation (IOE) corporate-level evaluation of decentralization;
- Build stronger understanding and alignment around the IFAD mandate and strategy among Board members, and with the President and Senior Management; and,
- Align the Board, President and Senior Management for the upcoming 138th session of the Executive Board, which will take place immediately after the retreat.

Retreat programme

Day 1: Monday, 8 May (Rome time)

9.00	Departure from IFAD
10.00	Welcome coffee
10.30	<p>Conversation One (Executive Board representatives)</p> <p>Focus: Board connection exercise and conversations, reflection on effectiveness, and development of questions and suggestions for Management to strengthen the Board-Management partnership.</p>
12.30	Lunch
14.00	<p>IOE Report, Questions and Reflection (Executive Board representatives and Director, IOE)</p> <p>Focus: How can we learn from <u>both</u> decentralization gains and missteps in the execution, and generate several suggestions for Senior Management to guide the ongoing decentralization initiative.</p>
15.30	Coffee break
16.00	<p>Conversation Two (Executive Board representatives)</p> <p>Focus: Maintaining and Strengthening Our Mandate</p> <p>Station sub-questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is our focus on agriculture, rural development, food or nutrition – or on all of these? • How can IFAD stay focused on its mandate while under pressure to expand? What should our project “selection criteria” be? • How can/should we avoid the seduction of crisis response and other “popular” areas where funding or co-financing may be available? • What is IFAD’s unique selling point in its relationship with the private sector, and how can IFAD expand private sector borrowing and co-financing in the interest of rural small-holder farmers? • How do we keep our mission <u>compelling</u>, <u>focused</u> and <u>understandable</u> to our funders and other stakeholders?
18.00	Check-in
19.30	Aperitif followed by dinner with Senior Management

Retreat programme (continued)

Day 2: Tuesday, 9 May (Rome time)

8.30	Breakfast
9.00	<p>Conversation Three (Executive Board representatives and Senior Management)</p> <p>Focus: Six Months Down and Four Years to Go</p> <p>Process:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenors provide brief Day 1 summary, with insights for Management and questions they hope to discuss. • Presentation from the President on what he has learned these past six months, and how his short and long-term priorities for IFAD have taken shape • Table groups discuss the President's talk, focusing on 1) What points excited them, 2) What points challenged their thinking, and 3) Questions for clarification and further discussion • Plenary questions from tables to the President and open floor discussion. • "Questions for further discussion" will be prioritised and a few will be added to Conversation Four.
11.00	Coffee Break
11.30	<p>Conversation Four (Executive Board representatives and Senior Management)</p> <p>Focus: Strengthening Our Strategy and Execution</p> <p>Table/Station Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stronger Management-Board collaboration: Where is the "sweet spot" between strategic oversight and micromanagement? What does this look like? What do Management and Board members need of each other to most effectively fulfil their respective roles? 2. How can we more accurately analyse capacity and costs before committing? Where have we done it well in the past and what can we carry forward? 3. (Building on Conversation Two) How can we better focus, strengthen and communicate our mandate? How can we keep our <u>mandate identity and brand</u> compelling and understandable? 4. Priority 1 question TBD added from the morning session 5. Priority 2 question TBD added from the morning session
13.00	Lunch
14.30	Learning and Commitments (Executive Board representatives and Senior Management)
16.00	Closure
16.30	Departure from retreat venue to Rome



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

الوفود في المعتكف الثامن للمجلس التنفيذي

**Delegations at the Eighth
Executive Board Retreat**

**Délégations à la Eighth Executive
Board Retreat**

**Delegaciones en el Eighth
Executive Board Retreat**

BOARD COUNTRIES

ARGENTINA

Carolina HERNÁNDEZ
Tercera Secretaria
Representante Permanente Alterno
de la República Argentina ante
la FAO, el FIDA y el PMA
Roma

AUSTRIA

Veronika BAUMGARTNER-PUTZ
Senior Advisor
International Financial Institutions
Federal Ministry of Finance
of the Republic of Austria
Vienna

BRAZIL

Raquel Porto RIBEIRO MENDES
General Coordinator
for Sustainable Development Finance
of the Secretariat for International Affairs
Ministry of Finance of the
Federative Republic of Brazil
Brasilia

CAMEROON

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

CANADA

Gloria WISEMAN
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Canada to the United Nations
Food and Agriculture Agencies
in Rome
Rome

CHINA

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

CÔTE D'IVOIRE

Yapo Guillaume DAGOU
Ingénieur Principal Zootechnique
Représentant Permanent Adjoint
Ministère des Ressources Animales et
Halieutiques
c/o Représentation permanente de
la République de Côte d'Ivoire
auprès de la FAO, du FIDA
et du PAM
Rome

DENMARK

Jette MICHELSEN
Minister Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the Kingdom of Denmark to IFAD
Rome

DOMINICAN REPUBLIC

María Cristina LAUREANO PEÑA
Primera Secretaria
Representante Permanente Alternativa
de la República Dominicana
ante el FIDA
Roma

FRANCE

Mathilde LIMBERGERE
Adjointe à la cheffe du bureau
Financement multilatéral du développement
et du climat (MULTIFIN 3) à la
Direction générale du Trésor
Paris

GERMANY

Joachim BLEICKER
Ambassador
Permanent Representative of the
Federal Republic of Germany to the
International Organizations in Rome
Rome

Ronald MEYER
Counsellor
Alternate Permanent Representative of
the Federal Republic of Germany to the
International Organizations in Rome
Rome

INDONESIA

Rini INDIYATI
Agricultural Attaché
Embassy of the Republic of Indonesia
to Italy
Rome

IRELAND

Michelle WINTHROP
Ambassador of Ireland to
the Republic of Korea
Department of Foreign Affairs
of Ireland
Dublin

ITALY

Gian Paolo RUGGIERO
Director
International Financial Relations
Ministry of Economy and Finance
of the Italian Republic
Rome

JAPAN

KURAYA Yoshihiro
Minister Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Japan to the United Nations Food
and Agriculture Agencies in Rome
Rome

MEXICO

Sandra Paola RAMÍREZ VALENZUELA
Primera Secretaria
Asuntos Multilaterales (FIDA)
Representante Permanente Alternativa
de los Estados Unidos Mexicanos
ante el FIDA
Roma

NETHERLANDS (KINGDOM OF THE)

Jan BADE
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the Kingdom of the Netherlands
to the United Nations Organizations
for Food and Agriculture in Rome
Rome

NIGERIA

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

NORWAY

Morten Von Hanno AASLAND
Ambassador
Permanent Representative of the
Kingdom of Norway to IFAD
Rome

SPAIN

Moisés MORERA MARTÍN
Primer Secretario
Representante Permanente Alternativo
de España ante los Organismos
de las Naciones Unidas en Roma
Roma

SWEDEN

Petter NILSSON
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Sweden to IFAD
Rome

SWITZERLAND

Tim KRÄNZLEIN
Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la Confédération suisse auprès
de la FAO, du FIDA et du PAM
Rome

UNITED KINGDOM

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

UNITED STATES

James CATTO
Director
Office of International Development Policy
Department of the Treasury of
the United States of America
Washington, D.C.

VENEZUELA (BOLIVARIAN REPUBLIC OF)

Haifa Aissami MADAH
Embajadora
Representante Permanente de
la República Bolivariana de Venezuela
ante la FAO y demás Organismos
de las Naciones Unidas en Roma
Roma

Questions generated by retreat participants to help guide the discussion

➤ **Ongoing decentralization**

- How do we deal with expectations calibrating on cost/benefits analysis?
- While advancing, how to take stock of lessons learned and recalibration?
- What is the final objective of the decentralization?
- Through decentralization, what will IFAD eventually achieve?

➤ **Our IFAD mandate**

- Is IFAD scale too small for our ambitions?
- How do we keep focus in changing the lives of the most vulnerable? (IFAD is too small to help all of this group)
- How can IFAD avoid the temptation to compete with related institutions, without losing the mandate?
- How does IFAD's mandate relate to a food system approach?
- How can we go along with IFAD's mandate without losing sight of the other crises that beneficiaries are facing such as the increase in food prices, disruptions, climate change, etc.?

➤ **Questions for the President**

- Did you change priorities since election?
- What are the most critical threats/concerns for IFAD's work, and how can they be avoided? How can the Executive Board support? Has your view changed since starting?
- What challenges are you more concerned about after the first 6 months? (e.g. decentralization)
- What is your vision to increase IFAD's visibility?
- How is the President of IFAD going to weigh up the different priorities of all the stakeholders of the Organization?

➤ **Questions for the Board (ourselves)**

- How to strengthen the link between the work of the Board and the people on "the last mile"?
- How can we better use "the four corners" in our Board work?
- Do we work on the basis of trust or accountability?
- How do/should we effectively balance our oversight, between detail and big picture steer?
- What kind of guidance can we give to Management to increase efficiency and government performance in project management?

Conversation Two - Flip Chart Transcripts

Question 1: Is our focus on agriculture, rural development, food or nutrition – or on all of these?

- Wrongly formulated question - Better definition.
- What's "focus"? ≠ to mission or goal or added value, needs to be better defined.
- Missing priorities: climate change, poverty reduction, biodiversity, smallholder, resilience.
- Items can be (are) interdependent (E.g. Food systems).
- What is the niche? Resilience? Last mile? Welfare? Livelihoods?
- Focus on all, but keep in mind (1) specific context on the ground and (2) food systems transformation.
- It's a question of entry points!
- Also/ make distinction between core mandate, necessary approaches to achieve it, and context in which IFAD seems to achieve it.
- Our main focus is on: agriculture, rural and food (considering nutritious food).

Question 2: How can IFAD stay focused on its mandate while under pressure to expand? What should our project "selection criteria" be?

- Does everybody understand/know what those criteria are?
- By maintaining comparative advantage (others encroaching)
- Adjusting to adapt to changing realities
- Rural economies and people-centered + impact. Country focus + minimum institutional capacities/capabilities
- Need for definition of expansion - footprint? Impact? Themes? Mandate?
- Is there pressure to expand? Perhaps needs more discussion... or is there pressure to maintain challenges of DSF etc. means need more to maintain
- Prioritizing through a good governance - stable and sharp management?
- Adjusting to adapt to climate change
- "cost"-effectiveness with best development effect for money (considering true cost/true value of food!)

Question 3: How can/should we avoid the seduction of crisis response and other "popular" areas where funding or co-financing may be available?

- Stick to the mandate. Targeting specific areas/methodology, with a holistic approach.
- Supplementary funds to respond to the "mandate-related" crises. Working in a complementary way, trusting on IFAD's added value.
- Focus on country programmes when looking at extra funding (COSOPs) - long-term development focus.
- Don't fall for the easy money - use criteria like SDGs, mandate-related criteria etc.
- Enhance coordination with other IFIs & RBAs to avoid duplicating work.

- Turn narrative around: IFAD provide crisis preparedness/resilience and thereby reduces crisis response needs already.

Question 4: What is IFAD's unique selling point in its relationship with the private sector, and how can IFAD expand private sector borrowing and co-financing in the interests of rural small-holder farmers?

- (1) Can we hear more directly from private sector what **they** think of IFAD? - help us understand how IFAD can be more attractive...
- (2) Advocate more and broaden the different mechanisms to engage private sector.
- (3) Showcase the financial opportunities / Return on investment for investing in smallholder agriculture + incentivize.
- Solid reputation - build on AA+ rating/good oversight
- Interface between financial markets and technical knowledge - unique position
- Entry point for private sector which wants to access small-holder farmers and reach scale.
- Engage Academia/civil society to showcase IFAD's opportunities
- Encourage private sector through the CSR
- Regarding selling point, de-risking investment of the private sector in rural areas. Multilateral nature of IFAD.
- Diversity and needs of membership
- Use portfolio to identify opportunities for private sector (no other IFI is doing it at that level). Build value chains for smallholders. Coordinating role to bring together groups of smallholders for more viable opportunities/entities?

Question 5: How do we keep our mission compelling, focused and understandable to our funders and other stakeholders?

- Stakeholders are not homogenous. Have different needs.
- Stick to core mandate! Don't be shy in showing results (ODA #1)! And impact (+ agility)
- Agree upon and draft a simple, understandable narrative.
- Communicate coherently on that narrative over time
- Resist temptation to deviate – Executive Board/Donor/Partner countries support
- Show courage + integrity
- Emphasise solid reputation + rating
- Start with getting the focus right - compelling + understandable will follow
- Through innovation with intensive use of innovation technocracy which allows online monitoring/communication results. Focus on people environment

Participants put an asterisk on the word "focused" in the question and wrote: "stick to the space given"

Conversation Four Flip Chart Transcripts

Question 1: Stronger management-board collaboration: Where is the “sweet spot” between strategic oversight and micromanagement? What does this look like? What do management and board members need to each other to most effectively fulfil their respective roles? How do we mark together to develop and balance trust and accountability?

- Transparency and information.
- Acknowledgment of a more and more complex environment that leads to elevated debates and further discussions.
- Existence of intermediaries and contact channels to allow informal discussions.
- Ensure smooth transition and knowledge transfer when turnover is high.
- Room for more bilateral/Board engagement. Openness to discussions and problem solving
- Board is for guidance/challenges and Management is for implementation.
- What are the next steps?
 - Frequency of informal seminars and committee meetings
 - Rethink the information transmission (minutes? Summary?) of the Committees
 - Build and in-depth onboarding program (e-learning, training)

Question 2: How can we more accurately analyse capacity and costs before committing? Where have we done this well in the past and what can we carry forward?

- Perspective: financial x IFAD13 strategic Replenishment
- Legal meaning x consensus building process
- Cost Benefit Analysis is critical to maximizing impact
- Balance different focus areas (climate change, gender balance, etc.) with a realistic approach, not too many commitments
- IFAD12 right direction
- IFAD13 needs to do better
- Management better cost and resources analyses - informed decision relying on IFAD management
- Ensure that Member States ask stronger questions and use that for more effective prioritization and decisions

Question 3: (Building on Conversation Two) How can we better focus, strengthen and communicate our mandate? How can we keep our mandate identity and brand compelling and understandable?

- Articulation and narrative to be clear and shared
- Ensure stronger/corporate communication, working closely with IFAD management; Board members can help management identify key stakeholders in our countries; provide Board members and country staff with practical communication tools
- Highlight our mandate with impact/results focus on comparative advantage

- IFAD “Last Mile”, where others don’t go; targeted
- IFAD to be known by our Key audience - Decision makers
- Reputation is excellent - Sell this!
- IFAD size is a positive small > big impact
- Long term impact - IFAD is sustainable
- Highlight self reliance
- How /channels to reach > audience, MPs, Ministers.
- Balance effort and resources
- Public image of IFAD systematic awareness in populations
- Use voices of communities - emotions
- Build links between IFAD (COMS) with key partners in Member States to use effectively materials and amplify IFAD visibility
- Board representatives and colleagues as advocates.
- Identify priorities for key audiences - Impact
- Analysis of impact of communications
- Provide practical tools for Board representatives and capitals for communication and brief on their use.
- Organise discussions for Board representatives to guide IFAD for what’s next and help build links with MS communications.
- Use the Replenishment report to express clearly IFAD’s mandate in current world.
- Ensure regular feedback - consider an update/report

Question 4: How does the increasing debt distress impact IFAD, and how can we solve it? How can IFAD’s leadership ensure more significant financial contributions and from a higher number of Member States in the context of IFAD13?

1. Strategy for tailored outreach for replenishment resources + non-replenishment funds
2. IFAD to be part of wide IFI + global solutions to debt distress.
3. Political outreach, especially in global fora
 - Understanding of fragility + risks
 - Anticipate risks + implications for IFAD programming
 - Look at current mechanisms - fit for purpose?
 - Ability of countries to stay engaged + not fall into arrears
 - Reserve? Size?
 - Be part of IFI + global solutions, where relevant
 - Board member joint pressure on other IFI agencies, include IFAD in joint statements + monthly coordination meetings.
 - Make business case for investment in food systems
 - Strategy for reengagement in IFAD of countries that are not so active with IFAD at this point, and what would stimulate these countries to re-engage

- Partnerships of IFAD - outreach (tailored!)
- Bilateral vs multilateral support to sector; step out and engage is broader political engagement
- Benefits of existing mechanisms/multilateralism.

Question 5 (on decentralization): How can IFAD continue with decentralization to ensure real in-country ownership and stronger delivery on the ground, without increasing bureaucracy?

How can IFAD Management better communicate with staff (headquarters and field) and Board members about decentralization process?

What can we learn together from the decentralization evaluation about how the Executive Board performs its function in a general sense?

- In-country ownership
- UN Office – building trust; capacity/strengthening benefits at country level.
- Communication with staff and Board members
- Lessons learnt – on the right track but need to address challenges... to reach potential
- Executive Board: Costs
- Internally - Forward look: predictability/change management, holistic approach, clear planning.
- Create space for debate - interaction. Use evaluation as platform for review of organisation. Stocktaking, strengthening foundation, adapting + modifying to address structural deficiencies.
- Resources - available - trade-offs. Options for COs [Benchmarking - to note still in midst of process]
- Outcome target - just no. of staff. Step by step approach.
- Headquarters ↔ country level balance
- Number of COs. ROs?
- Focus/prioritization
- Move forward with a human face
- Develop a road map + action plan based on the decentralization evaluation:
 - Creating space for reflection on implications of evaluation, and debate on options to build on foundations + take forward key recommendations
 - To adapt and modify to address structural deficiencies within budget available.
 - Review HQ-country level balance prioritization with greater focus on what IFAD does best at country level.
 - To improve communications, both with the Executive Board + internally, being transparent with the costs.