



Investir dans les populations rurales

## Conseil d'administration

Cent quarante-deuxième session  
Rome, 18-19 septembre 2024

---

# Compte rendu de la réunion informelle annuelle 2024 du Conseil d'administration

---

Cote du document: EB 2024/142/R.34

Point de l'ordre du jour: 13

Date: 12 septembre 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: INFORMATION**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à prendre note du compte rendu de la réunion informelle annuelle 2024 du Conseil d'administration, présenté ci-après.

---

---

#### **Questions techniques:**

**Claudia ten Have**  
Secrétaire du FIDA  
Bureau de la Secrétaire  
courriel: c.tenhav@ifad.org

**Deirdre Mc Grenra**  
Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et relations avec les  
États membres  
Bureau de la Secrétaire  
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

---

# Compte rendu de la réunion informelle annuelle 2024 du Conseil d'administration

## I. Contexte

1. La réunion informelle annuelle 2024 du Conseil d'administration a eu lieu les lundi 22 et mardi 23 avril à l'hôtel Castel Vecchio, à Castel Gandolfo (Rome). Un seul représentant ou une seule représentante pour chaque État membre siégeant au Conseil d'administration était invité à participer à la réunion, outre les Coordonnateurs de listes et de sous-listes<sup>1</sup>. Les travaux de ces journées de réflexion étaient animés par Bob Wright, en sa qualité de facilitateur. Au cours de la première journée, les membres du Conseil d'administration se sont réunis entre eux; le second jour, ils se sont entretenus avec la direction du FIDA.

### A. Préparation

2. En amont de la réunion informelle annuelle 2024, le facilitateur a rencontré les Coordonnateurs de liste, ainsi que la haute direction et la Secrétaire du FIDA afin de recueillir leurs observations sur les résultats escomptés de la réunion. Après avoir pris part à plusieurs échanges de vues et ayant eu l'occasion de proposer des contributions supplémentaires, les Coordonnateurs sont parvenus à un consensus sur l'objectif, les résultats escomptés et les thèmes de discussion de la réunion. Sur cette base, l'ordre du jour de la réunion a été élaboré par le facilitateur et la Secrétaire. L'ordre du jour est reproduit à l'appendice I. La liste des participants figure à l'appendice II, tandis que la liste des membres du personnel du FIDA présents à la réunion se trouve à l'appendice III.

## II. Résumé du programme des journées de réflexion

### A. Premier jour

#### **Première conversation: Connexions, esprit de système et examen des méthodes de travail**

3. En ouverture de la réunion informelle annuelle 2024, les Coordonnateurs ont prononcé une allocution liminaire. La Secrétaire du FIDA, Claudia ten Have, a décrit l'objectif de la réunion, ainsi que la préparation, le contexte et l'évolution des journées de réflexion annuelles, qui offrent d'importants espaces de réunion informels.
4. La Secrétaire a présenté M. Wright, qui a expliqué aux participants les points de l'ordre du jour et le programme prévu pour les deux journées. Pour introduire la première partie des travaux de la matinée, il a ensuite invité les participants à la réunion à ne pas se disperser, à chercher le sens des choses sans s'arrêter à la lettre, à s'exprimer sincèrement sans reproche ni jugement, et à garder l'esprit ouvert, sans s'opiniâtrer, à ce qui pourrait résulter de la réunion<sup>2</sup>. Il a proposé plusieurs questions afin d'amorcer la discussion et de permettre aux participants de chaque table de réflexion d'apprendre à se connaître.
5. Pour la première conversation stratégique de la réunion informelle annuelle, les participants ont abordé l'esprit de système. Quatre tables de réflexion, organisées chacune autour d'une activité, ont été installées; s'en est suivie une discussion sur un aspect de cette qualité. Pendant une heure, les différents groupes ont participé aux quatre tables de réflexion. Le travail en groupe était destiné à mettre en avant plusieurs principes de l'esprit de système:
  - i) mémoire et anticipation;

<sup>1</sup> Un nombre restreint de représentantes et représentants supplémentaires ont été autorisés, sur demande, à participer aux journées de travail (sans hébergement). Le nombre de participants supplémentaires était limité de sorte à préserver le caractère informel de la réunion, tout en assurant la répartition équitable entre les listes.

<sup>2</sup> D'après les enseignements de feu l'anthropologue culturelle Angeles Arrien.

- ii) capacité à resserrer et à élargir la focale pour voir le tableau d'ensemble;
  - iii) aptitude à changer d'angle de vue.
6. Le facilitateur a proposé une liste de questions (figurant à l'appendice IV) pour encourager l'esprit de système.

**Deuxième conversation: en quoi l'évaluation peut-elle aider le Conseil à faire preuve d'esprit de système pour hiérarchiser les priorités et cibler l'impact?**

7. Conformément à l'usage, une séance spéciale a été consacrée aux échanges entre les représentantes et représentants au Conseil d'administration et le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), Indran Naidoo. Le Directeur a présenté une vue d'ensemble des résultats obtenus par IOE au cours des trois dernières années de son mandat au FIDA. Il a fait observer que le FIDA occupait une place à part parmi les organismes des Nations Unies, puisqu'elle était la seule organisation à faire appel à une équipe interne pour conduire ses évaluations. M. Naidoo a aussi fait valoir qu'IOE aidait le Conseil à mieux appréhender le contexte général et à considérer le système dans son ensemble, lui donnant ainsi les moyens de mieux cerner l'impact du FIDA. Il a posé trois questions clés:
- Comment le travail d'évaluation d'IOE peut-il améliorer plus avant la fonction de gouvernance du Conseil d'administration?
  - De quelles façons les produits d'IOE peuvent-ils être exploités plus stratégiquement pour renforcer la fonction de supervision du Conseil?
  - Quels autres domaines le Conseil souhaiterait-il voir examinés par IOE afin d'améliorer la crédibilité et la responsabilité du FIDA?
8. Au cours du débat qui a suivi, les points suivants ont été soulevés:
- Durabilité des projets et éclairages qu'IOE peut fournir au FIDA pour appuyer et renforcer l'exécution: IOE a souligné que le suivi était important pour procéder à des ajustements en cours d'exécution, selon que de besoin.
  - Rôle et utilité des études d'impact: IOE a précisé que c'était le FIDA, et non IOE, qui se chargeait des études d'impact. IOE a indiqué qu'il était utile de communiquer les chiffres de l'impact, mais a aussi fait part de certaines réserves quant aux limites propres aux études d'impact.

**Troisième conversation: Renforcer notre compréhension commune du modèle opérationnel financier du FIDA**

9. La réunion informelle de cette année comprenait une séance approfondie sur le modèle opérationnel financier du FIDA. Cette nouvelle séquence a été ajoutée au programme de la réunion informelle en réponse aux observations et aux demandes formulées par les Coordonnateurs. Le Vice-Président adjoint responsable du Département des opérations financières, Hernán Alvarado, la Directrice et Trésorière de la Division des services de trésorerie, Gulnara Yunusova, et le Responsable supérieur de la gestion des risques financiers, Jose Morte Molina, ont été invités à intervenir au cours de cette séance.
10. M. Alvarado a souligné qu'une meilleure compréhension du modèle de financement du FIDA était indispensable, notamment en vue de la mise en œuvre de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) et compte tenu de l'accent global placé sur l'utilisation optimale des ressources au sein des institutions financières internationales (IFI).
11. M<sup>me</sup> Yunusova a présenté des informations générales sur la structure financière du FIDA et décrit les sources de financement de l'institution, ainsi que les avantages et inconvénients propres à chacune d'entre elles. Elle a en outre expliqué en quoi le FIDA se distinguait des autres institutions de financement du développement et a introduit les notions de liquidité et de fonds propres. Après

avoir sondé les participants sur plusieurs thématiques clés à caractère financier, elle a présenté des informations plus détaillées sur la responsabilité, l'innovation financière, les systèmes de finance rurale, la durabilité, l'optimisation, la concessionnalité et l'universalité. Elle a également exposé les arbitrages associés à une surprogrammation et à une sous-programmation.

12. M. Morte Molina a brossé une vue d'ensemble de l'évolution du modèle financier du FIDA. Il a décrit succinctement les modifications apportées à la composition du bilan du FIDA, suite aux efforts et aux décisions mis en place pour optimiser les ressources du FIDA et maximiser son enveloppe financière au service d'un impact accru dans l'ensemble des pays partenaires. Après cette série d'exposés, de nombreuses questions ont été posées et un riche dialogue s'en est suivi.

### **La fonction de gouvernance du Conseil d'administration**

13. Le dernier point du programme de la journée était la fonction de gouvernance du Conseil. La Secrétaire a passé en revue l'environnement de gouvernance du FIDA, concluant que ce dernier avait trouvé un équilibre entre le respect des règles institutionnelles propres à promouvoir la stabilité et la continuité de l'institution, d'une part, et une approche pragmatique lui permettant de s'adapter à des besoins nouveaux et changeants, de l'autre. Tout en reconnaissant que le Conseil des gouverneurs était la plus haute instance de direction du FIDA, elle a indiqué que le Conseil d'administration se situait « au cœur » de la gouvernance directe du Fonds, notamment par le biais du travail de son Comité d'audit et de son Comité de l'évaluation. Revenant sur l'année écoulée, elle a souligné les grandes innovations de processus que le Bureau de la Secrétaire avait introduites pour donner suite aux décisions du Conseil d'administration, notamment la mise en place d'une procédure d'examen en bloc pour certains points et l'examen en ligne des documents, ce qui permettait d'utiliser à meilleur escient le temps des membres du Conseil d'administration. La Secrétaire a invité les membres du Conseil d'administration à faire part de leur expérience dans le cadre de ces initiatives et à proposer d'autres domaines où il convenait de faire preuve d'innovation. Enfin, elle a fait remarquer que le Bureau de la Secrétaire collaborait activement avec les secrétariats d'autres organismes des Nations Unies et IFI, et échangeait en continu avec ces derniers sur les meilleures pratiques en vigueur.
14. Pour conclure la séance, une évaluation informelle des processus et de la performance globale du Conseil d'administration, axée sur 14 pratiques, a été organisée. Ces pratiques ont été choisies par le facilitateur, sur la base des indicateurs convenus de bonnes pratiques du Conseil. Le facilitateur a extrait plusieurs questions de l'autoévaluation de 2019 du Conseil d'administration, réalisée par Russell Reynolds Associates. Pour évaluer la performance du Conseil d'administration du FIDA, les membres ont collé des gommettes sur un axe gradué indiquant leur niveau d'accord ou de désaccord avec la proposition. Le but de l'exercice était de permettre au Conseil de mieux prendre conscience de sa propre performance et de faciliter la définition de mesures d'amélioration des méthodes et approches du Conseil d'administration.
15. La séance s'est achevée à 18 heures. Les Coordonnateurs se sont brièvement réunis pour préparer un compte rendu synthétique des activités de la journée, afin qu'il soit présenté à la haute direction le lendemain matin.
16. À 19 h 30, les participants à la réunion ont retrouvé la haute direction pour un apéritif, qui a été suivi d'un dîner.

## **B. Deuxième jour**

**Quatrième conversation: Conversation avec le Président et la direction – perspectives actuelles et futures concernant le FIDA, notamment dans le cadre du réajustement**

17. Pour commencer la matinée, les Coordonnateurs ont accueilli le Président et la haute direction, et présenté un résumé des temps forts et des thèmes de discussion de la journée précédente. À toutes les tables se trouvaient à la fois des membres du Conseil d'administration et des membres de la direction du FIDA. Le facilitateur a proposé une activité brise-glace afin de permettre aux participants assis aux différentes tables de faire connaissance.
18. Pour démarrer, le Président a livré ses points de vue sur le contexte global actuel, puis a évoqué avec davantage de détails les thèmes suivants:
- a) la participation et le positionnement du Fonds au sein des processus internationaux, dont le G7 et le G20, le prochain Sommet de l'avenir prévu en septembre 2024 et la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement en 2025;
  - b) la stratégie et les priorités du Fonds pour FIDA13, avec notamment un point sur les contributions annoncées et sur la décentralisation de l'organisation, et l'ouverture de deux bureaux régionaux en Asie et en Amérique latine;
  - c) le réajustement institutionnel en cours, qui vise à accroître l'efficacité de l'organisation et l'accent mis sur les opérations, tout en regroupant certaines fonctions. Le Président a souligné qu'il était important d'avoir un Vice-Président dont les fonctions seraient de plus en plus tournées vers la direction et la supervision des opérations du Fonds, et il a expliqué les raisons justifiant la création du Bureau de l'efficacité du développement, l'attention accrue portée à la collaboration avec le secteur privé dans le cadre d'une division ad hoc et le transfert de l'unité chargée de la coopération Sud-Sud et triangulaire au département responsable des opérations;
  - d) les résultats du récent Sondage mondial du personnel, qui a mis en évidence certains domaines où des améliorations s'imposent – dont le développement des carrières et la charge de travail du personnel –, mais a confirmé l'attachement du personnel à l'organisation;
  - e) un point d'information sur la préparation du nouveau Cadre stratégique du FIDA;
  - f) des exemples de collaboration fructueuse avec les organismes ayant leur siège à Rome, dont la mise en place d'un plan d'action avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour les contextes fragiles, annoncée récemment.
19. Après ces quelques remarques du Président, les participants assis aux différentes tables ont été invités à réfléchir collectivement i) aux points jugés les plus enthousiasmants, ii) aux points qui, selon eux, posaient des difficultés, et iii) aux points à clarifier et à approfondir. Chaque groupe a ensuite été prié de faire part des résultats de la discussion et de poser des questions complémentaires. Le Président et la haute direction ont répondu aux questions ainsi posées, qui portaient notamment sur les modalités de fonctionnement du Bureau de l'efficacité du développement dont la création était proposée, la façon dont le FIDA pourrait étendre la stratégie mondiale pour la sécurité alimentaire à des organisations autres que les organismes ayant leur siège à Rome, une description plus détaillée du processus de décentralisation, les moyens que le FIDA pouvait mettre en œuvre pour veiller à attirer et à fidéliser des talents, ainsi qu'à maintenir une représentation équilibrée des femmes et des hommes aux postes de direction, et la façon dont il pouvait s'attaquer aux causes profondes de la fragilité.
20. La séance touchant à sa fin, certains membres du Conseil d'administration ont indiqué souhaiter avoir plus de temps pour échanger avec le Président du FIDA. La conversation avec le Président s'est ainsi poursuivie dans l'après-midi, au cours duquel un certain nombre de questions ont été soulevées par les représentantes et représentants au Conseil d'administration, dont les suivantes:

- a) l'action du FIDA dans les contextes de fragilité;
  - b) les difficultés associées au classement des pays par niveau de revenu, sachant que les pays disposant de revenus plus élevés sont aussi susceptibles d'être confrontés à d'importants niveaux de fragilité et d'inégalité, renforçant ainsi la nécessité d'obtenir des ressources additionnelles du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées, et de bénéficier de plateformes et de partenariats au service d'un financement élargi;
  - c) l'importance de l'innovation et d'un juste équilibre entre l'appétence au risque et la nécessité de garantir la viabilité de l'organisation pour optimiser les ressources disponibles;
  - d) des questions supplémentaires sur le réajustement institutionnel, y compris la position des nouveaux bureaux dans l'organisation; la relation entre les divisions, les départements et les bureaux; le délai global de mise en œuvre; le nombre de Vice-Présidents adjoints et la composition du Comité exécutif de gestion;
  - e) la possibilité de faire appel à la coopération Sud-Sud et triangulaire pour accroître l'impact, et les mesures prévues par la direction pour en consolider les différents aspects (mobilisation de ressources, conception des projets et enseignements tirés) et la rapprocher des équipes de pays pour plus d'impact.
21. Le Président a réaffirmé que le but de l'exercice d'ajustement était de renforcer l'impact et l'exécution, de consolider et d'exploiter les complémentarités, de régler les points d'achoppement et d'élever à un rang supérieur les rôles et responsabilités revêtant une importance particulière en créant, par exemple, une division du secteur privé et en rapprochant le Bureau de la Secrétaire de celui du Président, sachant que ce dernier assure la liaison avec les organes directeurs et les États membres. Il a remercié les représentantes et représentants au Conseil d'administration pour leurs observations, questions et interventions, considérant que leurs contributions témoignaient de leur intérêt profond et de leur engagement envers le FIDA. Il s'est dit prêt à continuer de rechercher des possibilités de dialogue avec les membres du Conseil. Il a reconnu que la gestion du changement était un processus difficile qui exigeait une attention privilégiée, de la transparence et un dialogue continu, et a fait remarquer que, dans ses fonctions en tant que Président, il avait à cœur d'instaurer une discipline de convergence au FIDA.
- Cinquième conversation: Planification et exécution du programme de travail du FIDA – enseignements tirés de FIDA12 et perspectives pour FIDA13**
22. Étant donné que 2024 est la dernière année du cycle de FIDA12, cette conversation était axée sur l'état d'avancement de FIDA12 et les enseignements qui en ont été tirés et peuvent être appliqués à FIDA13. Après quelques brèves remarques d'introduction prononcées par le Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes, Donal Brown, le Directeur de la Division des politiques et des résultats opérationnels, Nigel Brett, avec le soutien des cinq directeurs régionaux, a présenté des informations actualisées sur l'exécution du programme de prêts et dons du FIDA au cours de FIDA12, en mettant l'accent sur les principales échéances intéressant le Conseil d'administration et les éléments prioritaires à prendre en compte pour l'exécution de FIDA13, en particulier les trois nouveaux domaines d'action prioritaires: fragilité, biodiversité et changements climatiques, et collaboration avec le secteur privé.
23. À la suite de l'exposé, les différents groupes de travail, comptant chacun un directeur régional ou une directrice régionale, ont travaillé sur les questions suivantes:

- a) **Concentrer les dépenses en début de période.** Le calendrier d'exécution s'est révélé très problématique durant FIDA12, plus de la moitié des approbations au titre du programme de prêts et dons étant désormais prévues pour la dernière année du cycle. Quelles sont les mesures pratiques qui peuvent être adoptées pour éviter que cela ne se reproduise durant FIDA13? Est-ce qu'une date couperet fixée à la fin de la deuxième année, au-delà de laquelle aucun nouveau programme ne pourrait être proposé, pourrait encourager la mise en place plus rapide des programmes?
- b) **Répondre aux besoins des pays.** L'attention accordée par le FIDA aux investissements « immatériels » (par exemple en faveur du renforcement des capacités), conformément au mandat du Fonds et aux engagements pris au titre de la reconstitution des ressources, est parfois en contradiction avec la demande croissante d'investissements « matériels » de la part des emprunteurs (par exemple, pour des infrastructures rurales). Comment le FIDA peut-il mieux convaincre de l'importance des investissements « immatériels » au cours de FIDA13?
- c) **Affronter les défis globaux.** Les périodes couvertes par FIDA11 (2019-2021) et FIDA12 (2022-2024) ont été caractérisées par une augmentation de la volatilité, de l'incertitude, de la complexité et de l'ambiguïté, du fait des difficultés de programmation et d'exécution découlant de la COVID-19, des multiples conflits géopolitiques, de la fragilité, du creusement de la dette et de l'aggravation des changements climatiques. Comment le FIDA peut-il gérer l'exécution de sorte à anticiper les réalités liées à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté?
24. Extraits choisis des discussions de groupe sur la **concentration des dépenses en début de période**: l'idée est de mieux prédire les chocs à venir; les plans d'urgence sont essentiels; qui dit concentration des dépenses en début de période dit concentration des allocations budgétaires; une certaine souplesse doit être intégrée dès la conception des projets; les ministères doivent se préparer à un éventuel plan B; la concertation sur les politiques joue un rôle important.
25. Extraits choisis des discussions de groupe sur la **réponse aux besoins des pays**: il est important de reconnaître que les besoins varient sensiblement d'un pays à l'autre; le cofinancement et les financements mixtes peuvent être utiles; il est indispensable de bien cerner son interlocuteur – les technocrates et les politiques ont besoin de différents types de réponses; il est essentiel de réunir les parties prenantes afin qu'elles travaillent au sein d'une même équipe.
26. Extraits choisis des discussions de groupe sur les **défis globaux**: on pourrait envisager, dans certains cas, d'autoriser les fonds issus des reconstitutions de ressources sans limite de temps et, dans d'autres, d'utiliser les fonds d'une reconstitution au cours de la période couverte par une autre; les objectifs de FIDA12 restent pertinents pour FIDA13; il pourrait être nécessaire d'élaborer des stratégies de retrait dans certaines situations; il convient de garder à l'esprit les grands facteurs d'absorption des risques et de se montrer plus proactif.
- Sixième conversation: Le FIDA dans la pratique – Communiquer auprès des Membres sur l'offre du FIDA**
27. En préambule de cette dernière conversation, une [vidéo sur le plan d'action conjoint adopté par le FIDA et le PAM](#) pour travailler ensemble dans les contextes fragiles a été projetée.
28. Le but de cette ultime séance était de permettre au Conseil d'administration de mieux comprendre le rôle qu'il pourrait jouer pour faire mieux connaître le FIDA auprès des parties prenantes extérieures clés et communiquer auprès d'elles sur l'évolution de la proposition de valeur du Fonds.

29. Les points qui suivent dressent la synthèse des observations transmises par le Président et les différents hauts fonctionnaires au Conseil quant à la manière dont ce dernier peut appuyer au mieux le FIDA, via la communication de messages et un renforcement de la visibilité de l'institution:
- a) veiller à la cohérence des messages sur le caractère unique du FIDA, sa proposition de valeur et son impact sur le terrain;
  - b) soutenir le FIDA lors de manifestations internationales, en créant des plateformes où présenter les exemples de réussite du FIDA;
  - c) pour ceux participant aux travaux d'autres organismes ayant leur siège à Rome, combattre toute forme de compétition malsaine et encourager la cohérence, la cohésion et la complémentarité des différentes organisations en mettant à profit la valeur unique qu'apporte chacune d'entre elles, dont le FIDA;
  - d) faire entendre la voix du FIDA auprès des décideurs dans les capitales, en soulignant les atouts particuliers du Fonds aux niveaux national, régional et mondial;
  - e) continuer de prendre part à un dialogue ouvert, franc et transparent avec la direction;
  - f) fournir des orientations sur la mise en balance des deux facettes que présente le FIDA en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies et IFI, en veillant à ce que ses effectifs soient mobiles et souples, tout en promouvant le perfectionnement du personnel et la rétention des compétences et en réduisant dans toute la mesure possible les perturbations entravant l'exécution des programmes;
  - g) appuyer la hiérarchisation des priorités et la convergence de l'action face au nombre croissant de demandes de nouvelles initiatives, d'engagements et de cibles.

#### **Apprentissage et engagements**

30. Après deux journées d'échanges riches et approfondis, le facilitateur a invité tous les participants à livrer « en un mot » leur sentiment sur les journées de réflexion. Il a terminé la séance par une lecture du poème *Everything Is Waiting for You*, de David Whyte.
31. Pour conclure, la Secrétaire a exprimé sa gratitude aux Coordonnateurs, aux représentantes et représentants au Conseil d'administration, au Président et à la direction du FIDA, au facilitateur et à ses collègues du Bureau de la Secrétaire pour leurs contributions spéciales et uniques, faisant de cette réunion informelle un véritable espace de réflexion, d'interaction et d'analyse.





## Purpose

The purpose of the Annual Informal Meeting (AIM) is to further strengthen IFAD strategy and governance by bringing IFAD Executive Board Representatives and Management together in an informal environment to:

- Create a space for informal dialogue and exchange;
- Continue to build and strengthen relations across IFAD Lists and to cultivate trust and understanding among Executive Board Representatives and with Management;
- Thoughtfully pursue continuous strengthening of IFAD governance and work processes;
- Reflect on the IOE presentation on how evaluation can support Executive Board Representatives in systems-thinking to prioritize and focus IFAD for greater impact;
- Build a stronger understanding and alignment on the IFAD financial operating model among Executive Board Representatives and Management; and
- Better align the Executive Board Representatives and Management for 2024, and particularly for the upcoming 2024 Executive Board meetings.

| <b>DAY 1</b> | <b>Monday, 22 April</b>  |
|--------------|--|
| 9.00         | <b>Departure from IFAD</b>   |
| 10.00        | Welcome coffee   |
| 10.30        | <p><b>Conversation One: (Executive Board Representatives)</b></p> <p><b>Connection, Systems-Thinking and Reviewing Working Methods</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welcome by Convenors and the Secretary</li> <li>▪ Hand-off to the Facilitator</li> <li>▪ Purpose and Agenda of the 2024 AIM</li> </ul> <p><b>Process:</b> To foster connection among EB representatives the day will begin with various constellation activities, paired interviews and table discussions. EB representatives are then invited on a Systems-Thinking Safari. The session then turns to reflections of EB working methods, prefaced by a presentation by the Secretary on IFAD governance, and specially governance process innovations and improvements.</p> |
| 13.00        | Lunch  |

|       |   |
|-------|---|
| 14.00 | <p><b>Conversation Two: (Executive Board Representatives and IOE Director)</b></p> <p><b>The Role of Evaluation to support the Board in Systems-Thinking to Prioritize and Focus Impact</b></p> <p><b>Process:</b> Presentation by the IOE Director, followed by questions for clarification, and table conversations to develop recommendations.</p> <p><b>Themes for Exploration:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information the Board receives, and indicators IFAD uses</li> <li>▪ IFAD uptake on IOE recommendations</li> <li>▪ How can the Board prioritize without micromanagement?</li> </ul>   |
| 15.30 | Coffee break  |
| 16.00 | <p><b>Conversation Three: (Executive Board Representatives)</b></p> <p><b>Strengthening our Shared Knowledge of IFAD’s Financial Operating Model</b></p> <p><b>Process:</b> Starting with a presentation on IFAD’s financial operating model and sources of IFAD funding followed by discussion and Q&amp;A. Through presentation and small group topical discussions, the Board will consider different elements of IFAD’s financial model, including considerations of universality and financial resilience from a learning, rather than a judging, stance. Table groups will visit stations and generate insights, recommendations and questions.</p> <p><b>Themes for Exploration:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unlocking the strength of IFAD’s balance sheet to maximize finance for impact</li> <li>▪ Ensuring universality while maximizing the impact on the ground and preserving IFAD's financial resilience</li> </ul> |
| 17.30 | <i>Convenors meet to discuss how key insights and recommendations from Day 1 can best be presented to the President and Management in the morning of Day 2.</i>   |
| 18.00 | Check-in / R&R  |
| 19.30 | Aperitif followed by dinner with Management   |

|              |   |
|--------------|---|
| <b>DAY 2</b> | <b>Tuesday, 23 April</b>  |
| 8.30         | Breakfast   |
| 9.00         | <p><b>Conversation Four: (Executive Board Representatives and Management)</b></p> <p><b>A Conversation with the President and Management: Current and Future Perspective on IFAD, including on Recalibration</b></p> <p><b>Process:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Board provides a brief Day 1 summary, with insights for Management and questions the Board members hope to discuss.</li> </ul> |

|       |   |
|-------|---|
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduction by the President sharing his current and future perspectives on IFAD, including on Recalibration.</li> <li>▪ Table groups discuss the President’s talk, focusing on a) What points excited them, b) What points challenged their thinking, and c) Questions for clarification and further discussion.</li> <li>▪ Plenary questions from tables to the President and an open floor discussion.</li> <li>▪ “Questions for further discussion” will be identified and prioritized, and a few will be added to the later conversations of the day.</li> </ul>   |
| 11.00 | Coffee break  |
| 11.30 | <p><b>Conversation Five: (Executive Board Representatives and Management)</b></p> <p><b>Planning and delivering IFAD’s Programme of Work: Lessons from IFAD12 and looking to IFAD13</b></p> <p><b>Process:</b> Start with pulse presentations on IFAD12 programme delivery in the regions, the Board and Management will reflect on the work ahead to conclude IFAD12, as well as on lessons for IFAD13. This may include exploring how IFAD will deliver on the three new focus areas: fragility, biodiversity and climate change, and private sector engagement.</p> <p><b>Themes for Exploration:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IFAD12 implementation context, including challenges, shocks and stressors</li> <li>▪ Lessons for IFAD13 including on BRAM, pipeline planning, approval and delivery</li> <li>▪ Role of the Board in the delivery of IFAD’s Programme of Work</li> </ul> |
| 13.00 | Lunch   |
| 14.00 | <p><b>Conversation Six (Executive Board Representatives and Management)</b></p> <p><b>IFAD in Practice: Communicating IFAD’s offer to Membership</b></p> <p><b>Process:</b> Based on a presentation of IFAD in practice, table groups will explore different aspects of the Fund’s offer to Membership and partners.</p> <p><b>Themes for Exploration:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connecting Member States’ current and future needs with IFAD’s offer</li> <li>▪ Maximising IFAD’s offer through partnership, including with the private sector</li> <li>▪ Leveraging IFAD’s engagement in global fora</li> <li>▪ Role of the Board in communicating IFAD offer and value communication</li> </ul>   |
| 15.30 | <b>Reflection on Key Learnings of the 2024 AIM</b>  |
| 16.00 | <b>Closure</b>  |
| 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

## قائمة الوفود في الاجتماع السنوي غير الرسمي للمجلس التنفيذي لعام 2024

### **Delegations at the 2024 Annual Informal Meeting of the Executive Board**

### **Délégations à la réunion informelle annuelle 2024 du Conseil d'administration**

### **Delegaciones en la reunión oficiosa anual de la Junta Ejecutiva de 2024**

**BOARD COUNTRIES****ALGERIA**

Lamia BEN REDOUANE  
Conseillère  
Représentante permanente adjointe  
de la République algérienne  
démocratique et populaire auprès  
des organisations spécialisées  
des Nations Unies à Rome  
Rome

**ANGOLA**

Gerson Mateus DOS SANTOS FRANCISCO  
Troisième Secrétaire  
Ambassade de la République  
d'Angola  
Rome

**ARGENTINA**

Carlos Bernardo CHERNIAK  
Embajador  
Representante Permanente  
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

**BELGIUM**

Virginie KNECHT  
Attachée  
Représentation permanente de la Belgique  
auprès des organisations  
spécialisées des Nations Unies à Rome  
Rome

**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

**CANADA**

Nalan YUKSEL  
Counsellor  
Deputy Permanent Representative  
of Canada to the Food and  
Agriculture Agencies  
of the United Nations 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

**DENMARK**

Lisbeth JESPERSEN  
Minister Counsellor  
Deputy Permanent Representative  
of the Kingdom of Denmark  
to IFAD  
Rome

**FINLAND**

Tanja GRÉN  
Minister Counsellor  
Permanent Representative  
of the Republic of Finland  
to the United Nations Food  
and Agriculture Agencies  
in Rome  
Rome

**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

Anaïs DEFFRENNES  
Chargée de mission politique (FIDA, genre,  
francophonie, communication)  
Représentation permanente de la  
France auprès des Nations unies  
à Rome  
Rome

**GERMANY**

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

**INDIA**

Prasanna V. SALIAN  
Director (OMI)  
Department of Economic Affairs  
Ministry of Finance of  
the Republic of India  
New Delhi

Jujjavarapu BALAJI  
Minister (Agriculture)  
Alternate Permanent Representative  
of the Republic of India to IFAD  
Rome

**INDONESIA**

Rini INDIYATI  
Agricultural Attaché  
Alternate Permanent Representative  
of the Republic of Indonesia  
to IFAD  
Rome

**ITALY**

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

**JAPAN**

SHINDO Mitsuaki  
Minister Counsellor  
Deputy Permanent Representative  
of Japan to the United Nations  
Agencies  
for Food and Agriculture in Rome  
Rome

**MEXICO**

Miguel Jorge GARCÍA WINDER  
Embajador  
Representante Permanente  
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

Bart SCHERMERS  
Policy Officer Multilateral Development  
Banks  
Ministry of Foreign Affairs  
The Hague

**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**

Ingrid HORDVEI DANA  
Counsellor  
Deputy Permanent Representative of  
the Kingdom of Norway to IFAD  
Rome

**PERU**

Gustavo MOSTAJO OCOLA  
Agregado  
Representante Permanente Alterno  
de la República del Perú ante los  
Organismos Internacionales con  
sede en Roma  
Roma

**SPAIN**

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

**SWITZERLAND**

Marlene HEEB  
Conseillère  
Représentante permanente adjointe  
de la Confédération suisse auprès  
de la FAO, du FIDA et du PAM  
Mission permanente de la  
Suisse auprès des Organisation  
des Nations Unies à Rome  
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 REPUBLIC OF TANZANIA**

Jacqueline Boniface MBUYA  
Minister Plenipotentiary  
Agriculture Attaché and Alternate  
Permanent Representative  
of the United Republic of Tanzania to the  
UN Rome-based Agencies  
Rome

**UNITED STATES**

Christopher CLEM  
International Economist  
Office of International Development Policy  
U.S. Department of the Treasury  
Washington, D.C.

## List of IFAD Staff participants

- The President, Alvaro Lario
- The Vice-President, Gérardine Mukeshimana
- Associate Vice-President and General Counsel, and Associate Vice-President of the External Relations and Governance Department ad interim, Katherine Meighan
- Associate Vice-President of the Programme Management Department, Donal Brown
- Associate Vice-President of the Strategy and Knowledge Department, Jo Puri
- Associate Vice-President and Chief Financial Officer, Financial Operations Department, Hernán Alvarado
- Associate Vice-President and Chief Risk Officer, Office of Enterprise Risk Management, Alberto Cogliati
- Associate Vice-President of the Corporate Services Department, Guoqi Wu
- Chief of Staff, Office of the President and Vice-President, Charles Tellier
- Director, Operational Policy and Results Division, Nigel Brett
- Director, Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division, and Director ad interim, Sustainable Production, Markets and Institutions Division, Juan Carlos Mendoza Casadiegos
- Director, Asia and the Pacific Division, Reehana Raza
- Director, East and Southern Africa Division, Sara Mbago-Bhunu
- Director, Latin America and the Caribbean Division, Rossana Polastri
- Director, Near East, North Africa and Europe Division, Dina Saleh
- Director, West and Central Africa Division, Bernard Hien
- Director, Independent Office of Evaluation of IFAD, Indran Naidoo
- Director and Treasurer, Treasury Services Division, Gulnara Yunusova
- Secretary of IFAD, Claudia ten Have
- Special Advisor to the President, Office of the President and Vice-President, Constanza di Nucci
- Senior Advisor to the President, Office of the President and Vice-President, Andres Uribe Orozco
- Lead Financial Risk Officer, Office of Enterprise Risk Management, Jose Morte Molina
- Chief, Institutional Governance and Member Relations, Office of the Secretary, Deirdre Mc Grenra
- Senior Institutional Governance and Member Relations Officer, Office of the Secretary, Flavia Della Rosa
- Conference and Interpretation Meetings Assistant, Office of the Secretary, Flavia Antonelli
- Conference and Language Services Associate, Office of the Secretary, Veronica Villegas

## Systems-thinking stations

### STATION 1: FOCUS

View the short basketball video and count the number of successful passes from one member of the white-shirt team to another. Your group needs to have a consensus on the number of passes.

*Discussion:* How do you, as leaders, zoom out and see the bigger picture? How can you accomplish specific tasks while seeing the larger context?

### STATION 2: CHANGING PERSPECTIVE

Consider the following equation:  $x+1=1x$

- a) How can you make this a correct equation by moving (not removing) just one stick?
- b) How can this be true without moving anything?

*Discussion:* How can you change perspectives as Board members? What works for you? How do you introduce yourselves and others to new perspectives?

### STATION 3: CONNECTIONS

Your group has 15 cards. How do they relate to one another? After working on this, look at the books.

*Discussion:* How can you help yourselves and others see connections and relationships? How can you escape the danger of a single story?

### STATION 4: TIME TRAVEL

The world of rural poverty and agricultural development and financing is rapidly evolving. Political, social, economic and climate change are introducing volatility while technology is creating new possibility.

*Discussion:* What are the dominant historical roots of these changes, and what are two or three scenarios we can expect in several years? What solutions might become possible?

## **Engaging Systems Thinking Through Questions**

### **Principle: Be a Time Traveller**

Useful Questions:

- What are the roots of this issue?
- When have we seen this situation before?
- If unchecked, what will it look like a year from now? Five years from now?
- What two or three scenarios might we see three years from now?
- What trends do we see here?
- Others?

### **Principle: Change Your Perspective**

Useful Questions:

- How would a rural villager describe this situation?
- How else can we bring in lived experience? Who else might we involve?
- Who are the key stakeholders here, and what do they most care about?
- What would your manager say?
- What assumptions are we making?
- Others?

### **Principle: Zoom In and Zoom Out**

Useful Questions:

- What would a concrete example be? (zoom in)
- How would the regional office team describe this situation?
- What's the view of this situation from the balcony? (zoom out)
- Are we seeing just a part, or the whole picture here?
- What will happen if we don't do anything?
- Others?

### **Principle: Take the Appreciative Stance**

Useful Questions:

- What's working well in this situation?
- What strengths can we build on here?
- What has succeeded in the past?
- What opportunities can we imagine in this scenario?
- What gives you hope?
- Others?

## Questions generated by AIM participants to help guide the discussion

- How can we improve competitiveness against other IFIs to retain staff?
- What are IFAD's top priorities for 2024? (e.g. PoLG, recalibration, ...)
- Decentralization
  - How is it going?
  - When is it enough?
  - Which functions do we lose?
- How can we attract Private Sector in fragile context?
- How can Members and IFAD work together to shape IFAD's future strategic framework?
- South-South and Triangular Cooperation (SSTC) is critical to achieve SDGs and a useful instrument for IFAD. How could SSTC play a bigger role in IFAD?
- How members and IFAD work together to prevent fragmentation? Ref. World Bank setting up a fund, FAO setting up a fund, etc.
- Under the new strategic framework, what are the key objectives on private sector cooperation?
- Not everything is linked directly to operations: where will that be housed in the new structure? (Sectors/themes/knowledge)
- How IFAD is engaged in the preparations, together with RBAs, of the review of the SDG 2 in the HLPF as well as in the Summit of the Future in New York in September?
- How to further streamline the project preparation process.
- Could you clarify the meaning of recalibration. Is it a natural process to adapt to the global context?
- How is the new Office of Development/recalibration reflecting the need on more monitoring?
- Where do you see the role of the Board in all of this?
- Can you provide more information on process and timeline for replacing departing leadership vision to fill these roles? How to mitigate any negative impacts on staff and projects? Is there a plan to advance gender parity and diversity as part of the reorganization?
- Fragility - mode of operation in fragile countries with failing states?
- How do you see IFAD's engagement with private sector evolving? [financing? Timing of strategy to align with new structure?]
- Is there a scope in the international architecture for food security to develop an integrated global strategy – within and beyond the RBAs – to enhance coordination, synergies, plus delivery of results, plus impact?

### Executive Board Informal Performance Self-Assessment

















