



Investir dans les populations rurales

Consultation sur la Onzième reconstitution  
des ressources du FIDA  
Troisième session

Discours d'ouverture du  
Président Gilbert F. Houngbo

Siège du FIDA

Rome, Italie

19 octobre 2017

Permettez-moi de commencer par souhaiter la bienvenue à cette troisième session à vous tous, et particulièrement à ceux qui sont venus des capitales, dont certains ont à subir le décalage horaire. Nous espérons donc que vous avez eu le temps de vous reposer.

Lors de notre dernière réunion, plus précisément lors du Conseil d'administration de septembre, je vous ai fait part des nouvelles nominations au sein de la direction du FIDA, en particulier la nomination de M. Mousset, comme directeur de cabinet; de M. Lario, comme Vice-Président adjoint, et Directeur financier; de Mme Katherine Meighan, comme Directrice juridique, et de Sylvie Martin, comme Directeur de la déontologie.

Aujourd'hui j'ai le plaisir d'annoncer trois nouvelles nominations: celle de Mme Cornelia Richter comme nouvelle Vice-Présidente, qui prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> février prochain. Cornelia est actuellement Managing Director de la Société allemande de coopération internationale (GiZ); celle de M. Marco Marzano, qui sera le nouveau Secrétaire du FIDA, qui prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> décembre, d'ici quelques semaines. Marco est actuellement le Secrétaire général de l'Organisation mondiale des agriculteurs (WFO). Et enfin, de Mme Wei Wang, qui malheureusement n'est pas parmi nous aujourd'hui, qui sera la future Cheffe de l'Unité Asie-Pacifique à la direction des partenariats et Conseillère spéciale auprès du Président. Elle est actuellement Directrice financière au sein du Département de l'économie internationale au Ministère des finances de la Chine.

Nous nous réunissons aujourd'hui pour une étape décisive. Si l'on veut être optimistes – et pour ma part c'est toujours ce que je souhaite –, l'ordre du jour est très simple: nous avons à résoudre les derniers sujets encore ouverts, à nous rapprocher des annonces de contribution, avec à l'esprit cette ambition partagée d'un grand succès pour cet exercice de reconstitution des ressources.

Nous avons de nombreux points à débattre; mais je voudrais d'abord rappeler que la succession des sujets ne doit pas nous faire perdre de vue la vision d'ensemble, la vision de cette action commune. Les ressources sont un outil; le portefeuille est un outil, et en fait le FIDA lui-même est un outil. Que voulons-nous en faire de ces outils? Quel est le souffle qui doit animer notre travail? Notre objectif est d'avoir un impact sur la sécurité alimentaire, un impact sur la nutrition, un impact sur la réduction de la pauvreté. Il nous faut contribuer à arrêter cette paupérisation galopante. Tout ce que nous voulons, c'est de contribuer à la dignité de tous les êtres humains, sans exclusive. Je ne crois pas que ce soit trop, que ce soit vraiment grandiloquent de dire cela. Je crois au contraire concrètement utile de prendre la peine d'y penser à chacune des étapes de notre discussion.

Je tiens à vous remercier d'avoir participé à nos importantes concertations, d'avoir eu la patience d'assister à toute cette concertation, et aussi d'avoir partagé ce sens commun des responsabilités pour ce qui est de bâtir l'avenir du FIDA. Sincèrement, je me réjouis à la perspective d'entendre les points de vue des différentes listes sur les questions restées en suspens. C'est ce chemin qui va nous permettre d'atteindre un consensus.

Au nom de mon équipe, je voudrais déjà saluer les étapes qui ont été franchies, dont l'adoption du Système d'allocation fondé sur la performance, le "PBAS" comme l'on dit en bon français, l'adoption qui a eu lieu en septembre dernier. Nous avons travaillé dur: i) pour trouver comment élargir le champ des ressources, le champ des ressources mobilisables pour le FIDA; nous avons aussi travaillé dur ii) pour améliorer encore le système d'allocation des ressources et iii) pour renforcer nos capacités d'exécution.

Bien sûr, tandis que nous étudions les possibilités de mobiliser davantage de ressources, notre hypothèse de base doit être claire: les contributions des membres à l'aide publique au développement, faites dans le cadre de cette reconstitution, doivent demeurer la clef de voûte du FIDA, et pour notre part nous sommes convaincus qu'elles le resteront.

Le FIDA fera tout ce qui est en son pouvoir non seulement pour vous assurer le meilleur rapport qualité-prix – la fameuse value for money –, mais aussi pour maximiser vos contributions, par le plus grand effet de levier, au service de la transformation rurale que nous appelons tous. Mais la condition de notre succès, c'est surtout votre soutien. C'est par votre soutien que tout commence; c'est par votre soutien que tout est possible.

Pour parler plus clairement, le besoin de ressources du FIDA dépasse nettement ce que nous pouvons offrir. Les données l'indiquent et on aura à débattre de ces données, du fait que les pays emprunteurs pourraient absorber un financement global de 6 milliards de dollars en prêts et dons du FIDA.

Le rapport SOFI de cette année, vous le savez très bien, a dressé un constat assez triste: aujourd'hui, à l'heure où nous nous parlons, la faim continue de progresser dans le monde. Pour aider vos gouvernements à répondre aux engagements pris au niveau international, il est impératif que le FIDA soit une solution à vos côtés; il est impératif que le FIDA augmente son appui à la transformation rurale. Nous devons faire mieux, c'est mon engagement personnel; et nous devons faire davantage – ceci, j'ose croire, peut être votre engagement. Nous ne pouvons pas faire moins; aucun signal en ce sens, dans le contexte que je viens d'évoquer, ne serait compris.

Mesdames et Messieurs, le FIDA 11 ne peut pas avoir un résultat inférieur à celui du FIDA 10. Le FIDA 11 ne saurait avoir un résultat inférieur à celui du FIDA 10.

Bien sûr, nous savons qu'il nous faut renforcer notre mobilisation, nous savons qu'il nous faut renforcer notre manière d'allouer les ressources, et renforcer nos capacités pour une meilleure utilisation. C'est la raison pour laquelle nous avons établi un plan, fondé sur un programme de prêts et dons de 3,5 milliards de dollars au sein de ce plan, le FIDA 11 sera une phase de transition, une transition vers des opérations d'un nouveau genre. Et par "nouveau genre", i) j'entends une plus grande portée opérationnelle à partir des ressources de base, ii) j'entends une capacité d'exécution accrue, iii) j'entends davantage de collaboration avec la communauté mondiale du développement – notamment les autres institutions financières, les institutions basées à Rome et les autres institutions des Nations Unies. En un mot, notre ambition est d'avoir un impact accru

Et nous sommes déjà engagés sur ce chemin.

Comme je viens de le dire, vos contributions à la reconstitution du FIDA sont notre cœur vivant. Elles constituent un levier puissant pour davantage d'appui aux pays pauvres et aux populations rurales. Elles sont le premier recours pour répondre à une demande croissante.

Le cadre des prêts partenariaux concessionnels (les fameux CPL), ce cadre sera soumis à l'adoption du Conseil d'administration le 30 octobre prochain, lorsque nous l'aurons approuvé à cette session. Idéalement, les pays intéressés devraient pouvoir commencer à faire leur annonce de CPL à partir de la prochaine réunion de reconstitution en décembre. Une fois adopté en Conseil d'administration, le cadre des CPL sera annexé au rapport du FIDA 11 qui sera soumis au Conseil des gouverneurs.

Je voudrais ici vous donner une assurance; à mesure qu'il s'oriente vers cette nouvelle modalité de financement, le FIDA renforcera sa capacité d'analyse des risques et sa capacité de gestion de ces nouvelles ressources. Notre système de contrôle interne, aussi robuste soit-il, devra si nécessaire s'ajuster pour répondre à la nouvelle demande, conformément, bien évidemment, aux normes internationales en vigueur.

Dans le même esprit, parce que c'est votre exigence mais aussi parce que c'est la nôtre, nous avons continué d'affiner le plan de route vers l'emprunt sur les marchés; ce plan de route comporte aujourd'hui toutes les étapes clefs, y compris via le Conseil des gouverneurs et bien sûr le Conseil d'administration. Le plan de route sera annexé au rapport du FIDA 11 pour la session de décembre.

Une étude de faisabilité relative à l'emprunt sur les marchés sera présentée au Conseil d'administration; un audit indépendant, un audit indépendant du cadre de gestion des risques sera lancé au premier semestre 2018; l'évaluation de la structure financière du FIDA par le Bureau d'évaluation interne, IOE, est prévue pour septembre 2018; un examen par les pairs de l'état de préparation du FIDA pour l'emprunt sur les marchés sera entrepris fin 2018 ou début 2019. Avec votre soutien, nous comptons lancer formellement le processus de notation de crédit en 2019. Il est de notre intention, Mesdames et Messieurs, qu'une synthèse de tous ces travaux préparatoires soit préparée et soumise à la Consultation pour le FIDA 12, en 2020. Il est donc dans notre intention de nous assurer que les résultats de toutes ces étapes soient versés au dossier qui sera analysé lors du processus de Consultation du FIDA 12 en 2020 pour recommandation finale à l'approbation du Conseil des gouverneurs de 2021.

Au-delà de la question des financements, la définition et la conduite de l'Agenda 2030 relèvent des pays eux-mêmes. Le FIDA a toujours été très soucieux de travailler en partenariat avec les gouvernements que nous servons; croyez-moi, je ne vais pas déroger à cette règle. La cible du cofinancement a été augmentée et elle passe d'un ratio de 1:1,2 à un ratio de 1:1,4. Les cibles seront convenues avec vous et avec les gouvernements que nous servons, au stade de l'élaboration des notes conceptuelles; elles seront fixées à des niveaux calculés en fonction du revenu de chaque pays.

Parallèlement à la mobilisation des ressources, il nous faut soutenir les pays emprunteurs pour leur permettre d'absorber, de mieux absorber les financements. Cela comprend davantage de collaboration stratégique, et davantage de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire.

En ce qui concerne l'allocation des ressources, nous sommes convenus que le FIDA devra consacrer 90% des ressources de l'aide publique au développement aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Nous nous proposons aussi de sélectionner environ 80 pays, choisis selon des critères clairs et transparents. Tous les pays à faible revenu auront la possibilité d'accéder à de nouvelles ressources.

Nous sommes aussi tombés d'accord sur le fait que le FIDA ne doit pas perdre sa qualité fondamentale d'universalité; c'est pourquoi le FIDA restera engagé aux côtés des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Un cadre de transition, transition framework, révisé sera soumis au Conseil d'administration l'année prochaine, afin de permettre au FIDA de mieux accompagner les pays au cours de leur développement et de tenir compte des contextes nationaux.

Si notre niveau d'exécution sur le terrain n'est pas à la hauteur, tout ce que nous pouvons dire sur les ressources n'est que de la simple littérature.

Nous avons planifié plusieurs initiatives, dont certaines sont déjà en cours, pour accélérer et améliorer notre capacité d'exécution. Je citerais par exemple l'Excellence opérationnelle au service des résultats, "OpEX", dont nous avons parlé au Conseil d'administration en septembre. En complément, un séminaire informel est prévu le 24 octobre, la semaine prochaine, et j'espère que la plupart de vous pourrez y assister.

Permettez-moi de rappeler encore une fois que les prestations du FIDA, à l'heure où nous parlons, sont bonnes – les évaluations le disent. C'est pourquoi il est important que vous sachiez – c'est un message important pour vous et pour vos collègues dans les capitales – que notre objectif n'est pas de régler des problèmes, que notre objectif n'est pas de dire que le FIDA ne fonctionne pas bien et qu'il faut arranger et corriger les choses, notre objectif, c'est d'augmenter l'excellence de nos prestations et aussi de tirer des leçons et des recommandations des évaluations d'IOE et autres. Il s'agit donc d'améliorer nos prestations.

Compte tenu de la demande des pays et des difficultés auxquelles se heurtent les populations rurales, nous ne pouvons nous satisfaire du statu quo; nous devons au contraire accroître notre efficacité sur le terrain et passer à un niveau d'impact supérieur.

Cela signifie qu'il nous faut augmenter la capacité du Fonds i) à mobiliser des ressources, ii) à favoriser l'appropriation nationale par les pays emprunteurs, et iii) à dialoguer davantage avec les autorités nationales et les autres acteurs du développement, à la fois aux niveaux national et international, sans oublier iv) la nécessaire amélioration de notre capacité à susciter des partenariats multiples.

Nous savons aussi que la présence physique du FIDA dans les pays où nous investissons améliore les résultats des projets. Il s'agit là d'un aspect crucial de notre plan de décentralisation. Je suis conscient de préoccupations telles que la nécessité de gérer correctement les risques et de maîtriser les coûts.

Au moment où nous vous parlons, environ 15% de l'ensemble du personnel du FIDA est basé sur le terrain. Notre objectif immédiat, c'est de passer de 15% à 25%.

En renforçant les pôles régionaux avec une masse critique de personnel et de capacités techniques, en prenant en compte la réforme lancée par le Secrétaire général des Nations Unies, notamment la cohérence des opérations sur le terrain de l'ensemble du système des Nations Unies, nous devrions pouvoir éviter le saupoudrage. Il s'agit de rapprocher les moyens, pas de les disperser.

Enfin, l'application de notre cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et l'application de notre engagement en faveur de la transparence nous permettront de mesurer systématiquement l'impact de l'action du Fonds. Elles nous permettront d'échanger des informations avec toutes les parties prenantes.

Hier soir, Sir Michael Barber nous a fait l'honneur d'une visite. Il nous a livré sa très sage vision de la façon d'obtenir des résultats. Je voudrais vous restituer quelques points, trois points, pas plus.

– Premièrement, l'une de ses déclarations qui m'est restée à l'esprit, si je peux le paraphraser: "rien ne peut remplacer un grand leadership". Sans leadership, pas de vision, pas de renouveau, pas de progrès. Le leadership vient du haut, mais il ne s'y arrête pas. Il doit être ouvert, et irriguer tous les niveaux pour conduire aux résultats espérés.

– Deuxième point, toute vision doit être traduite en objectifs, sur le chemin de la réalité. L'étape décisive, c'est la mise en œuvre. Sa condition, c'est l'adoption de cibles, l'adoption de cibles mesurables par des critères quantitatifs et objectifs.

– Troisièmement, il a relevé que, dans bien des cas, davantage d'exigence pour obtenir des résultats suppose un changement culturel. J'y crois profondément; c'est pourquoi cette question est au cœur de nos échanges non seulement avec vous, mais aussi à l'intérieur de la maison.

Au début de ce processus, j'ai dit que le FIDA devrait passer à l'échelle supérieure. Je le réitère. Mais je vous ai aussi entendus dans votre sagesse et nous sommes tombés d'accord sur le fait qu'un scénario à hypothèse trop élevée serait peut-être trop précipité. Et, vous le savez sans doute, je ne confonds pas vitesse et précipitation. Grâce à cette convergence, nous avons maintenant un objectif intermédiaire, que nous osons croire à la fois ambitieux et raisonnable, un objectif qui nous permettrait une progression de 10 à 20% de notre programme de prêts et dons. Compte tenu de la demande des pays, de la hausse alarmante de la faim, rappelons-nous que nous avons encore 815 millions d'individus qui souffrent de faim et de malnutrition, et compte tenu du fait qu'il est urgent d'agir pour atteindre les objectifs du développement durable, je ne peux pas imaginer qu'ensemble, en unissant nos bonnes volontés et un esprit rigoureux, nous ne parvenions pas à cet objectif.

Les investissements du FIDA ont changé la vie de millions de personnes; des personnes reléguées, parmi les plus oubliées et les plus défavorisées au monde. Je m'adresse à vous aujourd'hui – avec solennité, mais pas davantage de solennité que les circonstances ne l'exigent –, je m'adresse à vous pour vous demander de continuer à soutenir le FIDA avec détermination. Si vous apportez votre soutien, et si je répons en retour aux exigences posées par ce soutien, je suis convaincu que nous pourrions continuer d'œuvrer ensemble à un avenir meilleur et surtout durable pour tous.

Je vous remercie.