

## M. Shobhana Kumar Pattanayak

### **Question 1**

***En quoi vos compétences et votre expérience font-elles de votre candidature la bonne ? Quelles seraient les valeurs qui inspireraient votre action à la tête du FIDA ? Veuillez décrire votre style de gestion, le mode de collaboration que vous envisagez avec votre équipe dirigeante idéale et la manière dont vous comptez établir un bon environnement de travail dans l'Organisation.***

Le monde actuel a besoin de solutions à la fois globales et novatrices pour remédier aux problèmes liés à sécurité alimentaire et à la nutrition, aux inégalités de revenu, à l'extrême pauvreté et aux situations de fragilité. Face à ces circonstances impérieuses, les organismes internationaux tels que le FIDA doivent se poser en pourvoyeurs de perspectives économiques aux populations rurales en mobilisant pour cela leur structure opérationnelle allégée et leur souplesse, leur connaissance approfondie des collectivités rurales et leur intérêt pour les groupes de population marginalisés.

Dans le droit fil de cette position, j'ai pour ambition de diriger le Fonds en prenant pour tremplin la réputation particulièrement solide dont l'institution en tant que chef de file mondial de la lutte contre la pauvreté en milieu rural par la transformation durable du monde agricole et rural. Pour que cette ambition devienne réalité, j'entends mener l'institution sur la voie de l'innovation financière et de l'efficacité opérationnelle continue.

Je dispose de plus de 35 années d'expérience pratique à l'échelle locale, nationale et internationale, au cours desquelles je me suis attaché à résoudre des questions liées à la transformation durable et inclusive du monde rural, avec pour enjeu central le développement de la petite agriculture. En tant qu'ancien Président du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM), Secrétaire du Ministère fédéral de l'agriculture et du bien-être des agriculteurs du Gouvernement indien et membre du Conseil d'administration du FIDA, je connais très bien les débouchés qui s'offrent aux populations pauvres des zones rurales et les difficultés qu'elles rencontrent, et je sais combien l'action du FIDA est essentielle pour aider ces populations à améliorer leur sécurité alimentaire, leurs niveaux nutritionnels et leurs revenus, dans le contexte plus large des changements climatiques. En tant que Président du FIDA, mon action sera guidée par le principe visant à « **ne laisser personne de côté** » et

la nécessité de faire en sorte que l'accès à l'alimentation soit érigé en droit humain fondamental dans toutes les régions et toutes les collectivités.

Mon style de gestion consiste à offrir une direction et une orientation intellectuelles et stratégiques, mais également à responsabiliser et à déléguer les pouvoirs afin que la vision que je porte se traduise en actions à horizon temporel défini.

À cette fin, il est nécessaire de forger des partenariats avec toutes les principales parties prenantes pour tendre vers des objectifs communs. Dans le contexte du FIDA, il s'agirait d'instaurer une étroite coopération, un dialogue constructif et une coordination solide avec les représentants des États membres, en particulier avec le Conseil d'administration et les autres organes directeurs. Sans faire l'économie d'autres facteurs déterminants, mon style de direction accorde une large place aux décisions fondées sur des éléments des données factuelles et sur le mérite.

Dans le cadre de ma collaboration avec mon équipe dirigeante, j'instaurerai un climat permettant à chacun d'exprimer son point de vue librement et avec franchise, de proposer des méthodes originales et de remettre en question les acquis en vue de confirmer leur validité ou de mettre à jour les savoirs, mais également de cultiver un esprit de collégialité et de responsabilité.

Il ne saurait y avoir de réussite sans un environnement de travail adéquat; il conviendra d'ailleurs de tenir compte du fait qu'un peu moins de 50% des effectifs de l'institution sont affectés à des postes décentralisés. L'une des composantes clés d'un tel cadre tient à la recherche d'un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée pour tout le personnel de l'institution, avec au premier rang des priorités le respect mutuel, la transparence dans le processus de prise de décision, la volonté d'obtenir des résultats et le professionnalisme.

Dans le cadre de mes précédentes responsabilités au service des organes directeurs des trois organismes ayant leur siège à Rome, j'ai appris comment **asseoir une base relationnelle entre** les différentes parties prenantes, dans un environnement multiculturel, et comment **forger, entretenir et approfondir ces relations**, une expérience qui m'a permis d'exercer ma capacité à **résoudre les conflits et à cimenter un consensus** entre ces parties.

## **Question 2**

**Quelles leçons avez-vous retenues de votre parcours pour ce qui est de la réflexion stratégique et de l'élaboration de stratégies et de plans de développement, et comment comptez-vous les mettre à profit au service de la mission du FIDA ?**

Au cours de mes fonctions en tant que président du Comité de l'évaluation et de membre du Conseil d'administration du FIDA, j'ai pu mesurer à quel point il est important de s'inspirer pleinement de l'expérience acquise pour améliorer l'efficacité du développement.

L'un de ces enseignements fondamentaux, qui se rapporte directement à la réflexion stratégique, consiste à s'appuyer sur les bonnes pratiques internationales et à encourager l'innovation. Au moment d'élaborer des stratégies et des plans de développement, il est primordial de faire en sorte que ceux-ci soient adaptés au contexte ainsi qu'au cadre d'action et à l'environnement institutionnel existant, mais également que les buts et les objectifs stratégiques qui y sont associés soient réalistes et réalisables. Ces stratégies et plans doivent reposer sur une théorie du changement solidement étayée, être assortis d'échéances précises, et comprendre les ressources nécessaires pour atteindre ces buts et objectifs.

Il importe en outre de consacrer une attention particulière à la mise en application des politiques et stratégies prévues. De manière générale, si les politiques sont adéquatement définies et approuvées sur le papier, celles-ci ne sont toutefois pas exécutées et gérées sur le terrain dans les délais prescrits. Il est d'autre part fondamental d'assortir les stratégies et les plans d'un cadre de gestion des résultats logique intégrant des indicateurs clés de performance faciles à suivre et se prêtant aisément aux activités de suivi et évaluation. La communication de rapports d'informations de manière périodique est essentielle, en ce que ceux-ci permettent de procéder aux ajustements à mi-parcours et de produire, *in fine*, les résultats et les impacts escomptés.

Pour servir la mission du FIDA, il convient d'amorcer la réflexion stratégique et l'élaboration des stratégies et des plans par une analyse approfondie des enseignements tirés des expériences passées et de recueillir des informations à cet égard. Ceux-ci doivent faire l'objet d'une traduction en actions concrètes en amont dans la conception et la mise en œuvre, ce qui suppose de renforcer *ex ante* les méthodes et les systèmes d'assurance qualité. En complément de ces activités, il conviendra d'adopter une approche plus large des programmes de pays en étoffant les activités hors prêt du FIDA, notamment l'élaboration des politiques et la gestion des savoirs, qui permettraient d'augmenter le volume des échanges Sud-Sud, de stimuler l'innovation, de promouvoir l'investissement dans les zones rurales, et de faire progresser la condition des populations rurales.

### **Question 3**

***Quelle vision avez-vous pour le FIDA ? Comment entendez-vous renforcer son rôle et son efficacité dans l'architecture de l'aide internationale, eu égard, d'une part, à la COVID-19, aux chocs économiques, aux changements climatiques et au recul de la biodiversité, et, de l'autre, aux objectifs de développement durable à l'horizon 2030, notamment l'élimination de la faim, la malnutrition et la pauvreté, y compris dans les contextes de grande fragilité ?***

Si je suis élu Président du FIDA, ma vision reposera sur l'accroissement de l'impact et de l'efficacité des opérations du Fonds, ce qui nécessite d'accorder une attention et un intérêt accru à la mise en place de projets et d'activités de qualité susceptibles de produire des résultats durables sur le terrain et de favoriser l'optimisation de l'utilisation des ressources. L'amélioration de la production et de la productivité des petites exploitations agricoles des zones rurales, axée sur les conditions d'existence des populations rurales pauvres, notamment des catégories particulièrement défavorisées comme les femmes, les peuples autochtones, les minorités ethniques, les pasteurs, les personnes handicapées, et les jeunes ruraux, figure au cœur de ma vision. À cet égard, le développement des entreprises agricoles locales et l'affinement des pratiques de microgestion permettront de renforcer le sens des affaires des petits agriculteurs, qui aspirent à éliminer les facteurs de vulnérabilité, comme les mauvaises récoltes et d'autres types de risques.

Le renforcement du rôle et de l'efficacité du FIDA au sein de la communauté internationale requiert – selon moi – une action volontaire et concertée qui permettra de rationaliser ses opérations et à se recentrer sur sa mission centrale, comme prévu dans l'Accord portant création du FIDA.

J'ai travaillé sur plusieurs projets en Inde, un pays connu pour être une grande puissance agricole et dont le territoire présente une grande diversité agroclimatique. J'ai pris conscience que la compréhension de la complexité des régions agroclimatiques et de la manière dont elles sont définies (en fonction du type de sol, des ressources en eau, de la pluviométrie, des températures, etc.) constitue le préalable essentiel à l'élaboration des politiques. Il est dès lors nécessaire, si l'on souhaite maximiser la production agricole en tenant compte des ressources disponibles et des conditions climatiques prédominantes, de concevoir des technologies tenant compte des besoins et des spécificités des lieux géographiques.

Compte tenu de l'évolution de la scène internationale depuis la création du FIDA dans les années 1970, et considérant l'Accord portant création du FIDA, je souhaiterais que le Fonds

donne priorité aux domaines correspondant au champ de ses capacités de base, de son expérience antérieure et de ses spécialités. Il s'agira, entre autres, de se concentrer de façon plus étroite sur l'investissement dans les innovations techniques résilientes face au climat destinées à accroître la productivité, de tirer parti des technologies numériques pour les mettre au service des populations rurales, de renforcer l'inclusion financière et de faciliter l'accès au capital, d'encourager la création de petites infrastructures dans les zones rurales les plus reculées, d'ouvrir l'accès aux marchés d'intrants et de produits, et de renforcer les capacités des institutions locales, y compris les organisations à assise communautaire et les ONG.

Les partenariats joueront un rôle de premier plan et la complémentarité des opérations sera assurée à tous les niveaux grâce à l'appui de l'ensemble du système des Nations Unies, notamment des organismes ayant leur siège à Rome (OSR). Les partenariats avec les institutions financières internationales et régionales seront essentiels pour mobiliser des cofinancements et coordonner les interventions de manière à produire de meilleurs résultats aux niveaux des pays et des régions. Il conviendra également d'accorder une attention particulière au développement du secteur privé et à la participation à la transformation du monde rural. Si le FIDA a récemment déployé un programme axé sur les opérations non souveraines avec le secteur privé, il conviendrait de transposer ce dernier à plus grande échelle et d'en assurer une meilleure intégration dans l'approche globale axée sur les programmes de pays.

S'il existe un lien indissociable entre les 17 objectifs de développement durable, le FIDA devra néanmoins, compte tenu de sa mission, polariser ses opérations sur un faisceau plus restreint d'objectifs, les deux premiers en particulier. Les objectifs de développement durable doivent constituer le cadre général des politiques, des stratégies et des opérations du FIDA, en particulier au niveau des pays.

Dans la mesure où la base des ressources du FIDA est relativement limitée, le Fonds devrait également intensifier ses actions de plaidoyer et mettre l'accent sur l'élaboration des politiques afin d'augmenter le volume des fonds émanant d'acteurs nationaux et étrangers qui sera investi dans les activités contribuant à la réalisation des deux premiers objectifs de développement durable.

Pour ce qui est, en particulier, des contextes de fragilité, il conviendrait de réaliser une analyse approfondie de la fragilité pour chaque intervention du FIDA, et de simplifier la conception des projets afin d'assurer leur exécution fructueuse et d'obtenir les résultats escomptés. Grâce à l'expérience pratique que j'ai acquise en travaillant dans plusieurs zones de conflit en Inde, notamment dans des États frappés par des insurrections de partis de gauche, je suis en mesure de mieux décrypter les enjeux posés par la situation géopolitique actuelle. Il aura lieu de mettre en place des mécanismes institutionnels innovants, en particulier dans les contextes où les capacités et le périmètre d'action des pouvoirs publics sont limités. Il pourrait notamment s'agir de forger des partenariats avec des organismes de développement (le PAM par exemple), sans que le FIDA prenne part aux activités humanitaires, car ces organismes sont investis d'une mission humanitaire et sont rompus à l'exécution d'interventions dans des situations de conflit. Les nouveaux dispositifs, à l'image de l'Initiative de riposte à la crise, qui ont été conçus spécialement pour résorber les crises qui touchent les pays pauvres ébranlés par les chocs économiques, la guerre, les changements climatiques, etc., et doivent être renforcés.

#### **Question 4**

***Si votre candidature est retenue, comment entendez-vous préserver la viabilité financière du Fonds et mobiliser des ressources supplémentaires (au profit notamment des pays les pauvres, compte tenu des contraintes économiques), de sorte qu'il puisse remplir sa mission et tirer parti de ses avantages comparatifs ? Comment le FIDA pourrait-il approfondir encore sa coopération avec les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire ?***

La viabilité financière du FIDA et la mobilisation des ressources sont essentielles pour que le Fonds puisse s'acquitter de sa mission et contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. J'axerai mon attention sur trois éléments clés, qui permettront également de resserrer la coopération avec les pays à revenu faible et à revenu intermédiaire. Ces éléments sont les suivants:

- (i) Accorder la priorité à la mobilisation des ressources de base par la voie de consultations périodiques sur les reconstitutions des ressources. En dépit des difficultés économiques que connaissent les États membres du FIDA, les ressources de base doivent demeurer le socle du modèle financier du Fonds. Outre l'important volume de ressources provenant des donateurs traditionnels, il serait possible de tirer parti du potentiel inexploité que représentent les économies émergentes aux fins de la mobilisation des ressources. La concrétisation de cet objectif nécessitera toutefois d'accorder une plus large place aux partenariats et à la coopération entre les trois listes (A, B et C) dans lesquelles sont répartis les États membres du FIDA et de faire preuve de concision dans l'énoncé de la vision et des priorités stratégiques de l'institution, qui sont approuvés pour chaque cycle de reconstitution. Il y aura également lieu de réformer la structure de gouvernance du FIDA, afin que les pays de chaque liste aient la possibilité de contribuer à la définition des politiques et au contrôle du Fonds. Si la réforme de la gouvernance de toute organisation multilatérale constitue un défi de taille, plus de 40 ans après la création du FIDA et compte tenu de l'évolution de l'architecture mondiale depuis les années 1970, le prochain Président ou la prochaine Présidente du Fonds devra reconsidérer la gouvernance de l'institution pour faire en sorte que celle-ci conserve toute sa pertinence et toute son efficacité.
- (ii) Le FIDA dispose d'une large marge de manœuvre pour mobiliser des financements supplémentaires en faveur des projets sous la forme de cofinancements octroyés par d'autres organismes de développement, à commencer par la Banque mondiale et les banques régionales de développement. Si le FIDA a établi des partenariats de longue date avec des acteurs traditionnels (par exemple, la BAfD, la BASD, la BID et la Banque mondiale), de nouvelles banques de développement (établies relativement récemment) comme l'AIIB, la BERD, la BEI et la NDB, recèlent également des ressources financières considérables, restées largement inexploitées par le Fonds. D'autres institutions de financement du développement offrent également des possibilités de cofinancement, mais n'ont pas encore été intégrées à la stratégie du FIDA en la matière (par exemple, la FONPLATA en Amérique latine, la Banque de commerce

et de développement de la mer Noire, et plusieurs autres établissements). L'adoption d'une stratégie d'ouverture des cofinancements – y compris ceux émanant du secteur privé – permettrait au FIDA d'élargir son programme de travail global et de reproduire à plus grande échelle les projets pilotes ayant obtenu les résultats attendus, ce qui permettrait d'améliorer les résultats en rapport avec les cibles des objectifs de développement durable. Des initiatives similaires peuvent être lancées avec l'appui du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l'adaptation, l'objectif étant de tirer parti des fonds mondiaux pour le climat pour faire face aux changements climatiques et à la perte de biodiversité. Les possibilités de coopération Sud-Sud et triangulaire peuvent être examinées de manière approfondie avec la participation active des États membres.

- (iii) Les emprunts auprès de sources souveraines sont aujourd'hui une réalité. Le FIDA est parvenu à mobiliser des prêts auprès des États et d'autres institutions apparentées. À l'avenir, il conviendrait de maintenir ce mécanisme dans la stratégie de mobilisation des ressources du FIDA. Je m'attacherai à dialoguer avec les États membres sur le sujet de l'emprunt auprès de sources non souveraines. Pour autant, il ne faudra pas que le recours à ces emprunts ne dénature la mission fondamentale du Fonds et ne l'éloigne de ses priorités de base, comme définies dans l'Accord portant création du FIDA.
- (iv) La sauvegarde de la viabilité financière du FIDA requiert une évaluation plus approfondie du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). Bien entendu, le soutien du FIDA est vital pour les pays surendettés; cependant, cette situation exerce aujourd'hui une pression considérable sur la base de ressources du FIDA. Je pense que nous devons nous tourner vers des solutions nouvelles et des instruments innovants qui permettraient d'alléger la dette de ces pays sans compromettre la viabilité financière du FIDA.

De manière générale, l'expertise que j'ai acquise à la faveur de mes activités auprès d'organismes nationaux et internationaux, ainsi que mes années de participation

active au service du FIDA, s'avérera utile pour parvenir à une relation mutuellement bénéfique que ce soit dans le cadre de l'établissement des projets, l'instauration de partenariats avec diverses institutions financières et l'encadrement financier des politiques complexes. J'aspire à ce que tous les États membres puissent tirer profit de manière égale et satisfaisante des décaissements de ressources réalisés par le FIDA, ainsi que des projets de développement de l'agriculture et du monde rural.