

RAYCHELLE AWUOR OMAMO

RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES

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.**

Qualifications, expérience et compétence:

En 30 ans de carrière, j'ai acquis une solide capacité de gestion financière et de plaidoyer, dont j'ai donné la preuve aussi bien en tant que juriste de haut niveau que comme diplomate chevronnée ou membre du Gouvernement chargée de multiples dossiers. Dans mes fonctions d'encadrement, j'ai dû affronter des questions pressantes et interconnectées ayant trait à la bonne gouvernance, à l'efficacité de l'action publique, aux inégalités, au développement humain, aux droits humains, à la résolution des conflits et à la consolidation de la paix aux niveaux national, régional et mondial. J'ai cultivé l'aptitude à la réflexion "multidisciplinaire", impérative à mon sens pour faire face aux défis nombreux et protéiformes que comporte l'orchestration de la réalisation des objectifs de développement durables au niveau national. J'apporterais au FIDA l'intelligence approfondie du contexte dans lequel travaillent les gouvernements des pays en développement, de leurs multiples obligations et du défi que représente la conduite du développement alors que les ressources manquent.

La solidité de la gestion stratégique et la rigueur du contrôle financier sont depuis longtemps et à plusieurs égards des aspects indispensables de mon travail. J'ai été à la tête d'administrations essentielles à grands budgets et à large empreinte internationale, pendant des périodes marquées par de graves problèmes de sécurité régionale et des menaces mondiales telles que le terrorisme, la COVID-19 et les changements climatiques. J'ai veillé à la constante efficacité stratégique et à la bonne tenue financière d'institutions publiques complexes confrontées aux fluctuations des revenus nationaux et à des chocs économiques intermittents. J'ai encouragé une culture de synergie organisationnelle, de souplesse et d'efficacité dans le contexte d'un environnement opérationnel dynamique. Enfin, j'ai établi un vaste réseau de partenaires bilatéraux et multilatéraux et j'ai tiré parti de ces partenariats pour obtenir des résultats probants.

Valeurs et style de gestion :

Mon expérience en tant que juriste de haut niveau et haute fonctionnaire a confirmé l'importance des valeurs suivantes : **service, professionnalisme, intégrité, devoir de diligence et apprentissage permanent**. Si je suis élue, ces valeurs me guideront dans la direction de l'équipe de direction et dans la création d'un environnement de travail propice à l'exécution du mandat du FIDA. À mon sens, une équipe de direction ne saurait être efficace sans respect et confiance mutuelle. Montrant l'exemple, je m'efforcerai moi-même de maintenir ouvertes les voies de communication avec les membres de la haute administration pour dissiper toute ambiguïté quant aux attentes, aux normes de conduite et à la reddition de compte, eu égard à la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA.

En collaboration avec l'équipe de direction, je compte définir et diriger la politique et l'orientation stratégique du FIDA et veiller à la mise en place des alignements institutionnels, de la prise en main et de l'efficacité opérationnelle voulues pour que les plans et les ressources portent fruit. En outre, je respecterai l'expertise professionnelle des membres de l'équipe dirigeante, de sorte que mes décisions s'appuient sur des conseils, des données et des consultations professionnelles, en particulier sur les questions relatives à la trésorerie et à la viabilité du Fonds. Enfin, je m'engage à

favoriser un climat institutionnel caractérisé par la diligence, le respect individuel et l'équité, tout en encourageant la formation continue et l'innovation.

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?

Les plans et la réflexion stratégiques ne sont pas des fins en soi. Quoiqu'ils puissent servir de boussole, c'est sans doute aux résultats concrets et à l'influence réelle sur les vies que se mesure leur utilité. Mon expérience m'a appris que, d'un point de vue technique, la marge d'action en matière de développement et de transformation sociale et économique est souvent très grande. Elle se réduit si l'on considère les exigences opérationnelles du monde réel. Elle devient encore plus exiguë si l'on considère ce qu'il est politiquement possible de faire. Une Présidente du FIDA doit toujours garder à l'esprit ces trois points de vue, en s'efforçant de cerner et d'appuyer le petit ensemble de choix véritablement transformateurs et réalisables sur les plans technique, opérationnel et politique. Les résultats institutionnels le montrent, je sais comment m'y prendre. Le FIDA, c'est l'un de ses défis, doit produire des résultats en partenariat avec les gouvernements clients. La capacité d'action, la compétence et la détermination desdits gouvernements sont donc essentielles.

Si je suis élue, je donnerai la priorité au renforcement des capacités institutionnelles et à la consolidation des relations avec les gouvernements et les communautés aux fins de la formulation et la mise en œuvre des plans de développement qui définissent le contexte des placements. En effet, les programmes et les financements du FIDA sont principalement destinés aux pays à revenus faibles ou intermédiaire, pays qui sont confrontés à la fois à l'insuffisance des capacités publiques et à des contraintes économiques.

Dans toute organisation, la stratégie ne peut être bien chorégraphiée que par un leadership à tous les niveaux. La planification et la réflexion stratégiques, loin d'être l'apanage des cadres supérieurs, doivent se retrouver dans toute l'organisation. Les cadres intermédiaires doivent s'approprier les décisions stratégiques et les diffuser. La raison d'être des décisions stratégiques doit être régulièrement et intégralement communiquée à l'ensemble de l'organisation, de sorte que la culture de l'organisation, son environnement opérationnel et les ressources disponibles soient constamment alignées et conformes à la stratégie. En outre, la bonne exécution exige un engagement et une responsabilité individuels. Il conviendra de garder ces constats à l'esprit à mesure que le FIDA avance dans le processus de décentralisation de ses opérations et de la prise de décision pour rapprocher ses services du terrain. Il faut une forte synergie entre les bureaux de pays et le siège pour que l'orientation stratégique ne se perde pas en route, ce qui rend capital le suivi et l'évaluation des programmes et des processus aux fins de l'harmonisation et de l'efficacité.

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?

Le monde entier traverse un moment à la fois de crise et de transformation, ce qui est particulièrement vrai dans les zones rurales. Les crises les plus aiguës (notamment celles liées à la violence et aux conflits) y ont souvent une forte empreinte. En même temps, bon nombre des nouvelles réalités et innovations les plus passionnantes (notamment celles liées à une meilleure gestion des connaissances et de l'information) trouvent dans les zones rurales un terrain d'application naturel. La mission, le mandat et l'approche du FIDA, axés sur les populations rurales, sont donc d'une actualité remarquable.

Dans le cadre de son douzième cycle de reconstitution, le FIDA cherche à doubler son impact en rassemblant et en mobilisant de manière plus efficace et efficiente des financements à fort impact ciblant les personnes démunies et marginalisés des zones rurales fragiles et préservant durablement les ressources naturelles. C'est là une contribution à l'architecture de l'aide internationale singulière, et le FIDA est exceptionnellement bien placé pour promouvoir des politiques, des partenariats et des investissements mondiaux, régionaux et nationaux en faveur d'économies rurales et de systèmes alimentaires inclusifs, productifs, résilients et durables.

Le FIDA que j'envisage s'inscrit pleinement dans cet espace. Sous ma houlette, il approfondira et renforcera ses contributions et redoublera d'efficacité dans l'architecture de l'aide internationale en cherchant à :

- a) renforcer son plaidoyer en faveur des pauvres des zones rurales par une collaboration intense et novatrice avec les parties prenantes, l'objectif étant de consolider le lien entre la promotion du développement agricole rural et la réalisation des ODD n° 1 et 2 ;
- b) affirmer sa position de "partenaire de choix" dans le domaine du développement agricole rural en tirant parti de son leadership politique et en diffusant ses connaissances aux niveaux mondial et national, en améliorant la qualité et la proximité de sa coopération avec les gouvernements et les communautés clientes et en favorisant une interaction collaborative et cohérente entre les autres donateurs et agences impliqués dans la sécurité alimentaire ;
- c) s'attaquer aux nouvelles menaces qui pèsent sur les pauvres en milieu rural au moyen de programmes novateurs propres à renforcer la résilience et à soutenir les groupes vulnérables ;
- d) modifier et diversifier sa base de ressources et affiner ses compétences en matière de mobilisation des ressources.

Les contributions du FIDA doivent aider les pays bénéficiaires à précipiter une transformation tangible et pérenne des communautés rurales. La Présidence et le secrétariat n'y suffiront pas à eux seuls. Le soutien et les conseils du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs sont également essentiels à la réussite de l'institution. C'est pourquoi, si je suis élue, j'accorderai une attention toute particulière à la reddition de comptes et au contrôle.

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?

Le maintien de la viabilité financière du FIDA est un devoir fondamental. Si je suis élue, je vérifierai d'abord si des économies peuvent être obtenues en interne, en vérifiant que les fonds internes ne sont pas gaspillés ou affectés à des processus et des projets non viables, et que la structure, les effectifs, les mécanismes de contrôle financier et les systèmes de suivi-évaluation sont bien dimensionnés et adaptés à leur objectif. Deuxièmement, je m'efforcerai de mobiliser et de rassembler des fonds provenant d'autres acteurs de l'architecture de l'aide internationale et du secteur privé pour compléter les contributions de base des États membres – j'entends par là aussi les nouvelles possibilités d'emprunt sur les marchés. Troisièmement, j'explorerai les possibilités de cofinancement auprès d'autres prêteurs et aiderai les pays bénéficiaires à établir des partenariats

public-privé pour renforcer leurs propres contributions au développement rural. En résumé, la mobilisation des ressources financières devra devenir une compétence clé du FIDA.

Pour renforcer sa coopération avec les pays à revenu faible ou intermédiaire, le FIDA doit investir dans le développement des compétences et des capacités de l'État, notamment en renforçant les capacités institutionnelles et les ressources humaines. Les compétences en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, de gestion de la dette, de gestion des terres, d'innovation technologique et de recherche-développement sont impératives. Il est essentiel de renforcer l'efficacité des systèmes et des processus gouvernementaux pour réduire la dépendance financière, améliorer le service des prêts et s'attaquer plus efficacement au problème de la pauvreté rurale. À cet égard, la contribution du FIDA au renforcement des systèmes alimentaires pour les personnes pauvres vivant en milieu rural, en particulier la production alimentaire, la génération de revenus et l'accès aux marchés, est impérative. Ce soutien est extrêmement important pour les pays à faible revenu, notamment ceux qui sont en proie à des conflits, en sortent ou cherchent à s'en relever. Un meilleur engagement des bureaux nationaux et régionaux est donc essentiel. C'est un point capital pour les pays africains à faible revenu, qui concentrent le gros des ressources de base du FIDA.

Les pays à revenu intermédiaire voient souvent leurs besoins passer entre les mailles du filet, car ils ne bénéficient généralement pas du traitement préférentiel accordé aux pays à faible revenus. Ces pays ont pourtant besoin d'aide pour réaliser les ODD n°1 et n°2 auprès de certains groupes sociaux (notamment les populations autochtones). Un certain nombre de pays à revenu intermédiaire sont des petits États insulaires confrontés à une menace existentielle, celle de chocs climatiques graves et continus. Nombre d'entre eux sont également accablés par des ratios dette-PIB élevés qui leur bloquent l'accès à des financements concessionnels. Si je suis élue, le FIDA concevrait sous ma direction de nouvelles stratégies souples pour aider ces États à accéder à des financements appropriés, y compris des financements climatiques pour renforcer leurs mesures d'adaptation de l'agriculture rurale.

Enfin, les relations du FIDA avec les pays à revenu faible ou intermédiaire doivent être porteuses de développement inclusif et de justice sociale. Je soutiens fermement la décision du FIDA d'intégrer dans tous ses programmes et initiatives, à titre de thème transversal, le sort des femmes, des jeunes, des personnes en situation de handicap et des populations autochtones. Si je suis élue, je poursuivrai cette politique, que j'entends élargir aux personnes âgées des communautés rurales, celles-ci constituant parfois l'essentiel des petits exploitants ruraux pauvres.