



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

RÉUNION CONJOINTE

**Réunion conjointe de la cent troisième session du Comité du programme
et de la cent trente-deuxième session du Comité financier**

Rome, 14 avril 2010

**État d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation et
de gestion des ressources**

Introduction

1. Le Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO (PAI), approuvé par la Conférence de la FAO à sa trente-cinquième session (extraordinaire), en novembre 2008, a introduit une nouvelle stratégie de mobilisation et de gestion des ressources en vertu de laquelle les contributions ordinaires devaient être complétées par des contributions volontaires extrabudgétaires à l'appui des priorités convenues dans les objectifs stratégiques¹. Les principaux éléments de cette stratégie sont les suivants:

- a) les domaines indiqués par les organes directeurs dans le cadre du processus de planification à moyen terme, et sur lesquels concentrer les contributions volontaires, à savoir: les domaines d'action prioritaires; les programmes régionaux et sous-régionaux; et les priorités de développement des pays, telles que définies dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (actions 3.12 à 3.17 du PAI); et
- b) une série de mesures visant à améliorer la gestion des contributions ordinaires (actions 3.18 à 3.21 du PAI).

2. Les cadres axés sur les résultats ont été approuvés par la Conférence de la FAO à sa trente-sixième session en novembre 2009, lors de l'approbation du nouveau Cadre stratégique 2010-19 et du Plan à moyen terme 2010-13 et Programme de travail et budget 2010-11 (PMT/PTB). Ils servent de base pour l'affinement de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources. Le présent document fait le point des progrès accomplis sur certains aspects de la

¹ C 2008/4, PAI, paragraphe 34

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

stratégie ayant trait aux contributions volontaires, à savoir: a) la gestion du budget intégré; b) les domaines d'action prioritaires; c) les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme; d) les consultations avec les partenaires; et e) la stratégie de communication.

3. Les Comités sont invités à prendre note des progrès accomplis et des activités prévues.

A. Gestion du budget intégré

4. Le Programme de travail et budget 2010-11 donne un aperçu intégré de l'ensemble des ressources nécessaires, sous forme de contributions ordinaires et volontaires, pour la réalisation des objectifs biennaux indiqués dans les cadres de résultats de l'Organisation présentés dans le Plan à moyen terme 2010-13 au regard des objectifs stratégiques et fonctionnels. Les responsabilités relatives à la mobilisation des ressources internes sont confiées, pour ce qui est des contributions volontaires, au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et à la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes (TCS), au sein du Département de la coopération technique. Ces deux bureaux ont été établis le 1^{er} janvier 2010.

5. Le Bureau OSP est chargé de l'élaboration et du suivi de la stratégie et de la politique de mobilisation de ressources de l'Organisation, y compris les domaines d'action prioritaires, ainsi que de l'établissement de rapports. Il s'occupe de la gestion de l'ensemble des ressources nécessaires (contributions ordinaires et volontaires) pour toutes les activités prévues au titre du PMT/PTB, du suivi de la mise en œuvre du programme de l'Organisation et de l'établissement de rapports à ce sujet.

6. La Division TCS coordonne et appuie la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources de l'Organisation. Elle gère les relations avec les bailleurs de fonds et guide la collecte de fonds à Rome et dans les autres capitales; apporte son soutien aux bureaux extérieurs dans leurs activités de mobilisation de fonds; élabore des arrangements innovateurs concernant l'exécution et le financement volontaire, et veille à les promouvoir; assure une filière de bonne qualité pour le financement volontaire de la coopération technique; et contribue à la gestion du programme de terrain en supervisant toutes les phases du cycle des projets et des programmes.

7. Dans le cadre d'une gestion du budget intégré axée sur les résultats, la planification des activités est le processus par lequel chaque unité (c'est-à-dire les divisions ou les bureaux au Siège et dans les régions et sous-régions) concrétise en pratiques opérationnelles ce qui a été prévu dans les cadres axés sur les résultats, toutes sources de financement confondues². Les unités ont planifié leurs propres résultats en fonction de l'enveloppe budgétaire nette totale disponible, et en tenant compte des estimations les plus récentes concernant les contributions volontaires (projets opérationnels, projets engagés dans la filière, et projets envisagés). Tous ces projets doivent tous apporter une contribution directe à l'obtention des résultats de l'Organisation tels qu'ils ont été définis, pour chaque unité, lors de la planification des activités.

8. Un cadre d'assurance-qualité amélioré pour les projets financés par des fonds fiduciaires et par le PCT, est en cours d'élaboration pour faire en sorte que la formulation des projets contribue effectivement à l'obtention des résultats de l'Organisation et réponde aux besoins des pays tels qu'identifiés dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. Par ailleurs, le mandat du Comité chargé de l'examen de programmes et de projets (PPRC) fait actuellement l'objet d'une révision visant à assurer que les projets mis en œuvre dans un pays donné soient complémentaires et contribuent à la réalisation d'objectifs communs compatibles avec le cadre stratégique de l'Organisation.

9. Trois activités principales seront mises en œuvre en 2010:

- a) Le cadre des responsabilités relatives à la mobilisation de ressources dans les bureaux décentralisés sera élaboré et les capacités seront renforcées. Une

² JM 2010.1/3, paragraphes 6-13

- évaluation des besoins en matière de formation est en cours et une plateforme de dépôt de connaissances et d'échange d'informations en ligne sera mise en place.
- b) Un mécanisme d'allocation de ressources à l'échelle de l'Organisation sera mis en place pour les contributions volontaires; il sera centré dans un premier temps sur celles dont l'affectation est moins stricte.
 - c) Le système de suivi de l'exécution et d'établissement de rapports permettra de communiquer des données sur les contributions volontaires et, partant, afin d'améliorer le suivi et la supervision de la part de l'organe directeur³.

B. Domaines d'action prioritaires

10. Sept domaines d'action prioritaires (DAP) ont été définis dans le cadre d'un processus consultatif, et approuvés dans le PMT/PTB. Ils contribuent à la mobilisation de ressources stratégiques dans tous les bureaux.

11. Les DAP orientent les efforts de mobilisation de ressources et de partenariat vers les groupes prioritaires de résultats de l'Organisation, de manière transversale ou au sein des objectifs stratégiques, faisant office de «phares» et fournissant un outil de communication et de plaidoyer. Toutes les ressources mobilisées au titre des domaines d'action prioritaires contribueront directement à l'obtention de certains résultats de l'Organisation. Le but est d'attirer progressivement des fonds communs de contributions volontaires pour les cadres axés sur les résultats, avec pour objectif la mobilisation de 20 pour cent des contributions volontaires au titre des DAP d'ici à 2013.⁴

12. Deux activités principales seront mises en route en 2010-11:

- a) Une stratégie de mobilisation de ressources sera élaborée pour chaque domaine d'action prioritaire. Cela permettra de centrer les efforts de mobilisation de ressources, en termes à la fois de contributions volontaires et de partenariats.
- b) Un mécanisme d'évaluation de l'efficacité des DAP pour la mobilisation de ressources sera mis en place dans le cadre du système de suivi de l'exécution et d'établissement de rapports.

C. Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme

13. Jusqu'en 2004, il n'existait à la FAO aucun processus systématique pour l'élaboration de programmes couvrant l'ensemble des activités de l'Organisation dans un pays donné. En 2004, l'Évaluation de la décentralisation de la FAO a recommandé l'introduction de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, à horizon mobile, sur quatre ans. Les premiers cadres nationaux ont fait l'objet d'un examen par des évaluateurs indépendants dans le cadre de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) en 2006-07. L'EEI a indiqué la nécessité d'une meilleure définition des priorités pour les activités de la FAO au niveau des pays. Le PAI a reconnu que les cadres nationaux étaient l'un des principaux outils permettant d'étayer la définition des résultats de l'Organisation et des objectifs stratégiques, de cibler les efforts de la FAO sur les besoins nationaux et de guider la mobilisation de ressources dans le cadre du processus de planification à moyen terme.

14. Avec la mise au point d'une approche de la programmation et de la budgétisation axée sur les résultats dans le Cadre stratégique 2010-09, il est logique que les cadres nationaux évoluent, à partir de leur conception initiale d'instruments indépendants de planification de la FAO au niveau des pays, pour assurer le relais entre les priorités régionales et mondiales de l'Organisation et celles des pays, dans le cadre de la réforme des Nations Unies, et notamment du processus « Unis dans l'action ». Les cadres nationaux doivent donc viser à définir un programme de coopération détaillé avec les autorités nationales, compte tenu des cadres de résultats indiqués dans le

³ JM 2010.1/3, paragraphes 14-20

⁴ C 2009/15, Résultat de l'Organisation X01

PMT/PTB. Ils doivent offrir une perspective claire du rôle potentiel de la FAO et de ses actions prioritaires dans le processus de développement du pays concerné, et de l'intégration des activités de l'Organisation dans les stratégies et les plans nationaux de développement agricole, y compris les initiatives telles que le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Toutefois, la teneur et la fonction précises des cadres nationaux n'ont pas encore été établies et continuent d'évoluer en fonction de l'expérience acquise.

15. L'Évaluation en cours de la programmation au niveau des pays, y compris des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, examine les processus et les stratégies associés à la programmation des activités de la FAO dans les pays, et notamment le rôle actuel et futur possible des cadres nationaux. Elle fera l'objet d'un examen par le Comité du programme en octobre 2010. Sur la base des résultats de cette évaluation et du programme pilote complémentaire de planification des activités pour les bureaux de pays, la teneur et la fonction des cadres nationaux pourront être clairement définies. Des directives seront élaborées et un soutien à la formation sera fourni au cours de l'exercice biennal. Les cadres nationaux intégreront une stratégie de mobilisation de ressources pour le financement au niveau national des plans d'activité convenus.

D. Consultations avec les partenaires

16. Lors de réunions récentes avec les partenaires, le Secrétariat a recommandé un appui aux cadres de résultats indiqués dans le PMT/PTB, et aux résultats de l'Organisation recensés aux fins d'un financement prioritaire (DAP). Des accords pluriannuels ont été négociés, de même que l'affectation des contributions à des fins plus générales.

17. Les faits récents à signaler concernant la mobilisation de contributions volontaires sont les suivants:

- a) La Belgique est convenue d'affecter sa récente contribution volontaire à des activités relevant des objectifs stratégiques A, H et K, en veillant à assurer la continuité avec les principales lignes d'action financées précédemment.
- b) L'Espagne a annoncé une contribution volontaire au titre d'une affectation assez générale, et la FAO a proposé de consacrer ces ressources à des projets et des programmes spécifiques en tenant compte de la contribution de chaque projet aux résultats de l'Organisation identifiés dans les DAP.
- c) La Suède a proposé de soutenir des activités dans le cadre des objectifs stratégiques F et G, avec une attention prioritaire à la gestion durable des ressources naturelles et aux moyens d'existence face au défi du changement climatique (point à l'examen).

18. Comme prévu dans le PAI, une réunion informelle se tiendra au Siège au cours du premier trimestre de la deuxième année de l'exercice biennal, pour permettre aux Membres intéressés et à d'autres partenaires et sources de financement volontaire, d'échanger des informations sur les besoins en fonds volontaires extrabudgétaires, notamment en rapport avec les domaines d'action prioritaires⁵. Cette réunion pourrait permettre d'évaluer avec plus de précision le montant des contributions volontaires inscrit dans le PTB 2012-13, et de mobiliser des ressources durant l'exercice biennal en cours.

19. L'Organisation a étendu ses efforts de mobilisation de ressources à un éventail élargi de nouveaux partenaires, y compris à des fondations privées et au secteur privé.

20. La République populaire de Chine est convenue de fournir à la FAO des ressources pour aider les pays en développement à améliorer leur productivité agricole. Cet accord sur trois ans marque l'entrée de la Chine dans le groupe des principaux partenaires de l'Organisation. Il sera fortement centré sur l'Afrique, sans toutefois exclure d'autres régions.

21. La Turquie est aussi un nouveau partenaire. En 2006, les autorités turques sont convenues de verser des contributions volontaires, sur une période de cinq ans, pour l'élaboration des

⁵ Action 3.9 du PAI

programmes de terrain de la FAO dans les républiques d'Asie centrale. Cet accord s'inscrit dans le cadre des principes bien établis de la Coopération Sud-Sud. Un cofinancement a été recherché auprès d'autres sources (notamment la Banque islamique de développement) pour un effet catalyseur renforcé aux fins de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

22. En 2008, un accord relatif à des fonds fiduciaires a été passé entre la FAO et le Ministère brésilien du développement agricole pour des projets de coopération régionale en Amérique latine et dans les Caraïbes. Plus récemment, en 2009, un nouvel accord a été signé entre le Brésil et la FAO pour des projets liés à des situations d'urgence.

23. Le Programme de coopération décentralisée (PCD) de la FAO a été officiellement lancé en 2002 pour créer des réseaux d'institutions gouvernementales locales dans les pays développés et les pays en développement, et lutter ainsi contre la faim et la malnutrition. La collaboration directe entre villes ou entre régions est ainsi encouragée, la FAO intervenant à la fois en tant que catalyseur et en fournissant un soutien externe et des orientations techniques. Ce programme mobilise actuellement environ 20 millions d'USD, versés par l'Italie, la France, l'Espagne et la Belgique, et destinés à la mise en œuvre de 30 projets de sécurité alimentaire dans le monde entier.

24. La FAO continue de renforcer ses relations avec les fondations privées partenaires, notamment la fondation Ford et la fondation Rockefeller. De nouveaux partenaires sont venus se joindre au cours du dernier exercice biennal, par exemple la Bill and Melinda Gates Foundation, tandis que d'autres fondations privées se sont déclarées intéressées à consacrer des ressources plus importantes au développement agricole et rural.

25. Des travaux sont en cours pour l'élaboration de directives concernant l'établissement de partenariats avec le secteur privé. Un programme de formation pour la constitution de partenariats stratégiques est actuellement élaboré et mis en œuvre au sein de la FAO dans le cadre du programme de formation à l'encadrement (action 3.15 du PAI).

E. Stratégie de communication

26. Une stratégie de communication pour la mobilisation de ressources, y compris les domaines d'action prioritaires, sera mise au point en 2010 en collaboration étroite avec le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE). Elle prévoit l'élaboration d'outils de communication appropriés, notamment le renforcement des sites web et le recours aux médias sociaux et aux moyens de communication traditionnels, en mettant l'accent sur l'identification de messages prioritaires et la promotion d'exemples de réussite à l'intention des principaux partenaires, des médias, etc. Une base de connaissances sera également mise en place pour fournir des orientations concernant les techniques de mobilisation de ressources, des propositions types, des modèles d'accord, des bases de données, des modules de formation, les stratégies d'approche des donateurs, et les stratégies et les politiques de décentralisation des donateurs.

27. En situation d'urgence, la communication aura pour but de faire en sorte que les éléments fondamentaux de l'Objectif stratégique I continuent de figurer parmi les priorités nationales et internationales; qu'une véritable identité institutionnelle de la « FAO dans les situations d'urgence » soit reconnue par toutes les parties prenantes; et que des activités de communication soient prévues de manière systématique à l'appui des interventions d'urgence et de redressement.

28. Une série de directives en matière de communication seront élaborées à partir de 2011, à l'intention des fonctionnaires de toutes les unités, pour les aider à entreprendre des activités de communication en rapport avec la mobilisation de ressources.