



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  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

F

# CONFÉRENCE

## Quarantième session

Rome, 3-8 juillet 2017

### Rapport intérimaire sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement

#### Résumé

L'examen quadriennal complet est le mécanisme par lequel l'Assemblée générale définit, au niveau du système des Nations Unies, des orientations essentielles pour la coopération en matière de développement ainsi que les modalités à suivre à l'échelon des pays.

Le 21 décembre 2016, l'Assemblée générale a approuvé une nouvelle résolution (71/243) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement, qui indique aux entités du système comment contribuer à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et prolonge les travaux entrepris au titre de la précédente résolution (67/226) adoptée en 2012 pour rendre le système des Nations Unies pour le développement plus efficace, efficient et cohérent.

La Conférence a demandé au Directeur général de prendre des mesures pour la mise en œuvre des résolutions de l'Assemblée générale concernant l'examen quadriennal complet. Le présent document est le sixième rapport intérimaire qui a été soumis à la Conférence. Il concerne: a) le financement des activités opérationnelles en faveur du développement; b) l'efficacité, l'efficacités et la participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies; c) d'autres domaines d'intérêt de la FAO, et les tendances nouvelles qui ressortent du nouvel examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement.

Le présent rapport met l'accent sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet de 2012, tout en présentant les premières tendances liées à la mise en application de celui de 2016.

#### Suite que la Conférence est invitée à donner

La Conférence est invitée à prendre note des progrès réalisés par la FAO concernant la mise en œuvre de la résolution relative à l'examen quadriennal complet.

*Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:*

M. Daniel J. Gustafson  
Directeur général adjoint (Programmes) (DDP)

Tél.: +39 06570 56320

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).



mt354

## Introduction

1. L'examen quadriennal complet est le principal instrument de politique dont dispose l'Assemblée générale pour définir la façon dont le système des Nations Unies pour le développement aide les pays de programme dans leurs efforts de développement. Les résolutions de l'Assemblée générale relatives à «l'Examen complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement», publiées en 2004, 2007, 2012 et 2016<sup>1</sup>, sont de nature cumulative. En décembre 2016, l'Assemblée générale a adopté une nouvelle résolution (71/243) sur l'examen quadriennal complet. La résolution est le point culminant des négociations intergouvernementales approfondies qui ont eu lieu sur le positionnement à plus long terme du système des Nations Unies pour le développement.
2. Les résolutions 13/2005 et 2/2007 de la Conférence de la FAO invitaient le Directeur général à prendre les mesures nécessaires pour la mise en œuvre de ces résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies. La Conférence a examiné les rapports intérimaires à ses sessions ordinaires en 2007, 2009, 2011, 2013 et 2015<sup>2</sup>. Le présent rapport couvre les principales étapes et réalisations de la FAO concernant la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet pendant **la période courant de juin 2015 à juin 2017**. Le rapport comprend également une section finale sur les premières tendances liées à la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet de 2016 des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement.
3. L'orientation stratégique et la façon de travailler de la FAO ont été profondément modifiées pendant la période examinée par le présent rapport. L'examen quadriennal du Cadre stratégique révisé de la FAO<sup>3</sup>, qui doit être présenté à la Conférence en juillet 2017 pour approbation, est le fruit d'un processus de réflexion stratégique consultatif auquel ont pris part les États Membres, les partenaires et le personnel de la FAO; il concrétise la vision d'un monde où prévalent la durabilité et la sécurité alimentaire.
4. Parallèlement, un ensemble de changements transformationnels profonds ont été apportés pour que l'Organisation soit plus efficace et mieux adaptée aux buts qu'elle poursuit et puisse relever les défis décrits dans l'examen quadriennal complet. La FAO a aligné sa stratégie et ses activités sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ci-après le Programme 2030) et les objectifs de développement durable (ODD). Cette idée est au cœur même de la vision Faim zéro, qui anime l'ensemble des travaux de l'Organisation. Le même esprit transparaît dans le Programme 2030, qui met l'accent sur le caractère intégré et indissociable des ODD. Ainsi, en suivant son Cadre stratégique révisé, la FAO demeure fidèle à sa mission et, ce faisant, elle apporte au programme mondial de développement durable la contribution ciblée et pertinente qui s'impose.

---

<sup>1</sup> 59/250 (Examen triennal complet 2004), 62/208 (Examen triennal complet 2007), 67/226 (Examen quadriennal complet 2012), 71/243 (Examen quadriennal complet 2016).

<sup>2</sup> C 2007/17; C 2009/14; C 2011/26; C 2013/28; C 2015/29.

<sup>3</sup> C 2017/7, Cadre stratégique révisé.

## **A. Financement des activités opérationnelles de développement de la FAO**

*[Paragraphe 24-56 et 74-79 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

### *Diversification et amélioration de la base des donateurs*

*[Paragraphe 35 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

5. Le cadre de résultats de la FAO, présenté dans le Plan à moyen terme (PMT) quadriennal et le Programme de travail et budget (PTB) biennal, guide les travaux de l'Organisation, toutes sources de financement confondues. Il comprend un ensemble d'objectifs, de résultantes et de résultats ainsi que des indicateurs de performance et les ressources nécessaires provenant de contributions volontaires et des contributions mises en recouvrement. Toutes les contributions sont soumises aux mêmes procédures de planification et de contrôle.

6. Le montant total des contributions volontaires mobilisées en 2014-2015 s'élevait à 1,8 milliard d'USD; il était donc supérieur à la cible biennale en matière de mobilisation de ressources, fixée à 1,6 milliard d'USD. La tendance s'est poursuivie en 2016, année où le montant des contributions volontaires mobilisées a atteint 852 millions d'USD. Malgré un certain nombre de contraintes, telles que le maintien d'un taux de change élevé du dollar américain, la faiblesse des prix du pétrole qui pèsent sur les contributions des nouveaux partenaires ainsi que la stagnation constante, voire le recul, de l'aide publique au développement des partenaires traditionnels, les donateurs ont continué de faire confiance à la FAO en ce qui concerne sa capacité d'exécution. L'image de marque de l'Organisation a été renforcée par son orientation stratégique claire, la rationalisation des processus opérationnels, les changements organisationnels et le renforcement de la capacité de gestion sur le terrain.

7. La mobilisation des ressources reste très concentrée puisque 66 pour cent des contributions volontaires sont versées par 10 partenaires. Cette évolution s'est accentuée au cours des six dernières années, même si la composition des 10 premiers partenaires a changé, souvent de façon importante.

8. La FAO continue de s'employer à diversifier sa base de financement, qui est constituée de contributions volontaires, en mettant l'accent sur le rôle des pays à revenu intermédiaire (PRI) en tant qu'actuels et futurs partenaires fournisseurs de ressources, et en les encourageant à respecter leur engagement de répondre aux demandes croissantes formulées dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Les programmes de partenariat conclus depuis 2015 avec l'Azerbaïdjan, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Guinée équatoriale et le Kazakhstan sont un succès. En 2016, de nouveaux partenaires de ressources ont fourni 9 pour cent de toutes les contributions volontaires, contre une moyenne de 11,3 pour cent au cours des sept dernières années.

9. La FAO augmente aussi considérablement sa participation dans les instruments financiers liés au climat; en 2016, le Fonds pour l'environnement mondial a été le deuxième plus grand fournisseur de contributions volontaires. Suite à son accréditation en 2016, la FAO renforce également ses capacités et son action de soutien au Membres au moyen du Fonds vert pour le climat.

10. La coopération Sud-Sud et triangulaire facilitée par la FAO est également en hausse, et un nombre croissant de fournisseurs du Sud offrent des ressources techniques et financières pour répondre aux demandes des pays (voir ci-après).

11. Conformément au principe de l'examen quadriennal complet, qui prône le renforcement des capacités nationales pour obtenir des résultats durables, la FAO a également élaboré des nouveaux modèles contractuels de partenariat opérationnel afin de donner une plus grande souplesse aux programmes exécutés au niveau national.

12. L'Organisation encourage la réduction de la part de l'affectation spécifique des contributions volontaires en recourant à des mécanismes de financement tels que le Fonds fiduciaire africain de solidarité pour la sécurité alimentaire, au moyen duquel les États africains regroupent des ressources pour financer les initiatives africaines; des programmes multidonateurs tels que le Partenariat mondial sur les sols, le fonds fiduciaire à l'appui de la Stratégie mondiale pour améliorer les statistiques rurales et agricoles et le Mécanisme de financement multipartenaires de la FAO.

*Renforcement des principes de transparence et de responsabilité*

*[Paragraphe 31 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

13. En 2016, la FAO a souscrit à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, qui vise à améliorer la transparence de l'aide, du développement et des ressources humanitaires afin d'accroître leur efficacité dans la lutte contre la pauvreté. La FAO a publié des informations sur ses programmes sur le portail de l'Initiative en avril 2017.

*Définition des principes de «masse critique» des contributions mises en recouvrement et amélioration de l'adéquation et de la prévisibilité des flux de ressources*

*[Paragraphes 39 et 46 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

14. Le Programme de travail et budget de la FAO présente une vision intégrée du montant total des ressources qui sont nécessaires pour exécuter le programme de travail biennal et comprend les contributions mises en recouvrement et une estimation des ressources extrabudgétaires. Ces dernières correspondent à une estimation préliminaire des contributions volontaires attendues et couvrent 61 pour cent de l'ensemble des ressources nécessaires.

15. Le niveau des contributions mises en recouvrement est connu au début de chaque exercice biennal tandis que le montant, le calendrier et les affectations des ressources volontaires comportent une part de risque et d'incertitude, ce qui pose des problèmes en ce qui concerne les niveaux de financement et des allocations aux programmes.

16. Dans le processus de planification de l'Organisation, ce risque est systématiquement évalué et partiellement atténué sur la base de l'état d'avancement des projets extrabudgétaires en cours, avec deux niveaux d'assurance: a) le plus élevé pour les projets opérationnels dont les ressources ont été estimées; b) le moins élevé pour les projets potentiels correspondant à des idées et à des contacts positifs avec des partenaires fournisseurs de ressources. La tendance montre que la plupart des estimations sont fondées sur les niveaux d'assurance les moins élevés.

17. Le risque que les montants réellement alloués aux programmes durant l'exécution soient très différents de ce qui était prévu a des conséquences importantes sur les résultats communiqués à la fin de l'exercice annuel et biennal, voire, dans une certaine mesure, sur la pertinence de l'ensemble des cibles fixées<sup>4</sup>.

*Recouvrement intégral des dépenses*

*[Paragraphes 47-56 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

18. De 2013 à 2015, la FAO a élaboré un cadre financier détaillé relatif au recouvrement des dépenses, qui doit servir de base à une politique de recouvrement plus transparente et plus équitable dans laquelle les ressources extrabudgétaires sont considérées comme faisant partie d'un budget intégré et contribuant à l'exécution du programme de travail de la FAO.

19. En 2015, le Comité financier et le Conseil de la FAO ont approuvé une nouvelle politique de recouvrement des dépenses qui devait prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Cette politique est fondée sur le recouvrement proportionnel et intégral des dépenses avec répartition des dépenses d'appui, et sur de nouvelles catégories de dépenses: dépenses opérationnelles directes (DOD), dépenses d'appui directes (DAD) et dépenses d'appui indirectes (DAI). La politique a été approuvée avec un taux à appliquer aux dépenses d'appui indirectes de 7 pour cent, qui sera revu tous les deux ans<sup>5</sup>.

20. Depuis 2016, le Secrétariat, en étroite collaboration avec les partenaires fournisseurs de ressources concernés, applique la nouvelle politique de recouvrement des coûts de la FAO à certains projets lors de la formulation de ces derniers, et vise une mise en œuvre complète de cette politique en 2017.

<sup>4</sup> C 2017/8 *Rapport sur l'exécution du Programme 2014-2015*  
FC 157/10, CL 151/3, paragraphes 22-23, CL 151/REP, paragraphe 11e).

## *Coopération Sud-Sud*

### *[Paragraphe 74-79 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

21. La FAO est reconnue comme un facilitateur de premier plan de la coopération Sud-Sud et triangulaire pour la sécurité alimentaire et le développement agricole. Les pays, qui reconnaissent le rôle d'intermédiaire neutre de la FAO et considèrent que la coopération Sud-Sud et triangulaire est un moyen efficace, économique et très pertinent d'intensifier le développement agricole, sollicitent de plus en plus un appui auprès de l'Organisation. La stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire de la FAO offre une vision élargie dans laquelle l'intégration de cette coopération apparaît comme un mécanisme d'exécution de première importance qui permet d'obtenir des résultats en matière de développement national et régional.
22. La FAO a l'intention de mobiliser d'autres pays en tant que fournisseurs dans le cadre de cette coopération, et d'amplifier les programmes qui sont exécutés avec des partenaires existants pour répondre aux demandes croissantes d'appui à la réalisation des ODD. Il est cependant crucial de mobiliser davantage de ressources financières et la participation des pays à revenu intermédiaire et des partenaires triangulaires est à cet égard fondamentale. À ce jour, les principaux fournisseurs de la FAO ont été le Brésil et la Chine, qui s'intéressent principalement à l'Amérique latine, aux Caraïbes, à l'Afrique et à l'Asie, notamment l'Asie centrale et le Pacifique.
23. Depuis 2015, le nombre de partenariats Sud-Sud et triangulaires a continué d'augmenter, même si les fonds mobilisés ont été touchés par la baisse des prix du pétrole. La nouvelle contribution de 50 millions d'USD fournie par la Chine dans le cadre de la Phase II de son programme de fonds fiduciaire est en cours, et des partenaires importants tels que le Brésil, le Maroc, l'Afrique du Sud, la Turquie et le Venezuela continuent d'apporter un appui technique. Le portefeuille de la FAO constitué au titre de la coopération Sud-Sud et triangulaire comprend 41 projets et 47 accords de partenariat en cours. De 2015 à 2017, le programme de coopération Sud-Sud FAO-Chine a fourni à lui seul un appui à 10 projets (nationaux, régionaux et mondiaux), bénéficiant à plus de 80 pays en développement, et 14 projets supplémentaires sont en cours pour un montant total de 41,6 millions d'USD. Les partenariats triangulaires avec les donateurs traditionnels et les institutions financières internationales ont également commencé.
24. Un nombre croissant de pays travaillent en partenariat avec la FAO en fournissant des contributions en nature: Israël et Singapour ont signé des protocoles d'accord en 2015 et participent déjà à des initiatives de coopération triangulaire. Des protocoles d'accord ont également été signés en 2016 avec la Chine, la Mongolie et le Pérou, et d'autres sont en cours de négociation avec l'Ouganda et l'Uruguay. Le portail de la coopération Sud-Sud de la FAO<sup>6</sup> compte pour l'instant 11 pays et 35 organismes enregistrés. Le Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique est un autre partenaire potentiel. Les fonds d'amorçage des programmes stratégiques et les programmes de coopération technique de la FAO servent à catalyser les partenariats Sud-Sud et triangulaires à tous les niveaux.
25. La FAO est membre de la nouvelle équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) chargée de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Un cadre de coopération commun pour la coopération Sud-Sud et triangulaire est actuellement examiné par les organismes ayant leur siège à Rome.

---

<sup>6</sup> Voir: <http://www.fao.org/south-south-gateway/fr/>

## **B. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement et participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies**

### *Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et cadres de programmation par pays de la FAO*

*[Paragraphe 113-121 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

26. La participation de la FAO dans les équipes de pays des Nations Unies s'est renforcée depuis l'introduction des directives révisées concernant les cadres de programmation par pays (CPP), qui facilitent l'alignement des activités de la FAO sur Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Les représentants de la FAO sont censés définir les résultantes du PNUAD dans la matrice de résultats des CPP qui contribuent à la réalisation des priorités convenues par les gouvernements et des résultantes par pays, et décrire les liens avec le système des Nations Unies, notamment la participation de la FAO au Plan-cadre.

27. La FAO a participé activement à l'élaboration des nouvelles orientations du PNUAD de 2017, qui, avec le cadre stratégique révisé de la FAO, guidera de plus en plus les activités que mène l'Organisation dans les pays pour concrétiser les ODD (voir la section C ci-dessous). En outre, la FAO se réserve la possibilité, à la demande des États membres, de réaliser des travaux normatifs et réglementaires à l'appui de la création de biens publics mondiaux même si ces travaux ne relèvent pas du PNUAD<sup>7</sup>.

28. Le Cadre stratégique est mis en œuvre suivant une approche programmatique combinant plusieurs projets (financés par des contributions volontaires et le PCT) et par des activités des programmes stratégiques et des unités techniques menées au titre du Programme ordinaire (et financées par des contributions ordinaires). Les représentants de la FAO dressent une liste indicative des projets du PCT en préparation, qui fait lien entre les produits du CPP et les ressources du PCT et améliore ainsi l'utilisation stratégique des fonds du PCT.

### *Implication dans la coordination du système des Nations Unies et système des coordonnateurs résidents*

*[Paragraphe 122-131 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

29. La FAO est un membre actif du GNUD, qui est un des piliers du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, et qui élabore à ce titre de grandes orientations visant à harmoniser les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement.

30. Pour respecter son engagement de créer un système de coordonnateurs résidents «*participatif, collégial et responsable*» appartenant à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, la FAO a:

- a) participé au niveau mondial à des mécanismes du GNUD liés aux activités de développement dans les pays, ainsi qu'au Comité permanent interinstitutions, qui traite du rôle de coordonnateur humanitaire que pourrait jouer le coordonnateur résident;
- b) participé à des équipes régionales du GNUD, ainsi qu'à d'autres mécanismes consultatifs régionaux;
- c) veillé à ce que les représentants et le personnel de la FAO participent pleinement aux équipes de pays des Nations Unies.

31. Au sein du groupe chef de file, la FAO a encouragé ses bureaux de pays à participer activement et à fournir des éléments à l'évaluation des résultats et des compétences fondée sur la responsabilité mutuelle, qui permet à chaque membre de l'équipe de pays des Nations Unies de faire remonter des informations et de convenir des plans de développement.

---

<sup>7</sup> La FAO et d'autres organismes spécialisés ont veillé à ce que ce principe soit pris en compte dans les procédures opérationnelles standard du GNUD (2014) pour les pays souhaitant adopter l'initiative «Unis dans l'action».

### *Appui financier au système des coordonnateurs résidents*

#### *[Paragraphes 124 et 128 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

32. La FAO fournit un appui financier systématique et règle ponctuellement ses contributions (soit 4,3 millions d'USD inscrits au budget en 2016-2017). Elle a par ailleurs confirmé son engagement de parvenir à une plus grande viabilité financière pour appuyer les activités du système des coordonnateurs résidents.

33. Le GNUM réalise actuellement un examen indépendant des accords de partage des coûts avec l'aide de la société de conseil Dalberg. La FAO est préoccupée par l'escalade des coûts imputables au système des coordonnateurs résidents. Il faudra impérativement que cet examen donne lieu à une analyse approfondie du contexte dans lequel sont élaborés les budgets des organismes spécialisés et des organisations du système des Nations Unies qui contribuent. Il faudra également que ce qui est approuvé tienne compte du principe d'un budget inchangé en valeur nominale et au niveau des contributions mises en recouvrement.

### *Programmes pilotes de l'initiative «Unis dans l'action»*

#### *[Paragraphes 132-143 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

34. Le Secrétaire général de l'ONU et 18 responsables d'organismes spécialisés du système des Nations Unies, notamment la FAO, ont signé en 2014 les procédures opérationnelles standard pour les pays de l'initiative «Unis dans l'action». Grâce à ces procédures, le nombre de pays qui adoptent l'approche «Unis dans l'action»<sup>8</sup> augmente régulièrement, même si elle n'est applicable qu'à titre volontaire.

35. Dans ces pays, les bureaux de la FAO ont pris une part active dans les équipes de pays des Nations Unies et l'Organisation a parfois également apporté sa contribution en tant qu'institution non résidente. La FAO a contribué à la formulation de ces procédures et aux orientations du GNUM qui s'y rapportent. La FAO a codirigé l'élaboration des lignes directrices du GNUM (2014 et 2017) relatives aux programmes de financement mixte (en tant que coprésident de l'Équipe spéciale du GNUM sur le financement mixte).

36. La FAO contribue à l'examen de 2017 de la structure du GNUM, ce qui entraînera la création de nouveaux groupes axés sur les résultats.

37. Les procédures opérationnelles standards répondent au mandat de la Résolution 67/226 qui «constate que chaque fonds, programme ou organisme des Nations Unies possède une expérience et des compétences propres, découlant de ses mandats et plans stratégiques», ce que la FAO appuie sans réserve car c'est un moyen d'améliorer la coordination et la cohérence au niveau des pays.

### *Simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles*

#### *[Paragraphes 15 et 152-163 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

#### *Harmonisation des pratiques opérationnelles*

38. La résolution 67/226 relative à l'examen quadriennal complet invite les organismes du système des Nations Unies à rechercher des gains d'efficacité dans les pratiques opérationnelles des pays en renforçant leur collaboration. Une évaluation du projet pilote de stratégie relative aux pratiques opérationnelles en termes d'économies et de gains d'efficacité a été réalisée en 2015. Plusieurs recommandations ont été formulées, qui serviront de base aux orientations et aux travaux communs futurs concernant l'harmonisation des pratiques opérationnelles, notamment le nouvel examen quadriennal complet. En 2016-2017, la FAO a continué de participer à la mise en œuvre de la stratégie relative aux pratiques opérationnelles dans un certain nombre de pays.

---

<sup>8</sup> Il s'agit, tel qu'indiqué par le Bureau de Coordination des opérations développement, des «pays qui ont officiellement demandé au GNUM d'adopter l'approche «Unis dans l'action»».

39. La FAO applique la politique harmonisée du GNUM concernant les transferts de fonds (2014), adoptée par l'UNICEF, le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), en tenant compte de la spécificité du modèle et des pratiques opérationnelles de l'Organisation, tel que recommandé par le Cadre. Les caractéristiques essentielles du Cadre ont également été intégrées dans la nouvelle politique de la FAO de mise en œuvre des projets fondée sur les pratiques opérationnelles.

#### *Harmonisation de la gestion des ressources humaines*

40. Un accord-cadre entre la FAO, le FIDA et le PAM sur la collaboration en matière de recrutement, de sélection et de nomination des fonctionnaires des services généraux à Rome a été conclu en 2014. Un fichier central pour le recrutement de personnel temporaire/de courte durée dans la catégorie des services généraux a été créé et des postes vacants sont mutuellement ouverts aux candidats de chacun des trois institutions ayant leur siège à Rome.

#### *Harmonisation des procédures d'achat*

41. La FAO est un membre du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion et a participé activement au remaniement des lignes directrices du GNUM relatives aux achats communs, à la mise en place d'activités de formation et de communication pour encourager leur utilisation et à la mise en œuvre d'une politique de sanctions des fournisseurs. Les lignes directrices sont également incorporées dans les règles de la FAO s'appliquant aux achats.

42. La FAO est un acteur principal de l'Équipe chargée des achats communs des institutions dont le siège est à Rome. Cette équipe effectue, le cas échéant, des achats communs pour le Siège, partage les meilleures pratiques et contribue à l'optimisation des activités d'achat, ce qui permet de réaliser des économies et d'autres gains. Les avantages de la coopération en matière d'achat concernent également les bureaux décentralisés.

#### *Harmonisation des pratiques de gestion de trésorerie*

43. La FAO continue de contribuer au Groupe de travail de l'ONU sur les pratiques courantes de gestion de trésorerie. En 2016, la FAO a participé à des appels à propositions formulées au niveau régional et mondial pour des services financiers, qui ont permis à la FAO réduire considérablement les efforts de gestion qui sont nécessaires pour ces pratiques. Les services bancaires négociés à l'échelle du système des Nations Unies permettent de disposer de services plus sûrs, efficaces et rentables.

#### *Gestion des installations*

44. La FAO est un membre actif du Groupe de gestion des problèmes (IMG) sur la gestion de la durabilité environnementale du système des Nations Unies et a fait des progrès importants en réduisant ses émissions dans ses activités quotidiennes. Les secteurs opérationnels concernés - tant dans les bureaux du Siège que dans les bureaux de pays - sont la gestion des installations, les voyages et les achats. Depuis 2009, les projets réalisés ont débouché sur une réduction des émissions annuelles de plus de 10 000 kg d'équivalent CO<sub>2</sub> et la réalisation de plus de 1 million d'USD d'économies annuelles cumulées. Les émissions inévitables ont été compensées par l'achat de crédits certifiés de réduction des émissions, un moyen qui permet à la FAO d'être climatiquement neutre depuis 2014.

45. En outre, l'Organisation bénéficie des efforts de rationalisation et d'optimisation des coûts du Réseau interorganisations des responsables de la gestion des installations.

### **C. Autres domaines de mise en œuvre de l'examen quadriennal complet intéressant la FAO**

#### *Programme de développement durable à l'horizon 2030 et renforcement des approches intégrées d'élimination de la faim et de la pauvreté*

*[Préambule et paragraphes 69-73 et 136 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

46. Il faut, pour réaliser le Programme 2030, que les organismes de l'ONU parviennent à mieux coordonner leur appui dans l'ensemble du système et aligner leur activités sur les ODD. La FAO se prépare à sa mise en œuvre depuis que ce Programme a été adopté en 2015. L'Organisation a participé aux Dialogues du Conseil économique et social (ECOSOC) sur le positionnement à plus long terme du système des Nations Unies, qui a servi de base aux délibérations concernant le nouvel examen



quadriennal complet. La FAO a également contribué aux efforts de coordination concernant le Conseil des secrétariats et ses trois piliers.

47. À cet égard, en 2016, la FAO a élaboré une vision commune et des principes directeurs avec le FIDA et le PAM visant à renforcer la collaboration entre les organismes de l'ONU dont le siège est à Rome pour exécuter le Programme 2030. Cette approche, approuvée par le Conseil de la FAO en décembre 2016, est considérée comme une référence utile pour les futures activités communes<sup>9</sup>.

48. Les ODD ont été intégrés dans les documents de planification stratégiques de la FAO. Le Plan à moyen terme 2018-2021 et le Programme de travail et budget 2018-2019<sup>10</sup> permettront de mesurer les progrès sur la base des indicateurs pertinents des ODD et de leurs cibles au niveau de l'objectif stratégique, et intégreront les indicateurs des ODD dans leurs cadres de résultats au niveau des résultantes. La section sur la gestion axée sur les résultats (voir ci-dessous) donne de plus amples détails sur ce point<sup>11</sup>.

49. La FAO, qui participe en permanence au Groupe de travail sur le développement durable du Groupe des Nations Unies pour le développement, contribue à l'élaboration de directives et d'outils spécialisés pour les équipes de pays. L'approche intitulée « Intégration, accélération et appui aux politiques » et les orientations fournies aux équipes de pays des Nations Unies sont d'un intérêt particulier pour la FAO. Cette approche complète les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et tient compte des besoins des organismes spécialisés en matière de normes, de politiques, de règlements et de suivi des progrès accomplis.

50. En interne, la FAO a diffusé ces orientations à tous les bureaux décentralisés ainsi que des informations sur le Programme 2030. D'autres indications ont été communiquées aux bureaux de pays, notamment sur la façon d'incorporer les ODD dans leurs cadres de programmation nationaux et de veiller à ce que la FAO contribue aux activités coordonnées menées dans le système des Nations Unies.

51. Le Groupe de travail sur le développement durable a harmonisé et diffusé aux équipes de pays des Nations Unies les lignes directrices relatives au suivi des ODD dans les pays, avec la participation de la FAO. Les lignes directrices ont été distribuées aux bureaux décentralisés et complétées par d'autres documents sur les rôles de la FAO et des fonctionnaires nationaux chargés du suivi des ODD. Dans une enquête menée par les représentants de la FAO, les pays ont fait état d'une intensification de la collaboration avec le système des Nations Unies et demandé que les administrations publiques renforcent leur appui concernant l'intégration des ODD dans la planification nationale et le suivi des progrès accomplis.

### *Renforcement des capacités nationales*

#### *[Paragraphe 57-68 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

52. Les fonctions essentielles de la FAO sont notamment d'apporter conseils et appui en vue du renforcement des capacités au niveau des pays et à l'échelon régional pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles, et de rassembler, de diffuser les connaissances, les technologies et les bonnes pratiques relevant du mandat de la FAO et d'en améliorer l'assimilation.

53. L'Organisation encourage l'adoption d'approches inclusives et dirigées par les pays dans les domaines de l'évaluation des besoins relatifs aux capacités, des projets et des programmes de renforcement des capacités, et de l'élaboration de matériels de formation sur des thèmes pertinents.

54. La FAO joue un rôle de premier plan en faveur du libre accès et de la publication de données ouvertes dans l'agriculture, et a mis au point des méthodes, des outils, ainsi que des normes et protocoles communs, pour l'échange d'informations agricoles. L'Organisation gère le Système de recherche mondiale en ligne sur l'agriculture (AGORA) avec un certain nombre de partenaires du

<sup>9</sup> CL 155/12 (rev.2) Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome: Réaliser le Programme 2030.

<sup>10</sup> C 2017/3.

<sup>11</sup> Le rapport détaillé sur l'engagement pris par la FAO à l'égard du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment l'appui qu'elle fournit aux pays pour réaliser les ODD, est fourni dans le document C 2017/30 présenté à la Conférence.

monde de l'édition afin d'aider les pays en développement à accéder à des informations scientifiques sur l'alimentation, l'agriculture et les sciences sociales connexes. Elle collabore également avec d'autres organismes de l'ONU pour échanger des bonnes pratiques.

#### *Gestion axée sur les résultats*

##### *[Paragraphe 164-172 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

55. La FAO a réalisé l'examen quadriennal de son Cadre stratégique durant 2016, à la lumière du Programme 2030 et d'autres faits nouveaux majeurs, comme base de référence pour élaborer le PMT 2018-2021 et le PTB 2018-2019.

56. Le Cadre stratégique révisé et le PMT 2018-2021<sup>12</sup> définissent les objectifs des Membres et confirment la pertinence des cinq objectifs stratégiques de la FAO, un sixième objectif sur la qualité technique, les statistiques et des thèmes transversaux (changement climatique, égalité hommes-femmes, gouvernance et nutrition), ainsi que les objectifs fonctionnels, qui sont les moyens d'exécution de l'Organisation.

57. Le PTB 2018-2019 présente les résultantes, les produits, les indicateurs mesurables et les cibles dans un cadre de résultats, ainsi que les ressources nécessaires. Les progrès accomplis sont indiqués dans le Rapport sur l'exécution du programme. La FAO ne mesurera les progrès accomplis dans la réalisation des résultats que par rapport aux cibles et indicateurs des ODD au niveau de l'OS, et contribuera à la réalisation de 40 cibles associées à 15 ODD. L'incorporation des cibles et indicateurs des ODD et le perfectionnement des cadres de résultats ont permis de mieux définir les programmes visant à la réalisation des objectifs stratégiques et d'améliorer la qualité de la chaîne de résultats.

58. Pour mettre en œuvre le Cadre stratégique, la FAO, à l'instar d'autres organismes des Nations Unies, a adopté une approche de gestion axée sur les résultats. Un guide d'orientation et un cours en ligne consacré à la gestion axée sur les résultats ont été mis au point à l'intention de tous les fonctionnaires, ainsi qu'un tableau de bord pour suivre l'état d'avancement des opérations et mesurer les résultats par rapport aux plans, jalons et cibles.

#### *Fonction d'évaluation à la FAO*

##### *[Paragraphe 173-182 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

59. Au cours de la période 2015-2016, le Bureau de l'évaluation (OED) de la FAO a effectué: i) 11 évaluations des programmes de pays; ii) 38 évaluations de projets couvrant 61 pays; et iii) quatre évaluations thématiques des contributions de la FAO à la résilience des moyens d'existence aux menaces, à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets, aux connaissances en matière d'alimentation et d'agriculture, et à la conservation et l'utilisation des ressources génétiques. Le Bureau de l'évaluation (OED) a également été soumis à une évaluation indépendante.

60. En 2015, OED a introduit un mécanisme visant à renforcer sa coopération avec les administrations nationales à tous les stades de ses évaluations afin d'encourager leur assimilation par les pays et de mieux refléter les contextes locaux. Le Bureau de l'évaluation établit également des priorités concernant l'utilisation de consultants et d'experts nationaux dans ses évaluations, afin d'exploiter au maximum leurs connaissances de la culture et du contexte, et de renforcer leurs capacités.

61. Il continue de participer au Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et aux évaluations humanitaires interinstitutions. En 2015, OED a organisé, conjointement avec les bureaux de l'évaluation du FIDA et du PAM, un séminaire technique international sur le renforcement de l'évaluabilité de l'ODD 2, «*Mettre un terme à la faim, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable*».

---

<sup>12</sup> C 2017/7 et C 2017/3

*Égalité hommes femmes et autonomisation des femmes**[Paragraphes 80-92 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

62. La FAO contribue au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et fait rapport à ce sujet. En 2016, la FAO a atteint, ou dépassé, 12 indicateurs de performance sur 15<sup>13</sup>. Ce résultat montre une performance supérieure à la moyenne.

63. Le thème transversal de l'égalité hommes-femmes permet à l'Organisation d'intégrer les questions de parité et d'autonomisation des femmes dans l'ensemble de ses objectifs stratégiques au niveau mondial et à l'échelon des pays. La mise en œuvre de la politique de la FAO sur l'égalité des sexes et de ses normes minimales a permis de mettre en place des mécanismes institutionnels d'intégration des questions de parité. Il s'agit notamment d'un réseau d'experts et de points focaux sur la parité, basé au siège et dans les bureaux décentralisés, qui fournissent des avis techniques pour la programmation et l'exécution des activités liées à l'égalité des sexes dans les domaines correspondant au mandat de la FAO.

64. Le système de suivi et de communication de résultats comprend des indicateurs de parité hommes-femmes pour suivre les progrès réalisés dans chaque objectif stratégique. À la fin de 2016, plus de 100 bureaux de pays ont communiqué leurs résultats dans le domaine de l'égalité des sexes.

65. Les capacités des États Membres à formuler et mettre en œuvre des politiques adaptées aux spécificités de chaque sexe ont été renforcées par des initiatives d'apprentissage sectorielles et la fourniture d'avis techniques. En collaboration avec d'autres organismes, la FAO a élaboré plusieurs produits axés sur les connaissances et le renforcement des capacités. La FAO a également continué d'améliorer la disponibilité de statistiques sexospécifiques dans les domaines de l'agriculture et du développement rural.

66. L'Organisation participe activement à des mécanismes de coordination interinstitutions sur l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes (par exemple, le Réseau interinstitutions sur les femmes et l'égalité des sexes), l'équipe spéciale du GNUM pour l'égalité des sexes, une équipe de travail interinstitutions sur la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination envers les femmes, ainsi que des mécanismes impliquant des donateurs (par exemple, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural) et ceux qui s'occupent d'égalité des sexes dans des situations humanitaires (par exemple, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires).

*Passage de la phase des secours à celle des activités de développement**[Paragraphes 93-112 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale]*

67. L'objectif du Programme stratégique de la FAO visant à améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise (PS 5) est de rapprocher les activités humanitaires de celles du développement. La FAO a continué d'allouer des ressources suffisantes à ses bureaux décentralisés pour qu'ils puissent élaborer des programmes de résilience efficaces liés à des objectifs humanitaires et de développement au niveau national, infrarégional et régional. Dans le cadre du Programme stratégique 5 (PS 5), le siège et les bureaux régionaux de la FAO fournissent un appui intensif à 40 pays qui sont très vulnérables aux catastrophes et aux crises dans le but de renforcer leurs capacités d'élaborer des programmes et des interventions de qualité pour améliorer la résilience et faire face à des situations d'urgence.

68. La FAO et divers acteurs du domaine humanitaire et de celui du développement ont des partenariats en cours visant à mieux coordonner les efforts de chacun. La coordination interinstitutions s'améliore grâce à des organismes tels que le Comité permanent interorganisations auquel la FAO participe activement.

69. En outre, la FAO continue d'être un partenaire actif du Groupe de travail du Comité permanent interorganisations sur le lien entre l'humanitaire et le développement et du Groupe de travail sur les transitions du Groupe des Nations Unies pour le développement.

---

<sup>13</sup> PC 121/3 – FC 166/6, Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse 2016, annexe 4.

70. Les organismes ayant leur siège à Rome poursuivent leur action en vue d'améliorer l'analyse de la situation et l'évaluation des besoins communs ainsi que les outils de programmation et de planification de la résilience, ce qui leur permet de renforcer les synergies entre leurs activités et de collaborer de façon plus économique et efficace. Ces organismes ont élaboré ensemble un cadre conceptuel simple destiné à éclairer le sens, la portée et les modalités de leur action commune.

71. Le module sectoriel en matière de sécurité alimentaire, dirigé conjointement par le PAM et la FAO, est actif dans 30 pays et régions mais aussi dans la région des îles du Pacifique (14 pays).

72. Dans le cadre de son engagement à adopter une nouvelle méthode de travail, la FAO contribuera à faire en sorte que toutes les entités du système des Nations Unies, compte tenu de leur avantage comparatif, s'efforcent de coopérer en vue de réaliser les résultantes définies collectivement. Sur le terrain, la FAO continue de mettre en valeur les bonnes pratiques dans les activités qu'elle mène pour intervenir dans les situations d'urgence et renforcer la résilience.

#### **D. Tendances nouvelles qui ressortent du nouvel examen quadriennal de 2016**

73. L'objectif principal de la résolution (71/243) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement est de fournir des indications sur les ajustements qu'il faut apporter au système et à ses entités pour renforcer l'impact de l'appui fourni aux États membres en vue d'exécuter le Programme 2030. Parmi les principaux aspects, la résolution met l'accent sur les grands axes suivants:

- a) **Financement**: il faut une méthode de financement plus efficace et viable pour le système des Nations Unies, qui permette de mobiliser des fonds pour répondre aux besoins et aux priorités des pays de programme, de financer de façon adéquate les fonctions normatives et de créer un environnement favorable pour que le système des Nations Unies pour le développement fonctionne de façon unie.
- b) **Gouvernance**: il faut des mesures concrètes pour améliorer l'architecture de la gouvernance et les mécanismes existants de coordination interne du système des Nations Unies pour le développement qui doit, dans son ensemble, gagner en cohérence et en efficacité, réduire les doubles emplois et favoriser les synergies entre les organes directeurs et ses propres entités.

74. La résolution comprend trois «pistes» de recommandations: la première concerne les «demandes» de suivi présentées au Secrétaire général de l'ONU<sup>14</sup>, la deuxième concerne les mandats arrêtés au niveau de l'ensemble du système<sup>15</sup> et la troisième vise les mandats que chaque entité du système des Nations Unies doit respecter.

75. En ce qui concerne la première « piste », la FAO interviendra dans le cadre du plan de l'ONU pour mettre en œuvre les paragraphes 19, 20, 45 et 58 de l'examen quadriennal complet. La participation de la FAO à l'élaboration de l'aperçu, qui doit être présenté d'ici 2017, des fonctions actuelles et des capacités existantes du système des Nations Unies pour le développement qui pourront être mobilisées pour mettre en œuvre le Programme 2030.

76. Concernant la deuxième piste, la FAO participera aux groupes de travail du GNUM à l'appui de la mise en œuvre.

La FAO avance également en ce qui concerne les mandats visés dans la troisième piste, dans le cadre, en particulier, de l'appel qui a été lancé aux entités de l'ONU de présenter dans leurs plans stratégiques la contribution qu'ils comptent apporter à la réalisation du Programme 2030.

<sup>14</sup> À savoir: donner un aperçu des fonctions assurées et des capacités actuelles dans le système pour repérer les lacunes et les chevauchements d'activités et formuler des recommandations visant à y remédier (paragraphe 19 du dispositif); élaborer un document stratégique à l'échelle du système qui traduise ces recommandations en actions concrètes et définir des moyens d'harmoniser les modalités de financement avec les fonctions (par. 20); présenter un rapport détaillé comportant un choix de solutions qui permettraient d'améliorer la responsabilité et la coordination d'ensemble de l'action des entités du système des Nations Unies pour le développement et l'exercice par les États Membres de leur tutelle sur celles-ci (par. 45); arrêter une proposition détaillée tendant à améliorer encore le système des coordonnateurs résidents (par. 58).

<sup>15</sup> Principalement par le Groupe des Nations Unies pour le développement.