

Février 2011



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

Продовольствен  
ная и  
сельскохозяйств  
енная  
организация  
Объединенных

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Agricultura y la  
Alimentación

## RÉUNION CONJOINTE

Cent sixième session du Comité du Programme  
et cent trente-huitième session du Comité financier

Rome, le 23 mars 2011

**PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION  
ET DE GESTION DES RESSOURCES**

Toute demande concernant la teneur du présent document doit être adressée à:

**M. Richard China**

**Directeur de la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes**

**Tél.: +3906 5705 5242**

**M. Boyd A. Haight**

**Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources**

**Tél.: +39 06 570-55324**

*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*

MA224/f

### **Résumé**

- La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources présente en détail la manière dont la FAO entend mobiliser les ressources volontaires par des partenariats actuels et élargis, comment elle affecte ces ressources aux priorités convenues et comment elle gère et fait rapport sur leur utilisation. Elle vise à établir des partenariats en matière de ressources qui s'appuient sur la confiance et la responsabilité mutuelle afin d'atteindre les objectifs des Membres. La préparation et la mise en œuvre de la plupart, ou de l'ensemble, des actions qui contribuent à la stratégie sont en cours et progressent de manière satisfaisante.
- Fondée sur la nécessité de mobiliser des ressources pour appuyer le Cadre stratégique de la FAO et d'assurer une saine gestion financière du nouveau budget intégré, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources élaborées a une durée de vie équivalente à celle du Plan à moyen terme, qui est de quatre ans.
- L'objectif de la stratégie est de percevoir des contributions volontaires plus importantes et prévisibles qui permettront d'atteindre les résultats organisationnels de la FAO. Elle s'efforcera d'obtenir les résultats suivants:
  - a) Établir une base élargie, diversifiée et consolidée de partenariats en matière de ressources, la priorité étant d'accroître la part des financements communs et affectés d'une manière non contraignante;
  - b) Faire davantage connaître et appuyer les domaines de travail prioritaires de la FAO et les besoins de ressources corrélés, par des campagnes de communication très dynamiques;
  - c) Mettre en place une culture nouvelle et des moyens renforcés à l'échelle de l'Organisation pour mobiliser des ressources;
  - d) Planifier et utiliser les ressources d'une manière efficace et en faire rapport aux organes directeurs et aux partenaires extérieurs.
- L'élaboration de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources est fondée sur l'établissement d'un inventaire complet et de larges consultations avec les parties prenantes. Sur cette base, elle répond aux questions prioritaires identifiées concernant la mobilisation et la gestion des ressources.

### **Mesures suggérées à la Réunion conjointe**

Le présent document est communiqué pour information. Les Membres souhaiteront peut-être fournir des orientations sur la poursuite de l'élaboration de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.

## **I. Introduction**

1. L'élaboration d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a été commencée dans le cadre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO et conformément à la demande de l'Évaluation externe indépendante d'accroître les efforts de mobilisation des ressources à tous les échelons de l'Organisation. Un large processus de consultation est en cours à l'heure actuelle dans l'ensemble de l'Organisation pour élaborer cette stratégie dans ses moindres détails. Cela étant, certains éléments concrets sont déjà mis en œuvre et d'autres sont en préparation.

2. À la Réunion conjointe de la cent quatrième session du Comité du Programme et de la cent trente-cinquième session du Comité financier, les Comités ont examiné les progrès accomplis dans l'élaboration de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources ainsi que les étapes suivantes. « Tout en prenant note des progrès accomplis dans l'exécution des éléments relatifs à la stratégie de

mobilisation et gestion de ressources, les Comités ont demandé que leur soit communiquée, lors de leur prochaine réunion conjointe, une description générale de la stratégie de l'Organisation en matière de mobilisation et de gestion des ressources ainsi que de la stratégie d'établissement de partenariats avec le secteur privé »<sup>1</sup>.

3. Une enquête conduite avec le personnel à tous les échelons de la FAO en mai 2010 a confirmé la nécessité et l'intérêt d'une stratégie coordonnée de mobilisation et de gestion des ressources dans l'Organisation, parfaitement adaptée aux besoins des bureaux décentralisés.

4. L'élaboration de la stratégie se poursuivra en 2011 dans le cadre du Projet 4 du PAI consacré à la mobilisation et à la gestion des ressources, qui est conduit par la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes (TCS) du Département de la coopération technique et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources. De larges consultations avec des unités du Siège, des unités décentralisées, des équipes stratégiques et des partenaires se poursuivront.

5. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources présentera en détail la manière dont la FAO entend mobiliser les ressources volontaires par des partenariats actuels et élargis, comment elle affectera ces ressources aux priorités convenues et comment elle gèrera et fera rapport sur leur utilisation. En outre, cette stratégie devrait faciliter l'alignement complet des efforts de gestion et de mobilisation des ressources de la FAO sur les cadres plus larges de l'ONU.

## II. Contexte

6. Face aux défis posés par un environnement de ressources en perpétuelle mutation, une crise économique mondiale qui a réduit les rentrées fiscales et débouché sur une contraction de l'aide publique au développement octroyée par des fournisseurs de ressources traditionnelles, la FAO doit s'appuyer sur une stratégie solide et ciblée pour mobiliser et gérer des ressources. Des possibilités existent d'élargir et de diversifier des partenariats en matière de ressources en allant au-delà des sources de revenus traditionnelles telles que les contributions volontaires en nature et financières provenant des pays à moyen revenu et en s'appuyant sur des fonds fiduciaires unilatéraux, des partenariats avec le secteur privé, des fondations et des autorités locales dans le cadre de la coopération décentralisée et de la coopération sud-sud.

7. Les contributions volontaires représentent une part de plus en plus importante du budget de l'Organisation (55 pour cent), ce qui indique, en partie, que les biens publics et les services techniques de la FAO font l'objet d'une demande croissante. Cela démontre également que l'Organisation a accru depuis quelques années sa capacité de mobiliser des contributions volontaires. Parallèlement, la FAO et le système des Nations Unies sont engagés collectivement dans un processus de renouvellement des structures organisationnelles. Les organes directeurs de la FAO ont approuvé un nouveau Cadre stratégique 2010-2019<sup>2</sup> axé sur les résultats, qui permet désormais de planifier, d'exécuter, de contrôler toutes les activités de l'Organisation et d'en faire rapport. Le Plan à moyen terme (PMT) et le Programme de travail et budget (PTB) définissent les résultats à atteindre sur une période de quatre ans ainsi que les indicateurs de performance et les ressources nécessaires pour obtenir ces résultats, lesquelles proviennent des contributions volontaires et des contributions mises en recouvrement. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources prévoit de s'appuyer sur le nouveau cadre axé sur les résultats et de renforcer et coordonner les efforts de mobilisation et de gestion des ressources dans l'ensemble de l'Organisation.

## III. Portée

8. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a une durée de vie équivalente à celle du PMT, qui est de quatre ans. Cette stratégie fondamentale dans l'Organisation encouragera et appuiera la formulation et la mise en œuvre de stratégies subsidiaires:

---

<sup>1</sup> CL 140/9

<sup>2</sup> C 2009/3

- a) au niveau régional/sous-régional, en s'assurant que les stratégies régionales de gestion et de mobilisation des ressources sont élaborées en fonction des domaines d'action prioritaires et des résultats régionaux;
- b) au niveau national, où les initiatives en matière de gestion et de mobilisation des ressources sont fondées sur la nécessité de réaliser les engagements de la FAO envers les priorités nationales identifiées par le biais des Cadres de programmation nationaux et/ou des résultats du Plan cadre des Nations Unies pour le développement et des plans de travail par pays.

9. La FAO continue de jouer le rôle d'avocat en amont et de courtier honnête. À ce titre, elle a une carte importante à jouer dans le plaidoyer pour l'investissement agricole et l'aide apportée aux gouvernements pour formuler des stratégies nationales de développement qui créent un environnement institutionnel favorable à l'investissement. Cependant, cet aspect spécifique de la gestion et de la mobilisation des ressources est pris en compte par l'objectif stratégique L – *Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural*, et n'est pas présenté en détail dans la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources. Celle-ci est indissociable des stratégies connexes de l'Organisation et entretient une complémentarité avec des fonctions essentielles de la FAO telles que le renforcement des capacités, la communication et les partenariats.

#### IV. Aperçu de l'objectif et des résultats de la stratégie

10. L'objectif de la stratégie est de percevoir des contributions volontaires durables et prévisibles qui permettront d'atteindre les objectifs et les buts ainsi que les résultats organisationnels de la FAO.

11. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources repose sur les principes directeurs suivants:

- toutes les ressources mobilisées appuient le Cadre stratégique de la FAO et sont donc axées sur les priorités des Membres et les résultats escomptés;
- les accords de partenariat en matière de ressources sont conformes aux règles et réglementations de la FAO;
- toutes les ressources mobilisées font l'objet d'un suivi et d'un compte rendu formels, en interne et en externe;
- des relations étroites sont établies avec les partenaires en matière de ressources, s'appuyant sur la confiance et la responsabilité mutuelle;
- tous les efforts de mobilisation de ressources sont coordonnés et harmonisés dans l'ensemble de l'Organisation, et bénéficient d'un environnement particulièrement favorable.

12. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources vise quatre résultats principaux:

- a) **Établir une base élargie, diversifiée et consolidée de partenariats en matière de ressources, la priorité étant d'accroître la part des financements communs et affectés d'une manière non contraignante.** Les priorités des partenaires en matière de ressources seront identifiées et mises en correspondance avec le Cadre stratégique. Parallèlement, ces partenaires seront tenus informés et viendront appuyer le PTM et le PTB de la FAO. La FAO plaidera avec force en faveur des contributions volontaires visant des financements communs et affectés d'une manière non contraignante. Ces contributions donneront plus de souplesse à la planification, fourniront des ressources au PMT/PTB et réduiront les coûts de transaction. En tant que tels, les mécanismes de financement qui déboucheront sur des contributions d'affectation générale à tous les niveaux de l'Organisation seront renforcés et les partenaires en matière de ressources seront activement encouragés à passer d'une approche par projet à une approche par programme.

- b) **Faire davantage connaître et appuyer les domaines de travail prioritaires de la FAO et les besoins de ressources corrélés, par des campagnes de communication très dynamiques.** Une campagne de communication pour mobiliser des ressources est en cours d'élaboration au niveau de l'Organisation. Elle s'appuie essentiellement sur des domaines d'action prioritaires, le mécanisme de collecte de fonds en ligne pour lutter contre la faim et sur Telefood. La visibilité maximale sera donnée à tous les objectifs stratégiques, aux groupes de priorités des résultats organisationnels et à d'autres présentations mettant en valeur les activités de la FAO, comme sa contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement. La communication s'appuiera aux niveaux national, régional et mondial sur les domaines d'action prioritaires, les résultats régionaux et les cadres de programmation par pays, et sur les projets et programmes concernés. Les partenaires en matière de ressources seront impliqués et tenus informés par le biais d'un nouveau site Web consacré à la mobilisation de ressources au niveau de l'Organisation.
- c) **Mettre en place une culture nouvelle et des moyens renforcés à l'échelle de l'Organisation pour mobiliser des ressources.** Des rôles, des responsabilités, des principes directeurs et des procédures seront établis afin de clarifier la chaîne des responsabilités concernant la mobilisation des ressources et d'appliquer une approche mieux gérée et coordonnée. Ceci créera une synergie des efforts de gestion et de mobilisation des ressources entre le Siège et les bureaux décentralisés, notamment une utilisation plus efficace du temps de travail du personnel. Un programme de formation sera piloté, comprenant des matériels de référence, et des outils et des moyens améliorés de partage de l'information seront préparés et largement diffusés.
- d) **Planifier et utiliser les ressources d'une manière efficace et en faire rapport aux organes directeurs et aux partenaires extérieurs.** Les règles et procédures de planification et de gestion seront révisées et mises en place pour diminuer les coûts de transaction pour la FAO et ses partenaires. Des outils améliorés seront également mis en service à cet effet. Des moyens efficaces de suivi et de compte rendu des résultats seront renforcés et intégrés dans les processus d'évaluation biennaux et à mi-parcours de l'Organisation, ainsi qu'un mécanisme de définition, d'examen et de contrôle des politiques concernant les contributions volontaires. L'application de la politique de recouvrement intégral des coûts des activités financées par les contributions volontaires, y compris des mesures visant à maîtriser les coûts, sera renforcée.

## V. Coordination et contrôle de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources

13. La mise en œuvre de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources sera coordonnée et mesurée à l'aune de l'Objectif fonctionnel X01<sup>3</sup>. Elle sera régulièrement contrôlée par les mécanismes d'établissement de rapports de l'Organisation. Les résultats obtenus et les enseignements tirés seront examinés et comparés à l'objectif fixé par le PMT en matière de mobilisation de ressources et aux indicateurs corrélés.

## VI. Étapes suivantes

14. Une version finale de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources sera présentée à la Réunion conjointe d'octobre 2011 ainsi qu'un plan de mise en œuvre comprenant des activités ciblées et concrètes et des produits visant à atteindre les résultats convenus.

---

<sup>3</sup> Objectif fonctionnel X 1, intitulé : « Des programmes efficaces répondant aux besoins prioritaires des Membres sont élaborés, financés et suivis et font l'objet de rapports aux niveaux mondial, régional et national ».

RÉSULTATS	PRODUITS	Exemple d'activités	État d'avancement <sup>4</sup>
<b>Objectif: Percevoir des contributions volontaires plus importantes et prévisibles qui appuient pleinement la réalisation des résultats organisationnels de la FAO.</b>			
<b>a) Établir une base élargie, diversifiée et consolidée de partenariats en matière de ressources, la priorité étant d'accroître la part des financements communs et affectés d'une manière non contraignante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les priorités des partenaires en matière de ressources sont identifiées et mises en correspondance avec le Cadre stratégique.</li> <li>Les partenaires en matière de ressources sont informés et sont engagés à appuyer le PTB et PMT de la FAO.</li> <li>Des mécanismes sont mis en place pour la mobilisation de contributions volontaires affectées d'une manière non contraignante et élargie à tous les niveaux de l'Organisation.</li> <li>Les donateurs sont encouragés à passer d'une approche par projet à des partenariats stratégiques et/ou à appuyer le programme de travail (par le biais des domaines d'action prioritaires, des objectifs stratégiques, des résultats organisationnels, des résultats régionaux, des cadres de programmation par pays).</li> </ul>	Identifier et mobiliser des partenariats existants et nouveaux aux niveaux national, régional/sous-régional et mondial pour appuyer le Cadre stratégique.	En cours
		Étudier et suivre les tendances concernant les partenaires en matière de ressources et diffuser largement les informations sur ce sujet.	En cours
		Examiner et élargir la base des partenaires de la FAO en matière de ressources. Cela passe également par l'élaboration de directives sur le secteur privé qui seront examinées par les organes directeurs, et l'affectation de moyens pour élaborer des mécanismes de financement innovants.	En cours
		Tirer parti des modalités/accords existants et en élaborer de nouveaux pour établir divers partenariats en matière de ressources, comme le Mécanisme d'appui au programme multipartenaires (FMM) et la coopération Sud-Sud.	En cours
		Inviter les Membres et les partenaires en matière de ressources à échanger des informations.	Réunion informelle du 1 <sup>er</sup> mars
		Assurer un niveau de visibilité adapté aux partenaires en matière de ressources et aux circonstances.	En cours, par exemple le site Web FAO/UE
		<b>b) Faire connaître plus largement et appuyer les domaines de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les domaines d'action prioritaires sont formulés et examinés dans le cadre du PMT.</li> <li>La campagne de communication sur les domaines d'action prioritaires est déployée.</li> <li>La communication repose également sur les</li> </ul>
Concevoir une campagne de communication sur les domaines d'action prioritaires.	Commencé		

<sup>4</sup> Nombre de ces activités sont déjà conduites dans le cadre des travaux de TC et d'OSP et sont renforcées par le Projet 4 sur la mobilisation des ressources définies dans le Plan d'action immédiate (PAI).

RÉSULTATS	PRODUITS	Exemple d'activités	État d'avancement <sup>4</sup>
<b>Objectif: Percevoir des contributions volontaires plus importantes et prévisibles qui appuient pleinement la réalisation des résultats organisationnels de la FAO.</b>			
<b>travail prioritaires de la FAO et les besoins de ressources corrélés, par des campagnes de communication très dynamiques.</b>	objectifs stratégiques, les résultats organisationnels, les résultats régionaux et les cadres de programmation par pays. <ul style="list-style-type: none"> <li>Le site Web consacré à la mobilisation de ressources est développé et donne de la visibilité aux partenaires en matière de ressources.</li> <li>Les stratégies de partenariat et de communication de la FAO complètent la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, ce qui conforte l'image de l'Organisation.</li> </ul>	Élaborer un site Web consacré à la mobilisation des ressources (et comprenant des pages sur les domaines d'action prioritaires).	Date d'achèvement : 1 <sup>er</sup> mars 2011
		Élaborer un ensemble de directives sur la communication à l'attention des fonctionnaires de toutes les unités afin de les aider à participer à des activités de communication liées à la mobilisation de ressources.	En cours
<b>c) Mettre en place une culture nouvelle et des moyens renforcés à l'échelle de l'Organisation pour mobiliser des ressources.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des stratégies subsidiaires de mobilisation et de gestion des ressources sont élaborées aux niveaux national et régional.</li> <li>La chaîne des responsabilités relative à la mobilisation des ressources est définie dans l'ensemble de l'Organisation.</li> <li>Le mécanisme de coordination pour la mobilisation des ressources est renforcé au titre de l'objectif stratégique X1 et des liens avec les objectifs fonctionnels X3 et X4.</li> <li>Les possibilités de formation, les matériels de référence, les outils et les moyens améliorés de partage de l'information et d'appui font l'objet d'une large diffusion.</li> </ul>	Appuyer l'élaboration de stratégies subsidiaires de mobilisation et de gestion des ressources.	À commencer
		Renforcer les principes et les procédures s'appliquant à la mobilisation des ressources, et clarifier les rôles et les responsabilités.	Versions préliminaires achevées
		Procéder, à intervalles réguliers, à une évaluation des capacités en matière de mobilisation des ressources à tous les échelons de l'Organisation.	Enquête réalisée en mai 2010
		Élaborer une formation, des outils et un Intranet consacré à la mobilisation des ressources pour informer et fournir un appui de manière permanente.	Guide de formation terminé
		Élaborer un outil web d'identification et de mise en correspondance des partenaires en matière de ressources.	Date d'achèvement: 1 <sup>er</sup> mars 2011
		Envisager d'adjoindre un programme complémentaire, axé notamment sur des compétences et des ressources humaines supplémentaires, pour appuyer les efforts déployés dans l'Organisation pour mobiliser des ressources.	À commencer

RÉSULTATS	PRODUITS	Exemple d'activités	État d'avancement <sup>4</sup>
<b>Objectif: Percevoir des contributions volontaires plus importantes et prévisibles qui appuient pleinement la réalisation des résultats organisationnels de la FAO.</b>			
<b>d) Planifier et utiliser les ressources d'une manière efficace et en faire rapport aux organes directeurs et aux partenaires extérieurs.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mécanismes efficaces de suivi et de compte rendu sont utilisés pour prouver que les résultats sont atteints.</li> <li>• Les mécanismes de définition des politiques, d'examen et de contrôle s'appliquant aux contributions volontaires sont renforcés.</li> <li>• Des règles et des procédures de planification et de gestion sont révisées et mises en place pour diminuer les coûts de transaction pour la FAO et les partenaires. Des outils améliorés sont utilisés à cette fin.</li> <li>• Une politique de recouvrement intégral des coûts des activités financées par des contributions volontaires sera appliquée.</li> <li>• Les mesures de maîtrise de coûts seront renforcées.</li> </ul>	Coordonner la gestion des risques résultant de l'imprévisibilité des contributions volontaires.	En cours
		Améliorer l'allocation des ressources et les mécanismes d'établissement de rapports pour les contributions volontaires affectées d'une manière non contraignante.	En cours d'élaboration
		Revoir périodiquement la politique de la FAO relative aux dépenses d'appui des projets.	En cours
		Renforcer les missions d'appui technique envoyées dans les régions pour répondre aux besoins immédiats.	En cours
		Fournir des rapports d'avancement périodiques au Comité financier et au Comité du Programme, aux conférences régionales et à la Conférence.	En cours
		Peaufiner la présentation des ressources intégrées du PTB.	En cours
		Améliorer l'établissement de rapports pour les Membres et les organes directeurs ainsi que le suivi interne des partenaires en matière de ressources.	En cours