



un GUIDE

pour la **Mobilisation
des Ressources**

PROMOUVOIR LE PARTENARIAT AVEC LA FAO

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

© FAO 2012

Texte: Katrin Taylor, avec les apports notables des collègues de TCSR, le groupe de travail pour l'objectif fonctionnel X1 sur la mobilisation des ressources, et les commentaires du Cours pilote de formation en Programmation efficace par pays, Accra, juillet 2011.

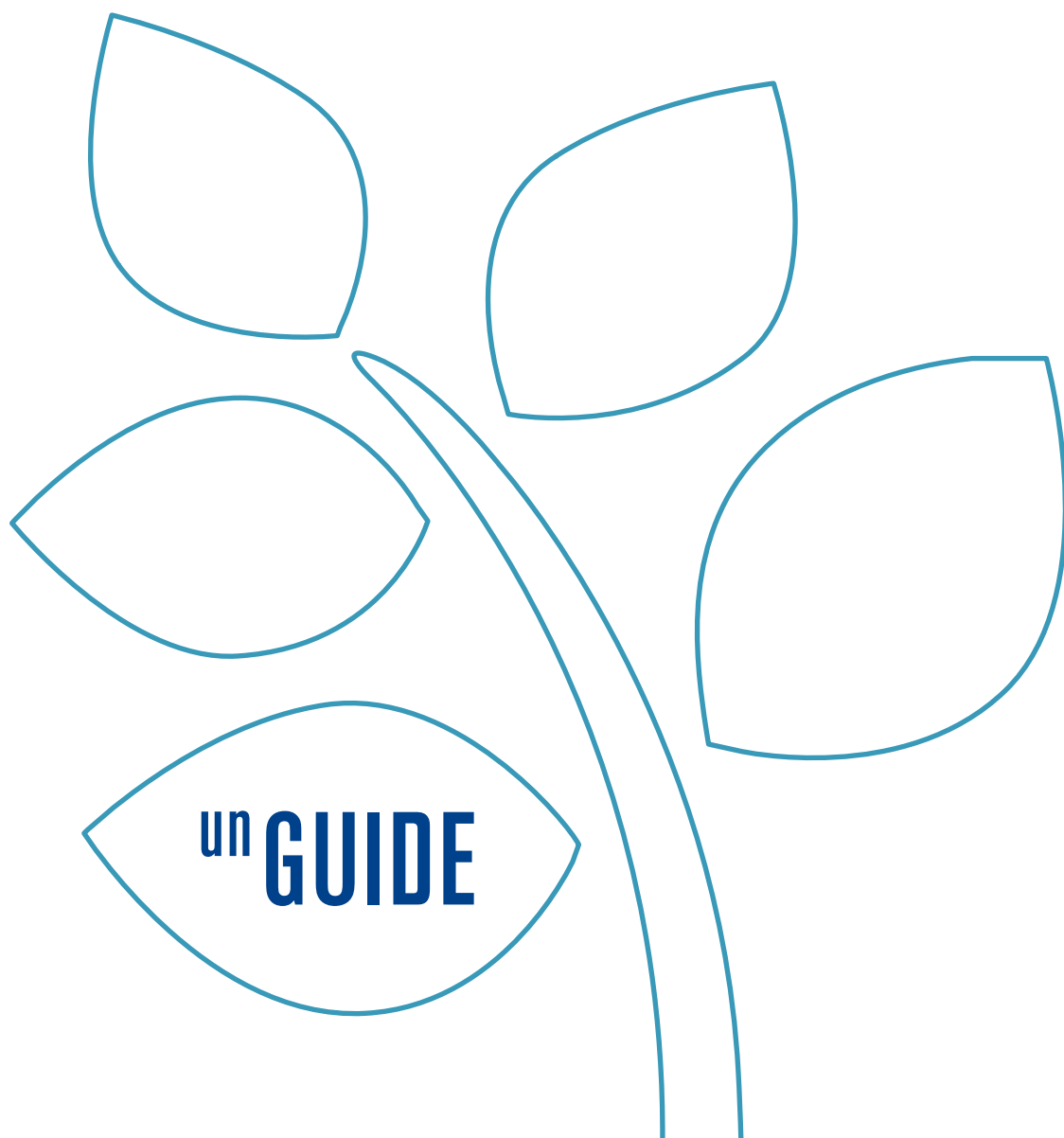
Editeurs: Dominique Di Biase et Tim Elllis

Correcteurs d'épreuves: Adrianna Gabrielli, Sara Manuelli, Jessica Nabongo, Sam Plumbly, Consuelo Señoret et Vanessa Taranto

Conception: Département de la coopération technique, FAO

Mise en page: Nadine Kayal, Alberto Pedro Di Santo et Aleen Toroyan

Références photographiques, page de couverture, de gauche (en bas) à droite: ©FAO/Franco Mattioli, ©FAO/Alessandra Benedetti, ©FAO/Olivier Barbaroux, ©FAO/Giulio Napolitano.



pour la **Mobilisation
des Ressources**

PROMOUVOIR LE PARTENARIAT AVEC LA FAO



TABLE DES MATIÈRES

Acronymes	4
Introduction	6
Objectif	6
Comment utiliser ce guide	6
Utilisateurs/public visé	6
Acquis de l'apprentissage	7
Section I: Introduction à la mobilisation des ressources	8
Associer étroitement la mobilisation des ressources au cycle du programme ou du projet	8
Le cycle de mobilisation des ressources	12
SECTION II: La FAO et le contexte des Nations Unies	14
2.1 Cadres de programmation, cycle des projets de la FAO et mobilisation des ressources	14
2.1.1 Au niveau de l'Organisation	14
2.1.2 Au niveau décentralisé	17
2.2 Vue d'ensemble des contextes qui entourent la mobilisation des ressources aux niveaux mondial, régional et national	19
SECTION III: Comment approcher la mobilisation des ressources	21
3.1 PLANIFICATION – Conception d'une stratégie et d'un Plan d'action de mobilisation des ressources	21
3.1.1 Justification	21
3.1.2 Éléments clés d'une stratégie de mobilisation des ressources	22
3.2 ACTION – Étapes concrètes aboutissant à l'exécution	28
ÉTAPE 1: IDENTIFICATION	28
ÉTAPE 2: ENGAGEMENT DES PARTENAIRES	36
ÉTAPE 3: NÉGOCIATION	42
ÉTAPE 4: GESTION ET PRODUCTION DE RAPPORTS	47
ÉTAPE 5: COMMUNICATION DES RÉSULTATS	48
3.3 RÉFLEXION – Enseignements tirés de la mobilisation des ressources	49
3.4 Où trouver les soutiens	49
3.4.1 Soutien fourni à la mobilisation des ressources au sein de la FAO	49
3.4.2 Liens avec le système plus vaste des Nations Unies	49
SECTION IV: Références et outils	51
4.1 Références	51
4.1.1 Liens Web vers les matériels de référence essentiels	51
4.1.2 Vue d'ensemble des cadres de programmation	52
4.1.3 Vue d'ensemble des avantages comparatifs de la FAO	54
4.1.4 «Qui fait quoi» pour appuyer la mobilisation des ressources à la FAO	57
4.2 Outils	59
4.2.1 Modèle de plan d'action pour la mobilisation des ressources	59
4.2.2 Modèle de matrice des partenaires fournisseurs de ressources	60
4.3 Glossaire	61



AVANT-PROPOS

Chers collègues,

Je suis heureux de présenter ce guide pratique sur la mobilisation des ressources. Assurer la sécurité alimentaire pour tous est un objectif crucial de la FAO qui ne pourra être atteint qu'avec le soutien de ses partenaires. La FAO a donc mis sur pied une nouvelle stratégie institutionnelle de gestion et de mobilisation des ressources valorisant les efforts consacrés à l'accroissement du montant et de la prévisibilité des contributions volontaires accordées par un plus grand éventail de partenaires, garantissant à leur capital un impact décisif et tangible. Le renforcement des capacités de mobilisation des ressources dans l'ensemble de l'Organisation constitue un pilier déterminant de la Stratégie dont une partie cruciale est constituée par ce «Guide pratique de la FAO sur la mobilisation des ressources».

En mai-juin 2010, une enquête d'évaluation des capacités à laquelle ont participé toutes les Unités techniques du siège et des bureaux décentralisés a été conduite. Les résultats ont confirmé, d'une part, qu'il existait différents niveaux d'expérience en matière de mobilisation des ressources et ont suggéré, d'autre part, que la FAO lance une approche impliquant l'ensemble de l'Organisation pour le renforcement des capacités. Les répondants ont exprimé le besoin d'acquérir une formation pour conduire leurs activités de mobilisation des ressources d'une manière mieux ciblée et informée. L'enquête a également confirmé le besoin de faire valoir l'avantage comparatif de la FAO, en particulier au niveau des pays en abordant des questions de priorité nationale, et a souligné le besoin de mettre à profit l'intérêt exprimé par les éventuels partenaires fournisseurs de ressources dans le Cadre stratégique.

Ce Guide, mis au point en tenant compte de ces besoins, est une partie intégrante du programme de formation visant à l'amplification des connaissances et des compétences en matière de mobilisation des ressources. En renforçant les capacités au niveau des pays, il s'intègre dans le programme de formation en matière de «Programmation efficace par pays». Le Guide a été préparé en consultation avec les départements pertinents, notamment le Département de la coopération technique (TC) et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), et grâce à la collaboration des bureaux décentralisés. Consultable sur le nouveau site intranet de la FAO sur la mobilisation des ressources, il sera régulièrement mis à jour.

Vos réactions au Guide seront les bienvenues et nous espérons qu'il aidera tout le personnel à collaborer efficacement aux efforts de mobilisation des ressources nécessaires à la concrétisation de la vision ambitieuse et des objectifs mondiaux de la FAO tels qu'ils sont exprimés dans le Cadre stratégique.

Richard China, Directeur
Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes (TCS)



ACRONYMES

AAA	Programme d'action d'Accra
ABD	Appui budgétaire direct
ADAM	Cartographie des aides publiques pour le développement de l'agriculture
APD	Aide publique au développement
BD	Bureau décentralisé
CA	Cadre associé
CERF	Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires
CIRA	Centres internationaux de recherche agronomique
CNPMT	Cadre national sur les priorités à moyen terme (à présent CPP cadre de programmation par pays)
CPP	Cadre de programmation par pays
CS	Cadre stratégique
CSHT	Groupe de développement du personnel de la FAO
DaO	Unis dans l'action
DL	Date limite
EEI	Évaluation externe indépendante
EOD	Date d'entrée en fonction
FAOR	Représentant de la FAO
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FFMD	Fonds fiduciaire multidonateur
FFU	Fonds fiduciaire unilatéral
FMM	Mécanisme d'appui de la FAO aux programmes multidonateurs
FPMIS	Système d'information sur la gestion du programme de terrain
FPSN	Réseau d'appui au programme de terrain
F-OMD	Fonds pour la réalisation des OMD
GAFSP	Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire
GCP	Programme de coopération FAO/gouvernements
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IFA	Domaines d'action prioritaires
IFI	Institution financière internationale
MoU	Protocole d'accord
MR	Mobilisation des ressources
NEX	Exécution nationale
NU	Nations Unies
OCE	Bureau des communications et des relations extérieures
OCDE-CAD	Organisation de coopération et développement économique – Comité d'aide au développement

OEKC	Service de la FAO des connaissances et renforcement des capacités au service du développement
OIER	Organisation d'intégration économique régionale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif stratégique
OSP	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (FAO)
OSRO	Bureau des opérations spéciales de secours
PA	Plan d'action
PAI	Plan d'action immédiate
PC	Programme conjoint
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
PIRES	Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution
PMT	Plan à moyen terme
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PTB	Programme de travail et budget
PTP	Plan de travail des pays
RA	Résultats d'activité
RMMS	Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources
RO	Résultat de l'organisation
RR	Résultat régional
SDG	Sous-Directeur général
SDG/RR	Sous-Directeur général – Représentant régional
SFERA	Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement
SWAPS	Approches sectorielles
SWOT	Atouts, faiblesses, opportunités et menaces
TC	Département de la coopération technique
TCDM	Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats
TCE	Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (FAO)
TCI	Division du Centre d'investissement (FAO)
PCT	Programme de coopération technique
TCS	Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes (FAO)
TCSF	Service d'appui à la sécurité alimentaire intégrée (FAO)
TCSP	Service d'appui à l'assistance aux politiques
TCSR	Service des opérations et de la mobilisation de ressources
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies





INTRODUCTION

Objectif

Ce Guide a pour objectif principal de fournir aux bureaux décentralisés (BD) une vue d'ensemble succincte et une introduction à la mobilisation des ressources (MR). Toutefois, de nombreuses sections présenteront également un intérêt pour le siège.

Ce Guide vise à renforcer les capacités permettant l'acquisition des ressources nécessaires pour réaliser le mandat de la FAO. Spécifiquement, il explique et présente:

- **les concepts généraux** sous-jacents à la MR;
- **le contexte organisationnel** de la MR au sein de la FAO et en particulier les liens entre les BD et le siège;
- **des conseils étape par étape** sur la manière de mobiliser des ressources;
- **des références et les outils clés** pour obtenir d'autres informations.

Comment se servir de ce guide

Ce Guide est divisé en quatre sections permettant à l'utilisateur d'avoir accès aux informations en fonction de ses propres besoins d'apprentissage. Chaque section souligne les messages clés et fournit des conseils pratiques, des questions à approfondir et des outils de référence qui accompagneront la mise en œuvre. L'ouvrage présente des études de cas décrivant les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Il est conseillé de lire l'ouvrage dans son ensemble afin de maîtriser le sujet et de visualiser comment, par ses liens divers, la MR s'inscrit à la fois dans le contexte de la FAO et dans celui plus vaste des Nations Unies.

Public/utilisateurs

Ce Guide s'adresse à un vaste éventail de personnes et d'équipes de la FAO. Les rôles et les responsabilités relevant de la MR sont désormais définis et sont une partie intégrante de l'ensemble des compétences essentielles du personnel, tant au siège que dans les BD. Bien que le siège et les bureaux régionaux soient au cœur de la coordination et du soutien des activités, les efforts en matière de mobilisation des ressources concernent l'ensemble de l'Organisation.

Public	Plus particulièrement
Représentation de la FAO	Représentant de la FAO sur le terrain (FAOR) Assistant FAOR (Programme) Conseillers techniques principaux Coordonnateur des secours d'urgence Fonctionnaires techniques Conseillers de la communication
Bureaux sous-régionaux	Coordinateur sous-régional Chargés des réseaux de soutien au programme de terrain Cadres de l'équipe multidisciplinaire/fonctionnaires techniques Conseillers de la communication
Bureaux régionaux	Sous-directeur général - Représentant régional Représentant régional adjoint Fonctionnaire principal chargé du programme de terrain Fonctionnaire chargé du programme Administrateur régional des groupes techniques/fonctionnaires techniques Fonctionnaires de la communication
Siège	Sous-directeurs généraux Chefs d'équipe stratégique Directeurs Coordinateurs de programme Gestionnaires des domaines d'action prioritaires (IFA) Directeurs des résultats de l'Organisation (RO) Conseillers techniques principaux Responsables du budget

Acquis de l'apprentissage

Section du Guide	Acquis de l'apprentissage
Section I: Introduction à la mobilisation des ressources:	<ul style="list-style-type: none"> ■ meilleure compréhension des concepts clés et des termes liés à la MR; ■ renforcement des connaissances et des compétences permettant d'aborder la MR.
Section II: La FAO et le contexte des Nations Unies:	<ul style="list-style-type: none"> ■ capacité à ancrer fermement la MR dans le contexte de la FAO et du système onusien, à travers la connaissance des cadres de programmation essentiels et de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de la FAO (RMMS); ■ connaissance de l'évolution des environnements qui entourent la MR, aux niveaux national, régional et mondial.
Section III: Comment approcher la mobilisation des ressources:	<ul style="list-style-type: none"> ■ capacité à concevoir une stratégie et un plan d'action pour la MR, ou un ensemble d'initiatives pour la MR; ■ capacité à mettre en rapport les initiatives locales de MR aux RMMS de l'Organisation et à d'autres initiatives des BD; ■ savoir clairement où trouver un appui ou des informations supplémentaires au sein de la FAO ou dans le plus vaste système des Nations Unies.
Section IV: Références et outils:	<ul style="list-style-type: none"> ■ possibilité d'accéder à d'autres matériels de référence; ■ application des outils.



Messages clés

- Les concepts généraux qui sous-tendent la MR sont identiques à ceux décrits par le programme traditionnel ou le cycle des projets.
- Le cadre conceptuel de la MR comprend trois phases:
 - 1. PLANIFICATION** – phase de conception (avec une analyse de la situation)
 - 2. ACTION** – phase de mise en œuvre
 - 3. RÉFLEXION** – phase de suivi et d'évaluation (leçons apprises)
- Une mobilisation de ressources efficace est fondée sur un cadre de projet ou de programme complet, et des échanges avec les partenaires fournisseurs de ressources potentiels lors des étapes clés de sa conception.
- L'accent est mis sur la «gestion des résultats».
- Le ciblage correct de la Stratégie et du Plan d'action de MR implique une analyse approfondie de l'environnement dominant en matière d'aide et de ressources (aux niveaux mondial, régional et national), ce qui permet de faire correspondre les intérêts des partenaires à ceux de l'Organisation.

SECTION I: Introduction à la mobilisation des ressources

Introduction

L'environnement au sein duquel les ressources sont mobilisées est de plus en plus compétitif en raison de l'apparition de nombreux acteurs du développement et de la récente crise économique mondiale qui contribue à raréfier les ressources. La MR est, de ce fait, devenue un exercice plus difficile, exigeant une combinaison de connaissances et de compétences.

Cette section du Guide étudie un cadre conceptuel couramment appliqué à la MR, examine les trois principales phases du cycle de MR et les étapes pratiques qui l'accompagnent. Elle met en évidence les liens d'interdépendance de la MR avec le cycle des programmes ou projets et présente les principales conditions nécessaires au succès de ces activités. Elle ne mentionne pas spécifiquement le contexte de la FAO et des Nations Unies, mais fournit plutôt une vue d'ensemble de la MR et montrera clairement, dans la Section II, les liens qui la rattachent à ces organisations.

1.1 Associer étroitement la mobilisation des ressources au cycle du programme ou du projet

Le cadre conceptuel qui sous-tend la MR est identique à celui décrit par le cycle traditionnel d'un projet ou programme, car le processus peut être divisé en phases distinctes: la *planification (avec, comme première étape, une analyse de la situation)*, la *mise en œuvre*, le *suivi et l'évaluation (enseignements tirés)*. Néanmoins, avant de décrire chaque phase, il est important de définir exactement le sens des termes «ressources» et «partenaire fournisseur de ressources», et de comprendre pourquoi ces termes remplacent désormais «fonds» et «donateurs» (voir Encadré 1).

La mobilisation des ressources est une composante fondamentale de l'exécution d'un programme ou projet et de son impact. La Figure 1 montre comment la MR est au cœur du processus, intimement mêlée à la programmation. Elle montre qu'après avoir déterminé l'axe principal des travaux, il est nécessaire d'obtenir des ressources pour en garantir le succès de la mise en œuvre, de l'exécution et de l'impact.

Encadré 1: Nouvelle terminologie

Mobilisation des ressources (MR) - remplace maintenant le terme plus traditionnel «collecte de fonds» au sens plus restreint, tandis que «ressources» se réfère non seulement aux fonds, mais aussi aux ressources humaines, aux biens et aux services.

Partenaire fournisseur de ressources - remplace «donateur», le terme «partenaire» accentue l'importance revêtue par l'égalité des partenariats/alliances stratégiques entre les fournisseurs de ressources et ceux qui mettent en œuvre le programme.

Exemples de différents types de ressources

Ressources financières	Ressources humaines	Biens et services
■ Budget du gouvernement	■ Détachés des ministères et d'autres organes gouvernementaux	■ Véhicules, matériel informatique, bureaux et espaces événementiels
■ Le système élargi des Nations Unies	■ Embauchés par des agences internationales	■ Parrainages d'événements
■ Subventions accordées par les agences internationales de développement	■ Cadres associés (CA), bénévoles, ou internes, etc.	■ Installations pour la conception et l'impression de documents, outils de communication, temps d'antenne (télévision ou radio)
■ Prêts accordés par des institutions financières internationales (IFI)	■ Partenaires locaux	■ Formation ou services de conseil, par exemple financiers, techniques ou médicaux
■ Fondations ou secteur privé		■ Équipement spécialisé

Figure 1: La MR est une composante cruciale de l'exécution d'un programme



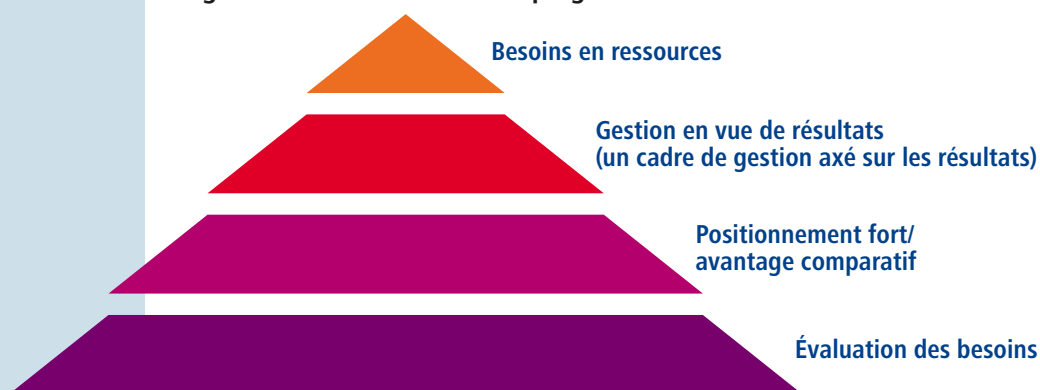
Une programmation exemplaire constitue la clé de voûte de la MR. La qualité des relations qui s'établissent avec les partenaires fournisseurs de ressources doit être cultivée durant toutes les étapes de conception du programme ou du projet, s'ils doivent y participer réellement (sans le diriger). La MR étant un processus, il est nécessaire d'établir un dialogue continu et d'obtenir l'engagement constant des partenaires fournisseurs de ressources pour tisser des relations de confiance – autre pierre angulaire essentielle d'une MR couronnée de succès.

La Figure 2 fait ressortir les pierres angulaires nécessaires à une programmation de qualité, à mettre clairement en évidence dans le descriptif final du programme ou du projet. Ce sont les suivantes:

- A. Analyse des besoins du Programme ou du projet** – évaluation avec les principales parties prenantes (qui pourraient être également des partenaires fournisseurs de ressources) des besoins prioritaires et des objectifs du programme.
- B. Positionnement fort de l'organisation** – les cadres du programme devront être établis en partenariat, en assurant un positionnement fort de l'Organisation selon son avantage comparatif et sa capacité d'exécution dans le pays, la (sous-) région ou le secteur.
- C. Gestion axée sur les résultats** – Un cadre de gestion axé sur les résultats (ou cadre logique).
- D. Exigences/estimations en termes de ressources** pour l'exécution du programme ou du projet – elles constituent les cibles spécifiques (financières ou autres) pour la MR.

Le descriptif final du projet ou du programme donne les moyens d'attirer, de dialoguer et de négocier avec un vaste éventail de fournisseurs de ressources qui n'étaient pas accessibles durant l'étape de conception du projet ou du programme. L'obtention de ressources après la négociation d'un accord de financement a souvent lieu au terme de la formulation laborieuse d'un descriptif de projet ou de programme.

Figure 2: Établir le cadre d'un programme



Le descriptif du projet ou du programme qui en résultera aura plusieurs fonctions, il pourra servir:

- d'outil de communication – aide à augmenter la visibilité du programme et à le faire connaître à une vaste audience;
- d'outil de gestion - enchâsse le programme dans le cadre plus étendu d'une gestion fondée sur les résultats et sur l'établissement de budgets;
- d'outil pour la MR – offre aux partenaires fournisseurs de ressources une vue d'ensemble complète des résultats attendus sur une période déterminée, des réalisations qui sont liées à l'estimation des ressources nécessaires à l'exécution du programme.

L'Étude de cas 1 montre à quel point le descriptif du programme peut être utile pour communiquer avec les éventuels partenaires fournisseurs de ressources et pour créer des partenariats.

ÉTUDE DE CAS 1:

Produire un message clair – une bonne communication étaye la mobilisation des ressources

Le plan de mobilisation des ressources pour les programmes et les projets de la FAO doit être clair afin d'identifier et de communiquer stratégiquement avec les partenaires fournisseurs de ressources et les bénéficiaires potentiels. Un vaste choix d'outils de communication (depuis le matériel imprimé jusqu'aux sites Web) peut aider à disséminer les objectifs du programme ou du projet de manière concise et efficace.

L'un des principaux piliers des activités de la FAO a été d'aider les gouvernements de par le monde à élaborer des normes et des contrôles ayant des bases scientifiques. C'est en vertu de ce rôle que la FAO a bénéficié de financements provenant de contributions fixées (Programme régulier de la FAO).

Dès ses débuts, il y a plus cinquante ans, le Programme de la FAO, mis en œuvre conjointement avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sur la fourniture de conseils scientifiques, dans le but d'évaluer l'innocuité des additifs alimentaires a gagné en importance et s'intéresse désormais à un éventail de risques en matière de sécurité alimentaire, notamment aux résidus de médicaments vétérinaires, aux résidus de pesticides et aux dangers microbiologiques. Les conseils scientifiques fournis sont utilisés par la Commission du *Codex Alimentarius* et directement par les pays Membres de la FAO.

La sécurité alimentaire étant devenue un enjeu important à l'échelle internationale, le nombre de demandes a augmenté. D'autre part, les mesures nationales de sécurité alimentaire devant être scientifiquement fondées, les pays sont fortement poussés à développer leurs capacités dans ce domaine. Il est clair que les pays en développement et en transition font face à des défis spécifiques et souvent plus difficiles à relever.

Pour répondre à ces besoins grandissants, une stratégie basée sur quatre piliers et clairement liée au Cadre stratégique de la FAO a été élaborée. Le document stratégique «La science au service d'une alimentation sûre» a mis en exergue les domaines dans lesquels les nouvelles ressources pourraient contribuer à étendre, aux niveaux mondial et national, la portée de ce domaine d'activités de la FAO établi de longue date. Cette Stratégie, publiée sous forme de plaquette, a été distribuée aux ambassades à Rome et aux experts intéressés ainsi qu'aux éventuels partenaires fournisseurs de ressources identifiés à travers le Plan de mobilisation des ressources. Cet outil de communication s'est révélé efficace pour le personnel de la FAO et a donné aux partenaires potentiels et aux Représentants permanents le moyen de convaincre leurs propres gouvernements ou d'autres partenaires des avantages de l'aide octroyée au Programme de la FAO. Suite à cela, plusieurs contributions furent faites et d'autres expressions d'intérêt majeur de la part de partenaires fournisseurs de ressources sont en cours d'étude.

L'élaboration de la Stratégie a fourni une nouvelle perspective sur un programme existant et devrait permettre à la FAO de poursuivre et d'approfondir son impact. La Stratégie est disponible à l'adresse suivante: http://www.codexalimentarius.net/web/index_fr.jsp

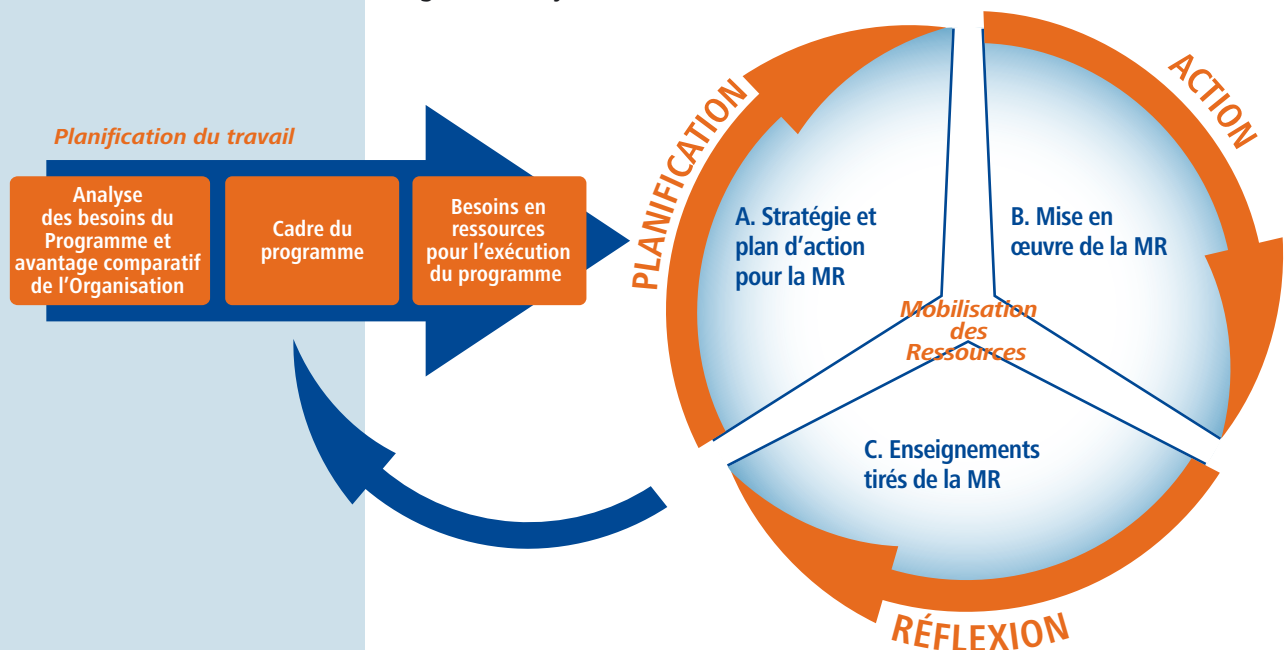


1.2 Le cycle de mobilisation des ressources

Selon la description précédente, le cycle de MR est similaire à tout autre cycle de projet ou de programme. Le scénario modèle de la Figure 3 montre que la programmation est une première étape conduisant au cycle de MR, qui est divisé en trois principales phases:

- A. Planification** – comprenant un élément d'évaluation et de conception;
- B. Action** – mise en œuvre;
- C. Réflexion** – enseignements tirés de la MR.

Figure 3: Le cycle de mobilisation des ressources



A. La phase de planification

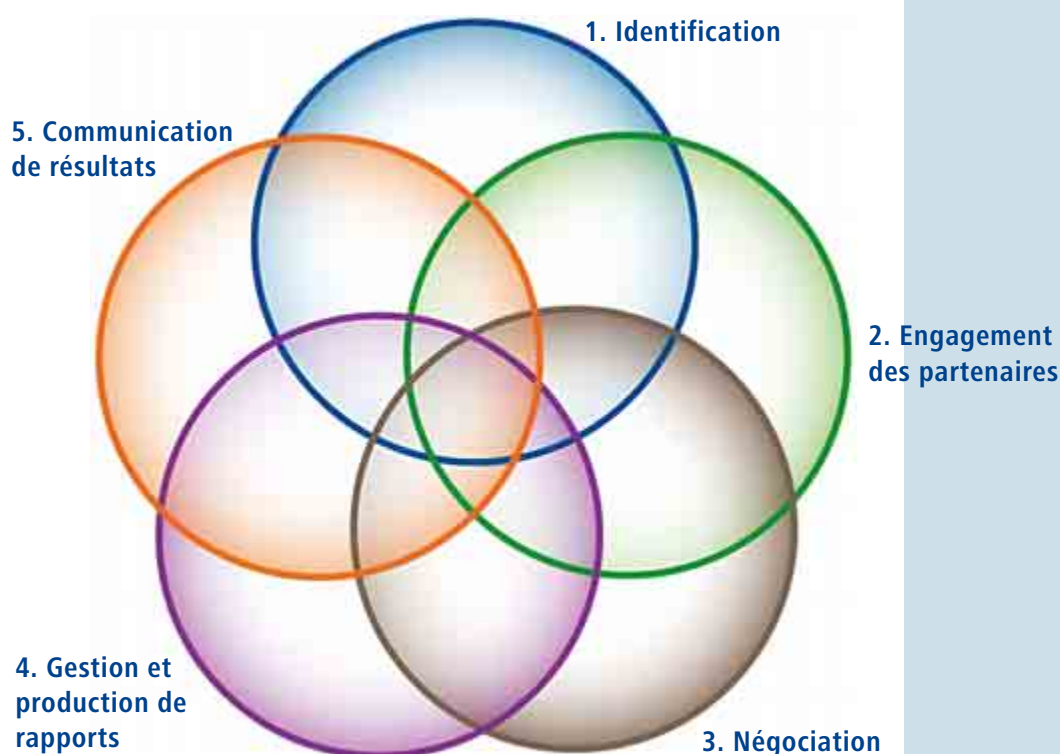
Il faut tout d'abord effectuer une analyse de l'environnement des ressources externes afin de découvrir quelles sont les opportunités en termes de MR et comment approcher au mieux les partenaires potentiels fournisseurs de ressources.

Il faudra ensuite examiner les besoins en ressources du programme ou du projet pour élaborer ultérieurement un plan sur la façon de solliciter les partenaires qui pourraient éventuellement fournir des ressources. La phase de planification devrait de préférence établir une Stratégie et un Plan d'action (dans l'immédiat) de MR qui décrivent comment des partenaires fournisseurs de ressources spécifiques seront ciblés et pour quelles ressources. Le plan de communication décrivant comment les partenaires fournisseurs de ressources seront ciblés et pour quelles ressources, constitue un des éléments de cette phase. Le plan de communication étaye donc la Stratégie de MR. Les ressources ciblées présentées par la stratégie ou le plan d'action concernant la MR sont liées à celles spécifiées et priorisées dans le descriptif du projet ou du programme.

B. La phase d'action ou de mise en œuvre

Il vaut mieux décomposer cette phase en un processus de cinq étapes (bien que ces étapes ne soient pas entièrement distinctes, mais plutôt interdépendantes, ne se succédant pas toujours de façon évidente). La Figure 4 ci-dessous décrit les cinq étapes et montre leur interdépendance.

Figure 4: Les étapes de la mise en œuvre de la MR



C. La phase de réflexion

Ici, l'effort de MR (Stratégie et Plan d'action) est suivi et évalué, les succès et les échecs sont pris en compte et les enseignements tirés servent à remodeler et réorienter les initiatives de MR afin d'en maximiser le succès.

La Section III de ce Guide approfondit chacune de ces phases et se focalise plus spécifiquement sur le contexte de terrain de la FAO.

POUR D'AUTRES INFORMATIONS

Consulter les RÉFÉRENCES
CLÉS ET LA SECTION DES
OUTILS page 51



Messages clés:

- La Réforme de la FAO a produit un nouveau Cadre stratégique axé sur les résultats, à travers lequel l'ensemble des travaux de l'Organisation est planifié, exécuté, suivi et décrit dans des rapports. Le Plan à moyen terme (PMT) et le Plan de travail et budget (PTB) présentent une estimation des ressources nécessaires à l'exécution, provenant à la fois des contributions fixées et volontaires.
- Tous les efforts de la FAO en matière de MR se concentrent sur la mobilisation de contributions volontaires qui soutiendront le Cadre stratégique.
- Au niveau régional, les efforts en matière de MR se concentrent sur la mobilisation de soutien pour les DAP régionaux/sous-régionaux et les Résultats régionaux. Au niveau des pays, les initiatives de MR servent à respecter les engagements de la FAO envers les priorités nationales, telles qu'elles ont été identifiées dans le Cadre de programmation par pays (CPP) et/ou Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les Plans de travail par pays (PTP).
- Face aux changements constants de l'environnement des ressources externes, une Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources (RMMS) a été élaborée afin que les efforts de MR soient renforcés et coordonnés dans l'ensemble de la FAO. Elle a pour objectif d'obtenir des contributions plus importantes et plus prévisibles qui soutiennent pleinement l'obtention des résultats organisationnels de la FAO.

SECTION II: La FAO et le contexte des Nations Unies

Introduction

La gestion axée sur les résultats est centrale à la façon dont la FAO planifie et exécute ses projets. Cette réforme de l'Organisation et des bureaux décentralisés permet désormais d'orienter l'Organisation à travers des cadres révisés de programmation interne. Par ailleurs, la FAO qui fonctionne au sein d'une unique organisation qui est celle des Nations Unies et qui collabore avec de nombreux autres partenaires, doit donc utiliser d'autres cadres de programmation utiles à ses activités.

Cette section étudie ces dispositifs (qui fournissent une vue d'ensemble stratégique et planifient les résultats) et examine comment tous les efforts de la FAO en matière de MR sont désormais guidés et coordonnés par le biais des RMMS de l'Organisation. La FAO a pour intention de renforcer ses efforts visant à obtenir des financements mis en commun et peu contraignants, permettant une planification flexible et de doter les PMT/PTB de ressources tout en minimisant les coûts de transaction.

Finalement, cette section fournit une vue d'ensemble sur les principales ressources existantes aux niveaux mondial, régional et national.

2.1 Cadres de programmation, le cycle des projets et mobilisation des ressources

2.1.1 Au niveau de l'Organisation

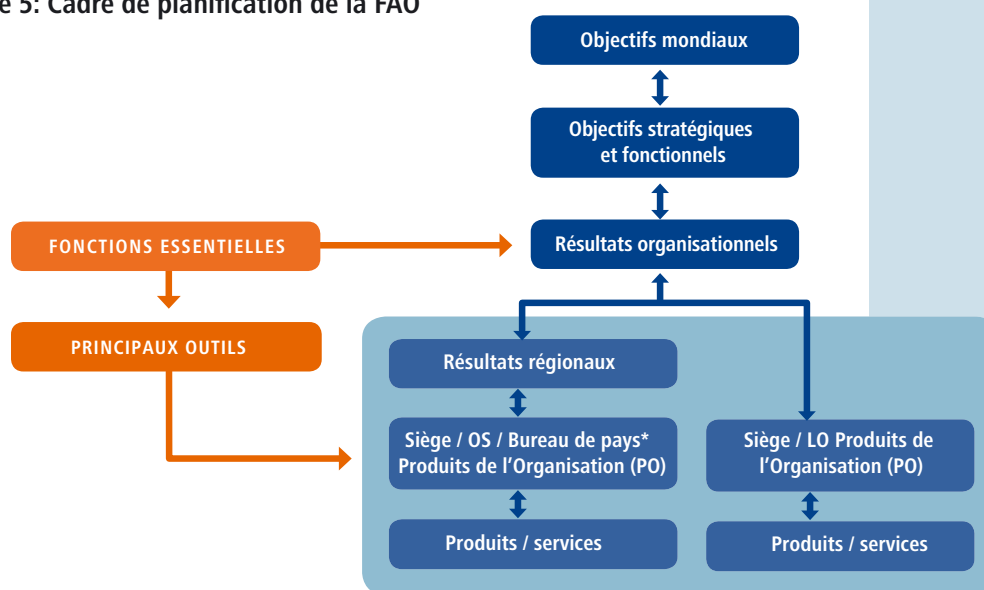
Depuis 2010, tous les travaux de la FAO sont planifiés, suivis et décrits conformément à un cadre axé sur les résultats, visant à réaliser les objectifs fixés par les États Membres. Un résumé du cadre de planification est fourni dans la Figure 5. Ce cadre possède à la fois un élément stratégique (Cadre du programme) et un élément opérationnel (Plan de travail). Afin de respecter les termes du cadre, la FAO a besoin de ressources provenant de contributions¹ fixées et volontaires. Ces dernières années, les contributions volontaires ont constitué plus de 55 pour cent du budget global de la FAO.

Un Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution (PIRES), accessible en ligne, étaye à tous les niveaux de l'Organisation, le nouveau modèle de la FAO axé sur les résultats.

1- Précédemment ressources extrabudgétaires régulières/de base

Tous les projets et programmes élaborés par la FAO, à tous les niveaux géographiques, doivent démontrer clairement leurs liens au Cadre stratégique et s’y aligner (et sur les cadres de programmation au niveau correspondant). Le Cycle des projets de la FAO qui appuie une approche axée sur les résultats au niveau du projet est à son tour étayé par un système en ligne nommé Système d’information et de suivi sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS).

Figure 5: Cadre de planification de la FAO



Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de la FAO

Afin que ses efforts de sollicitation de contributions volontaires aient de meilleures retombées en termes d’importance et de prévisibilité, la FAO a élaboré la RMMS qui a pour but d’attirer des ressources fournies par un plus grand nombre de partenaires et garantissant à leur capital un impact tangible et ciblé.

La RMMS appuie l’exécution des PMT/PTB de la FAO et guide les initiatives de MR dans l’ensemble de l’Organisation. Elle définit comment la FAO choisit de mobiliser les ressources de ses partenaires, comment elle alloue ces ressources à des priorités convenues, gère et décrit dans des rapports comment celles-ci sont utilisées. Elle vise à obtenir les résultats suivants:

- A.** Une base consolidée, diversifiée et élargie de partenariats avec la FAO qui a pour objectif principal l’augmentation de la proportion des financements peu contraignants et mis en commun;
- B.** Une prise de conscience et un soutien généralisés vis-à-vis des domaines prioritaires d’activité de la FAO et des besoins en ressources qui leur sont liés, par le biais d’une campagne de communication dynamique;
- C.** Une nouvelle culture qui façonne l’ensemble de l’Organisation et des capacités renouvelées en matière de mobilisation des ressources;
- D.** La planification et l’utilisation des ressources font l’objet d’une gestion efficace et de rapports communiqués aux organes de direction et aux partenaires externes.

La RMMS est sous-tendue par des principes directeurs, comme le montre l'Encadré 2, qui doivent être appliqués chaque fois que la FAO mobilise des ressources et établit des partenariats en ressources.

Encadré 2: Principes guidant la RMMS de l'Organisation

Principe 1:

Toutes les ressources mobilisées appuient le Cadre stratégique de la FAO et sont donc focalisées sur l'exécution des résultats prioritaires des Membres.

Principe 2:

Les accords de partenariats de ressources sont conformes au cadre juridique et opérationnel de la FAO.

Principe 3:

Toutes les ressources mobilisées sont officiellement suivies et justifiées, aux niveaux interne et externe.

Principe 4:

Des relations étroites avec les partenaires sont cultivées, fondées sur la confiance et la responsabilité mutuelle.

Principe 5:

Tous les efforts de MR sont coordonnés et harmonisés pour l'ensemble de l'Organisation, dans un environnement solide et favorable.

La mobilisation des ressources qui exige une approche ciblée et coordonnée à travers toute l'Organisation fait appel aux outils de communication qui mettent fortement l'accent sur le mandat de la FAO, sur ses avantages comparatifs et sur ses cibles d'activité pour chaque exercice biennal. La campagne de communication est un pilier crucial de la Stratégie, et les IFA constituent ses cibles privilégiées au niveau de l'Organisation. Les IFA sont des domaines sélectionnés dans lesquels la FAO possède un avantage comparatif et où des ressources supplémentaires destinées au développement des capacités et au soutien des politiques peuvent renforcer de manière significative l'impact et la durabilité des activités de la FAO. Il s'agit ici de création et de demande de biens publics mondiaux. L'objectif est d'aider les pays à tirer le meilleur parti de ces biens aux niveaux national et régional, et par voie de conséquence à renforcer la sécurité alimentaire, la nutrition et la gestion durable des ressources naturelles au niveau mondial.

L'Encadré 3 présente les sept IFA tels qu'ils ont été conçus pour les PMT/PTB (2010 - 13).

Box 3: FAO's Impact Focus Areas

- La réponse coordonnée des Nations Unies à la Crise alimentaire mondiale (IFA-CFA)
- Informations et statistiques (IFA-CDIS)
- Établissement de normes mondiales et application des normes dans les politiques et les législations nationales (IFA-SNL)
- Gestion durable des forêts (IFA-SFM)
- Code de conduite pour une pêche responsable (IFA-CODE)
- Ressources en eau et en terre (IFA-WALS)
- Menaces transfrontières (IFA-EMPRES)

La RMMS de l'Organisation fournit un cadre structurant qui encouragera et soutiendra la formulation et la mise en œuvre des stratégies subsidiaires au:

- Niveau régional/sous-régional – garantissant que les stratégies régionales de MR soient structurées autour de IFA et de résultats régionaux (RR);
- Niveau national – où les initiatives de MR visent à remplir les engagements de la FAO envers les priorités nationales qui ont été identifiées dans le CPP et/ou le PNUAD et les PTP.

2.1.2 Au niveau décentralisé

Le cycle de mobilisation des ressources au niveau décentralisé doit se baser sur les cadres de programmation de ce niveau.

Les multiples cadres de programmation appliqués sur le terrain, tant au sein de la FAO que des Nations Unies au sens large, sont décrits ci-dessous. Des cadres de programmation supplémentaires peuvent également être appliqués aux programmes d'urgence et de relèvement. La Section 4.1.2 présente une vue d'ensemble de ces cadres de programmation.

La Programmation par pays de la FAO se conforme à une récente Évaluation stratégique de la programmation par pays (2010) qui a souligné que celle-ci doit comprendre trois éléments essentiels:

1. Les priorités nationales – définir des priorités nationales ayant un rapport avec l'agriculture et la sécurité alimentaire.
2. CPP – détermination de la portée du rôle de la FAO à l'égard de ces priorités.
3. PTP – décrire précisément ce que cela impliquera en termes de plan d'action (programmes et projets).

Le CPP définit les domaines prioritaires de participation de la FAO qui ont été conjointement acceptés avec le gouvernement et qui sont pleinement alignés sur les objectifs nationaux de développement de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Il fournit une estimation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'aide de la FAO. Afin de mobiliser les ressources devant répondre aux besoins, le CPP doit avoir une stratégie de MR. Par ailleurs, le PTP constitue un plan de mise en œuvre pour le CPP qui doit également décrire précisément un plan d'action de MR afin de garantir que la MR soit intégrée en tant que domaine prioritaire d'activité et que le personnel assume la responsabilité de mobiliser des ressources. L'étude de Cas 2 décrit comment le CPP a contribué à mobiliser des ressources.

En situation d'urgence, on a recours à d'autres cadres de programme. Au sein de la FAO, la réponse aux situations d'urgence est actuellement définie en élaborant un Plan d'action (PA) à intégrer rapidement au CPP.

Le CPP constitue l'apport de la FAO au PNUAD, qui est lui-même le cadre du programme stratégique au niveau national décrivant la réponse collective du système des Nations Unies aux priorités nationales de développement.



Le Programme pour une seule ONU est piloté par huit pays qui participent à l'initiative proposant l'Union dans l'action (DaO), lancée en janvier 2007. En plus des huit pays pilotes, certains pays ont déjà adopté la DaO en tant qu'«adeptes volontaires de la DaO» ou «éclaireurs». Le kit de directives UNDG PNUAD de 2010 a introduit certaines des meilleures pratiques de l'approche DaO conduisant à une «nouvelle génération de PNUAD», plus stratégiques et axés sur les résultats, qui définissent avec plus de cohérence, d'efficacité et de pertinence, la réponse collective du système des Nations Unies aux priorités de développement national.

Les priorités régionales et sous-régionales sont guidées par les CPP de la région et les programmes plurinationaux s'articulent autour de questions d'intérêt commun. La mise au point d'une stratégie et d'un plan d'action de MR doit estimer les ressources associées aux RR. La stratégie régionale de MR inclut également le soutien aux bureaux nationaux, de telle sorte que le personnel régional contribue à l'identification des partenaires fournisseurs de ressources dans la région tout en aidant à la mise en œuvre de la MR avec le siège. Le niveau de soutien offert par la région dépendra bien sûr des capacités en ressources humaines disponibles.

Les cadres mentionnés ci-dessus contribuent à la réalisation des Objectifs de performance (OP) et des Objectifs stratégiques (OS) de l'Organisation. Les succès obtenus par la MR dans le soutien des domaines de priorité convenus et décrits dans le CPP et des cadres prioritaires régionaux et sous-régionaux (avec leurs programmes et projets) sont cruciaux pour les niveaux de ressources des PMT/PTB.

ÉTUDE DE CAS 2

Le CPP et la mobilisation des ressources au Népal

À la demande du Gouvernement népalais, la FAO a commencé à élaborer un CPP qui devait d'abord aider le Gouvernement à définir, sur le moyen terme, ses Priorités nationales de développement dans le secteur de l'agriculture (PNDSA).

Les processus et les documents du CPP et du PNDSA ont été cruciaux pour l'élaboration des différentes propositions relatives aux partenaires fournisseurs de ressources. La proposition de financement soumise au Fonds fiduciaire du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) a bénéficié des directives du PNDSA et a été préparée en collaboration avec le Gouvernement népalais et ses partenaires du développement (y compris la FAO). Le Gouvernement népalais espère qu'il pourra bénéficier de millions de dollars par le biais de ce financement destiné à renforcer la sécurité alimentaire dans des emplacements sélectionnés, augmentant ainsi la productivité agricole et améliorant l'utilisation des aliments. D'autre part, la FAO en collaboration avec l'OMS et le Programme alimentaire mondial, a également préparé et soumis à l'Agence des États-Unis pour le développement international une proposition de financement dans le but d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et d'augmenter les revenus des ménages ruraux pauvres.

2.2 Vue d'ensemble des environnements qui entourent la mobilisation des ressources aux niveaux mondial, régional et national

La RMMS de la FAO reconnaît que l'environnement des ressources provenant de l'extérieur est en constante évolution, car les partenaires fournisseurs de ressources et les autres acteurs du développement adaptent leurs politiques et approches à une perspective de développement à long terme ou à des situations d'urgence. Il est donc important d'analyser et de bien comprendre l'environnement qui entoure ces ressources avant de planifier une approche pour la MR. Une analyse de la situation de chaque contexte donné (au niveau mondial, régional ou national) est nécessaire pour identifier les partenaires pouvant fournir des ressources et orienter correctement les efforts de MR. Au sein du cadre de l'Organisation destiné à la MR, les tendances suivantes en termes d'aide sont les plus courantes:

Au niveau mondial, les dépenses relatives à l'agriculture et au développement rural ont enregistré une baisse significative à partir des années 80. Le volume mondial de l'aide publique au développement (APD) destinée à l'agriculture a chuté de près des deux tiers entre 1980 et 2002, malgré l'augmentation globale de l'APD. La part de l'APD dans l'agriculture est passée de 17 pour cent en 1982 à 3,7 pour cent en 2002.² Les dépenses publiques ont également enregistré un repli. Cependant, ces tendances devront s'inverser à la suite de la récente crise alimentaire mondiale et du repositionnement de l'agriculture dans les programmes de développement. L'agriculture est de plus en plus considérée comme essentielle à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique et, de ce fait, à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. La crise économique mondiale a toutefois diminué le volume de ressources disponibles.

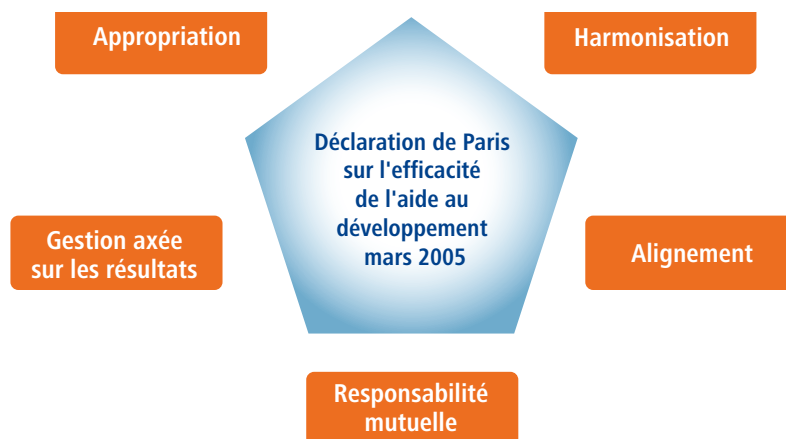
Dans le cadre des dépenses prises en charge par l'APD, la façon dont l'aide est dépensée fait l'objet d'une attention renouvelée. La Déclaration de Paris (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008), produits par des forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, ont eu une incidence notable sur cette tendance. La Figure 6 présente les cinq principes d'efficacité de l'aide préconisés par la Déclaration de Paris. En 2009, le G8+ a ratifié ces engagements à L'Aquila. Plus récemment, le Consensus de Séoul sur le développement pour une croissance partagée (2010) a convenu d'un ensemble de principes et de directives qui doivent aider les principales économies et d'autres acteurs mondiaux à collaborer avec les pays moins développés pour stimuler leur croissance économique et réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement. La sécurité alimentaire a été identifiée comme étant un pilier crucial de cette collaboration.

Aux partenaires traditionnels fournisseurs de ressources, s'en ajoutent de nouveaux tels que le Brésil et la Chine, ainsi que d'autres acteurs tels que les IFI, les initiatives de financement mondial de haut niveau, le secteur privé et les fondations. La FAO a récemment manifesté sa ferme volonté d'étudier les mécanismes innovants de financement en se joignant au Groupe pilote sur les financements innovants pour le développement.

2 - Note d'information sur les politiques, les agricultures futures, récits sur la politique des donateurs: quel est le rôle de l'agriculture? - Document d'orientation 016



Figure 6: Principes d'efficacité de l'aide



Cela donne à la FAO l'opportunité d'élaborer ses propres financements innovants aux niveaux centralisé et décentralisé et de bénéficier de financements innovants tels que les taxes sur les transactions internationales et les marchés à terme, ou encore les loteries.

Les ressources domestiques engagées pour le secteur agricole sont également en augmentation. Le nombre de gouvernements capables de payer pour des services avec leurs propres budgets augmente de pair avec la croissance du revenu national. Ceux-ci sont également aidés par des initiatives qui promeuvent des dépenses publiques consacrées à l'agriculture ou qui facilitent les prêts accordés par les institutions bancaires. Ainsi, l'exemple du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) illustre comment les gouvernements africains ont convenu que les investissements publics dans l'agriculture atteindront au moins 10 pour cent des budgets nationaux et que la productivité agricole augmenterait d'au moins 6 pour cent.

Aux niveaux régional et sous-régional, le nombre d'acteurs augmente, avec notamment les Organisations d'intégration économique régionale (OIER) et les initiatives agricoles régionales. Par ailleurs, de nombreux partenaires traditionnels fournisseurs de ressources choisissent de mener leurs affaires sur le terrain. La mobilisation des ressources aux niveaux régional et sous-régional est plus effective lorsqu'elle appuie des initiatives impulsées par les pays ou lorsqu'elle est présentée aux partenaires sous forme de programmes multinationaux ou bien lorsqu'elle est menée dans un contexte régional sur des questions transfrontières telles que le commerce ou le contrôle des maladies.

Au niveau national, les nouvelles caractéristiques de l'environnement qui entoure les ressources sont les suivantes:

- les décisions de financement des donateurs se décentralisent et deviennent nationales (avec leurs propres programmes);
- la présence importante d'approches sectorielles (SWAP) et l'utilisation fréquente d'appuis budgétaires directs (ABD);
- le rôle croissant des gouvernements nationaux dans le financement des activités de coopération pour le développement.

POUR D'AUTRES D'INFORMATIONS

Consulter les RÉFÉRENCES CLÉS
ET LA SECTION DES OUTILS
page 51



SECTION III: Comment approcher la mobilisation des ressources

Introduction

Cette section du guide se concentre sur l'application du Cadre conceptuel de la MR à la FAO et à l'ensemble du système onusien sur le terrain. Les trois phases, 1) Planification (et faire une analyse de la situation), 2) Action, et 3) Réflexion, sont analysées en fonction des outils et des études de cas qui fournissent des exemples de bonnes pratiques.

Une grande partie de cette section est consacrée aux cinq étapes de la mise en œuvre, décrivant en détail comment un bureau peut identifier, solliciter, négocier, informer et communiquer ou promouvoir des résultats avec les partenaires fournisseurs de ressources, afin de garantir des ressources appropriées et durables nécessaires à l'exécution et à l'impact d'un projet ou programme.

3.1 PLANIFICATION – Concevoir une Stratégie de mobilisation des ressources et un Plan d'action

3.1.1 Justification

Une Stratégie de MR fournit une feuille de route essentielle qui décrit précisément comment les ressources pourraient être mobilisées pour répondre aux exigences de l'Organisation en termes de ressources. Le Plan d'action couvre un cadre temporel plus court et décrit les activités spécifiques nécessaires pour atteindre ce but.

Au niveau national, le document décrivant la stratégie et le plan d'action de MR peut faire partie de l'annexe du CPP et fournir des informations au PTP qui garantiront la mise en œuvre de la MR. Au niveau régional, le document devrait appuyer les IFA régionaux et les RR, fournissant des renseignements à la MR sur l'ensemble de programmes ou projets nationaux couvrant une région. Au niveau sous-régional, le degré d'activité de la MR ne peut pas toujours justifier l'élaboration d'une Stratégie de MR car elle peut être impulsée par des plans formulés aux niveaux régional et national où le rôle de soutien des OS est significatif.

Une Stratégie de MR a donc une durée de vie équivalente à celle du Cadre du programme et du cycle de programmation, tandis que le Plan d'action de la MR est lié au cycle de planification des travaux. Le Plan d'action de la MR spécifie quelles sont les actions nécessaires pour atteindre chacun des objectifs de la Stratégie de MR, indique quelles sont les personnes responsables et quel est le calendrier.

La mise en place d'une Stratégie et d'un plan d'action de MR présente les avantages suivants:

- concentre les efforts de MR sur les résultats de niveau supérieur du cadre du programme;

Messages clés

- Il est vital, pour mobiliser les ressources, de positionner la FAO en fonction de son avantage comparatif;
- Une bonne MR implique l'analyse de l'environnement qui entoure les ressources locales et le ciblage des efforts de MR vers les partenaires fournisseurs de ressources et les priorités qui leur correspondent;
- Pour appliquer le cadre de MR dans un contexte de terrain, il faut:
 - planifier une approche de MR avec les parties prenantes importantes, notamment avec les partenaires stratégiques du programme ainsi qu'avec les partenaires potentiels fournisseurs de ressources;
 - appliquer les cinq étapes de mise en œuvre, solliciter le réseau de soutien de la FAO pour la MR et appliquer les multiples outils disponibles;
 - réfléchir aux efforts de MR, ce qui aidera l'équipe du bureau à affiner ses efforts en matière de MR et à augmenter ses possibilités de succès.

- coordonne l'approche visant les partenaires fournisseurs de ressources;
- évite de confondre les messages adressés aux partenaires fournisseurs de ressources;
- évite les efforts fragmentaires de mobilisation des ressources;
- s'efforce de mettre un frein à la compétition pour les ressources au sein de l'Organisation;
- accorde la priorité au besoin de renforcer les capacités de MR à tous les niveaux;
- crée des appropriations et des responsabilités partagées;
- aboutit à des ressources planifiées, prévues en amont et engagées;
- alloue les ressources où elles sont le plus nécessaires; et finalement
- aboutit à l'exécution complète du programme et à un impact étendu.

3.1.2 Éléments clés d'une Stratégie de mobilisation des ressources

Le processus et le dialogue qu'implique l'élaboration d'une stratégie de MR sont aussi importants que le document final. Il est donc essentiel que les parties prenantes clés participent à toutes les étapes suivantes de son élaboration:

- A. Un contrôle rapide – êtes-vous prêts à commencer?**
- B. Positionnement stratégique de la FAO**
- C. Examiner les besoins en ressources du Cadre du programme (RR, CPP, etc.) et de ses programmes ou projets spécifiques qui sont prioritaires**
- D. Analyser l'environnement des ressources externes**
- E. Établir l'objectif et les résultats attendus de la Stratégie de MR ainsi que les principes directeurs de l'implication des partenaires fournisseurs de ressources**
- F. Identifier les partenaires à même de fournir des ressources et accorder les intérêts des partenaires aux domaines prioritaires d'activité de la FAO**
- G. Élaborer un Plan d'action**
- H. Créer les moyens de suivre et d'évaluer les progrès de la Stratégie de MR**
- I. Approuver le document final concernant la stratégie de MR et le plan d'action.**

Dans certains cas, il est conseillé d'utiliser les services d'un facilitateur pour guider le processus et fournir un point de vue extérieur et une expertise en matière de MR. Chacun de ces éléments, ainsi que les outils et les ressources disponibles pour appuyer ce processus sont développés ci-dessous.

A. Un contrôle rapide – Êtes-vous prêts à commencer?

Avant de vous lancer dans le processus d'élaboration d'une Stratégie ou d'un Plan d'action pour la MR, il est important de vérifier si le

travail préparatoire a été effectué lors de l'élaboration du descriptif du programme. Une stratégie de MR qui s'articule généralement autour des niveaux supérieurs de résultats est associée aux Cadres du programme, tels que le CPP, les RR, ou au CS (Cadre stratégique, au niveau de l'Organisation). Le Plan d'action d'une MR décrit la façon dont la Stratégie sera appliquée. Le Plan d'action d'une MR peut également être mis en place pour appuyer des programmes ou des projets à l'intérieur même du cadre du programme, dans le but d'obtenir les ressources nécessaires à ces domaines spécifiques.

L'Encadré 4 fournit une liste de contrôle utile où sont notés les enjeux qui intéressent souvent les partenaires fournisseurs de ressources lorsqu'ils considèrent les propositions de projet. L'Encadré 5 met en évidence l'importance des liens à établir entre le programme ou projet de développement et les cadres essentiels de programmation décrits.

Encadré 4: conditions préalables à la planification de la MR – Êtes-vous prêts à commencer?

Vérifier

Le concept de projet ou de programme est-il clairement:

1. Aligné sur les priorités gouvernementales et en synergie avec d'autres partenaires du développement

■ Aligné sur les priorités nationales

■ Aligné sur le CPP (au niveau national), sur le Cadre stratégique de la FAO et sur les Domaines prioritaires régionaux pour une action (RR)

■ Aligné sur le PNUAD

2. Planification minutieuse du projet ou du programme

■ Est fondée sur une évaluation claire des besoins

■ La FAO possède un avantage comparatif évident

■ Possède une approche axée sur les résultats (cadre logique)

■ Possède une expérience de qualité en matière de réalisations

■ La FAO a les capacités d'exécuter un programme

3. Partenariats solides

■ Est fondé sur une approche collaborative avec des partenaires et des partenaires potentiels fournisseurs de ressources

■ Est soutenu par les contreparties gouvernementales

Encadré 5: Situer le programme ou projet dans des cadres de programmation essentiels

GARDEZ À L'ESPRIT LES CADRES DE PROGRAMMATION ESSENTIELS

- Le premier point de référence est le Cadre stratégique de la FAO, étant donné que tous les programmes et projets élaborés doivent être enchâssés dans ce cadre structurant.
- Puis, si le Projet ou Programme est élaboré à un niveau national/régional/sous-régional, le CPP de la FAO et les IFA régionaux et sous-régionaux (et RR) devront structurer le programme ou le projet.
- En troisième lieu, les autres cadres de programmation ou le PNUAD devront être liés au niveau du pays.

LIENS ESSENTIELS

A. Au siège

- Spécifiez les liens des OS, RO et IFA au niveau de l'Organisation

À noter:

- Étant donné que les IFA constituent un outil de communication et de partenariat de l'Organisation et que la FAO a pour objectif d'attirer des ressources pour ce mécanisme de partenariat, le fait de lier le programme ou projet à un IFA augmente les chances d'une mobilisation réussie des ressources.
- Si les travaux exigent une mise en œuvre au niveau national ou régional/sous-régional, les liens aux cadres appropriés doivent être pris en compte.

B. Au niveau régional ou sous-régional

- Spécifier les liens aux OS, aux IFA, aux résultats régionaux (si applicable, car de nouveau la structure de l'Organisation peut aider à mobiliser des ressources pour votre programme ou projet).

C. Au niveau du pays

- Spécifiez les liens (surtout) au CPP qui démontrent clairement que la FAO répond aux priorités nationales en termes d'agriculture et de sécurité alimentaire. Étudiez également les liens possibles avec les IFA, comme indiqué ci-dessus.
- Lorsqu'un PNUAD existe, les liens doivent être mis en évidence.

B. Positionnement stratégique de la FAO

Le positionnement stratégique de la FAO par rapport aux autres acteurs du développement, au système onusien élargi et aux gouvernements, est fondamental pour garantir une approche intégrée aux activités de la FAO (dans le contexte du Cadre stratégique) et pour attirer des ressources. L'analyse des avantages comparatifs de la FAO aux niveaux régionaux/sous-régionaux et nationaux permettra d'élaborer des messages qui expliqueront aux partenaires fournisseurs de ressources «pourquoi ils doivent s'associer à la FAO». La section 4.1.1 fournit les notions de base concernant les messages qui pourront être délivrés en fonction du contexte auquel ils sont destinés (une grande partie du texte est tirée du Cadre stratégique de la FAO).

C. Examiner les besoins en ressources du Cadre du programme (et des programmes ou projets spécifiques afférents qui ont été priorisés) et fixer des objectifs

Établir les besoins en ressources, c'est-à-dire la quantité de ressources qui doivent être mobilisées. Cette activité se base sur le PTB biennal (pour les bureaux régionaux et sous-régionaux) et le CPP pour les bureaux nationaux, et sur la cartographie des programmes et projets nouveaux/en cours d'examen. Établir des chiffres décrivant les déficits de ressources en comparant les exigences aux ressources disponibles.

Cela fournira les informations sur les domaines qui exigent des efforts supplémentaires en termes de mobilisation de ressources. Comme décrit précédemment, il existe deux principales catégories de financement au sein de la FAO:

- Contributions fixées: fonds réguliers ou d'amorçage, y compris le Programme de coopération technique (PCT)
- Les contributions volontaires: financements extrabudgétaires, et autres ressources (par exemple Fonds fiduciaires - Programme de coopération FAO/gouvernements [GCP], Fonds fiduciaires unilatéraux [FFU] ou encore des détachements de ressources humaines).

Une fois les besoins en financements ou en ressources définis, la stratégie et le Plan d'action de la MR pourront être élaborés, permettant ainsi d'établir des cibles réalistes en termes de MR et des jalons destinés au suivi des produits et des résultats. Une approche stratégique de la MR permettra de déterminer comment communiquer au mieux avec les partenaires fournisseurs de ressources. Le cadre du Programme peut être présenté de différentes manières:

- partager le descriptif complet du Programme avec les partenaires fournisseurs de ressources et demander des ressources sans affectation ou affectées d'une manière non contraignante pour le Programme. Les donateurs potentiels pourraient être intéressés par le cofinancement d'une somme d'argent, en contribuant un montant égal à celui engagé par d'autres partenaires;
- restructurer le Cadre du programme en programmes ou projets distincts accompagnés de leurs budgets.

D. Analyser l'environnement des ressources externes

Effectuer une analyse de la situation de la MR en observant les tendances nationales, régionales et mondiales en termes de partenaires fournisseurs de ressources. Il est souhaitable d'effectuer une analyse des Atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT), à la suite de laquelle il faudra analyser la façon de maximiser les atouts et les opportunités et de minimiser les faiblesses et les menaces. L'Encadré 6 met en évidence certaines des questions fondamentales à considérer.



Encadré 6: Analyse SWOT- Principales questions

- Quelles ont été vos précédentes MR? – évaluer les atouts et les faiblesses de l’approche
- Quels aspects de votre MR doivent être modifiés pour en renforcer l’efficacité? Pouvez-vous les contrôler?
- Quelles sont les parties prenantes importantes, y compris le gouvernement, les partenaires du développement (partenaires représentés et non représentés) et autres partenaires tels que les organisations non gouvernementales (ONG) et la société civile?
- Quelles sont leurs priorités en termes de développement et leurs programmes pour le pays/région spécifique?
- Travaillez-vous dans une situation d’urgence? Dans l’affirmative, comment la FAO peut-elle assurer une approche «reconstruire en mieux» et garantir que les priorités de développement de pré-urgence peuvent être abordées dans le contexte de l’urgence?
- Le gouvernement possède-t-il des moyens financiers importants? Possède-t-il des ressources domestiques appropriées ou des financements de bailleurs de fonds pour exécuter les projets agricoles?
- Comment la FAO peut-elle convaincre les contreparties ou les principaux bénéficiaires de la FAO – les gouvernements (dans le cas de pays) et les Organisations régionales d’intégration économique (dans le cas des BR et BSR) ou acteurs internationaux (dans le cas du siège) – d’appuyer activement la MR de la FAO vis-à-vis des donateurs?
- L’Équipe de pays des Nations Unies (UNCT) et le gouvernement, utilisent-ils le mécanisme du Fonds unique?

E. Établir l’objectif et les résultats attendus de la Stratégie de MR ainsi que les principes directeurs de l’implication des partenaires fournisseurs de ressources

Déterminer, pour commencer, un objectif dont l’appropriation est locale ainsi que trois à cinq résultats qui pourraient être liés à ceux qui ont été décrits dans la RMMS. Puis, élaborer des principes directeurs en considérant avec attention les enjeux liés au contexte local, eux-mêmes liés à la RMMS de l’Organisation (revoir la Section 2.1.1).

F. Identifier les partenaires à même de fournir des ressources et accorder les intérêts des partenaires aux domaines prioritaires d’activité de la FAO

Identifier les partenaires fournisseurs de ressources potentielles et ceux qui existent déjà et analyser leurs intérêts communs. Il conviendra alors de faire ressortir les avantages comparatifs de la FAO dans ce contexte et de faire correspondre les intérêts thématiques et géographiques.

Cette section décrira plus bas les outils disponibles tant à la FAO qu’en dehors de cette Organisation.

G. Élaborer un Plan d’action

Définir des sorties, des activités, les personnes responsables, dans un cadre temporel et déterminer un ensemble d’indicateurs d’avancement (la Section 3.2 décrit plus précisément les étapes conduisant à la mise en œuvre de la MR, et la Section 4.2.1 fournit un modèle utile pour le Plan d’action).

H. Créer les moyens de suivre et d'évaluer l'état d'avancement de la Stratégie de MR

Les progrès doivent être mesurés en fonction de la Stratégie et du Plan d'Action de la MR à travers des structures de gestion appropriées. Il est utile d'attribuer à un membre du personnel la responsabilité de la MR, en le chargeant des rapports sur les progrès accomplis vers l'obtention des montants ciblés de ressources et de l'intégration des rapports sur la MR aux mécanismes formels de rédaction de rapports.

I. Approuver le document final concernant la Stratégie et Plan d'action de MR

Enfin, il sera très utile de créer un document papier rassemblant tous les concepts stratégiques. L'Encadré 7 fournit une vue d'ensemble de la façon dont le document pourrait être structuré et la section 4.2.1 propose un modèle de Plan d'action pour la MR.

Encadré 7: Structure d'une Stratégie de mobilisation des ressources

A. CORPS PRINCIPAL DU DOCUMENT:

1. Résumé d'orientation
2. Autorisation – comprend toutes les signatures nécessaires des membres de la Direction de haut niveau, signifiant qu'ils approuvent le contenu du plan et en approuvent la mise en œuvre.
3. Le contexte de la MR – analyse de la situation
4. Justification des résultats passés – points saillants et réalisations
5. Objectifs et produits finaux – pour la MR
6. Principes directeurs
7. Priorités et cibles de la MR – indique sur quels résultats de l'Organisation, sur quels RR, et/ou réalisations du CPP les efforts de MR se concentrent.
8. Coordination et surveillance – montre comment la Stratégie sera gérée et quels critères seront utilisés pour le suivi et l'évaluation, ainsi que les responsabilités et les fréquences du suivi de la mise en œuvre du plan.

B. ANNEXES

Les Annexes contiennent souvent des informations qui peuvent être confidentielles, de nature détaillée et/ou qui varient fréquemment:

- i) Plan d'action – spécifie les produits, les activités principales, les responsabilités, les calendriers pour l'accomplissement des objectifs (Section 4.2.1 décrit les cinq étapes de mise en œuvre de la MR)
- ii) Description de la Procédure de planification stratégique – décrit la procédure employée pour élaborer un plan, quelles sont les personnes qui y participent, le nombre de réunions et tous les principaux enseignements tirés qui serviront à améliorer le prochain exercice de planification.
- iii) Données de l'analyse stratégique – informations produites durant l'analyse externe (par exemple l'analyse conjoncturelle) et l'analyse interne (par exemple l'analyse SWOT) et comprend une liste des questions stratégiques qui auront été identifiées durant ces analyses.

3.2 ACTION - Étapes pratiques de mise en œuvre

Lors de l'élaboration d'un Plan d'action pour la MR, il est utile de considérer les CINQ ÉTAPES du processus de mise en œuvre. Ces étapes ne suivent pas nécessairement un ordre rigoureux et ne sont pas complètement distinctes l'une de l'autre. Cependant, pour faciliter la démonstration, l'Encadré 8 ci-après décrit les CINQ ÉTAPES et les actions qui les accompagnent. Ces étapes appuient l'élaboration des Cadres du programme (à chaque niveau), ainsi que des programmes et des projets qui leur appartiennent. Ces étapes sont donc clairement associées aux phases du Cycle des projets de la FAO (Identification, Formulation, Examen et Approbation, Mise en œuvre et Suivi, Clôture). Voir Figure 7 (page 29).

Encadré 8: Étapes pratiques de la MR

1. Identification	2. Engagement des partenaires	3. Négociation	4. Gestion et production de rapports	5. Communication de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ■ Répertorier les intérêts des partenaires fournisseurs de ressources (thématiques et géographiques) ■ Identifier quelles sont les correspondances avec l'avantage comparatif de la FAO et ses résultats antécédents ■ Vérifier que le partenaire fournisseur de ressources constitue une source acceptable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réunions avec les partenaires fournisseurs de ressources ■ Élaborer des outils de promotion, par exemple rédiger des propositions ou des notes conceptuelles et élaborer d'autres outils de communication (brochures, pages Web, etc.) ■ Remettre des présentations aux partenaires fournisseurs de ressources ■ Encourager les contacts individuels 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Parvenir à un accord sur les intérêts communs ■ Parvenir à un accord sur les conditions du partenariat, sur les procédures (règles et réglementations) et sur l'utilisation des ressources ■ Élaborer et formaliser l'accord juridique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconnaître la contribution du partenaire fournisseur de ressources ■ Garantir des opérations/gestion des ressources efficaces ■ Établir régulièrement des rapports sur les contributions du partenaire fournisseur de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffuser des informations sur les enseignements tirés ■ Élaborer des outils de communication pour la promotion (brochures, sites internet, etc.) ■ Promouvoir un appui continu

ÉTAPE 1: IDENTIFICATION

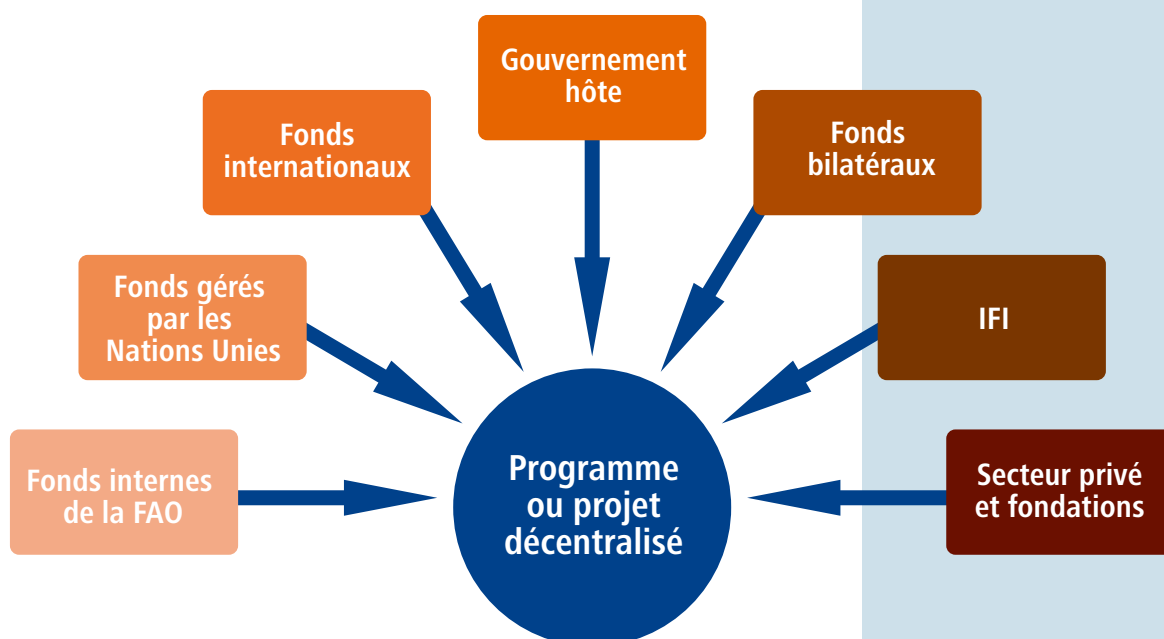
L'Étape 1 qui consiste à identifier les partenaires est un processus ininterrompu qui exige une mise à jour continue des détails et des spécificités des partenaires potentiels fournisseurs de ressources. La FAO a élaboré des outils pour faciliter le processus d'identification des partenaires fournisseurs de ressources, précisément une plateforme web nommée Cartographie des aides publiques pour le développement de l'agriculture (ADAM) qui est décrite en détail ci-dessous. Cependant, un

bureau peut concevoir sa propre matrice de partenaires fournisseurs de ressources adaptée à ses propres besoins. La Section 4.2.2 fournit un modèle indiquant par où commencer. Les recherches sur les partenaires fournisseurs de ressources doivent être complétées par des enquêtes sur le web, par des inscriptions à des circulaires électroniques, des lectures approfondies sur le sujet, des adhésions à des réseaux ou des groupes (par exemple forums locaux de donateurs/groupes coordonnés) et, bien évidemment, par le bouche à oreille.

Sources de financement

Comme cela a été décrit précédemment à la Section II, l'environnement qui entoure la fourniture d'aide et de ressources a énormément changé ces dernières années et les donateurs traditionnels ne constituent plus l'unique source de financements. La Figure 7 présente une vue d'ensemble des sources potentielles de financements disponibles au niveau national, qui sont dans bien des cas accessibles également aux niveaux régional et sous-régional. L'Encadré 9 présente des exemples pour chacun de ces cas. Lorsque l'on envisage des sources de financement, il est préférable d'enquêter sur les types d'accords financiers pratiqués par les partenaires potentiels fournisseurs de ressources, afin de s'assurer qu'ils sont compatibles avec le cadre juridique et opérationnel de la FAO (voir Étape 5 pour plus de détails). Il est essentiel, par ailleurs, lorsque l'on contrôle l'acceptabilité de la source que constitue le partenaire fournisseur de ressources (spécialement en ce qui concerne le secteur privé et les fondations), d'examiner les Directives de la FAO concernant le secteur privé et de consulter de près son Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE).

Figure 7: Sources potentielles de financement au niveau national



Autres ressources

Outre les ressources financières, il existe d'autres formes d'appui à l'exécution du programme ou du projet, telles que les contributions en nature comme les ressources humaines, ou les biens et services. De nombreux exemples de contributions en nature ont été négociés pour aider le travail de la FAO. L'Étude de cas 3 met en lumière un tel cas de figure.

Les cadres associés (CA) fournissent depuis longtemps déjà des ressources humaines supplémentaires et de nombreux pays proposent un tel système à des candidats de 30 à 35 ans et pour une durée de deux à trois ans. Les ressources humaines sont également renforcées par des stages comme celui de la FAO qui attire un vaste choix de volontaires compétents.

ENCADRÉ 9: Exemple de sources de financement décentralisées

ADAM qui est l'outil en ligne de la FAO peut vous offrir des informations beaucoup plus précises sur votre région, sous-région ou pays.

1. FINANCEMENTS INTERNES DE LA FAO

Contributions fixées

- Programme de coopération technique (PCT) – les ressources du PCT sont attribuées tous les deux ans par les contributions fixées de ses Membres et elles obéissent à un ensemble de critères approuvés par ces Membres. Les projets du PCT sont conçus pour appuyer les interventions de petite échelle qui ont été spécifiquement requises par les pays Membres, qui s'inscrivent dans le cadre stratégique de la FAO et dont l'effet est à la fois catalyseur et multiplicateur. Les projets du PCT ont pour objectif de combler des lacunes techniques clairement identifiées en fournissant des intrants qui ne sont pas disponibles localement, notamment des compétences spécifiques, en complétant et en facilitant d'autres formes d'aide. Utilisés stratégiquement, les projets du PCT peuvent stimuler la mobilisation de ressources financières nationales, bilatérales et multilatérales pour le soutien du développement rural. Pour obtenir des informations supplémentaires, notamment le Manuel du PCT, veuillez consulter: http://www.fao.org/tc/tcp/index_fr.asp

Contributions volontaires/fonds extrabudgétaires

- Les bureaux décentralisés sont encouragés à communiquer avec les cadres chargés du Service d'Appui à la mobilisation des ressources et aux opérations (TCSR) et avec les départements techniques pertinents (y compris les chefs d'équipe des OS et les directeurs des domaines d'action prioritaire) afin de savoir quelles ressources disponibles au niveau national et affectées de manière non contraignante sont parvenues au siège par le biais des IFA, des OS ou des programmes (RO). Le FPMIS permet également de contrôler ces informations.
- Le Fonds spécial de la FAO pour les activités d'urgence et de relèvement (SFERA) offre la possibilité d'agir rapidement dans des situations d'urgence. Il permet à la FAO, après une crise, de participer à des missions intra-ousiennes d'évaluation des besoins, d'établir rapidement une unité de coordination dans les situations d'urgence pour l'aide agricole et de préparer un cadre de programme. SFERA permet de déployer immédiatement les moyens de transport et les équipements essentiels et, dès que les donateurs ont confirmé leur contribution, de pourvoir aux financements anticipés destinés à l'achat des intrants nécessaires à la protection ou au relèvement de l'agriculture. Il permet une approche programmatique aux situations d'urgence/crise lorsque les donateurs ont convenu de mettre leurs fonds en commun sous l'autorité du Fonds. Cela a réduit les coûts des transactions et a permis à la FAO de répondre aux crises avec plus de souplesse. Pour en savoir plus: <http://www.fao.org/emergencies/accueil/faoandemergencies/fr/>

ENCADRÉ 9

2. FONDS GÉRÉS PAR LES NATIONS UNIES

- Les programmes conjoints des Nations Unies répondent au besoin de fournir des financements souples, coordonnés et prévisibles pour soutenir la réalisation de priorités nationales et mondiales telles que les OMD. Ils ont pour objectif de répondre aux exigences de financement des programmes nationaux des Nations Unies, comme cela est spécifié dans le processus du PNUAD, destiné à appuyer les d'initiatives d'impulsion proprement nationales et à aider les équipes nationales des Nations Unies à être unies dans l'action. Ils sont conçus pour permettre aux donateurs de soutenir les Programmes intégrés des Nations Unies dans des pays dépourvus de présence bilatérale ou de mécanismes de financement nationaux et de réduire ainsi les coûts des transactions. Le portefeuille actuel contient plus de 45 fonds fiduciaires multidonateurs distincts (par exemple le Programme ONU-REDD, OMD-F) et plus de 20 programmes conjoints, ainsi que des appuis aux processus humanitaires, de redressement, de reconstruction et de développement. Pour plus d'informations, veuillez contacter TCSR.
- Le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) est un fonds établi par les Nations Unies afin de fournir une aide humanitaire à ceux qui subissent des catastrophes naturelles ou des conflits armés. Pour d'autres informations, veuillez consulter le site <http://ochaonline.un.org/cerf/CERFHome/tabid/1705/Default.aspx>

3. FONDS INTERNATIONAUX

- Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) est une organisation financière indépendante, créée en 1991 pour contribuer à la protection de l'environnement mondial. Il fournit des subventions aux pays en développement et à ceux dont les économies sont en transition afin qu'ils complètent l'aide traditionnelle au développement et couvrent les coûts additionnels auxquels ils doivent faire face lorsqu'un projet de développement national, régional ou mondial cible également des objectifs écologiques planétaires. Le FEM finance des projets ayant un rapport avec la biodiversité, aux changements climatiques, aux eaux internationales, à la dégradation des terres, aux produits chimiques et à la gestion durable des forêts. La FAO est l'une des agences du FEM à travers lesquelles les pays peuvent avoir accès aux financements du FEM. Le rôle de la FAO consiste à aider les pays Membres à élaborer, exécuter et gérer les projets du FEM, en étroite collaboration avec les promoteurs et les parties prenantes des projets nationaux. Pour plus d'informations veuillez consulter: <http://www.globalenvironmentfund.com> ou contacter la Division du Centre d'investissement (TCI) de la FAO.
- Le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) est un intermédiaire financier mis en place à la Banque mondiale pour répondre à une demande exprimée par le Sommet du G20 à Pittsburgh, en septembre 2009, afin d'établir un mécanisme de coordination financière chargé de rendre opérationnels les engagements pris par le G8+ à l'Aquila en juillet 2009. Cet outil est un fonds fiduciaire multilatéral sous une gouvernance externe, destiné à augmenter l'aide agricole aux pays à faibles revenus. Le GAFSP aborde la sécurité alimentaire sur le long terme. Le fonds fournit à travers une approche multilatérale, des subventions, des prêts, des souscriptions de capital dans les pays en développement. Pour plus d'informations, veuillez consulter <http://www.gafspfund.org/gafsp/> ou contacter et le siège. TCI peut être sollicité par le gouvernement pour l'aider à formuler les propositions à soumettre au GAFSP.

4. GOUVERNEMENT HÔTE:

- Budget national - le gouvernement finance directement les services de la FAO lorsque les priorités sont alignées et déterminées par le biais du CPP.
- L'appui budgétaire direct (ABD) est une aide financière fournie à titre de contribution directe au budget d'un gouvernement partenaire. Cet appui budgétaire qui prend parfois la forme d'une contribution générale à l'ensemble du budget est souvent assimilé à un appui budgétaire global. Il peut dans d'autres cas être canalisé dans un secteur spécifique – que l'on appelle communément appui budgétaire sectoriel. L'appui budgétaire se distingue de l'aide aux projets qui finance un ensemble limité d'activités spécifiées de manière précise.

ENCADRÉ 9

- Les SWAP sont une forme de programme d'aide dirigé à des secteurs particuliers. Dans le cadre des SWAP, les financements des gouvernements ou des donateurs attribués à un secteur visent à atteindre les objectifs d'une stratégie sectorielle holistique qui a été adaptée aux ressources disponibles et aux capacités de mise en œuvre. L'approche sectorielle se distingue d'une approche fondée sur un projet où les donateurs individuels soutiennent chacun d'eux un ensemble spécifique d'activités dans ce secteur. L'existence d'un cadre national solide pour le secteur est l'une des conditions essentielles à l'introduction des SWAP.

TCSR au siège offre son appui à ces négociations et aidera les parties à parvenir à un accord de financement.

5. PARTENAIRES BILATÉRAUX FOURNISSEURS DE RESSOURCES

- En tant qu'organisation intergouvernementale, la FAO a toujours entretenu des relations spéciales avec les gouvernements Membres responsables de la gouvernance et chargés de trouver les ressources pouvant aider à réaliser les objectifs de l'Organisation. De nombreux partenaires bilatéraux fournisseurs de ressources ont décentralisé leur coopération au développement et ont donc des bureaux dans les régions où travaille la FAO. Des négociations directes peuvent désormais être entamées à ce niveau, avec la participation de toutes les parties prenantes clés et surtout des gouvernements hôtes. La Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE), (en cas de situation d'urgence), ou TCSR offrent leur soutien à l'occasion de ces négociations et aideront les parties à parvenir à un accord de financement.

6. INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES (IFI)

- La FAO collabore avec un certain nombre d'organismes donateurs bilatéraux et d'institutions régionales ou sous-régionales, notamment avec des banques régionales. L'Organisation cultive de nombreux liens à différents niveaux avec les Centres internationaux de recherche agronomique (IARC) du Groupe consultatif de la recherche agricole internationale (CGIAR) et collabore avec d'autres instituts de recherche universitaires. La plupart des IFI a tendance à fournir des subventions ou des prêts aux gouvernements pour leurs programmes et projets nationaux. Au niveau national, le Représentant de la FAO peut vérifier si la FAO possède un avantage comparatif dans le projet négocié et, dans l'affirmative, si le gouvernement est favorable à la participation partielle ou totale de la FAO à la mise en œuvre de l'élément d'assistance technique. Le FAOR peut dès lors collaborer avec le gouvernement et l'IFI et garantir que l'accord de prêt entre l'IFI et le gouvernement mentionne la participation de la FAO (fournisseur unique) et que les règles et réglementations de l'Organisation sont appliquées. Pour d'autres informations, veuillez consulter: <http://www.fao.org/investment/newsandmeetings/fr/>. La Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE), (en cas de situation d'urgence), ou TCSR offrent leur soutien à l'occasion de ces négociations et aideront les parties à parvenir à un accord de financement.

7. SECTEUR PRIVÉ ET FONDATIONS

- Les partenaires de la FAO sont la société civile, les ONG, le secteur privé et les fondations. La FAO entretient des relations très variées avec ces instances: des partenariats techniques avec des ONG ou des fédérations d'orientation scientifique, des partenariats se concentrant sur la communication et la promotion avec des ONG plus médiatiques. Certaines unités de la FAO, par exemple celles qui s'occupent de la production animale ou des pêcheries, savent, en raison de leur longue expérience dans ce domaine, interagir avec le secteur privé et les organisations de producteurs ruraux (s'occupant en l'occurrence de commercialisation des produits agricoles ou traitant avec les organisations de pêcheurs). Il est envisageable d'établir un inventaire du secteur privé et des fondations pouvant présenter un intérêt spécifique pour le contexte local et le programme ou projet de la FAO, à la suite de quoi ces sources devront être soumises au contrôle de la FAO qui décidera si elles sont acceptables. Les Directives de la FAO sur les partenariats avec le secteur privé sont une référence capitale dans ce domaine. Pour d'autres informations, veuillez consulter <http://www.fao.org/partnerships/fao-private-sector/fr/>. OCE au siège peut être contacté pour une aide supplémentaire.

ÉTUDE DE CAS 3:

La contribution en nature de la Chine permet «de reconstruire en mieux»

Le tremblement de terre de l'Océan Indien du 26 décembre 2004 d'amplitude de 9,3 sur l'échelle Richter fut le second tremblement de terre le plus puissant jamais enregistré. Le tsunami qui lui a succédé a touché des dizaines de pays, causant des centaines de milliers de victimes et mettant à lourde épreuve les moyens d'existence des survivants dont une grande partie dépendait de la pêche.

Le 30 décembre 2004, les gouvernements des pays touchés ont fait appel à l'aide humanitaire internationale. Les Nations Unies ont répondu en lançant un appel d'urgence pour le tremblement de terre - Tsunami de l'Océan Indien, le 6 janvier 2005, dans le cadre duquel la FAO et les Gouvernements indonésiens, des Maldives et des Seychelles, ont évalué les besoins des secteurs des pêches dans les régions les plus touchées. En réponse à cet appel d'urgence, le Gouvernement de la République populaire de Chine a donné, comme première contribution au Programme d'urgence de la FAO, deux millions de dollars E.-U. (1,6 million de dollars E.-U. en nature et 400 000 dollars E.-U. en espèces) pour cette composante.

Après un processus intensif d'identification des bénéficiaires, la FAO a ensuite fourni de multiples équipements de pêche, en partant des moteurs et du matériel pour reconstruire les navires endommagés aux filets et aux containers frigorifiques pour aider les pêcheurs et les communautés à reprendre leurs activités et garantir la sécurité alimentaire de milliers de personnes. Dans de nombreux cas, les contributions en nature ont rempli avec succès l'objectif de «Reconstruire en mieux» en fournissant aux pêcheurs un nouvel équipement qui leur a permis de dépasser leurs niveaux de productivité avant le tsunami.





Collecte d'informations sur les partenaires fournisseurs de ressources:

La mobilisation de fonds exige une connaissance précise des partenaires fournisseurs de ressources, de leurs priorités, de leurs politiques, de leurs budgets, de leurs règles et de leurs procédures d'audit et de leurs mécanismes de redevabilité. Les actions suivantes qui peuvent aider à effectuer ces recherches, pourront être entreprises en posant d'une part des questions pertinentes, telles celles énumérées dans l'Encadré 10 et en adoptant d'autre part les actions suivantes:

- 1. Identification des sources externes de financement:** fournir une vue d'ensemble de l'environnement qui entoure le flux d'aide afin de comprendre l'importance globale accordée aux secteurs liés à l'agriculture.
- 2. Analyser les contributions des partenaires fournisseurs de ressources** pour comprendre l'importance que chaque partenaire accorde aux secteurs du mandat de la FAO. Une matrice destinée aux partenaires fournisseurs de ressources sera un outil utile pour comparer facilement les partenaires fournisseurs de ressources entre eux. Au niveau national, il est également important d'identifier et de solliciter les groupes de coordination/forums de donateurs existants.
- 3. Analyser les principaux partenaires fournisseurs de ressources:** après avoir identifié les principaux partenaires fournisseurs de ressources, bilatéraux et multilatéraux, analyser leurs priorités et leurs modalités de financement en fonction de celles de la FAO, et examiner l'avantage comparatif que peut offrir l'Organisation.
- 4. Formuler des recommandations pour l'amélioration de la mobilisation des ressources provenant de sources externes de financement:** sur la base des conclusions fournies par les étapes précédentes, identifier l'approche stratégique permettant de mobiliser plus efficacement des ressources externes.

Encadré 10: Questions pouvant servir à la rédaction de la fiche de profil d'un partenaire fournisseur de ressources:

PRIORITÉS

- La région ou le pays font-ils partie des régions géographiques prioritaires du partenaire fournisseur de ressources? A-t-il une stratégie spécifique pour le pays ou des initiatives en cours qui pourraient présenter un intérêt?
- Quelles sont généralement les principales régions d'intervention du partenaire fournisseur de ressources? Dans le pays? Comment l'agriculture et le développement rural s'y inscrivent-ils?
- Quelle est l'importance du soutien financier fourni récemment au pays par le partenaire fournisseur de ressources, dans tous les secteurs et dans ceux qui intéressent la FAO?
- Quel est l'historique des initiatives de financement des organisations des Nations Unies entreprises par le partenaire fournisseur de ressources (en général et dans le pays)?

PROCESSUS

- Le partenaire fournisseur de ressources exige-t-il que des conditions préalables soient remplies avant le financement?
- Quel est le cycle de programmation du partenaire fournisseur de ressources?
- Quels sont les régimes de financement du partenaire fournisseur de ressources? (subventions, prêts, conditions spéciales pour les taux des frais généraux, taux d'intérêt et délais de grâce pour les prêts)
- Quel est le calendrier de soumission des demandes et/ou des appels à proposition?
- Quelles sont les procédures qui accompagnent ces propositions de projets?

L'outil de la FAO destiné à l'identification des partenaires fournisseurs de ressources - ADAM

La FAO a élaboré l'outil ADAM qui aide le siège et les BD à collecter et analyser des informations liées aux points de la rubrique précédente sur les partenaires potentiels fournisseurs de ressources. Il permet aux utilisateurs de:

A. Comparer les priorités et les intérêts communs (entre les pays, régions, la FAO et les partenaires fournisseurs de ressources) - Le Diagramme de Venn de la Figure 8 ci-dessous peut servir à représenter la situation.

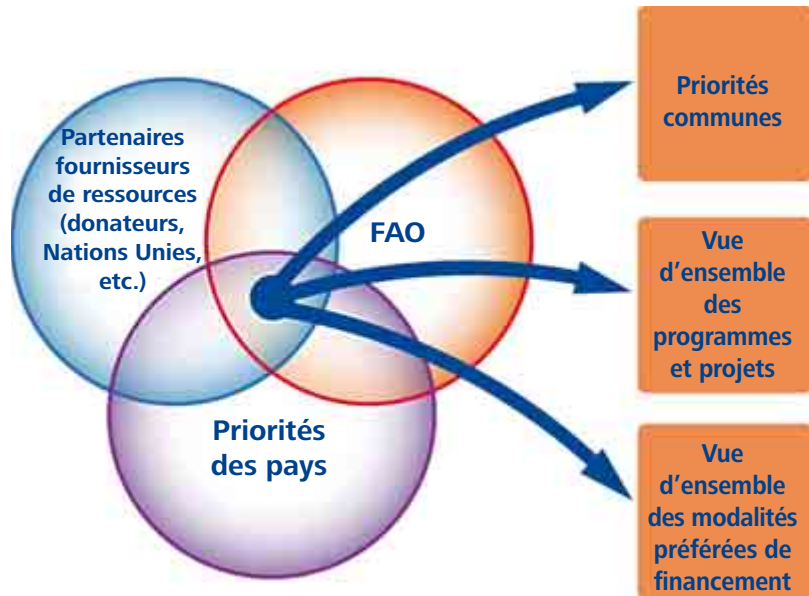
POUR D'AUTRES D'INFORMATIONS

Consulter les RÉFÉRENCES CLÉS
ET LA SECTION DES OUTILS
page 51



©FAO/K. Pratt

Figure 8: Vue d'ensemble de l'ADAM – associer les intérêts communs



B. Répertoire les intérêts des partenaires fournisseurs de ressources – Les matrices fournissent une vue d'ensemble quantitative, par région ou par pays, en proposant des informations sur les décaissements récents des partenaires alloués aux domaines du mandat de la FAO, comme par exemple l'Organisation de coopération et de développement économique – données du Comité d'aide au développement (OCDE-DAC), données de la FAO et des bases de données extérieures à l'OCDE.

C. Comparer les profils des partenaires fournisseurs de ressources – Au cas où un utilisateur aurait identifié un partenaire fournisseur de ressources ayant un intérêt thématique ou géographique commun, il peut se servir de cette section pour collecter des informations sur les thèmes prioritaires déclarés du partenaire et la destination des ressources allouées. Il existe également des informations sur les mécanismes préférés de financement, ainsi que des détails importants sur les processus internes des partenaires fournisseurs de ressources. Ceux qui désirent obtenir d'autres informations pourront consulter des liens Web.

ÉTAPE 2: ENGAGEMENT DES PARTENAIRES

Cette étape consiste à saisir toutes les opportunités qui se présentent pour faire connaître le programme pour lequel des ressources sont sollicitées. Cela signifie que dans les coulisses, il faut s'accorder sur une stratégie de communication (en élaborant un plan de communication), afin que les outils de communication ciblent des publics spécifiques. Il est essentiel d'élaborer un moyen de communication approprié et conçu sur mesure pour en accroître la visibilité. L'Encadré 11 propose quelques idées pour solliciter les partenaires. Par ailleurs, nombre de

thèmes peuvent servir à rassembler des partenaires et contribuer à les convaincre. L'Étude de cas 4 examine comment la nutrition, associée à d'autres facteurs qui ont permis de mobiliser des ressources, a servi de point d'entrée utile à la conception d'un projet sur la sécurité alimentaire.

Encadré 1 1: Des façons vivantes de solliciter les partenaires fournisseurs de ressources

ASSUREZ-VOUS QUE VOS COMMUNICATIONS SOIENT:

- **En face à face** – organisez une réunion ou une présentation qui introduira officiellement le programme à votre public de partenaires fournisseurs de ressources;
- **Bref et accrocheur** – une note conceptuelle ou les grandes lignes du projet constituent un moyen efficace de fournir une vue d'ensemble concise de votre programme ou projet. La plupart des partenaires fournisseurs de ressources préfèrent consulter en premier lieu une vue d'ensemble plutôt qu'une proposition complète;
- **Intéressant** – créez une brochure attrayante ou des fiches récapitulatives multifonctionnelles – en introduisant les principaux défis auxquels font face les populations/pays, avant de présenter l'accent mis par le programme ou projet sur les bénéficiaires et son impact possible (sans mentionner les activités). Il faudra prendre contact avec l'OCE au siège pour obtenir les modèles prévus pour les communications spécifiques de l'Organisation;
- **Personnel** – trouvez le nom de la personne responsable et formulez des lettres ou des courriels personnels que vous adresserez à chaque partenaire potentiel fournisseur de ressources et, recontactez-les;
- **Complet** – assurez-vous que les notes conceptuelles ou les propositions de projet décrivant des projets spécifiques soient priorisées dans le cadre du programme;
- **Mis à jour** – développez ou mettez à jour votre site internet pour donner de la visibilité au programme;
- **Intervention opportune** – assurez-vous que votre demande soit synchronisée sur le cycle de financement de votre partenaire;
- **Faire état des antécédents** – faire ressortir la capacité d'exécution de la FAO, en mettant en valeur ses précédentes réalisations;
- **et n'oubliez pas d'utiliser toutes les occasions qui se présentent** – tout le personnel devra utiliser toutes les occasions qui se présenteront pour rencontrer et solliciter les partenaires potentiels fournisseurs de ressources et leur présenter le programme.

ÉTUDE DE CAS 4:

Nutrition – Défendre les projets de sécurité alimentaire en Afghanistan

Utiliser la nutrition comme point d'entrée pour concevoir un programme ou projet de sécurité alimentaire permet aux équipes de la FAO d'identifier les nouveaux domaines d'intervention et d'étayer la justification des nouveaux projets. Le projet de la FAO financé par l'Allemagne «Appui à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux moyens d'existence des ménages en Afghanistan» a contribué à la MR d'autres projets de la FAO en Afghanistan (réunissant entre 2006 et 2008 un total de 9,4 millions de dollars E.-U.). Grâce aux ateliers participatifs aux niveaux central et provincial, le projet a favorisé une meilleure compréhension générale des causes de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire dans le pays, en se servant d'arbres de problèmes et de solutions pour la malnutrition. Les structures causales ont éclairci les liens entre les projets en cours sur l'agriculture, la santé, l'éducation et le développement rural et ont mis en évidence les domaines liés au mandat de la FAO qui n'étaient pas suffisamment pris en considération. Il s'agissait notamment de la gestion de la biodiversité locale et des ressources forestières. L'équipe de projet en collaboration avec les divisions techniques appropriées a défendu deux projets: «Gérer la biodiversité pour une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable en Afghanistan» et «Entreprendre une foresterie participative à l'appui des moyens d'existence en Afghanistan». Les structures causales de la malnutrition ont également démontré qu'il était nécessaire de renforcer la coordination et d'intégrer la planification pour prendre en charge efficacement la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ce qui à son tour a justifié le projet «Renforcement des capacités de coordination et des capacités de programmation intégrée de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence en Afghanistan».

Les principaux facteurs de succès du processus de MR furent les suivants:

- dialogue régulier avec les donateurs (Ministère allemand de l'agriculture) dès l'identification du projet jusqu'à l'évaluation du projet, ce qui a permis de créer une alliance fondée sur une confiance mutuelle durable;
- définition claire de la façon dont les nouveaux projets ont contribué à la mise en place de l'ensemble du cadre stratégique pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la manière dont ceux-ci étaient liés aux activités en cours (le processus de MR a eu lieu entre 2006 et 2008, avant la rédaction du CPP Afghanistan);
- les conceptions de projets associent les activités de terrain au renforcement des institutions et des capacités des partenaires locaux, en vue de faciliter l'expansion et de garantir la durabilité;
- l'équipe nationale de la FAO démontre qu'elle peut gérer et exécuter avec succès les projets en cours.

La FAO a élaboré des directives spécifiques concernant l'élaboration d'une note conceptuelle développée durant la phase d'identification du Cycle du projet. Un nouveau concept de projet ou de programme doit être enregistré dans FPMIS signalant que le projet est engagé dans la filière. Il est d'abord classé en tant que concept, puis au fur et à mesure que les partenaires fournisseurs de ressources apparaissent, il acquiert le statut de filière active puis de consultation finale. Ces trois étapes sont structurées de la façon suivante:

- **Concept** – étape de la note conceptuelle;
- **Filière active** – l'Organisation a décidé de développer la note conceptuelle et d'investir dans la création d'un véritable projet ou d'un programme. Cela exige la demande formelle d'un gouvernement ou l'engagement formel d'un donateur;
- **Consultation finale** – le partenaire fournisseur de ressources a été identifié et un accord va être signé. Le programme ou projet est approuvé en principe, intégralement formulé et doit suivre les procédures d'approbation internes: techniques, opérationnelles, budgétaires, financières, juridiques, etc.

Le statut du projet ou du programme dans FPMIS est alors celui d'un projet en cours et finalement, à son accomplissement, il devra être enregistré comme étant clos. L'Encadré 12 offre une vue d'ensemble de ce système.



Encadré 12: Système d'information sur la gestion du Programme de terrain de la FAO (FPMIS)

FPMIS est un outil d'information et de suivi à l'appui des activités de terrain financées par des contributions volontaires, et à l'appui des PCT et des Programmes nationaux pour la sécurité alimentaire) financés par des contributions fixées. FPMIS, directement lié à la grande base de données, dépositaire de toutes les transactions financières de l'Organisation, permet d'accéder aux informations financières sur les projets.

La mise à jour des informations dans FPMIS est effectuée par le siège et les Bureaux de terrain. FPMIS fournit normalement à toutes les parties prenantes des informations utiles spécifiques aux projets ou aux régions/pays sur le financement, l'exécution, le calendrier et l'état actuel du projet de Coopération technique (CT), les projets en situation d'urgence et les PSSA. FPMIS fournit les informations utiles suivantes:

- suivi des projets opérationnels et engagés dans la filière;
- informations ayant un rapport avec les partenaires fournisseurs de ressources, par exemple rapport d'exécution par donateur, zone géographique ou secteur;
- personnes participant à la gestion et aux opérations des programmes et projets de terrain;
- divisions techniques liées aux projets;
- documents de stratégie par pays, accords de donateurs, etc.;
- statut actuel du projet financier à travers des liens directs à la grande base de données (FAO Oracle) et des données financières historiques grâce à des liens aux bases de données TC (en cours d'élaboration);
- boîte à outils pour la révision du budget;
- directives pour l'élaboration réussie d'un descriptif de projet.

La fourniture en temps opportun par les bureaux décentralisés de ces informations est fondamentale au système et au fonctionnement cohérent de l'ensemble du Programme de terrain de l'Organisation. L'état d'un projet devra donc être continuellement mis à jour – qu'il soit classé FILIÈRE, EN COURS ou CLOS. Pour plus d'informations, veuillez consulter <https://extranet.fao.org/fpmis/>

Dans certaines situations, il pourrait s'avérer utile de faire appel à un spécialiste de la communication pour concevoir et construire des messages qui s'adressent spécifiquement aux partenaires fournisseurs de ressources. Un investissement initial dans les ressources humaines pour augmenter les capacités du bureau en termes de MR peut s'avérer rentable. Cependant, il est conseillé d'analyser d'abord les atouts de l'équipe qui recèle parfois des talents cachés ! En effet, l'intérêt pour un programme ou un projet n'est pas uniquement suscité par un document, une brochure ou un site internet; les compétences interpersonnelles sont vitales. Les personnes doivent posséder un ensemble de compétences bien particulières, car elles doivent non seulement bien connaître le programme ou le projet, mais aussi posséder des aptitudes de communication et de négociation pour «vendre le produit». Cette étape devra donc renforcer une approche d'équipe à la MR. À chaque membre de l'équipe seront assignées des tâches bien précises dans le cadre du Plan d'action de la MR. Une approche institutionnalisée de l'équipe garantira que les compétences, les talents et les contacts seront formellement identifiés et suivis de telle sorte que les responsabilités, les

succès et les récompenses puissent être partagés. On conseille à chaque bureau de:

- nommer une personne chef de file pour la MR, avec les compétences nécessaires au soutien et à la direction des efforts de MR;
- attribuer si possible aux membres du personnel des rôles spécifiques de liaison/coordination avec les partenaires fournisseurs de ressources (particulièrement utile dans le cas des bureaux régionaux);
- encourager tous les membres de l'équipe à se servir de toutes les occasions possibles de promotion du programme ou du projet;
- intégrer la MR dans les priorités stratégiques de l'équipe pour en garantir le suivi et la description dans des rapports (par exemple en tant que rubrique à l'ordre du jour lors des réunions de l'équipe, ou en tant que point à mentionner dans les rapports de missions, etc.).

L'équipe devra d'autre part s'efforcer de mieux connaître les facilités d'appui disponibles au siège de la FAO, au niveau régional et dans le plus vaste contexte onusien (surtout au niveau national), et de cultiver les relations avec celles-ci. La fin de cette section expliquera où trouver ce soutien.

La plupart des partenaires fournisseurs de ressources exigent, à un moment donné, une approche formelle. L'ADAM, mentionné à l'Étape 2, devrait permettre de savoir comment aborder le processus de demande de ressources et à quel moment les partenaires fournisseurs de ressources lancent leurs appels de propositions (cycle de financement). Il arrive parfois qu'ils demandent une note conceptuelle (à rédiger en respectant leur format ou bien celui de la FAO), qui fournit un aperçu de la justification du programme ou du projet, de ses objectifs et de ses avantages. La note conceptuelle sert à structurer une analyse préliminaire de l'importance, de la faisabilité et de la durabilité du concept du projet. Elle sera succincte.



POUR D'AUTRES D'INFORMATIONS

Consulter les RÉFÉRENCES CLÉS
ET LA SECTION DES OUTILS
page 51

ÉTUDE DE CAS 5:

Importance d'un descriptif de projet complet

Les terres de parcours d'al-Badia en Syrie qui soutiennent 500 000 pasteurs Bedu sont de plus en plus menacées par la sécheresse et les effets du changement climatique. La FAO, pour répondre à ce problème, a proposé le projet de mise en place d'un Système d'alerte rapide sur la sécheresse pour appuyer la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la sécheresse. Un GCP a été élaboré avec le Gouvernement suisse, qui en tant que partenaire fournisseur de ressources octroyait 476 000 de dollars E.-U., tandis que le Gouvernement syrien contribuait à hauteur de 105 550 de dollars E.-U.. Le projet visait à réduire la vulnérabilité à la sécheresse en élaborant un système national d'alerte rapide qui ciblerait les zones de pluviométrie réduite à Al-Badia et ses environs. Le financement du projet a été confirmé par la Suisse en novembre 2009 et l'exécution du projet a suivi immédiatement sa signature.

La synchronisation des activités et un descriptif de projet bien préparé sont les clés d'une MR menée avec succès. La FAO a approché les partenaires nationaux fournisseurs de ressources au bon moment, lorsque le pays faisait face à une grave sécheresse. La promptitude de la réponse et un appui en temps opportun fourni par les unités techniques ainsi que par TCSP/TCSR ont contribué à la concrétisation de la mobilisation de fonds, tandis que leur souplesse a facilité une participation positive des donateurs. La collaboration étroite avec le Gouvernement a également contribué au succès de l'élaboration du programme national.

ÉTAPE 3: NÉGOCIATION

L'Étape 3 requiert un ensemble complexe de connaissances et de compétences et il est donc essentiel que le bureau dispose des mécanismes d'appui appropriés de la FAO pour le bon déroulement des activités.

L'Étape 2 devrait avoir suscité l'intérêt des partenaires potentiels fournisseurs de ressources. L'Étape 3 est celle d'un cycle important de négociations qui devrait aboutir à la signature d'un accord. Cette étape requiert une combinaison cruciale de compétences détenues par des experts techniques et en logistique qui fourniront une description complète du programme ou du projet à mettre en œuvre. Il faudra sans doute également participer à des négociations sur le redimensionnement du projet ou du programme, ou sur sa réorientation lors de l'acceptation d'intérêts communs et de priorités assorties.

Au moment de la finalisation des conditions du partenariat et des procédures (règles et réglementations) sur l'utilisation des ressources, il est important de connaître les différents types d'accords de financement pouvant être conclus. La Figure 9 propose une vue d'ensemble des différents types d'approches au financement à travers lesquelles un partenaire fournisseur de ressources peut s'associer à la FAO, par le biais du Cadre stratégique – plus spécifiquement le PMT/PTB. Les contributions à la FAO sont soit fixées soit volontaires et peuvent

être réservées (liées à des produits et des services très spécifiques) ou affectées d'une manière non contraignante (ce qui laisse à l'Organisation une marge de flexibilité pour les OS, RO et les domaines d'action prioritaire qui appuieront le programme de travail de la FAO).

Le niveau inférieur du diagramme montre l'éventail d'accords de financement pouvant être négociés avec tout partenaire fournisseur de ressources pour dégager les fonds destinés à la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet. L'Encadré 13 qui les décrit en détail complète la Figure 9. L'Étude de cas 6 illustre comment un Fonds fiduciaire unilatéral (FFU) a été négocié après l'élaboration d'un CPP pour l'Inde. L'Étude de cas 7 décrit comment un Programme commun des Nations Unies (PCNU) s'est soldé par un succès.

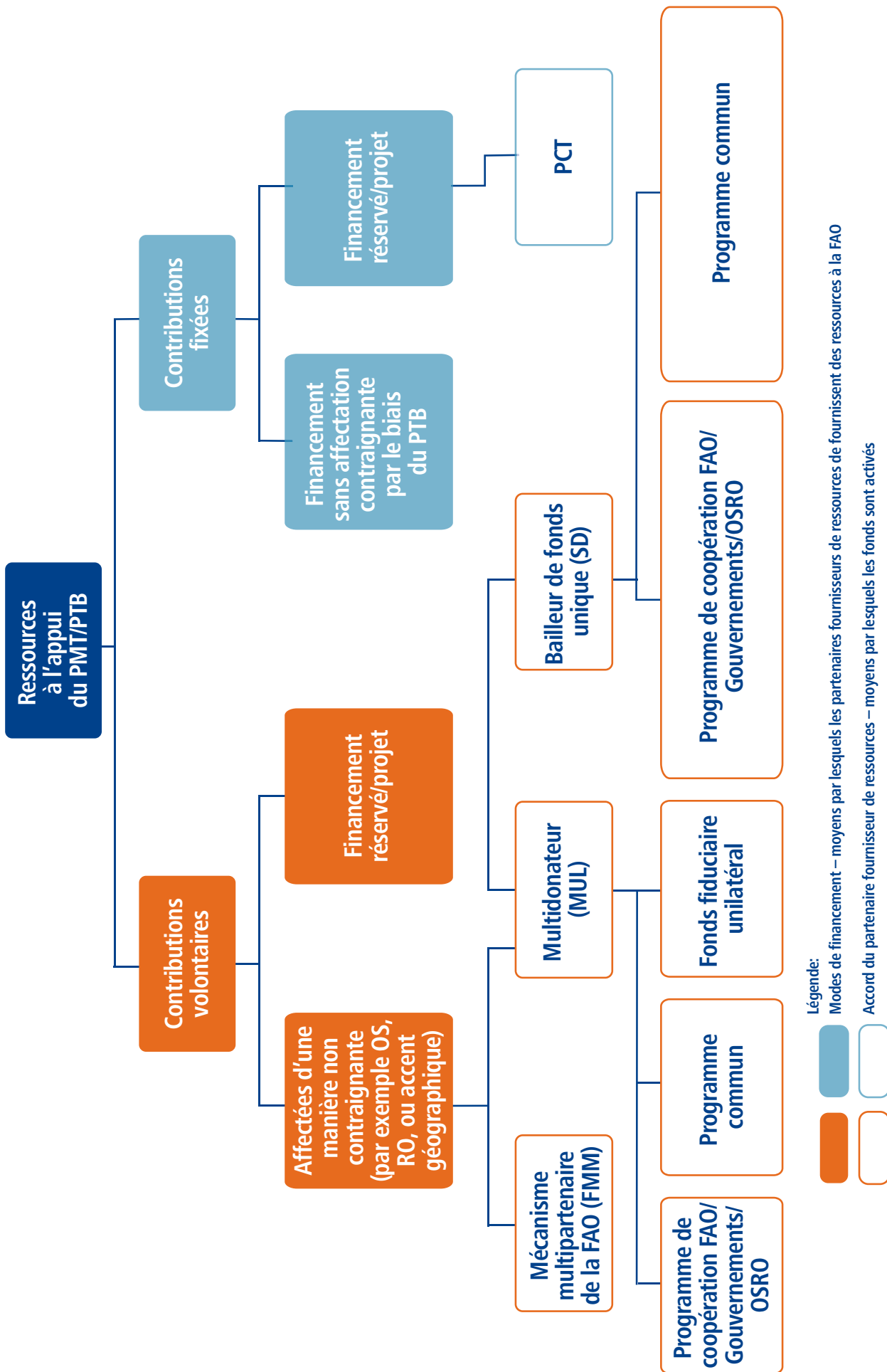
Il est extrêmement important que le bureau reçoive des conseils d'experts pertinents pour la finalisation de l'accord, afin que les procédures juridiques soient observées, conformément au cadre juridique de la FAO. Avant de conclure l'accord, vérifiez les conditions de l'accord du partenaire fournisseur de ressources et contrôlez qu'elles correspondent aux règles et réglementations de la FAO. En particulier, contrôlez les spécifications concernant:

- la vérification des comptes;
- les contrats et achats;
- les informations financières – calendriers des paiements et d'établissement des rapports;
- le recrutement;
- les coûts du projet – les frais de gestion du projet (PSC) de la FAO pour les différents accords de financement;
- l'évaluation – l'évaluation des politiques de la FAO pour les activités de l'Organisation financées par des contributions volontaires.

TCR et TCE au siège sont chargés des liaisons avec les partenaires fournisseurs de ressources et de négocier les accords. TCSR/TCE ont attribué aux chargés de liaison avec les donateurs le rôle d'aider à conclure des d'accords avec des types spécifiques de partenaires fournisseurs de ressources. Les Représentants de la FAO (FAOR) peuvent négocier et parvenir à un accord avec un partenaire fournisseur de ressources jusqu'à un montant de 200 000 de dollars E.-U., par le biais d'un système accéléré selon lequel le SDG-TC délègue la signature du projet au FAOR. Dans de telles circonstances, le FAOR est responsable de la formulation, de l'examen et de l'approbation des projets, à moins d'avis contraire par le bureau du Sous-Directeur général du Département TC dans un délai de deux semaines à dater de leur notification du projet (à condition que certaines conditions soient remplies, spécialement en ce qui concerne l'approbation technique). Les projets qui nécessitent une somme plus importante doivent être soumis à l'approbation et à l'endossement opérationnel du SDG-TC. Les négociations avec les partenaires fournisseurs de ressources et la finalisation de l'accord de financement doivent être effectués en consultation étroite avec le BD et TCSR/TCE.



Figure 9: Modes de financement pour le Cadre stratégique



Légende:
 Modes de financement – moyens par lesquels les partenaires fournisseurs de ressources de fournissent des ressources à la FAO
 Accord du partenaire fournisseur de ressources – moyens par lesquels les fonds sont activés

Encadré 13: Accords financiers et modalités de mise en œuvre standard à la FAO

Les chargés de TCSR/TCE sont disponibles pour aider à négocier ces accords financiers.

FMM: Mécanisme d'appui aux programmes multidonateurs a été élaboré fin 2010. Les contributions volontaires ne sont pas liées à un projet spécifique mais passent directement dans le budget de la FAO avec les contributions fixées des pays Membres. Selon le partenaire fournisseur de ressources, les ressources peuvent être non réservées ou associées de manière souple aux OS et aux OF.

La Suède et les Pays-Bas sont les premiers partenaires fournisseurs de ressources qui fournissent des fonds au FMM, mettant à disposition 26 millions de dollars E.-U. devant être alloués jusqu'en 2013. Le FMM devrait devenir le mécanisme à travers lequel les contributions sans affectation spéciale aux IFA seront déboursées.

PCT: le Programme de coopération technique finance des petits projets demandés par les pays Membres de la FAO. Le PCT est accessible à tous les pays Membres. Cependant, les organes directeurs ont décidé en novembre 2005 que le PCT devait accorder une attention spéciale aux pays les plus pauvres, définis comme étant les pays à faible revenu et à déficit vivrier (LIFDC), les pays les moins avancés (LDC), les pays en développement sans littoral (LLDC) et les petits états insulaires en développement (SIDS).

GCP: un Programme de coopération FAO/gouvernements est un accord entre la FAO, un partenaire fournisseur de ressources et un pays bénéficiaire (ou groupe de pays). Les programmes GCP sont de plus en plus fréquemment financés par plusieurs bailleurs de fonds. Le passage du financement de projets individuels par un unique fournisseur de ressources à de plus amples programmes financés par plusieurs bailleurs de fonds constitue une évolution significative de la façon dont la FAO collabore avec la communauté internationale de donateurs et de pays bénéficiaires.

FFU: les accords conclus à travers un Fonds fiduciaire unilatéral sont stipulés entre la FAO et un pays bénéficiaire. Les modalités de financement permettent aux pays en développement de bénéficier de l'expertise technique de l'Organisation à travers des fonds qui sont entièrement financés par les pays bénéficiaires eux-mêmes, à travers leurs ressources nationales ou grâce aux produits d'emprunts, de crédits et de subventions mis à disposition des pays par des institutions financières internationales ou par des donateurs bilatéraux.

PC: Un Programme en commun est un ensemble d'activités possédant un plan de travail commun et un budget afférent, impliquant au moins deux agences des Nations Unies et des partenaires nationaux ou locaux. La programmation en commun maximise les synergies entre les partenaires nationaux et les contributions des organisations du système onusien, évite les répétitions, crée des opportunités dans de nouveaux domaines stimulants, réduit les coûts des transactions et fournit des résultats cohérents.

OSRO: le sigle OSRO (Fonds fiduciaire d'urgence et de relèvement) est l'acronyme de l'ancien nom de la division de TCE. Ce type de projet s'applique à un pays qui accepte d'en aider un autre dans le contexte de programmes d'urgence/relèvement exécutés par TCE.

La modalité spécifique de mise en œuvre du programme ou du projet, financée par l'un des partenaires fournisseurs de ressources/Accords de financement mentionnés ci-dessus, peut adopter l'un des mécanismes suivants:

Modalité de mise en œuvre directe (exécution directe par la FAO): dans ce cas, la FAO a l'entière responsabilité de l'utilisation des fonds, de la fourniture des produits planifiés et/ou de la réalisation des résultats planifiés. L'exécution directe peut être externalisée en utilisant un Protocole d'accord (PA). Généralement, un PA est utilisé lorsque des activités ou des composantes de projets sont externalisées (sous-traitées) à un prestataire de services, tandis que la FAO conserve sa responsabilité générale et son obligation de rendre compte.

Modalité d'exécution nationale: dans ce cas, la modalité d'exécution nationale (NEX) doit déclarer que le gouvernement s'étant approprié du programme ou projet applique autant que possible ses propres règles (à condition que ses règles ne portent pas atteinte aux principes fondamentaux de transparence, de bonne gouvernance et d'efficacité). Dans de telles circonstances, la FAO ajoute de la valeur en fournissant son assistance technique au programme ou au projet. Le gouvernement endosse l'entière responsabilité de la gestion financière, des achats, de l'embauche et des résultats généraux. L'exécution nationale exige des directives et des procédures spécifiques qui doivent encore être élaborées et qui feront l'objet du prochain Manuel NEX de la FAO. Cependant, durant la phase de transition, la FAO a convenu de permettre aux partenaires d'exécution d'exécuter le(s) projet(s) conformément aux procédures administratives prévues dans les manuels existants d'autres agences.

L'Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats

TCDM peut fournir d'autres informations et conseils.

ÉTUDE DE CAS 6:

Exemple d'accord avec un fonds fiduciaire unilatéral (FFU)

Lors de la formulation d'un CPP, le Programme de la FAO en Inde a reconnu une demande d'expertise mondiale d'ordre supérieur qui prendrait en considération les besoins émergents et l'accès aux meilleures pratiques en matière de conception et de mise en œuvre des programmes. Durant les discussions avec les contreparties du Gouvernement, il fut convenu que les fonds nécessaires à l'exécution de deux composantes du CPP seraient fournis par le Gouvernement indien par le biais d'un FFU et que la FAO avec ses partenaires explorerait les possibilités d'alliances avec des agences de financement pour la troisième composante.

Les trois facteurs déterminants de succès ont été les suivants: tout d'abord l'ouverture et l'honnêteté des rapports entre la FAO et les contreparties du Gouvernement indien; puis l'exposé clair des besoins de l'Inde que la FAO peut satisfaire avec un net avantage comparatif; et enfin la volonté de la part de FAO et des contreparties du Gouvernement d'aborder ouvertement le financement des activités de la FAO en Inde. Les pays qui évoluent vers une situation de revenu intermédiaire ont tendance à posséder un éventail de capacités techniques internes et à n'exiger de la FAO que des intrants techniques de haut niveau. D'autre part, ces pays ont la capacité financière d'affronter les coûts de ces intrants et ne désirent pas nécessairement être considérés comme les «cibles de l'aide» des donateurs. L'incapacité à fournir le niveau élevé d'assistance technique prévue expose la FAO au risque de ternir sa réputation et de réduire sa capacité à continuer à servir de tels pays.

ÉTUDE DE CAS 7:

Sécurité alimentaire et nutritionnelle: points d'entrée stratégiques de la Programmation commune des Nations Unies

La protection et la promotion d'une nutrition saine étant un objectif commun pour le développement (OMD1), la lutte contre la malnutrition exige des approches multisectorielles qui prennent en compte l'alimentation, la santé et les soins. La sécurité alimentaire et nutritionnelle est donc un point d'entrée stratégique pour la programmation commune et offre à la FAO la possibilité de renforcer sa collaboration avec les autres institutions des Nations Unies. Point essentiel à un moment où les institutions des Nations Unies sont de plus en plus encouragées à «Être unies dans l'action» et où il est plus facile d'accéder à des financements par le biais de programmes interinstitutions. À travers la Fenêtre élargie de financement pour la réalisation des OMD (MDG-F) concernant «Les enfants, la nutrition et la sécurité alimentaire», la FAO a pu contribuer à un programme commun des Nations Unies dans 24 pays, en levant un total d'environ 30 millions de dollars E.-U. pour des activités nationales en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.

ÉTAPE 4: GESTION ET PRODUCTION DE RAPPORTS

L'Étape 4 consiste à reconnaître la contribution du partenaire fournisseur de ressources, à gérer, suivre et rédiger des rapports décrivant l'utilisation des ressources conformément à des mécanismes convenus (énoncés dans bien des cas dans l'accord de financement). Cette étape cruciale au maintien de bonnes relations avec le partenaire fournisseur de ressources est fondamentale pour assurer une arrivée constante de ressources et ne doit pas être négligée. Il est essentiel que le programme ou projet soit bien géré (exécuté efficacement) et que les résultats soient communiqués en temps opportun, conformément au cadre axé sur les résultats et, si nécessaire, aux exigences du partenaire fournisseur de ressources. Une fois que le programme ou projet est déclaré opérationnel, le responsable en titre du budget peut obtenir un soutien opérationnel par le biais du Réseau d'appui au programme de terrain (FPSN). Cet appui peut être fourni pendant toute la durée du programme ou projet par le bureau sous-régional approprié qui sert de premier point de contact, puis par le bureau régional et enfin par TCSR pour des questions plus systémiques. Le FPSN guide, coordonne les approches communes, suit la filière et les programmes ou projets en cours, et fournit une aide pour les rapports finaux.

Reconnaître la contribution d'un partenaire fournisseur de ressources et le remercier pour son appui est essentiel au maintien de bonnes relations et à la pérennité des financements. Cette légitimation peut se faire en:

- rédigeant une lettre formelle reconnaissant les contributions, avec un message de remerciement particulier exprimé par les postes supérieurs de direction;
- inscrivant le sigle du partenaire fournisseur de ressources sur la documentation du programme ou projet (y compris sur les sites internet et les rapports). La FAO a publié des directives dans ce but spécifique qui sont en cours d'examen et mises à jour;
- invitant les représentants des organisations à des événements organisés par le programme ou le projet.

Il est également crucial de reconnaître la contribution du partenaire fournisseur de ressources en l'informant régulièrement de l'avancement des travaux (avec des rapports financiers). Cela pourra impliquer la rédaction, à des intervalles fixes, de rapports conformes au format exigé par le donateur, la fourniture d'évaluations intérimaires ou finales du programme ou du projet. Le cadre original du programme ou du projet fournit tous les moyens pour la rédaction de rapports. La méthodologie de gestion axée sur les résultats (cadre logique) utilisée pour concevoir le projet ou programme structure et oriente le rapport. L'accent est mis sur les résultats; il faut mettre en évidence l'impact tangible des actions de la FAO sur la vie des bénéficiaires et sur leurs moyens d'existence, plutôt que sur leurs activités. L'Encadré 14 propose les différents types de rapports que le personnel de la FAO devra remplir au fur et à mesure de l'avancement du projet et conformément aux demandes des partenaires fournisseurs de ressources.



Encadré 14: Modèles standards de rapports

Rapports initiaux – les rapports initiaux fournissent au siège de la FAO un résumé de la situation actuelle en relation au programme proposé d'activités de projet et incluent les accords administratifs pour la mise en œuvre du projet et, si nécessaire, un budget préliminaire révisé. À la lumière des conclusions présentées dans le rapport initial, un plan détaillé de gestion du projet devra être préparé en consultation avec les autorités nationales concernées.

Rapports techniques d'avancement – ils fournissent des informations qu'utilisera le service technique chargé d'appuyer un expert spécifique. Le rapport devra évaluer les progrès réalisés en relation au plan de travail de l'expert pour la période qui fait l'objet d'un rapport et permettre que les objectifs du projet déterminés par l'expert puissent être suivis. Le rapport technique d'avancement doit donc être plus détaillé que le rapport sur l'avancement du projet, en ce qui concerne les activités déployées.

Rapports sur l'avancement du projet – les rapports sur l'avancement du projet fournissent à ceux qui gèrent, administrent et financent un projet, les moyens de suivre systématiquement l'état d'avancement d'un projet. Ces rapports ciblent les gouvernements nationaux, les bailleurs de fonds bilatéraux, ou le personnel de la FAO. Ils fournissent une description des progrès accomplis dans la réalisation des sorties et des objectifs du projet et analysent les questions principales en accordant une attention particulière aux difficultés administratives ou techniques qui ont été rencontrées et qui doivent être ajustées. Ils incluent également des recommandations spécifiques pour toute action nécessaire à la réalisation des objectifs du projet.

Rapports de fin de projet – l'objectif principal d'un rapport de fin de projet est de fournir, sur la base des réalisations et des expériences du projet, des conseils aux ministères et aux niveaux supérieurs de la hiérarchie gouvernementale sur les décisions politiques nécessaires au suivi du projet. Le rapport de fin de projet devra donc présenter avec concision les principaux résultats, conclusions et recommandations du projet par rapport aux objectifs énoncés du projet. Le projet devra être évalué plutôt que décrit et les recommandations seront exprimées en fonction de leurs applications dans les secteurs économiques et technologiques du pays et du contexte des priorités de développement.

ÉTAPE 5: COMMUNICATION DES RÉSULTATS

L'Étape 5 se distingue de la précédente dans le sens que ce genre de rapports suscite l'intérêt d'une audience plus étendue, qui va au-delà des partenaires originaux du programme ou du projet. Elle implique, pour augmenter la visibilité de la FAO, la diffusion des succès et des enseignements tirés. Les avantages comparatifs de la FAO, ses résultats passés et les demandes continues de soutien peuvent être promus en ayant recours à nombre d'outils de communication. La communication doit mettre en exergue les succès de l'Organisation et les «témoignages» des bénéficiaires qui captureront l'intérêt du public à travers des campagnes professionnelles qui utilisent des photos, des sites internet, des brochures ou même de courtes vidéos. Il est important de noter que certains partenaires fournisseurs de ressources, comme la Commission européenne, ont leurs propres exigences en terme de visibilité de leur partenariat avec le programme ou le projet.

Ces étapes de mise en œuvre nous ramènent logiquement à l'Étape 1 où la communication des succès d'un partenariat peut devenir un facteur puissant de motivation ou de promotion pour des ressources supplémentaires.



3.3 RÉFLEXION – Enseignements tirés de la MR

Finalement, le suivi de l'avancement du projet et les rapports sur la Stratégie ou le Plan d'action de la MR, sont les conclusions importantes du cycle de MR et sont essentiels à la planification et aux activités futures. Les progrès doivent être mesurés régulièrement, en fonction de la stratégie ou du plan d'action de MR, et si possible par le biais de réunions régulières organisées par le membre du personnel responsable de la MR durant lesquelles les progrès effectués en vue des cibles de MR seront signalés et débattus. Puis, l'évaluation finale des ressources mobilisées pour le cadre du programme ou du projet devra être effectuée. Toutes les activités devront être enregistrées ou signalées, les succès et les échecs seront consignés. La somme de ces expériences produit un bagage important d'enseignements tirés de la MR et permettra au personnel d'avoir une approche plus nourrie à la MR grâce à la solidité et la polyvalence accrue de ses compétences.

3.4 Où obtenir des appuis

3.4.1 Soutien fourni à la MR au sein de la FAO

Les efforts de MR sur le terrain sont appuyés et coordonnés par le siège, en particulier par TCSR et TCE. La section 4.1.4 donne une vue d'ensemble sur les différentes unités du siège qui participent à la MR. L'Intranet de la MR au sein de TCSR et de TCE, fournit d'autres informations sur les centres de coordination des liaisons avec les donateurs. Les BR et les BSR auront une responsabilité accrue dans la surveillance et la coordination des efforts en matière de MR.

Afin de renforcer les capacités en MR et en réponse à une enquête d'évaluation des capacités conduite dans toute l'Organisation en mai-juin 2010, la FAO a créé un programme de formation et des supports pédagogiques. Ce module de formation comprend, en plus de ce «Guide pratique sur la MR»:

- des notes d'information fournissant des informations approfondies sur des sujets essentiels;
- des outils d'analyse et d'identification des partenaires fournisseurs de ressources (ADAM);
- un site intranet consacré à la MR;
- des ateliers de formation conçus sur mesure (pour les BD et le siège).

3.4.2 Liens au système onusien élargi

La FAO faisant partie d'un ensemble élargi d'initiatives onusiennes au niveau national et régional, il est important que les BD nouent des relations professionnelles efficaces avec les coordinateurs résidents des Nations Unies et avec leurs bureaux. Cela avalisera les accords de programme nationaux conclus au niveau de l'UNCT, tels qu'Unis dans l'action. Le document le plus important afférent à «Unis dans l'action»

POUR D'AUTRES D'INFORMATIONS

Consulter les RÉFÉRENCES CLÉS
ET LA SECTION DES OUTILS
page 51

est le PNUAD. La contribution de la FAO au PNUAD est le CPP, en raison des relations étroites qui existent entre les résultats nationaux de la FAO et les résultats du PNUAD. Ces deux exercices ont pour objectif d'aligner les activités de soutien du développement sur le cadre des priorités nationales, ainsi que sur les objectifs mondiaux, tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement. L'Encadré 15 offre une vue d'ensemble de la façon dont la FAO pourrait approcher la mobilisation des ressources conjointement avec d'autres institutions des Nations Unies.

Encadré 15: Fonds pour une seule ONU – «Unis dans l'action» (DaO)

Conformément au Cadre budgétaire unique («un budget»), les résultats chiffrés dont ont convenu les Équipes de pays des Nations Unies sont présentés dans un unique cadre financier, mettant en évidence les intrants planifiés de chaque agence associés aux sources de financement. Les résultats non financés sont également recensés («déficit de financement»). Les résultats qui apparaissent dans le cadre financier peuvent être financés par les ressources de base des agences, par des contributions des gouvernements nationaux, par les contributions directes de donateurs et par un fonds spécifique de cohésion mis en place pour les donateurs intéressés. Ce «fonds de cohésion» ou «Fonds pour une seule ONU» est un outil de mobilisation des ressources pour les résultats «non financés» de l'Initiative «Une seule ONU».

Tous les pays pilotes de DaO ont mis en œuvre des accords concernant l'administration, la gouvernance et l'affectation de ressources financières pour les «Fonds pour une seule ONU». Les cas de figure de mobilisation de ressources peuvent varier selon les situations nationales. La décision est prise par consensus par les Équipes de pays des Nations Unies. Certains cas sont présentés ci-dessous:

1. Sur la base du déficit de financement du PNUAD/Une seule ONU, le Coordinateur résident (CR) mobilise des fonds pour le Fonds pour Une seule ONU/Fonds de Cohésion et les agences mobilisent des fonds à tous les niveaux pour leurs activités relevant du PNUAD, en se tenant mutuellement informées.
2. Toutes les ressources mobilisées par les agences locales ou par le CR au nom de l'ensemble des Nations Unies sont mobilisées pour le Fonds pour Une seule ONU/Fonds de Cohésion, puis distribuées aux agences.
3. Le CR mobilise des ressources pour le Fonds pour Une seule ONU/Fonds de transition, les agences s'engagent à ne pas lever de capitaux indépendamment au niveau national. Certaines exceptions sont faites pour les sources de financement verticales (fonds fiduciaires thématiques et autres).

Jusqu'à présent, l'option 1 a été la plus couramment appliquée, car elle augmente la transparence et génère des fonds supplémentaires, évite de créer de nouvelles structures complexes et n'augmente pas la charge de travail au niveau du pays.

POUR D'AUTRES D'INFORMATIONS

Consulter les RÉFÉRENCES CLÉS
ET LA SECTION DES OUTILS
page 51



SECTION IV: Références et outils

4.1 Références

4.1.1 Liens internet aux matériels de référence essentiels

Source/Lien internet	Source/Lien internet
Sur la mobilisation des ressources	
RMMS de l'Organisation	http://intranet.fao.org/rm/
Rôles, responsabilités et principes directeurs en matière de MR	
Liste des chargés de liaison pour la MR (TCSR et TCE)	
Site web pour la mobilisation des ressources	http://www.fao.org/tc/resource-mobilization/fr
Cartographie des aides publiques pour le développement de l'agriculture (ADAM)	
Site web partenaires de la FAO	http://www.fao.org/partnerships/partners-home/fr/
Site web partenariat FAO-UE	http://www.fao.org/partnerships/partners-home/fr/
Directives sur la programmation	
Directives sur les CPP	http://intranet.fao.org/cpf/en/
Lignes directrice pour la planification du travail de la FAO	http://pires.fao.org/pires/WP12/WorkPlan12-13-Guidelines-corrig1.pdf?v=1
Manuel de la FAO sur le Cycle des projets (PCH)	Se référer au FPMIS et au PCH (précédemment Manuel du Programme de terrain) qui est en cours de mise à jour
Note conceptuelle et descriptif de programme standard	
Directives sur les frais de gestion du projet (PSC)	http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/osp/docs/Service_costs.pdf
Réforme de la FAO et des Nations Unies	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/
Centres de liaison à la FAO sur la réforme des Nations Unies	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/2/index.html
TCPR (Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles)	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/181/index.html
Pays pilotes du programme «Unis dans l'Action»	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/4/index.html
Principaux documents ayant trait à la réforme des Nations Unies	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/29/index.html
Boîte à outils du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG)	http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=255&topid1=on&topid=1
Directives sur l'établissement de rapports et les évaluations	
Se référer au FPMIS et au PCH	
Documents et directives standard sur l'établissement de rapports	Se référer au FPMIS et au PCH
Politique d'évaluation de la FAO pour les activités financées par le VC	Se référer au FPMIS et à la Circulaire sur les Programmes de terrain No. FPC 2011/10
FPMIS	https://extranet.fao.org/fpmis/
PIRES	http://pires.fao.org/pires/Index.htm
Autres documents stratégiques importants de l'Organisation	
Stratégie avec le secteur privé	http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc010e.pdf
Stratégie de développement des capacités de l'Organisation	www.fao.org/capacitydevelopment/fr/
Programmes concernant les ressources humaines	
Programme de stage de la FAO	http://www.fao.org/employment/empl-internship/fr/

4.1.2 Vue d'ensemble des cadres de programmation

Cadre stratégique de la FAO

Le Cadre stratégique de l'Organisation recouvre les principes et les principaux éléments du système de la FAO axé sur les résultats et comprend:

- les Objectifs mondiaux qui représentent les impacts fondamentaux de développement dans les domaines du mandat de la FAO, que les pays Membres désirent atteindre;
- les Objectifs stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux;
- les Objectifs fonctionnels qui fournissent un environnement propice pour les activités de la FAO;
- les Résultats de l'Organisation qui définissent le résultat des activités de la FAO en fonction de chaque objectif stratégique et fonctionnel; et
- les Fonctions essentielles en tant que moyens d'action cruciaux que la FAO doit utiliser pour atteindre des résultats.

Le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget de la FAO (PMT/PTB)

Le PMT et PTB quadriennaux illustrent les priorités de fond des Membres et engagent l'Organisation à travailler à la réalisation de ces objectifs. L'intention première du document complémentaire relatif au Plan quadriennal est d'éclairer les discussions en montrant comment s'articulent les objectifs stratégiques et fonctionnels. Le Programme de travail et budget montre quelles sont les ressources intégrées biennales –fixées et volontaires – nécessaires à la réalisation des objectifs biennaux pour les indicateurs de chaque résultat organisationnel du Plan à moyen terme.

Le site internet <http://www.fao.org/about/strategic-planning/fr/> fournit des informations supplémentaires et signale la documentation existante sur le Cadre stratégique, les PMT/PTB.

Cadre de programmation par pays de la FAO (CPP)

L'objectif général du CPP est d'augmenter l'efficacité, l'impact et la visibilité de l'aide de la FAO aux pays Membres par le biais d'un programme national stratégique et cohérent. Il doit s'harmoniser parfaitement au cycle de programmation par pays et au processus de programmation des Nations Unies, en s'efforçant d'atteindre les objectifs de développement nationaux et les OMD, qui correspondent au Cadre stratégique de la FAO.

Le CPP définit les domaines prioritaires qui ont été acceptés conjointement avec le gouvernement, en garantissant que les résultats attendus par la FAO soutiendront les objectifs de développement de l'agriculture et de la sécurité alimentaire nationale. L'identification conjointe des priorités de l'aide de la FAO est particulièrement importante pour faire en sorte que le gouvernement, en tant que principal responsable de l'aide extérieure pour son développement, tire le meilleur parti possible de l'assistance de la FAO.

Le CPP est un élément clé du processus de programmation par pays de la FAO. Il inclut d'une part: (i) à la demande du gouvernement, la fixation des priorités nationales qui définit les objectifs de développement national en ce qui concerne l'agriculture, la sécurité alimentaire et le développement rural; et d'autre part (ii) le Cadre de programmation par pays (CPP) de la FAO et le Plan de travail des pays (PTP) qui servent à établir comment les résultats définis dans le CPP et le PMT/PTB seront obtenus. En fait, les objectifs de développement du pays et les mandats de la FAO se recoupent stratégiquement dans le CPP qui accorde la prééminence à l'appropriation nationale et à la redevabilité mutuelle. Le CPP documente les Domaines d'action prioritaire sous-régionaux et régionaux, ainsi que les résultats de l'Organisation.

Dans le contexte de la MR, le CPP fournit aux partenaires du développement et à la communauté des

donateurs une vision claire des objectifs de la stratégie d'aide à moyen terme de la FAO et une estimation des ressources nécessaires à l'exécution du projet. Cela facilite également les échanges de vues entre la FAO et le gouvernement, ses partenaires externes du développement et autres parties prenantes nationales au sujet de leurs efforts conjoints et leur fait prendre conscience du Mandat de la FAO et de ses avantages comparatifs.

Les Domaines d'action prioritaire sous-régionaux et régionaux de la FAO

Les Domaines prioritaires sous-régionaux (lorsqu'il existe un BSR fonctionnel) se baseront sur l'agrégation des priorités du CPP – accent mis sur les enjeux communs - et l'identification des priorités spécifiques au niveau sous-régional. Les domaines prioritaires régionaux se baseront sur les objectifs stratégiques généraux de l'Organisation, sur les domaines d'action prioritaire, les questions et les perspectives spécifiques à la région et l'agrégation des domaines prioritaires sous-régionaux, en mettant de nouveau l'accent sur les domaines communs. Comme le fait ressortir cette analyse, les Domaines prioritaires régionaux qui sont rassemblés dans un document régional, constituent un lieu institutionnel où les éléments directifs et les approches ascendantes de la planification et de la programmation se rencontrent et doivent être renforcés.

Les priorités régionales sont présentées lors de la Conférence régionale et dès qu'elles auront été approuvées, elles seront présentées par le biais du Comité financier et du Comité du Programme au Conseil et à la Conférence à Rome. Ces domaines prioritaires qui ont été identifiés devraient contribuer significativement à la définition du PMT et du PTB lors du cycle de planification et de programmation successif. Les domaines d'action prioritaire servent de cadre pour la formulation des activités de la FAO conformément au nouveau modèle de planification axé sur les résultats. Les résultats régionaux (à partir du PTB 12-13) et les plans de travail des bureaux orienteront la priorisation des efforts de MR.

Les Nations Unies au niveau national

Le PNUAD), aligné sur les priorités stratégiques de l'UNDG, est le cadre stratégique du programme pour l'UNCT. Il décrit comment l'UNCT répond collectivement aux priorités du cadre de développement national – priorités qui ont pu être influencées par une contribution analytique de l'UNCT, telle que l'évaluation commune s'appliquant à tous les pays (CCA). Le fait que les agences spécialisées (par exemple la FAO) et les institutions non résidentes n'utilisent pas le «cycle harmonisé des programmes» des Programmes et Fonds du Comité exécutif de l'UNDG ne devrait pas constituer un obstacle majeur à leur engagement au PNUAD. Les activités prévues de leur programme ou projet, leurs contributions budgétaires devront être liées, autant que possible, à la matrice des résultats du PNUAD. Les résultats programmatiques prévus d'une coopération avec l'UNCT – les résultats du PNUAD, ainsi que les résultats et les produits des Fonds des Nations Unies ayant participé aux opérations, les Programmes et les Agences œuvrant individuellement ou conjointement – doivent contribuer de manière substantielle et mesurable à la réalisation des priorités sélectionnées du cadre national de développement. La FAO, en tant qu'agence spécialisée, devra par le biais du CPP, être pleinement engagée dans le processus du PNUAD au niveau national et dans ses activités de projet ou de programme prévues.

Cadres pour les situations d'urgence

Le Plan d'action de la FAO pour les situations d'urgence /Réduction des risques de catastrophe/ Gestion (PA) est un outil de planification qui devra être intégré à la fois dans le CPP et/ou le PTP. Le PA ne se définit pas comme un document stratégique, mais plutôt comme un «document de programmation» qui est à mi-chemin entre «le projet et la stratégie organisationnelle». Tout comme pour le CPP, il doit procéder à une analyse de la situation, à la détermination de priorités et à la planification. Cela conduit à

la préparation du cadre logique et d'un «plan d'activités» avec une liste d'activités et de sorties dont les coûts sont approximativement évalués (similaire au plan de travail des pays). Les directives du PA déclarent que celui-ci constituera un «outil crucial de collecte de fonds» et qu'il «devra être une partie intégrante du CPP». Le plan de travail des pays (PTP) n'est pas encore pris en considération dans les directives, car elles n'ont pas encore été énoncées. Cependant, le cadre temporel de six mois à deux ans du PA et son rôle prévu de «lien entre le projet et la performance de l'Organisation» impliquent certains chevauchements.

Procédure d'appel global (CAP) est un cycle de programme pour les organisations humanitaires leur permettant de planifier, de coordonner, de financer, de mettre en œuvre et de suivre les réponses aux désastres et aux situations d'urgence, en consultation avec les gouvernements. Il contribue sérieusement à l'élaboration d'une approche stratégique aux actions humanitaires et encourage une coopération étroite entre les gouvernements, les donateurs, les organismes d'aide et en particulier entre les ONG, le mouvement de la Croix-Rouge, les OIM et les institutions onusiennes. Les coordinateurs humanitaires sont chargés de la préparation des appels unifiés, lancés à l'échelle de la planète par le Secrétaire général avant le début de chaque année civile. Les examens à mi-parcours sont présentés aux partenaires fournisseurs de ressources au mois de juillet de chaque année.

Plan commun d'action humanitaire (CHAP) est un plan stratégique qui décrit les actions humanitaires dans un pays ou une région donnée. Il fournit: (i) une analyse du contexte dans lequel a lieu l'action humanitaire; (ii) présente les scénarios les plus probables, les plus optimistes et les pires; (iii) une analyse des besoins et une déclaration de priorités; (iv) les rôles et les responsabilités, par exemple qui fait quoi et où; (v) des liens clairs vers des objectifs à long terme; et (vi) un cadre pour le suivi de la stratégie et sa révision si nécessaire. Le CHAP sert de fondement pour l'élaboration de l'Appel global, et fait partie en tant que tel, de la Procédure d'appel global.

Appel d'urgence (FA) est un outil permettant de structurer une réponse humanitaire coordonnée au cours des trois à six premiers mois d'une urgence. Il est déclenché en consultation avec les parties prenantes. Il contient une analyse du contexte et des besoins humanitaires (en citant toutes les évaluations des besoins spécifiques disponibles), des plans d'intervention rapide (au niveau stratégique général, mais également avec des plans sectoriels comprenant des projets spécifiques proposés) et des déclarations relatives aux rôles et aux responsabilités. Les Appels d'urgence présentent un plan d'intervention stratégique rapide et des projets spécifiques dans les cinq à sept jours suivant la déclaration de l'état d'urgence. Les Appels d'urgence sont généralement révisés un mois plus tard, lorsque d'autres informations sont disponibles. Les Appels d'urgence servent aux demandes de financement au Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires.

4.1.3 Une vue d'ensemble des avantages comparatifs de la FAO

I. FONCTIONS ESSENTIELLES:

- **Assistance aux politiques:** La FAO analyse les changements mondiaux et leurs implications aux niveaux national et régional, et aide les gouvernements à formuler et examiner leurs politiques et stratégies nationales en matière d'agriculture et de développement rural.
- **Renforcement des capacités:** le renforcement des capacités des pays est une caractéristique commune à toutes les interventions de la FAO, tant aux niveaux des initiatives nationales que régionales car c'est une partie intégrante de tous les 11 objectifs stratégiques. Lors de ses interventions de renforcement des capacités, la FAO joue un rôle de facilitateur avec les contreparties

du pays et s'applique au: 1) développement des capacités des individus (comme les producteurs); 2) au développement des capacités organisationnelles (du gouvernement, du secteur privé et de la société civile); et 3) aux changements nécessaires à l'obtention d'un environnement favorable (par exemple en ce qui concerne les politiques, les règles du jeu et les mesures d'incitation). La FAO se conforme au principe d'appropriation par les pays et conjointement avec les contreparties du pays planifie les interventions de développement durable.

- **Production de biens publics:** la FAO étant une source faisant autorité pour les informations du domaine public, elle recueille, analyse et diffuse des informations par le biais de ses pays Membres et des programmes de développement dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, des pêches, de la gestion des ressources naturelles et de la foresterie. Les statistiques de la FAO, les études et les rapports sur le long terme appuient les conseils en matière d'élaboration de politiques et d'aide dans ces domaines. L'Organisation fait également office de dépositaire de nombreux traités et accords internationaux, comme le *Codex Alimentarius* sur les règles qui régissent la sécurité alimentaire pour les producteurs et les consommateurs, comme le Code de conduite pour une pêche responsable et le Traité international sur les ressources phytogénétiques.
- **Partage des connaissances et des informations:** presque toutes les interventions régionales et nationales de la FAO impliquent l'élaboration d'approches de partage des connaissances présentées dans tous les Objectifs stratégiques. L'Organisation possède une expertise sur de multiples approches de partage des connaissances, tant en situations réelles que virtuelles, et facilite des réseaux thématiques ou des collectivités de pratiques très variés.
- **Exécution de projets et programmes en partenariat:** la FAO travaille en partenariat avec un vaste éventail d'acteurs et de parties prenantes pour mettre en œuvre des programmes et des projets. Elle collabore avec d'autres organes gouvernementaux, des organisations des Nations Unies, des organisations de la société civile (OSC), des autorités locales, avec le secteur privé et des institutions financières internationales.

II. OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA FAO:

Sur la base des Objectifs stratégiques de l'Organisation, la FAO se spécialise dans:

- A. L'intensification durable de la production végétale
- B. L'accroissement de la production animale durable
- C. La gestion et utilisation durables des pêches et des ressources halieutiques
- D. L'amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments
- E. La gestion durable des forêts et des arbres
- F. La gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux dangers écologiques mondiaux ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture
- G. L'environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence et le développement rural
- H. La sécurité alimentaire améliorée et meilleure nutrition
- I. La meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles
- K. la parité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, services et aux prises de décision dans les zones rurales
- L. Les investissements publics et privés accrus et plus efficaces dans l'agriculture et le développement rural

Objectifs fonctionnels:

- X. Collaboration efficiente avec les pays Membres
- Y. Administration efficace

III. PRINCIPES ET APPROCHES DE LA PROGRAMMATION PAR PAYS DES NATIONS UNIES:

- **Utilisation des cinq principes de programmation par pays des Nations Unies:** une approche fondée sur les droits de l'homme; égalité entre hommes et femmes; durabilité de l'environnement; gestion axée sur les résultats (GAR); et développement des capacités.
- **Une approche axée sur les programmes:** la FAO a une tendance de plus en plus marquée à adopter une approche axée sur les programmes plutôt que sur les projets. Cette approche favorise des accords de partenariat plus souples et stratégiques. Les contributions des partenaires fournisseurs de ressources ne sont donc pas liées à un projet particulier ou à des activités préalablement planifiées, mais appuient de préférence le cadre de résultats de la FAO qui complète d'autres produits prévus parmi lesquels nombre d'activités peuvent être financées. Cela permet et promeut des méthodes de travail souples et interdisciplinaires. Cette tendance qui s'accroît reflète l'accent mis sur le besoin d'une planification à long terme pour la fourniture de l'aide au développement afin d'obtenir des résultats positifs et un impact durable. Cela sert également à réduire les coûts des transactions supportés par les partenaires fournisseurs de ressources.
- **Mise en œuvre des Programmes/Projets:** la FAO possède l'expertise et l'expérience nécessaires pour fournir le soutien technique et administratif nécessaire à la mise en œuvre réussie des projets. Les institutions nationales et les ONG sont souvent étroitement associées dans la mise en œuvre d'un projet. La palette des services fournis va du recrutement et de la supervision des experts à la prestation de biens et de services ou à la fourniture d'informations mises à jour sur l'avancement du projet et des rapports budgétaires et financiers réguliers. Les fonctionnaires techniques de la FAO fournissent des services de soutien technique aux projets et contribuent à concrétiser sur le terrain les connaissances de la FAO. Cependant, la FAO s'oriente de plus en plus vers l'exécution nationale de projets et a formulé dans ce but un Protocole d'accord (PA)/Exécution nationale – accord d'exécution par les entités nationales (NEX).
- **Transparence et obligation de rendre compte:** la FAO fournit des évaluations de projets, intérimaires et finales. La force du mécanisme de surveillance et de création de dossiers garantit que les gouvernements, les partenaires fournisseurs de ressources et le personnel technique sont bien informés des événements, contribuant ainsi à une meilleure exécution et à la satisfaction des clients.

4.1.4 «Qui fait quoi» pour appuyer la MR à la FAO

Des rôles et des responsabilités spécifiques attribués au personnel clé (du siège, des bureaux sous-régionaux et régionaux, et des bureaux nationaux) ont été créés pour la MR. Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble sur la nature des soutiens fournis.

DIVISION	DESCRIPTION
OSP	Le Bureau des stratégies, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) est responsable de l'élaboration, du suivi, de l'établissement de rapports relatifs à la politique et à la stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation et aux sept domaines d'action prioritaire. Il gère également l'ensemble des besoins en ressources (volontaires et fixées) pour toutes les activités de l'Organisation dans le PMT et le PTB.
TCS	La Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes (TCS) contribue à renforcer les liens entre les bureaux décentralisés et les départements techniques du siège pour fournir l'assistance politique, élaborer les programmes et stratégies, mobiliser et fournir des ressources et renforcer les capacités qui leur sont associées, dans le but d'appuyer les nations Membres et les organisations régionales d'intégration économique. La Division possède à cette fin, dans le bureau du directeur, trois services corrélés et une équipe de coopération technique (TC):
TCSR	Le service des opérations et de la mobilisation des ressources (TCSR) coordonne et soutient la mise en œuvre de la stratégie et des opérations de mobilisation des ressources de l'organisation. TCSR, en particulier, gère les relations avec les partenaires fournisseurs de ressources et dirige la collecte des fonds à Rome et dans d'autres capitales, tout en développant ou en promouvant des financements extrabudgétaires et des modalités de mise en œuvre innovantes, notamment avec les fondations privées. Le soutien fourni aux efforts de collecte de fonds des bureaux décentralisés et des unités opérationnelles est une seconde caractéristique de TCSR. TCSR collabore avec les bureaux décentralisés afin d'assurer une filière de qualité pour les financements extrabudgétaires en suivant/appuyant toutes les phases des projets et du cycle des programmes (soutien opérationnel).
TCSP	Du point de vue de la mobilisation des ressources, le Service d'appui à l'assistance aux politiques (TCSP) est un service clé qui soutient l'élaboration des Cadres de programmation par pays (CPP, précédemment CNPMT). TCSP aide également les pays Membres à formuler des stratégies et des politiques durables de développement agricole et rural (qui serviront de base à la programmation par pays). TCSP sert aussi à fournir des ressources pour l'élaboration des politiques relatives à l'agriculture, au développement rural et à la sécurité alimentaire et aide les pays Membres de la FAO à formuler, suivre et évaluer les politiques et stratégies durables et, du même coup, à identifier, comprendre et lutter contre les causes profondes de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. TCSP œuvre également pour renforcer le dialogue à tous les échelons du processus politique, à améliorer les connaissances sur les questions du développement et à renforcer les capacités des institutions publiques traitant des questions politiques.

DIVISION	DESCRIPTION
TCSF	Le Service d'appui à la sécurité alimentaire intégrée (TCSF) est responsable de la coordination de l'aide fournie par la FAO en matière de formulation et de mise en œuvre des programmes nationaux pour la sécurité alimentaire. Ces programmes impulsés par les pays proposent des solutions à la lutte contre la faim au sein des populations locales. Dans le cadre du soutien continu fourni aux programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire, une équipe pour le suivi et l'évaluation (M&E) a été installée au sein de TCSF. TCSF organise également des accords spéciaux de coopération Sud-Sud, afin que les techniciens et les experts des pays émergents puissent travailler directement avec les agriculteurs des pays hôtes et partager leurs connaissances et compétences.
TCP (in TCSD)	L'Équipe du Programme de coopération technique dans les bureaux du Directeur de TCS suit l'utilisation de la partie décentralisée des crédits du PCT, surveille l'observance des critères et règles du PCT au sein de l'Organisation et coordonne l'approbation de la part de crédit du PCT qui n'a pas été décentralisée pour les projets d'urgence et interrégionaux.
TCE	La Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) dirige des efforts de MR pour les programmes ou projets d'urgence et de reconstruction (principalement à travers l'OS I). Si la majeure partie des efforts consacrés aux urgences et au redressement est dirigée par des coordinateurs de secours d'urgence sur le terrain, TCE possède elle aussi un réseau central d'agents de contact avec les donateurs. Leur rôle consiste à améliorer les relations avec les donateurs du TCE en interagissant avec eux de manière cohérente et claire. Ils ne se concentrent pas sur les produits de chaque projet, car cette responsabilité incombe aux personnes chargées de la mise en œuvre du projet.
TCI	La Division du Centre d'investissement (TCI) aide les gouvernements à identifier, planifier et mettre en œuvre les investissements pour atteindre les objectifs OMD. Il contribue également à promouvoir une utilisation efficace et maximale des investissements nationaux, externes et du secteur privé. Il s'efforce d'identifier, à la demande de gouvernements nationaux, de jeunes projets qui pourraient ultérieurement faire l'objet d'investissements plus importants. La MR du TCI diffère de celle de TCS et de TCE, car elle mobilise des fonds pour les pays et non uniquement pour la FAO.
TCDM	L'Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats (TCDM) est chargé du suivi et de l'établissement des rapports de haut niveau sur le programme de terrain de la FAO. Il fournit un cadre d'assurance qualité et propose des outils tels que le Manuel sur le Programme de terrain que l'on peut se procurer auprès de FPMIS.
OCE	Le Bureau des communications et des relations extérieures (OCE) mobilise les volontés politiques et promeut la reconnaissance mondiale des actions nécessaires à l'accomplissement du mandat de la FAO, en ayant recours à la communication, à la promotion et aux partenariats. Il est responsable des relations médiatiques de la FAO, des campagnes mondiales, des liaisons avec le système des Nations Unies et autres organismes intergouvernementaux, ainsi que de la coordination des partenariats avec les organisations non gouvernementales et le secteur privé.
Départements techniques, Bureaux régionaux, Bureaux sous-régionaux et Bureaux de pays	Commencent/appuient l'élaboration du programme ou du projet, élaborent une approche stratégique à la MR et garantissent l'efficacité des opérations et des rapports.

4.2 Outils

4.2.1 Modèle de Plan d'action pour la MR

Le modèle suivant est utile pour rendre opérationnelle une stratégie de MR qui appuiera le cadre de programmation au niveau pertinent (niveau national, le CPP et le PNUAD).

Étapes pratiques	Activités	Responsable	Calendrier
Identification	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer une matrice nationale, sous-régionale ou régionale des partenaires fournisseurs de ressources, en cartographiant leurs intérêts vis-à-vis du Cadre stratégique de la FAO, des Domaines d'action prioritaires et du CPP. ■ Utiliser des outils pour l'identification des partenaires fournisseurs de ressources tels que l'ADAM ou les connaissances locales. ■ Assurez-vous que chaque partenaire fournisseur de ressources constitue une source acceptable (il est important de les confronter aux Directives de la FAO sur le secteur privé). 		
Engagement des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Examiner ou élaborer des notes conceptuelles et des propositions de programmes/projets et assurez-vous qu'elles sont alignées sur les cadres de programmation de la FAO qui leur correspondent (et les intrants du FPMIS). ■ Améliorer la matrice des partenaires fournisseurs de ressources, en la faisant correspondre aux notes conceptuelles/propositions spécifiques. ■ Élaborer un plan de communication qui décrit comment chaque partenaire identifié fournisseur de ressources sera sollicité. Examiner les différentes notes indicatives sur les partenaires fournisseurs de ressources fournies par TCSR. ■ Assurez-vous que toutes les communications sont alignées sur les directives de l'OCE. ■ Élaborer du matériel de promotion et mettre à jour le site internet pour faire connaître les principaux programmes/projets prioritaires. ■ Solliciter les partenaires fournisseurs de ressources par le biais de réunions/ateliers/visites sur le terrain. 		
Négociation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir des liaisons étroites avec les BR, BSR et les chargés de liaison pertinents à TCSR/TCE afin de vous assurer que le partenaire fournisseur de ressources constitue une source acceptable et que ses règles et réglementations sont compatibles avec celles de la FAO. ■ Examiner et utiliser les protocoles d'accord standard (GCP, FFU, etc.), le cas échéant. 		
Gestion et production de rapports	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer que les rapports soient établis en temps opportun, en suivant à la fois les mécanismes de rédaction de rapports de la FAO et ceux convenus avec le partenaire fournisseur de ressources. 		
Communication des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer des fiches d'information sur les points saillants du projet qui serviront à en diffuser largement le succès ■ Mettre sur pied des voies de communication avec les partenaires fournisseurs de ressources, par exemple des bulletins hebdomadaires, courriels, visites sur le terrain, etc. afin de favoriser les échanges et de renforcer la confiance mutuelle. 		
Pour appuyer les points précédents:			
Une MR institutionnalisée joue un rôle clé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer des centres de liaison avec les donateurs au sein de l'équipe du bureau, si possible. ■ Renforcer l'approche de la MR en organisant avec l'équipe des réunions régulières, en partageant les informations, en mettant à jour les connaissances à travers des formations et en créant des contacts avec les experts-conseils locaux. ■ Consulter l'intranet RM de l'Organisation pour les mises à jour sur les directives de la FAO et les opportunités en matière de MR. ■ Intégrer les activités de MR au plan de travail du Bureau. 		
Réfléchir aux enseignements tirés en matière de MR	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivre les budgets du programme ou projet et les confronter aux approbations de financement afin de surveiller la réalisation des cibles de la MR. ■ Recentrer les efforts, le cas échéant, en multipliant les contacts avec les partenaires fournisseurs de ressources. 		

4.2.2 Modèle de matrice relative aux partenaires fournisseurs de ressources

Agence Partenaire	Secteurs liés au mandat de la FAO - OS/RR/CPP	Période du plan stratégique financé ou national, en cours	Programmes ou Projets de la FAO financés durant les cinq dernières années	Contribution totale sur les cinq dernières années	Potentiel pour une future coopération / leçons apprises	Volume potentiel de ressources qui peut être mobilisé	Délais pour la soumission	Tout autre commentaire	Contact chez l'agence partenaire et Liaison en TCSR/TCE
Partenaire de financement, existant ou potentiel	Lister les priorités établies par le partenaire, correspondant au mandat de la FAO.	Eg 2003-2012	Lister les projets, représentés par leur symbole dans FPIMIS	Ajouter le total des contributions	Lister tout problème pertinent pour une future coopération	Estimer le volume de ressources mobilisables auprès de ce partenaire, i. e. au cours de la durée d'un programme ou d'un CPP. Inclure les potentielles contributions en nature	Le siège / l'organe de décision du partenaire impose-t-il un délai pour la soumission des propositions ?	Notes qui pourraient requérir des suivis	<ul style="list-style-type: none"> E-mail du contact chez l'agence partenaire E-mail du membre TCSR/TCE en charge du dossier
• Exemple USAID	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des ressources de pêche partagées (OS C) Sécurité alimentaire pour les populations vulnérables et croissance de l'agribusiness et des petites entreprises (les deux OS G) Amélioration de la gestion des réserves d'eau et amélioration de la performance du secteur de l'énergie. (les deux OS F) 	2003-2012	GCP/ XXX/123/USA	XX millions d'USD	La FAO et USAID ont soutenu des projets d'aquaculture communautaire depuis de nombreuses années en X, il y a des possibilités de partager les leçons retenues, entre les 2 institutions.	XX millions d'USD	Non	Le représentant part à la fin de l'année	xx@usaid.org xx@fao.org
Exemple EU	<ul style="list-style-type: none"> Développement humain (éducation, santé, nutrition) (OS G) Développement rural (agriculture, infrastructure rurale, secteur non-paysan) (OS G) Développement du secteur privé (OS L) 	2010-2014	GCP/ XXX/456/EC	XX millions d'EUR	L'UE s'est spécialement concentrée sur les projets d'urgence. Des efforts doivent être faits afin d'améliorer le partenariat en projets de développement. Projet X est un exemple récent d'une initiative pour le développement du secteur privé.	XX millions d'EUR	Mars et Octobre de chaque année	Aucun	xx@eu.org xx@fao.org

4.3 Glossaire

Cadre de programmation par pays	Le CPP définit les domaines de priorité et les résultats indicatifs attendus par la FAO au niveau national. Il contribue à appuyer les objectifs nationaux en matière d'agriculture, de développement rural et de sécurité alimentaire tels qu'ils sont exprimés dans les plans de développement nationaux, conformément au PNUAD ou le Programme commun par pays du système des Nations Unies, la procédure d'appel global (CAP) et autres procédures d'appel, les OMD et autres Objectifs de développement internationalement convenus (IADG) et les priorités régionales.
Plan de travail des pays	Le PTP constitue un ensemble maniable de résultats d'activité, de produits et services avec leurs activités et ressources connexes qui exprime la redevabilité collective et individuelle de l'Organisation vis-à-vis des résultats biennaux d'un pays. Il représente le lien entre les cadres de planification opérationnelle et stratégique de la FAO et la Programmation par pays de la FAO. Sa préparation et sa mise en œuvre relèvent de la coordination générale dont est chargé le bureau de pays pertinent, mais comprennent aussi des résultats fournis par tous les bureaux de la FAO dans les pays, les sous-régions et le siège.
Fourniture/ impact	Effets positifs et négatifs à long terme sur des groupes identifiables de population, produits par une intervention directe ou indirecte de développement. Ces effets peuvent être prévus ou involontaires.
Contributions réservées/ou affectées de manière non contraignante	Les contributions volontaires des partenaires fournisseurs de ressources peuvent être réservées ou affectées de manière non contraignante s'ils désirent que leurs ressources aient une affectation particulière. Ce sont les moyens qui permettent au partenaire de stipuler ses choix, mais il est nécessaire que cette stipulation appuie le Cadre stratégique de la FAO. Les Domaines d'action prioritaire (IFA) servent à garantir une provenance et une affectation plus systématiques des ressources sans affectation spéciale à un échelon transversal.
Plan de travail des pays de la FAO	L'ensemble des résultats d'activité, des produits et services avec leurs activités et ressources afférentes qui expriment l'obligation redditionnelle collective et individuelle de l'Organisation vis-à-vis des résultats d'une collaboration avec un pays donné.
Domaines d'action prioritaire (IFA)	Les domaines thématiques composés de groupements de Résultats de l'Organisation exigeant des ressources pour faire face aux difficultés existantes ou futures, par exemple en tenant compte des déficits de financement qui sont apparus lors du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre. Étant souvent mais pas exclusivement transversaux, ils contribuent aux objectifs stratégiques et orientent leur ciblage. Les IFA servent de point de repère et fournissent un outil de communication et de promotion pour mieux attirer des financements et des partenariats extrabudgétaires qui compléteront les ressources ordinaires du programme. Ils ciblent les efforts de mobilisation de ressources extrabudgétaires pour la période du Plan à moyen terme (quatre ans) et complètent les Cadres de Programmation par pays (précédemment NMTPF). Ils servent également à faciliter le financement groupé et moins restrictif des ressources extrabudgétaires et à permettre au Conseil d'administration de mieux surveiller l'utilisation des ressources conformément aux priorités convenues.
Suivi	Suivi continu des activités, produits, services, des indicateurs des résultats d'activité et des résultats de l'Organisation afin de garantir que l'exécution évolue conformément au plan et que les résultats pourront être réalisés.

Produit de l'Organisation	Un produit important, mesurable, essentiel à la réalisation et clairement lié au Résultat régional ou de l'Organisation. De nombreuses unités de la FAO contribuent à la réalisation des produits de l'Organisation, bien qu'une seule unité soit tenue responsable des résultats atteints.
Résultats de l'Organisation	Les résultats que la FAO s'engage à atteindre pour les pays Membres et la communauté internationale sur une période de quatre ans afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques ou fonctionnels du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget. Les résultats de l'Organisation impliqueront normalement les contributions de plusieurs unités de l'Organisation, tant au siège que sur le terrain.
Cycle des Programmes	Le Cycle des Programmes de la FAO se décompose en trois parties. Le document du Cadre stratégique dont le cycle est de 15 ans doit être mis à jour approximativement tous les six ans. Le Plan à moyen terme (PMT), à évolution continue, a un cycle de six ans. Il est révisé tous les deux ans. Le Programme de travail et budget (PTB) dont le cycle est de deux ans fait l'objet d'un premier document sommaire présenté aux sessions de mai du Comité financier et du Comité du Programme et d'un second texte présenté au Conseil du mois de juin de la seconde année. Il présente en détail le plan de mise en œuvre de deux ans du PMT en y incluant les intrants nécessaires et les résultats à produire.
Estimations des ressources	Une estimation des ressources (financières ou autres) nécessaire à la réalisation des produits/résultats du programme ou du projet.
Besoins en ressources	Une quantification plus précise des ressources nécessaires à la réalisation des produits/résultats du programme ou du projet, autrement dit le 'déficit de ressources'.
Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources	Une feuille de route qui fournit les détails d'un plan d'action et d'un ensemble de résultats attendus, dans le but de garantir des ressources durables pour le(s) Programme(s) de l'Organisation, de gérer efficacement les ressources et de communiquer des rapports à ce sujet.
Partenaire fournisseur de ressources	Le terme «partenaire fournisseur de ressources» remplace de plus en plus fréquemment le terme «donateur», car il met l'accent sur les différents types de partenaires à travers lesquels la FAO accède aux ressources pour ses activités, notamment les nouveaux acteurs tels que les Organisations régionales d'intégration économique (ORIE), les autorités élues localement, les institutions internationales de financement (IFI), les organismes bailleurs de fonds bilatéraux et les institutions régionales ou sous-régionales, ainsi que les banques de développement régionales. Le terme «partenaire» est plus approprié pour décrire la collaboration et l'implication accrue qui caractérise les relations entre le donateur et le bénéficiaire que la FAO s'efforce de seconder.
Gestion axée sur les résultats (RBM)	C'est une stratégie de gestion à travers laquelle: la formulation du programme est articulée autour d'un ensemble d'objectifs et de résultats logiquement liés les uns aux autres; les ressources sont affectées en fonction des besoins correspondant aux résultats désirés; la performance réelle en terme de résultats obtenus est mesurée objectivement grâce à des indicateurs de performance déterminés dès le début du processus.

Capital d'amorçage	Le capital d'amorçage est une émission de titres par laquelle une ou plusieurs parties liées à un nouveau projet ou programme investissent les fonds nécessaires à son maintien jusqu'au moment où il pourra continuer à s'autofinancer ou jusqu'au moment où il aura obtenu un résultat dont la valeur justifiera d'autres financements. Le capital d'amorçage se réfère au capital initial investi.
Objectifs stratégiques	Bénéfices ou changements attendus sur une période de dix ans qui concerneront les institutions des pays Membres, la communauté internationale ou les partenaires du développement. Ces bénéfices représentent les différentes étapes de la chaîne de résultats obtenus à partir du résultat immédiat de l'adoption des produits et services de la FAO par les utilisateurs principaux et sur la base des Résultats afférents de l'Organisation.
Analyse SWOT	L'analyse SWOT est une méthode de planification stratégique utilisée pour évaluer les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces qui accompagnent un projet. Elle consiste à spécifier l'objectif du projet et à identifier les facteurs internes et externes qui sont favorables ou défavorables à la réalisation de cet objectif.
Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles (TCPR)	L'objectif principal du TCPR est d'évaluer l'efficacité du système de soutien fourni par les Nations Unies aux pays en développement qui s'efforcent d'atteindre leurs priorités et de répondre à leurs besoins dans le cadre du programme de développement des Nations Unies énoncé lors de la Déclaration du Millénaire et à l'occasion d'autres conférences et sommets mondiaux. Le dernier TCPR a été conduit en 2007.
Plan de travail	Un ensemble gérable de produits et de services qui inclut les activités et les ressources qui leur sont associées, comme les ressources humaines et qui appuie la réalisation d'un ou plusieurs résultats d'activité.

Pour plus d'informations, veuillez contacter:
TCSR-Chief@fao.org

Web

<http://www.fao.org/tc/resource-mobilization/rmhomepage/fr/>

Intranet

<http://intranet.fao.org/rm>

