

Projet de stratégie de mobilisation de ressources

1. Analyse des besoins et avantages comparatifs de la FAO

1. La combinaison de ressources dont dispose l'Organisation pour mener à bien ses activités ne cesse d'évoluer et les dépenses extrabudgétaires sont maintenant aussi élevées que celles imputées sur le Programme ordinaire de 2006-07. Néanmoins, l'EEI a constaté: a) qu'il y avait des déficits dans le financement de certains domaines clés; b) que les propositions concernant l'utilisation des ressources extrabudgétaires ne précisaient pas systématiquement de quelle manière ces ressources contribueraient à l'obtention des résultats et des produits définis par l'Organisation et que des améliorations s'imposaient pour garantir que les fonds extrabudgétaires complètent le budget du Programme ordinaire de manière à contribuer effectivement à la réalisation des objectifs et les résultats de l'Organisation; c) qu'il fallait mieux intégrer les exigences découlant des programmes nationaux, sous-régionaux et régionaux et d) que la volatilité et l'affectation des financements extrabudgétaires actuels posaient un problème.

2. L'EEI a recommandé qu'une stratégie de mobilisation des ressources cohérente et dynamique soit mise en place autour des domaines d'action prioritaires (appelés thèmes prioritaires dans le rapport de l'EEI) et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. Le présent document soumet une stratégie possible, à l'attention des Groupes de travail I et III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI).

3. La FAO a besoin d'une base de financement rationnelle, stable et renforcée pour remplir son rôle de centre d'excellence technique dans les domaines relevant de son mandat. Ses principaux *avantages comparatifs* en matière de mobilisation des ressources sont les suivants:

- Sa contribution équilibrée et fondée sur des éléments concrets à des débats complexes et délicats tenus aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national;
- Sa fonction d'instance neutre pour la négociation d'accords internationaux;
- La qualité et l'envergure de ses fonctionnaires techniques, qui peuvent devenir des catalyseurs actifs de l'élaboration de "pratiques optimales" dans les domaines relevant du mandat de l'Organisation, à l'échelon national;
- Sa présence étendue aux niveaux national, sous-régional et régional;
- Son programme de terrain et ses capacités de mise en œuvre dans des situations complexes, ainsi que son accès aux gouvernements;
- Son rôle reconnu dans les interventions d'urgence et les stratégies de transition (ou de sortie) du relèvement au développement et à l'investissement;
- Sa capacité démontrée à établir des partenariats.

Vision et objectifs

4. La FAO doit faire en sorte que des efforts de mobilisation et de communication soient entrepris à tous les niveaux de l'Organisation pour recueillir les ressources dont elle a besoin pour s'acquitter de ses fonctions essentielles et obtenir les résultats qu'elle a définis aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national.

5. Les objectifs de la stratégie de mobilisation des ressources sont les suivants:

- **Obtenir des financements et un appui adéquats pour** la réalisation des Résultats de l'Organisation, aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national;

- **Obtenir en temps voulu des financements prévisibles, grâce à des contributions volontaires**, de manière à pouvoir planifier de manière efficace le travail de la FAO;
- Accroître la part des fonds d'affectation générale.

2. Tracer la voie à suivre – les composantes de la stratégie

6. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie inclura une série d'actions à mener avec des partenaires externes de la FAO ou à caractère plus interne, sur la base de deux principes fondamentaux:

- intégration de la planification et de l'utilisation des ressources extrabudgétaires contribuant à la réalisation des Résultats de l'Organisation dans le nouveau modèle de programmation couvrant toutes les sources de financement;
- délégation des pouvoirs de mobilisation des ressources aux bureaux décentralisés, avec une coordination efficace du Siège, fondée sur une définition claire des rôles.

7. Les ressources extrabudgétaires destinées à faciliter la réalisation des résultats de l'Organisation incluent: l'établissement de partenariats et le soutien en nature; l'aide officielle de donateurs, qu'elle soit accordée dans le cadre de projets ou de programmes¹, de programmes de partenariat ou du remboursement direct des dépenses; le soutien budgétaire direct et les Fonds fiduciaires unilatéraux.

Éléments de la mise en œuvre:	Description des actions	Résultat
A. <i>Incorporer la stratégie de mobilisation des ressources dans le nouveau modèle de programmation – l'orientation stratégique de la mobilisation des ressources aux niveaux régional, sous-régional et national étant donnée par les programmes régionaux et sous-régionaux et les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats escomptés des activités de la FAO devraient donner à tous les membres, donateurs et pays bénéficiaires l'assurance que les activités pour lesquelles l'Organisation demande un appui financier ont fait l'objet d'un examen approfondi et contribuent directement aux résultats de l'Organisation définis pour l'exercice biennal. Les enveloppes de ressources présentées dans le Plan à Moyen terme et le Programme de travail et budget incluront une estimation de l'enveloppe des ressources extrabudgétaires. • les programmes régionaux et sous-régionaux et les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme serviront de catalyseurs pour la mobilisation de ressources au niveau régional, sous-régional ou national, conformément à d'autres approches spécifiques aux pays², telles que le processus pilote 	Accroître la transparence et la confiance des Membres et des donateurs dans la FAO.

¹ Par exemple, SFERA

² Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), si pertinent

	« Unis dans l'action ».	
B. <i>Associer les Membres et les donateurs au processus de définition des fourchettes de ressources financées par des contributions volontaires</i>	Convenir d'étapes concernant cet aspect spécifique dans le processus de planification: a) Examen, par les Membres, des besoins extrabudgétaires totaux, tels qu'ils ressortent du processus PMT/PTB, dans le cadre de la préparation d'une proposition, au cours d'une réunion des Membres qui pourrait se tenir au début de la deuxième année de l'exercice biennal; b) informer les donateurs et mobiliser leur appui pour les activités de plaidoyer, de réglementation ou de développement ou les interventions d'urgence et de relèvement de la FAO, et faire rapport sur le niveau des ressources promises, reçues et allouées, par rapport aux besoins prévus, grâce à un calendrier fixe de consultations durant le cycle d'exécution.	Renforcer la prévisibilité des ressources extrabudgétaires, pour chaque Résultat de l'Organisation escompté.
C. <i>Présenter les domaines d'action prioritaires, dans le contexte du nouveau processus de planification du CS/PMT, à l'attention des Membres, pour examen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les domaines d'action prioritaires servent de catalyseur pour la mobilisation de ressources extrabudgétaires. Ces domaines de travail « porte-étendard » sont définis pour une action immédiate ou pour faire face à des défis émergents. • Ils contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques et sont liés aux ressources pour l'adoption des produits et des services que la FAO s'engage à fournir à ses Membres, tels qu'ils sont généralement définis dans les résultats de l'Organisation. • Les domaines d'action prioritaires peuvent représenter des domaines d'avantage comparatif ou des fonctions essentielles de l'Organisation, lorsque l'on sait que les ressources sont insuffisantes pour atteindre les résultats escomptés aux niveaux régional, sous-régional et national. 	Faciliter et accroître les financements communs et non affectés.

<p>D. <i>Sensibiliser les décideurs, les donateurs potentiels et le grand public à la contribution unique de la FAO au processus de développement, à son avantage comparatif pour les opérations d'urgence et de relèvement, et à l'efficacité avec laquelle elle met en œuvre les projets et programmes financés par des donateurs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler une stratégie et un plan de communication marketing ciblés sur les principaux donateurs visés et fondés sur des expériences concrètes positives. • Promouvoir largement la stratégie et le plan de communication marketing pour garantir une communication cohérente des messages clés en rapport avec la mobilisation de ressources. • Élaborer une série connexe de directives sur la communication à l'intention des fonctionnaires de toutes les unités, pour les aider à entreprendre des activités de communication en rapport avec la mobilisation de ressources. 	<p>Reconnaissance et appréciation accrues de la "marque FAO" parmi les principaux donateurs visés³.</p>
<p>E. <i>Atteindre une plus large gamme de donateurs et en mobiliser de nouveaux, éventuellement dans le secteur privé; travailler en coordination étroite avec les partenaires pertinents et développer les partenariats.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documenter et suivre les tendances des donateurs et partager l'information avec tous les bureaux intervenant dans la mobilisation de ressources. Des organisations et des institutions régionales et sous-régionales, ainsi que d'autres organisations du système des Nations Unies, en particulier dans les pays, sont des partenaires possibles pour la mobilisation de ressources en faveur de programmes conjoints dans les domaines relevant du mandat de la FAO. • Étudier des possibilités concrètes offertes par le secteur privé; élaborer des directives, à soumettre à l'examen des organes directeurs, relatives à la mobilisation de ressources avec le secteur privé. • Développer la composante « mobilisation de ressources » de la Stratégie de partenariat. • Les gouvernements bénéficiaires doivent donner la preuve de leur engagement à travailler en partenariat avec la FAO en honorant leurs engagements financiers, notamment en versant leurs contributions de contrepartie en espèces. 	<p>Élargir la base de financement, en fonction des contributions des partenaires.</p>
<p>F. <i>Encourager les donateurs à passer progressivement d'une approche-projet à des partenariats</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un programme de reconnaissance et assurer aux donateurs une visibilité à leurs souhaits et adaptée aux circonstances. 	<p>Promouvoir une approche fondée sur les résultats et accroître les</p>

³ Grâce à une compréhension des avantages comparatifs de la FAO pour l'exécution de projets et de programmes financés par des donateurs

<p><i>stratégiques pluriannuels et/ou à soutenir les domaines d'action prioritaires</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer de nouveaux cadres pour des modalités de financement pluriannuel et / ou multi-donateurs à plus long terme et assorti de moins de conditions, des fonds fiduciaires unilatéraux, des programmes communs, l'exécution nationale et d'autres donateurs émergents non traditionnels, y compris le secteur privé. • Améliorer l'établissement des rapports de « veille économique » destinés aux services de l'Organisation, ainsi qu'à ses Membres et à ses donateurs, sur les résultats atteints, les ressources et les bénéficiaires, en s'appuyant sur les systèmes de suivi et d'évaluation de l'Organisation et en les complétant. 	<p>financements communs et non affectés.</p>
<p>G. <i>Différencier clairement les rôles des bureaux décentralisés et du Siège en matière de mobilisation de ressources</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaux décentralisés: <ol style="list-style-type: none"> a) défendre l'avantage comparatif de la FAO aux niveaux régional, sous-régional et national; b) contribuer à la formulation des Résultats de l'Organisation et à l'identification des Domaines d'action prioritaires et les documenter; c) Mobiliser des ressources pour atteindre les résultats définis pour les bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux; d) affecter les ressources reçues et attribuer les résultats obtenus et fournir des informations en retour à la coordination centrale, aux partenaires et aux donateurs locaux. • Siège: <ol style="list-style-type: none"> a) définir la conception de l'allocation des ressources sur la base des Résultats de l'Organisation et des Domaines d'action prioritaires et consolider les financements requis pour le processus PMT/PTB; b) soutenir le processus d'examen par les membres et les donateurs des propositions concernant les ressources extrabudgétaires; c) coordonner la gestion des risques associés au caractère imprévisible des contributions volontaires; d) coordonner la mobilisation de ressources grâce à de nouvelles politiques, à la communication et à des outils (comme la formation, les mécanismes financiers, les nouveaux accords de partenariat et l'appui aux bureaux décentralisés); et e) établir des 	<p>Parvenir à des arrangements organisationnels efficaces pour faciliter la mobilisation de ressources, notamment entre les bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux.</p>

	rapports sur l'exécution générale.	
H. <i>Revoir le mécanisme de détermination, d'examen et de contrôle de la politique interne relative aux financements extrabudgétaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> Examiner le mécanisme de définition des politiques et de contrôle pour faciliter l'application des principes relatifs au nouveau modèle de programme de la FAO. Remplacer les règles et procédures opérationnelles/de gestion actuelles par de nouveaux outils harmonisés. 	Améliorer le contrôle des ressources extrabudgétaires, la transparence et les procédures d'établissement des rapports destinés aux Membres.
I. <i>Confirmer la politique de recouvrement intégral des coûts pour les activités financées par des contributions extrabudgétaires</i>	Les dépenses d'appui aux activités financées par des fonds extrabudgétaires seront surveillées. La politique de la FAO concernant les dépenses d'appui repose sur le concept du recouvrement intégral des <i>coûts variables indirects</i> . Cependant, étant donné que les contributions volontaires atteignent le niveau des contributions ordinaires, il conviendrait de récupérer également la portion pertinente des coûts fixes indirects. Une proposition en ce sens sera soumise au Comité financier à sa session d'octobre 2008.	Garantir un financement équilibré des activités et élargir la base de financement de l'Organisation.

8. La recommandation générale du Rapport de l'EEI relative à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources, contenait six recommandations subsidiaires. Les recommandations subsidiaires a), b) c) et e) sont couvertes dans les composantes de la stratégie et les actions de haut niveau correspondantes décrites ci-dessus.

9. En ce qui concerne la recommandation subsidiaire 7.6 d)⁴, en particulier les conditions de la mise en œuvre, la direction a entrepris un examen préliminaire sur la base de l'expérience acquise par la FAO et par d'autres organisations du système des Nations Unies au cours des dix dernières années. Comme indiqué précédemment lors d'une réunion du Groupe de travail III, la direction estime que cette approche ne serait pas rentable pour l'Organisation. Au cours des débats a été évoquée la possibilité d'examiner le modèle de l'UNICEF pour voir dans quelle mesure il pourrait être utilisé. Or, la FAO a déjà brièvement examiné dans le passé ce modèle possible pour parvenir à la conclusion qu'il serait inapproprié de l'étendre à la FAO. La direction a cependant déclaré qu'elle restait disposée à commissionner une étude approfondie de la question, si les Membres le jugeaient utile.

10. Enfin, en ce qui concerne la recommandation subsidiaire 7.6 f), la direction attendra d'éventuelles orientations supplémentaires de la part du Groupe de travail II.

⁴ Extrait de la recommandation 7.6 d) "...dans le but de créer et de renforcer l'appui de la part du public et des petites entreprises à la FAO, il faudrait établir une nouvelle fondation indépendante. Elle devrait être entièrement extérieure aux rouages de l'Organisation. La fondation remplacerait le TeleFood et les fonds mobilisés seraient affectés aux thèmes prioritaires. La FAO appuierait le démarrage de la fondation, mais il faudrait respecter une durée stricte de trois ou quatre ans pour le succès de l'entreprise. Ensuite, le soutien cesserait;"