



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONFÉRENCE

Trente-sixième session

Rome, 18 – 23 novembre 2009

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'EXAMEN TRIENNAL D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Table des matières

	Pages
I. Généralités	6
II. Mise en œuvre à la FAO de l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement 2004 et 2007 du système des Nations Unies	7
A. FINANCEMENT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT	7
B. EFFICIENCE, EFFICACITÉ ET PARTICIPATION DE LA FAO AUX MÉCANISMES DE COORDINATION AU NIVEAU NATIONAL	9
C. AUTRES DOMAINES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN TRIENNAL PERTINENTS POUR LA FAO	19
III. Défis à relever	27

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

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

Résumé

La FAO et le système des Nations Unies dans le contexte de l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles et des projets pilotes « Unis dans l'action »

Généralités

1. La Conférence de la FAO, dans ses résolutions 13/2005 et 2/2007, a demandé que le Directeur général présente un rapport intérimaire sur la mise en œuvre à la FAO de l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (« Examen triennal »).
2. En novembre 2007, la Conférence de la FAO a accueilli favorablement le rapport de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) et adopté une résolution sur son suivi. La FAO met en œuvre les deux résolutions de la Conférence concernant l'Examen triennal dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO, approuvé par la Conférence en novembre 2008. Dans ce contexte, la FAO s'est engagée à: (a) rationaliser ses processus administratifs et opérationnels, (b) atteindre les objectifs de l'Examen triennal concernant l'harmonisation et l'alignement au sein du système des Nations Unies, (c) participer activement aux processus de coordination des Nations Unies qui peuvent favoriser la cohérence de l'action dans les pays – par le biais des comités subsidiaires du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), le Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) et le Comité de haut niveau chargé des programmes (HLCP) – et (d) s'assurer que les États membres auront également accès aux services des institutions spécialisées dans le nouvel environnement qui se dessine pour l'aide internationale.

Faits marquants dans le système des Nations Unies pendant la période 2007-2009 à l'étude

3. Depuis le premier rapport intérimaire (C 2007/17), le GNUD a fait l'objet d'un processus de réforme important et a été intégré en tant que troisième pilier de la structure du CCS (les deux autres piliers sont le Comité de haut niveau sur la gestion et le Comité de haut niveau chargé des programmes). La réforme, motivée par l'intégration du GNUD dans le CCS, présente les caractéristiques suivantes:
 - **La création d'un Groupe consultatif pour la Présidence du GNUD** (l'administrateur du GNUD). Le groupe consultatif remplace le précédent comité exécutif (PNUD, FNUAP, UNICEF, PAM) et comprend des membres choisis par roulement ou non dans les programmes, les fonds, les institutions spécialisées et les organismes non-résidents des Nations Unies.
 - **La rationalisation des groupes de travail du GNUD et la reformulation de leurs mandats.** Les dix-neuf groupes antérieurs ont été réduits à cinq groupes couvrant les domaines suivants: (1) questions de programmation; (2) financements communs, questions liées à la gestion financière et à la vérification des comptes; (3) questions relatives au Système de Coordonneurs résidents des Nations Unies; (4) fonctionnement administratif des bureaux dans les pays; (5) questions liées aux situations de transition et à l'après crise.
 - Le processus d'apprentissage continu qui résulte de l'initiative « Unis dans l'action » dans huit pays pilotes, et de l'action d'autres pays et des équipes de pays des Nations Unies qui ont lancé un processus analogue.
 - La mise en œuvre des nouvelles modalités de programmation dans quatre-vingt-dix pays où les équipes de pays des Nations Unies de l'ONU préparent le nouveau Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), stimulés par l'Examen triennal.

4. Autre fait marquant, les responsables du GNUD ont approuvé, en août 2008, un document d'orientation intitulé « *Management and Accountability System of the UN Development and the RC System, including the functional firewall for the RC System* » (Système de gestion et de responsabilité du système de développement et de Coordonnateurs résidents des Nations Unies). Le système de gestion et de responsabilité a été mis en place en réponse aux dispositions de l'Examen triennal de 2004 et 2007 qui demandent un cadre de responsabilité complet pour les Coordonnateurs résidents et soulignent la nature responsable, collégiale et participative du système de Coordonnateurs résidents.

Participation aux mécanismes de coordination interinstitutions des Nations Unies et interaction avec ceux-ci

5. **CCS/GNUD.** La FAO a cherché à s'inspirer des pratiques optimales d'autres organisations des Nations Unies et contribué activement à la réforme du CCS et du GNUD. Le Secrétariat de la FAO participe à tous les mécanismes liés au GNUD par l'intermédiaire d'un système de points de contact fédérant plusieurs départements sous l'autorité du Sous-Directeur général chargé du Bureau de la coordination à l'échelle des Nations Unies et du suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement (UNC), qui assume, par roulement, les fonctions de Vice-Président du GNUD. Depuis 2007, la FAO a joué un rôle de premier plan dans plusieurs groupes de travail stratégiques et contribué à faire avancer le calendrier de la réforme des Nations Unies.

6. **Participation à l'initiative pilote « Unis dans l'action ».** Les représentants de la FAO ont été des membres dynamiques des équipes de pays des Nations Unies conduites par le Coordonnateur résident et participé activement au processus de réforme des Nations Unies au niveau des pays.

7. **Participation au système de Coordonnateurs résidents.** La FAO appuie le principe énoncé lors de l'Examen triennal, selon lequel le système de Coordonnateurs résidents appartient à toutes les institutions du système de développement des Nations Unies. La généralisation de cette vision exige que ce système, géré par le PNUD, fonctionne d'une manière responsable, collégiale et participative, et qu'un « cloisonnement » soit en place entre les fonctions du PNUD en tant que gestionnaire du système de Coordonnateurs résidents et celles qu'il assure en tant qu'institution chargée du développement.

8. Dans ce cadre, la FAO est favorable à un système impliquant une « double responsabilité » au niveau des pays, dans lequel les Représentants de la FAO doivent rendre des comptes à l'Organisation, mais sont aussi placés sous la hiérarchie fonctionnelle du Coordonnateur résident et de l'équipe de pays des Nations Unies en ce qui concerne le « Programme Unique »/PNUAD et d'autres questions convenues dont sont chargées les équipes de pays des Nations Unies.

9. LA FAO veille également à ce que certains de ses hauts fonctionnaires soient nommés Coordonnateurs résidents et encourage la participation d'un certain nombre d'entre eux aux mécanismes respectifs d'évaluation et de sélection.

10. **Participation au niveau régional.** La FAO accentue ses efforts pour participer proactivement au mécanisme régional réformé de collaboration entre les institutions du système des Nations Unies. Les bureaux régionaux de la FAO sont devenus, à titre expérimental, des membres formels des équipes de directeurs régionaux et ils renforceront leur collaboration dans le cadre des mécanismes de coordination régionaux dont ils font déjà partie, et qui fonctionnent sous l'autorité des Commissions régionales des Nations Unies.

Élargir le soutien du système des Nations Unies aux domaines qui relèvent du mandat de la FAO

11. La participation accrue de la FAO aux mécanismes interinstitutions vise à améliorer l'accès des États membres à l'ensemble des mandats, des expériences, des connaissances et des services disponibles dans le système des Nations Unies dans des domaines généraux, techniques ou spécialisés, à l'appui des priorités nationales dans le contexte des objectifs de développement convenus sur le plan international, y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Elle a aussi pour but d'aider les pays partenaires à appliquer, tant sur le plan opérationnel que stratégique, des normes internationales à l'appui des biens collectifs à l'échelon mondial.

12. Le PNUAD est considéré comme le principal moyen par lequel le système des Nations Unies fournit son assistance au niveau national. Son but est d'aider les pays à mettre en œuvre leurs propres mécanismes d'élaboration de programmes et de stratégies. La FAO coopère avec d'autres institutions pour renforcer sa capacité à intervenir stratégiquement dans les secteurs productifs qui n'étaient pas auparavant une priorité du PNUAD. Des efforts sont consentis pour que les priorités nationales en matière d'agriculture, de développement rural, de sécurité alimentaire et de développement durable fassent partie intégrante du soutien que le système des Nations Unies accorde dans le cadre du PNUAD.

13. Les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, introduits en 2005, représentent le point d'entrée de la FAO dans le processus de préparation du PNUAD. Ils sont directement liés aux priorités nationales et sont remaniés afin d'être intégrés au cadre stratégique de la FAO fondé sur les résultats.

Premières conclusions tirées de la participation au processus pilote « Unis dans l'action »

14. La participation de la FAO à l'initiative pilote « Unis dans l'action » visait à améliorer la capacité d'intégration ; il s'agissait essentiellement de préciser le rôle que les institutions spécialisées et les organismes non-résidents peuvent jouer dans le processus de développement national, d'obtenir un engagement continu et durable des gouvernements (y compris les ministères compétents), et de faire mieux comprendre qu'il est nécessaire de mettre en place « un cloisonnement fonctionnel » dans la gestion du système de Coordonnateurs résidents aux niveaux mondial et national.

15. Des évaluations internes des initiatives pilotes « Unis dans l'action » ont été conduites dans les pays en 2007 et 2008, par les bureaux des Coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, avec la participation du Siège de l'Organisation. Les grandes lignes de l'évaluation de la FAO sont les suivantes:

- Les institutions spécialisées des Nations Unies et les organismes non-résidents, qui appliquent un modèle de fonctionnement différent de celui des fonds et des programmes des Nations Unies, ont participé plus activement aux efforts déployés par le système des Nations Unies au niveau national. L'assistance technique de la FAO liée à l'agriculture, au développement rural et à la sécurité alimentaire a désormais été intégrée dans les cadres de programmation des Nations Unies au niveau national.
- La création d'un « Fonds unique » a permis d'élargir l'accès de la FAO aux ressources supplémentaires mobilisées par le biais des équipes de pays des Nations Unies. De nouveaux mécanismes de financement mondiaux innovants, notamment le *Fonds mondial pour la réalisation des OMD* et le *Guichet élargi de financement de l'Initiative "Unis dans l'action"* ont été créés pour appuyer la réalisation des OMD dans le monde, l'accent étant mis sur le soutien des approches et des pratiques optimales élaborées dans le cadre du processus pilote « Unis dans l'Action ».

Défis et opportunités liées à la mise en œuvre des projets pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »

16. Le Programme de renforcement de la cohérence au sein du système des Nations Unies suscite un certain nombre de défis et d'opportunités liés notamment: (a) aux coûts de transaction de l'initiative pilote, qui ont augmenté pour la FAO en raison de la nécessité d'adapter les moyens internes et de gérer la production de rapports dans le cadre de différents systèmes et parce que plusieurs activités exigées par ces initiatives pilotes sont de longue haleine; (b) à la coïncidence entre les processus de réforme lancés au niveau interinstitutions et le processus de renouveau lancé au sein de la FAO; (c) au modèle fonctionnel particulier appliqué par la FAO (qui exprime les domaines couverts par son mandat, à l'instar des autres institutions spécialisées des Nations Unies); et (d) au temps nécessaire à la mise en œuvre des changements requis.

17. Les Coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies ont fait savoir que la réforme progressait au niveau des pays mais qu'il existait des contraintes exigeant, selon eux, des réformes « au niveau du Siège ». La plupart de ces contraintes sont liées à des problèmes complexes qui ne peuvent être résolus que par une coordination interinstitutions au niveau mondial, par le biais notamment du Comité de haut niveau sur la gestion et du Comité de haut niveau chargé des programmes. La FAO coopère pleinement avec d'autres institutions pour résoudre des problèmes comme l'adoption d'un système d'achats commun, le recours aux systèmes nationaux d'achats et l'utilisation de locaux et services communs. Le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé en mars 2008 le *Plan d'action pour l'harmonisation et la réforme des pratiques de fonctionnement*, un plan qui est en cohérence avec les réformes que la FAO met en œuvre dans le cadre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO 2009-11.

18. Il doit être noté que les coûts de transaction accrus pour le système des Nations Unies, y compris la FAO, sont partiellement compensés par la diminution des coûts de transaction pour les gouvernements et d'autres partenaires grâce à l'amélioration de la cohérence et de l'harmonisation.

Spécificités du modèle fonctionnel de la FAO et voie à suivre

19. En tant qu'Organisation détentrice de savoirs, la FAO aide ses Membres à créer et renforcer leurs capacités nationales dans les domaines qui relèvent de ses domaines de compétence. Compte tenu de la nature technique extrêmement spécialisée des ressources humaines de la FAO, son « modèle fonctionnel » (ainsi que celui des autres institutions spécialisées), n'est pas le même que celui des programmes et fonds des Nations Unies, et il est moins coûteux et plus efficace de conserver des équipes très spécialisées aux niveaux sous-régional et régional, voire au Siège. Les Coordonnateurs résidents peuvent accéder à l'expertise technique de la FAO par le biais des Représentants de la FAO, à condition que des ressources soient disponibles.

20. Dans la structure de financement de la FAO pour l'exercice biennal 2008-09, les contributions ordinaires représentent 52 pour cent des ressources totales et les contributions volontaires 48 pour cent. La coopération technique est en grande partie financée par des ressources extrabudgétaires.

21. Compte tenu des spécificités de ce modèle fonctionnel, le présent rapport présente la voie à suivre suivante:

- L'intégration du financement extrabudgétaire dans la planification stratégique de l'Organisation et l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources pour appuyer les objectifs visant à améliorer la gestion durable et prévisible des financements, y compris au niveau national.

- La FAO estime que le « *Fonds unique des Nations Unies* », introduit dans les projets pilotes « Unis dans l'action » est une approche de mobilisation commune de fonds au niveau des pays pour répondre aux priorités nationales.
- La mobilisation de ressources et l'aide apportée au niveau national contribueront à la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, dans les domaines relevant de son mandat, par l'application à l'échelon national de ses fonctions essentielles. La mobilisation des ressources au niveau de l'Organisation, quant à elle, appuiera les travaux de normalisation et la fourniture de biens collectifs.

22. La mise en application des dispositions pertinentes des résolutions de l'Assemblée générale concernant l'Examen triennal au sein de la FAO laisse augurer que l'impact stratégique de l'Organisation sera renforcé par une collaboration et des partenariats stratégiques avec d'autres institutions du système des Nations Unies. Une nouvelle stratégie de partenariats est donc élaborée actuellement pour accroître les capacités de la FAO à établir des partenariats et des alliances dans le but d'améliorer la coordination et la cohérence. La FAO soutient le Programme de renforcement de la cohérence de l'action du système des Nations Unies adopté par l'Assemblée générale et ses propres organes directeurs, et continuera à collaborer à la réforme de ce système afin de le rendre plus efficace et réactif aux niveaux national et mondial et mieux à même de répondre aux besoins de ses Membres.

I. Généralités

23. La Conférence de la FAO, dans ses résolutions 13/2005 et 2/2007 de demandait au Directeur général de la FAO de prendre les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre intégrale des résolutions 59/250 et 62/208 de l'Assemblée générale sur l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

24. Le présent document est le deuxième rapport intérimaire que la Conférence demande au Secrétariat de la FAO. Il fait rapport sur les progrès de la coopération de la FAO avec le système des Nations Unies en vue de renforcer la cohérence dans l'ensemble du système et de rendre les connaissances spécialisées de la FAO plus immédiatement accessibles aux États membres dans le nouvel environnement qui prend forme pour l'aide internationale. Il examine par ailleurs attentivement les autres résolutions que l'Assemblée générale et le Conseil économique et social ont adoptées pour donner suite à l'Examen triennal de 2007ⁱ.

25. La contribution de la FAO à la mise en œuvre de l'Examen triennal est étroitement liée à l'application du Plan d'action immédiate, approuvé par la Conférence à sa trente-cinquième session, en novembre 2008. Elle comprend aussi la participation de la FAO aux principaux mécanismes interinstitutions pour la mise en œuvre de l'Examen triennal: le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et ses trois comités de haut niveau, et leurs réseaux et groupes de travail subsidiaires.

26. La mise en œuvre de la résolution relative à l'Examen triennal est étroitement liée à l'initiative « *Unis dans l'action* » lancée par le Secrétaire général en 2007. Il s'agit d'un processus pilote visant à répondre au rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement (le rapport HLP), dans l'attente de son examen par l'Assemblée générale. Bien que cette initiative ne soit pas l'objet du présent rapport, de nombreuses questions concernant l'initiative « *Unis dans l'action* » sont étroitement liées aux résolutions sur l'Examen triennal.

27. Le présent rapport intérimaire sur la mise en œuvre de l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement (2004 et 2007) de la FAO pendant la période allant de 2007 à 2009 propose la voie à suivre pour proposer aux États Membres, de manière cohérente et coordonnée, les services d'appui au développement et les connaissances spécialisées de la FAO, conformément à leurs besoins dans ce domaine.

28. Le Département de la coopération technique (TC) dirige le suivi, au niveau de la FAO, de la Résolution 13/2005, en collaboration avec le Bureau de la coordination à l'échelle des Nations Unies et du suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement et le Bureau de la coordination et de la décentralisation (OCD). Il s'agit d'une tâche institutionnelle coordonnée par un groupe de travail interdépartemental.

II. Mise en œuvre à la FAO de l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement 2004 et 2007 du système des Nations Unies

A. FINANCEMENT PAR LA FAO DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT

[Demandes de l'examen triennal: paragraphes 18 à 29, 31- 32 et 34 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Budget ordinaire et financements extrabudgétaires

29. L'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement (« l'Examen triennal ») soulignait la nécessité de financements prévisibles, adéquats et soutenus pour les objectifs de développement à long terme. Le montant total des ressources planifiées par la FAO (crédits budgétaires nets et contributions volontaires) devrait s'élever à 1,8 milliard d'USD pour l'exercice 2008-9. Près de 52 pour cent de ce montant correspond aux contributions mises en recouvrement au titre du programme ordinaire et 48 pour cent sont des contributions volontaires extrabudgétaires versées par des gouvernements, des organismes des Nations Unies et des institutions financières.

30. En adoptant le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11), la Conférence de la FAO a réaffirmé la nécessité d'une « réforme dans la croissance » de l'Organisation et approuvé l'application d'un cadre de programmation fondé sur les résultats intégrant le budget ordinaire (contributions ordinaires) et les financements extrabudgétaires (contributions volontaires). En 2009, de nouveaux documents ont été préparés, à savoir le Cadre stratégique 2010-19, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11 (PMT/PTB). Ils présentaient les objectifs de développement à long terme que les Membres de la FAO s'efforceront d'atteindre avec son aide. Le PMT et le PTB spécifient des résultats (assortis d'indicateurs et de cibles) que la FAO s'engage à obtenir pour contribuer aux objectifs fixés aux niveaux national, régional et mondial, au moyen d'un programme de travail unifié regroupant les crédits du Programme ordinaire et les financements extrabudgétaires.

31. Cette approche intégrée permet aux donateurs de réduire la part des financements à affectations spéciales et de regrouper les contributions volontaires pour des financements communs, puisque les contributions ordinaires et volontaires sont toutes deux soumises aux mêmes modalités de planification et de contrôle.

Dépendance à l'égard des financements extrabudgétaires

32. La plupart des activités du Programme de terrain de la FAO sont financées par des ressources extrabudgétaires à affectations spéciales. La coopération technique financée par des donateurs, qui comprend des activités appuyées par des fonds fiduciaires unilatéraux, représente 89 pour cent de l'ensemble des activités de coopération technique menées par la FAO. Ces réalisations présentent les caractéristiques suivantes:

- a) prédominance des fonds à affectations spéciales;
- b) imprévisibilité des flux financiers extrabudgétaires;
- c) écart structurel persistant entre les besoins financiers d'ensemble et la disponibilité des ressources;

- d) environnement concurrentiel entre la FAO et d'autres entités du système des Nations Unies, voire d'autres organisations d'aide au développement, pour obtenir des ressources extrabudgétaires aux niveaux national et mondial.

Diversification de la base des donateurs, accords de partenariats stratégiques et financements multidonateurs

33. La base des donateurs de la FAO reste très étroite: dix donateursⁱⁱ ont fourni 53 pour cent des contributions à affectations spéciales reçues en 2006-2007, principalement en faveur de projets, tandis que vingt donateurs ont financé 79 pour cent de toutes les activitésⁱⁱⁱ appuyées par des contributions volontaires.

34. Les accords de partenariats stratégiques conclus par la FAO visent à accroître progressivement la part des contributions sans affectations spéciales ou à affectations assez générales. Ils permettront d'utiliser de manière plus cohérente les ressources extrabudgétaires, d'aider les organes directeurs de la FAO à mieux contrôler l'utilisation des ressources à la disposition de l'Organisation et de réduire la dépendance à l'égard des contributions à affectations spéciales versées par des donateurs individuels.

35. En se fondant sur son expérience en matière d'accords de partenariats stratégiques, la FAO a lancé le programme de partenariat multidonateurs, qui repose sur des contributions sans affectations spéciales et sera pleinement intégré au cadre stratégique de l'Organisation.

36. Cette nouvelle approche est aussi expérimentée dans d'autres institutions spécialisées des Nations Unies, en particulier l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Si elle est adoptée, elle pourrait devenir un nouveau moyen de diversifier la base des donateurs, intégrée dans la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation, actuellement en cours de préparation.

37. L'Examen triennal invite également à mobiliser des ressources supplémentaires auprès du secteur privé, mais peu de progrès ont été accomplis en ce qui concerne les conflits d'intérêt possibles.

Affecter des ressources à la lutte contre la pauvreté

38. En 2008, près de 57 pour cent (344 millions d'USD) des activités de coopération de la FAO ont été réalisées dans les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), dont 255 millions d'USD pour des secours d'urgence. La FAO apporte également une aide financière aux pays à revenu moyen qui sont engagés dans la lutte contre la pauvreté, y compris dans le cadre d'une assistance liée au commerce international^{iv}.

Vers une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation

39. La stratégie de la FAO en matière de mobilisation des ressources repose sur les éléments suivants, conformes au cadre stratégique, au PMT et au PTB:

- a) établir des liens plus solides entre la mobilisation des ressources et l'affectation de celles-ci dans le cadre d'une planification stratégique fondée sur les résultats;
- b) promouvoir des arrangements multidonateurs (c'est-à-dire le Programme de partenariat multidonateurs de la FAO) contribuant à la proposition de Plan à moyen terme et de Programme de travail et budget unifiés et fondés sur les résultats, pour 2010-2011;
- c) favoriser la mobilisation de ressources au niveau national en s'appuyant sur des donateurs locaux (en collaborant avec les Coordonnateurs résidents des Nations Unies et les capitales des donateurs) et conformément aux priorités nationales, aux OMD et aux objectifs de développement internationalement convenus, ainsi que la mobilisation de ressources par l'Organisation pour aider les gouvernements à

- mettre en œuvre des normes mondiales et à développer des capacités nationales autour du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme;
- d) encourager les pays en développement membres de la FAO à financer les activités de coopération technique et de redressement que la FAO conduit à leur profit, par le truchement de Fonds fiduciaires unilatéraux.

De nouvelles possibilités de financement au niveau des pays

40. La mobilisation des ressources s'inscrit de plus en plus dans le contexte des nouvelles modalités d'aide au développement sous l'effet du recours accru à la mobilisation des ressources au niveau national prôné par certains donateurs.
41. L'évolution du Cadre national sur les priorités à moyen terme dans le contexte du nouveau cadre de planification de la FAO axé sur les résultats, y compris l'utilisation de la « matrice des donateurs », permettra de renforcer les capacités de mobilisation de ressources des bureaux nationaux et de mieux cibler la contribution de la FAO et des gouvernements au processus de préparation du PNUAD.
42. La FAO appuie pleinement le principe selon lequel le financement au niveau national, notamment le soutien aux activités liées au PNUAD, doit être dirigé et géré par les pays.

B. EFFICIENCE, EFFICACITÉ ET PARTICIPATION DE LA FAO AUX MÉCANISMES DE COORDINATION AU NIVEAU NATIONAL

(i) Participation de la FAO aux mécanismes interinstitutions

43. La FAO participe aux travaux du CCS au niveau de la direction et de ses trois piliers: (a) le Comité de haut niveau sur la gestion; (b) le Comité de haut niveau sur le programme; et (c) le Groupe des Nations Unies pour le développement. La FAO participe aussi aux travaux du Comité permanent interorganisations, qui est le principal mécanisme de coordination interinstitutions de l'aide humanitaire.
44. La FAO assure actuellement, par roulement, la vice-présidence du GNUD et participe à tous ses groupes de travail. Au sein du Groupe de travail sur la programmation, la FAO préside le Groupe d'études sur le module de soutien au déploiement du PNUAD 2009-2011 et codirige le calendrier d'exécution sur le renforcement des capacités. Par ailleurs, elle participe activement aux groupes d'études sur la gestion durable de l'environnement, sur le plan d'action du PNUAD, et sur la gestion axée sur les résultats et la simplification des directives CCA/PNUAD 2009. L'Organisation a également contribué à la mise à jour de ces directives en 2007 et 2008.
45. Au sein du Groupe de travail sur les activités de gestion des bureaux de pays (COBO), la FAO a coprésidé entre 2007 et 2009 le Groupe d'études interorganisations sur la gestion du changement, qui a élaboré une série d'outils regroupés sous le nom de *Toolkit for Improved Functioning of the UN Development System at the Country Level* (GNUD).
46. La FAO participe aussi activement aux travaux des groupes du GNUD sur des questions liées aux financements conjoints, aux finances et à la vérification des comptes, ainsi que sur des questions concernant le système des Coordonnateurs résidents. Elle prend aussi part aux activités du Groupe de travail du GNUD-ECHA^v sur la transition. Dans ce cadre, la FAO a contribué à l'élaboration d'importants outils favorisant la cohérence, comme les accords modèles pour les programmes conjoints, les fonds fiduciaires multidonateurs, le protocole relatif à l'agent administratif, la description des fonctions du Coordonnateur résident, le mécanisme de règlement des différends pour les équipes de pays des Nations Unies et la note d'orientation sur les relations de travail entre les Coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

47. La FAO a contribué, en représentant toutes les autres institutions spécialisées, à la conception du nouveau *Guichet élargi de financement accru de l'initiative Unis dans l'action* et assure la présidence^{vi} de son comité directeur, tout en participant à celui-ci.

(ii) *Participation aux processus du Bilan commun des pays et du PNUAD*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 43, 44, 46 et 48 de la Résolution 59/250 de l'Assemblée générale et paragraphes 87, 88, 95, 99 et 101 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Participation de la FAO

48. À partir de mars 2009, l'Organisation a participé activement à quatre-vingts PNUAD^{vii}. Dans cinquante-huit de ces pays, la FAO a joué un rôle de premier plan, assurant la direction ou la coprésidence de l'un des groupes thématiques établis pour la formulation des PNUAD dans des domaines qui relèvent de son mandat.

49. Le pilotage des modalités de l'initiative « *Unis dans l'action* » dans huit pays a créé les conditions d'une approche plus participative et collective et aidé les institutions spécialisées à travailler plus étroitement avec d'autres institutions pour planifier et coordonner les activités du système des Nations Unies au niveau des pays. Les processus des PNUAD actuels et futurs se prêtent à l'harmonisation non seulement des activités des programmes et fonds des Nations Unies mais aussi des domaines liés aux programmes relevant des mandats respectifs des institutions spécialisées. Par ailleurs, le fait que la coopération technique de la FAO soit davantage fondée sur des programmes a rendu la participation de l'Organisation aux PNUAD plus pertinente.

Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)

50. En 2005, la FAO a introduit les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, à titre expérimental. Il s'agit d'un outil de planification, de gestion et de suivi qui permet aux gouvernements et à la FAO d'identifier des priorités à moyen terme qui pourraient faire l'objet d'une assistance de l'Organisation. Compte tenu de la participation de la FAO au processus « *Unis dans l'action* », les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été considérés comme l'instrument le plus adapté pour placer les questions liées à la faim et à la sécurité alimentaire au centre du dialogue entre le système des Nations Unies et les gouvernements.

51. En mars 2009, le processus des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme a été ou est sur le point d'être lancé dans cent onze pays. Le processus de formulation a été achevé dans cinquante pays.

52. Les enseignements positifs tirés de l'utilisation des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme comme outil stratégique dans le cadre du processus de préparation des PNUAD ouvrent la voie à un rôle plus efficace et intensif de la FAO à l'appui de ses pays partenaires.

53. Les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme doivent être améliorés afin qu'ils puissent devenir un outil opérationnel de mobilisation des ressources et de programmation axée sur les résultats. Ils permettront ainsi d'améliorer l'accès des pays membres à l'expertise et aux connaissances techniques de la FAO dans le contexte de son rôle normatif à l'appui des engagements nationaux en matière d'OMD et des objectifs de développement internationalement reconnus.

(iii) *Participation au Système de Coordonnateurs résidents*

[Demandes de l'examen triennal: paragraphes 45, 53, 55, 58, 59 et 61 de la Résolution 59/250 de l'Assemblée générale et paragraphes 89, 90, 92, 94 et 105 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Participation de la FAO au Système de Coordonnateurs résidents

54. La FAO appuie le Système de Coordonnateurs résidents:

- a) au niveau mondial, par sa participation active aux groupes de travail du GNUD qui s'occupent des aspects opérationnels et nationaux des activités liées au développement, y compris le fonctionnement du système de Coordonnateurs résidents^{viii}; aux initiatives du Comité de haut niveau sur la gestion et du Comité de haut niveau sur le programme en rapport avec le Système de Coordonnateurs résidents; et aux travaux du Comité permanent interorganisations, qui s'intéresse au rôle que pourrait jouer le Coordonnateur résident comme coordonnateur humanitaire dans des situations d'urgence et d'après crise;
- b) au niveau régional, par sa participation formelle, sur une base expérimentale, aux équipes de directeurs régionaux des Nations Unies;
- c) au niveau des pays, par la participation des Représentants de la FAO dans les pays aux activités des équipes de pays des Nations Unies, y compris en dirigeant des groupes thématiques lorsque le système des Nations Unies reconnaît le rôle de chef de file de la FAO dans des domaines relevant de ses mandats principaux, et en participant aux groupes d'études connexes sous l'autorité des équipes de pays des Nations Unies et des Coordonnateurs résidents.

55. De nombreux Représentants de la FAO dans les pays assument les fonctions de Coordonnateurs résidents et de Coordonnateurs humanitaires en l'absence du titulaire.

56. La FAO encourage activement la candidature des fonctionnaires de la FAO aux postes de Coordonnateurs résidents, et plusieurs fonctionnaires principaux de la FAO figurent sur la liste interorganisations des Coordonnateurs résidents.

Innovations concernant le rôle de Coordonnateur résident

57. Certaines des nouvelles caractéristiques de l'initiative pilote « Unis dans l'action » portent sur le rôle du Coordonnateur résident et sa relation avec l'équipe de pays des Nations Unies, et plus particulièrement sur le renforcement de ce rôle en tant que chef de file de cette équipe et promoteur de la coordination dans l'ensemble du système. Dans ce cadre, la FAO accepte, au niveau national, un système qui pourrait être caractérisé par une « double responsabilité », dans lequel un Représentant de la FAO, qui a un lien hiérarchique direct, quelle que soit la question, avec l'Organisation, doit aussi rendre compte, sur le plan fonctionnel, au Coordonnateur résident et à d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies en ce qui concerne les résultats que doit obtenir cette équipe; ce concept ne porte pas préjudice à sa responsabilité vis-à-vis des autorités nationales et d'autres partenaires. Il suppose:

- a) que la responsabilité fonctionnelle à l'égard du Coordonnateur résident et de l'équipe de pays des Nations Unies est limitée aux résultats convenus du PNUAD et aux objectifs convenus de l'équipe de pays des Nations Unies;
- b) que la responsabilité à l'égard de l'Organisation, en ce qui concerne les résultats à atteindre selon les objectifs, les priorités et les instructions approuvées par la FAO et ses

organes directeurs, ainsi que ses partenaires, comme les contreparties nationales, ne sera pas affectée.

58. Les conséquences pratiques de cette « *double responsabilité* » sont étroitement contrôlées, car il ne faut pas qu'elle s'exerce au détriment des services fournis par la FAO aux pays membres.

Système de responsabilité pour le Coordonnateur résident et « cloisonnement fonctionnel » entre le poste de Coordonnateur résident et celui de Représentant résident du PNUD

59. Les Coordonnateurs résidents dépendent directement du Secrétaire général, notamment par le biais de l'Administrateur du PNUD qui préside le GNUM. Ils relèvent aussi hiérarchiquement des institutions du système des Nations Unies membres du système des Coordonnateurs résidents et, au niveau local, des autorités nationales et de l'équipe de pays des Nations Unies. Le « cloisonnement fonctionnel » fait référence à: (a) la séparation des rôles du PNUD en tant qu'organisation spécialisée dans le développement d'une part et autorité chargée du système des Coordonnateurs résidents d'autre part; (b) la distinction entre le rôle d'orientation du Coordonnateur résident en matière de politiques et ses responsabilités en tant que Représentant résident du PNUD.

60. Des premières mesures ont été prises. La direction du GNUM a approuvé un cadre global de responsabilité pour le système des Coordonnateurs résidents (« *Management and Accountability System of the UN Development and the RC System, including the functional firewall for the RC System* ») qui affine les relations^{ix} entre les équipes de pays des Nations Unies et les Coordonnateurs résidents et décrit les responsabilités du PNUD en tant qu'autorité chargée du système des Coordonnateurs résidents ainsi que celles du Coordonnateur résident.

61. Ce cadre fournit une vision du rôle futur du Coordonnateur résident qui « *a le pouvoir, confirmé par chaque institution, de positionner stratégiquement les Nations Unies dans chaque pays* », *a un accès immédiat aux ressources techniques des organisations pour appuyer la fonction de Coordonnateur résident* » et « *bénéficie de possibilités de financement flexibles des activités de démarrage ou de préparation de l'Équipe de pays des Nations Unies* ». Les effets de la pleine mise en œuvre de cette vision seront suivis de près, sachant également qu'à long terme, l'alignement de la responsabilité des équipes de pays des Nations Unies peut influencer sur la manière dont les institutions doivent rendre respectivement compte dans leurs organisations respectives.

62. Le système de responsabilité et de gestion prescrit également des mesures que le PNUD doit prendre pour mettre en œuvre le « cloisonnement fonctionnel », en nommant des Directeurs de pays^x dans un certain nombre de pays. Ces mesures ne représentent qu'une solution partielle car elles ne traitent que la séparation des responsabilités opérationnelles entre le Directeur de pays et le Représentant résident du PNUD, et non le fait que le Coordonnateur résident, en tant que Représentant résident du PNUD, oriente les programmes du PNUD dans le pays, ce qui peut soulever des conflits d'intérêts. La structure organisationnelle du PNUD doit être remaniée afin que puissent être clarifiées, notamment, les relations et interactions entre d'une part le rôle du PNUD dans la gestion du système de Coordonnateurs résidents et de l'autre, la mise en œuvre de ses activités liées aux programmes.

63. De nouvelles modalités comprenant des Coordonnateurs « dotés de pouvoirs accrus » sont encore évaluées dans les huit pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ». Dans les autres pays, le Coordonnateur résident continue de jouer son rôle traditionnel de *primus inter pares*; dans de nombreux autres pays, et à mesure que le système de responsabilité et de gestion est introduit, les principaux éléments d'un Coordonnateur « doté de pouvoirs accrus » sont aussi introduits.

Soutien financier au système de Coordonnateurs résidents et coût de la coordination

64. Le cadre de responsabilité souligne la dépendance du Coordonnateur résident à l'égard d'autres arrangements financiers, conclus soit avec des institutions des Nations Unies, soit avec des donateurs bilatéraux au niveau local, et qui contribuent au budget opérationnel du bureau du Coordonnateur résident, essentiellement parce que les fonds fournis par l'intermédiaire du PNUD pour financer ce budget^{xi} sont limités.

65. La politique de la FAO a toujours été d'apporter son soutien aux Coordonnateurs résidents, aux équipes de pays des Nations Unies et à leurs activités dans les pays, principalement sous la forme de contributions en nature^{xii}. Pendant un certain nombre d'années, les Représentants de la FAO ont disposé d'une ligne budgétaire (qui s'élève actuellement à 2000 USD par an) pour appuyer les activités de coordination du système des Nations Unies. Ces coûts sont à l'heure actuelle absorbés par le budget global du Représentant régional de la FAO. Par ailleurs, le Fonds du Programme de coopération technique a libéré des ressources pour des programmes. Les bureaux des Coordonnateurs résidents se sont étoffés et les demandes de soutien financier ont augmenté, de l'ordre de 10 000 USD voire nettement plus, comme contributions annuelles des institutions destinées à couvrir leurs coûts. Dans le contexte d'une recherche constante de la meilleure efficacité, et afin de limiter les coûts de transaction, la situation devra faire l'objet d'un suivi et d'une analyse approfondie, en particulier en ce qui concerne les institutions spécialisées qui ont un modèle fonctionnel différent de celui des fonds et des programmes.

66. Les Représentants de la FAO aident aussi le Coordonnateur résident à exercer ses fonctions dans le cadre de l'équipe de pays des Nations Unies, notamment en ce qui concerne la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation du PNUAD. Dans des limites à définir, et au cas par cas, un accès pourrait être fourni à des experts techniques de la FAO disponibles au niveau national, en consultation avec le Département technique, le donateur et le bénéficiaire (gouvernement/institution). L'accès au personnel technique de la FAO aux niveaux d'un bureau sous-régional, d'un bureau régional et du Siège pourrait être envisagé, sachant que des dispositions financières adéquates sont nécessaires.

67. L'expérience des deux années passées a montré que la participation active de la FAO aux processus de coordination des Nations Unies permet à des questions liées à la sécurité alimentaire, au développement du secteur productif et à la lutte contre la pauvreté rurale de figurer parmi les priorités des équipes de pays des Nations Unies et des programmes des Nations Unies. Le rôle et les mandats des institutions spécialisées au sein du système des Nations Unies sont appréciés par les gouvernements, les partenaires des Nations Unies et d'autres partenaires du développement. Cette participation exige un engagement accru de ressources humaines et budgétaires de la FAO, tant au Siège qu'au niveau des pays.

(iv) Aspects régionaux de la participation à la coordination dans l'ensemble du système, au niveau des pays

[Demandes de l'examen triennal: paragraphe 78 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, et paragraphes 107, 109 et 110 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Décentralisation

68. L'Évaluation externe indépendante de la FAO et le PAI confirment tous deux que la FAO doit avoir une présence forte sur le terrain. En outre, les mesures introduites suite à l'Évaluation de la décentralisation conduite en 2004 ont été approuvées par la suite.

69. Les efforts de décentralisation de la FAO au cours des dernières années ont tendu à:

- a) fournir opportunément et efficacement les services dont ses Membres ont besoin en priorité aux échelons national, sous-régional et régional;
- b) assurer un échange de connaissances à double sens entre les Membres et les différents éléments de l'Organisation; et
- c) promouvoir l'appropriation nationale, l'obtention de résultats en matière de développement et la cohérence de l'action du système des Nations Unies.

70. Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable de pouvoir compter sur un réseau de bureaux extérieurs capables de répondre aux besoins et aux priorités des pays, des sous-régions et des régions qu'ils desservent; qui répondent de façon stratégique et planifiée aux priorités décentralisées et qui opèrent en tant qu'élément des équipes de pays et de (sous)-régions des Nations Unies, l'accent devant être mis en particulier sur la collaboration entre les institutions dont le siège est à Rome.

Participation aux équipes de directeurs régionaux

71. En 2009, la FAO a décidé de devenir un membre formel des équipes de directeurs régionaux, au début à titre expérimental. Les équipes de directeurs régionaux jouent un rôle croissant dans le programme de renforcement de la cohérence et contribuent à accroître l'efficacité des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau national. Ils jouent également un rôle stratégique croissant qui consiste à orienter les Coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies et à les aider à obtenir des résultats au niveau des pays, notamment en ce qui concerne l'assurance de la qualité des PNUAD, la gestion des performances et le « dépannage » dans certaines situations « délicates » dans certains pays. La participation de la FAO aux équipes de directeurs régionaux est répartie entre les bureaux sous-régionaux et régionaux de la FAO, en fonction du sujet. Les équipes de directeurs régionaux se réunissent de quatre à six fois par an dans chaque région.

Mécanismes de coordination régionale sous l'autorité des Commissions régionales des Nations Unies

72. Les mécanismes de coordination régionale, sous l'autorité des Commissions régionales des Nations Unies, ont reçu un mandat renouvelé pour leur rôle au niveau régional. Des efforts notables sont consentis pour délimiter les responsabilités des Mécanismes de coordination régionale et des équipes de directeurs régionaux en ce qui concerne le soutien aux activités opérationnelles du système des Nations Unies dans les pays. Les Bureaux régionaux de la FAO collaborent aux Mécanismes de coordination régionale.

(v) *Les capacités de la FAO au niveau national et l'Équipe de pays des Nations Unies*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 62 et 65 de la Résolution 59/250 de l'Assemblée générale, et paragraphes 123, 124 et 127 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Capacités de la FAO au niveau national

73. Le mandat et la structure de la FAO exigent que l'Organisation soit active à plusieurs niveaux afin de réaliser efficacement ses activités sous différents aspects. De plus, les efforts qu'elle déploie à ces divers niveaux doivent se compléter de manière à assurer leur synergie. Bien que le champ d'application, la dimension et la dotation en effectifs des bureaux de pays puissent varier considérablement en fonction de la situation socio-économique et de l'état de la sécurité alimentaire des pays concernés, ces bureaux doivent fonctionner de concert avec les unités de la FAO aux niveaux sous-régional, régional et mondial. Les experts des équipes pluridisciplinaires sont ceux qui sont les premiers consultés lorsque les bureaux de pays ont besoin d'un appui

technique. Les bureaux régionaux de la FAO constituent le principal pôle de gestion et de planification du réseau de terrain. Le Siège de la FAO est responsable de la formulation des politiques et de la planification au plan mondial, sur la base des informations en retour et des enseignements pratiques provenant des bureaux décentralisés.

74. Les travaux se poursuivent dans tous ces domaines où des points faibles ont été identifiés, en particulier le manque de ressources programmables pouvant être utilisées pour élaborer un Programme de terrain cohérent, surtout au niveau national, et la délégation de pouvoirs limitée en matière de prise de décisions. Ces travaux chevauchent tous les projets entrepris dans le cadre du PAI, les secteurs d'activités de l'Examen détaillé et les fonctions essentielles de l'Organisation telles que la préparation de stratégies d'information et de partage des connaissances ainsi que d'une stratégie de renforcement des capacités de l'Organisation et des partenariats.

75. Il est prévu qu'au cours de la mise en œuvre du PAI, les bureaux de pays améliorent leur coopération avec les équipes de pays des Nations Unies et continuent de jouer un rôle proactif dans les stratégies de renforcement de la cohérence de l'action du système des Nations Unies, y compris l'approche « *Unis dans l'action* ». Il doit être noté à cet égard qu'il ne sera peut-être pas possible de réaliser pleinement cet objectif ambitieux, compte tenu des contraintes de ressources.

76. Le nouveau modèle de décentralisation renforcera les capacités et l'efficacité de l'Organisation à condition que des ressources supplémentaires soient mobilisées pour l'assistance technique, comme cela était prévu dans l'objectif fonctionnel X^{xiii}.

(vi) *Coûts de transaction et efficacité au niveau des pays*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 23 et 112 à 121 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Réformes de la FAO, efficacité et coûts de transaction

77. Les efforts déployés pour réformer l'Organisation, qui vont de pair avec le processus de réforme en cours dans le reste du système des Nations Unies, prennent plusieurs formes. Si la plupart de ces mesures sont actuellement appliquées dans le cadre du processus de renouveau de la FAO (PAI), d'autres ont été lancées dans le cadre des actions menées par l'Organisation pour réaliser des gains d'efficacité, comme la simplification et la rationalisation de la formulation des projets, le recrutement de personnel pour les projets, l'établissement de rapports financiers et la passation de marchés.

78. Les recommandations de l'Examen détaillé seront mises en œuvre en tenant pleinement compte des exigences des processus connexes dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris ceux du Comité de haut niveau sur la gestion et du groupe de travail du GNUM sur les activités de gestion des bureaux de pays, et ceux qui apparaissent dans le contexte particulier de l'initiative « *Unis dans l'action* ». À cet égard, le CCS a lancé en avril 2008 le *Plan d'action pour l'harmonisation des pratiques de gestion* élaboré par le Comité de haut niveau sur la gestion, ce qui a constitué un événement majeur en l'espèce. La FAO participe pleinement à ce processus de réforme, qui touche l'ensemble du système des Nations Unies.

79. Les mesures de réforme mentionnées ci-dessous mettront un certain temps avant de produire des résultats en ce qui concerne la simplification et/ou l'harmonisation des processus, les gains d'efficacité et la réduction des coûts de transaction.

Locaux communs et services partagés

80. La FAO maintient une présence constante sur le terrain, dans plus de cent trente pays, sous des formes diverses. Pour une large part, les locaux de la FAO dans les pays sont fournis par le gouvernement du pays d'accueil. En l'absence de crédits budgétaires supplémentaires, toute

participation de la FAO à la mise en commun de locaux des Nations Unies est examinée au cas par cas, sur la base de critères de coût-efficacité.

Recouvrement des dépenses d'appui aux projets

81. Les efforts visant à harmoniser les politiques concernant les différents taux appliqués pour le recouvrement des dépenses d'appui aux programmes et aux projets dans le système des Nations Unies, tout en cherchant à recouvrer intégralement les dépenses administratives et opérationnelles liées aux projets appuyés par des contributions extrabudgétaires, constituent un défi pour la plupart des institutions spécialisées. Celles-ci financent les bureaux de pays en utilisant essentiellement les ressources de leur budget ordinaire. Or, ces ressources ont progressivement diminué tandis que les demandes d'appui ont augmenté. En revanche, la base de ressources des fonds et des programmes a nettement augmenté. La plupart des politiques relatives aux dépenses d'appui des institutions spécialisées prévoient un taux de recouvrement de 13 pour cent des budgets des projets pour financer leurs dépenses indirectes et variables de soutien administratif et opérationnel aux projets.

82. Néanmoins, les programmes et les fonds ainsi que les institutions spécialisées du système des Nations Unies ont décidé, en 2008, d'adopter un taux forfaitaire de 7 pour cent pour toutes les dépenses d'appui aux projets, dans tous les cas où sont utilisés les fonds multidonateurs et pour les activités et les programmes conjointement exécutés dans les pays par plusieurs institutions et le « Fonds de cohérence des Nations Unies »^{xiv}. Les institutions spécialisées sont autorisées à imputer directement des dépenses d'appui supplémentaires sur les budgets des projets pour atteindre le taux obligatoire de 13 pour cent^{xv}.

83. Une étude récente sur le recouvrement des coûts, conduite par le Groupe de travail GNUD/HLCM sur les politiques relatives au recouvrement des coûts, s'est intéressée à l'identification de tous les coûts dans les pays ainsi qu'aux définitions des coûts dans le cas des activités financées par des contributions volontaires. L'étude formule plusieurs recommandations visant à améliorer le recouvrement des coûts et présente à ce sujet une approche harmonisée que les bureaux nationaux pourraient utiliser au sein du système des Nations Unies. Cette question fait l'objet de débats dont les résultats seront communiqués au prochain Comité de haut niveau sur la gestion.

Harmonisation des règles financières

84. Les institutions du système des Nations Unies, dont la FAO, ont adopté des normes harmonisées pour la gestion et le contrôle des fonds fiduciaires multidonateurs et du « *Fonds de cohérence* » établi pour les projets pilotes « *Unis dans l'action* ».

85. En outre, la FAO a décidé, comme d'autres institutions spécialisées d'adopter, à titre expérimental dans le cadre du processus pilote « *Unis dans l'action* », l'Approche harmonisée pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution dans le cas des programmes conjoints mis en œuvre dans les pays pilotes. Cette approche pilote a été élargie à un très petit nombre d'autres activités pour lesquelles la FAO coopère avec d'autres institutions des Nations Unies.

Harmonisation des processus de passation des marchés

86. La FAO participe activement au réseau de passation des marchés du Comité de haut niveau sur la gestion, dont les membres ont préparé des directives et des normes pour les accords à long terme et les contrats conclus en commun avec des fournisseurs, en collaboration avec l'équipe spéciale du GNUD/COBO sur les services et achats communs. Ils ont également préparé des projets de directives pour la création d'un Comité consultatif local sur les passations des marchés, et rédigent actuellement des directives relatives à une stratégie concernant les achats groupés au niveau des pays.

(vii) *La FAO et les projets pilotes « Unis dans l'action »*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphe 139 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Conclusions initiales tirées de la participation de la FAO au processus de réforme « Unis dans l'action »: principales réalisations

87. L'initiative pilote « *Unis dans l'action* » mise en œuvre dans huit pays pilotes vise à évaluer une nouvelle approche pour la coordination, la cohérence et la gestion des activités opérationnelles que les Nations Unies conduisent dans les pays en matière de développement. Cette approche comprend de nouvelles dispositions concernant des activités conjointes de programmation, financement, exécution et établissement de rapports, dans le cadre du mandat de l'Examen triennal. La FAO a participé très activement à la préparation et au lancement du processus « *Unis dans l'action* ». Des consultations et des débats nombreux entre diverses institutions ont été tenus à tous les niveaux (national, régional et mondial) sur la gestion de ces initiatives pilotes.

88. La FAO a participé à l'initiative pilote « *Unis dans l'action* », en suivant une approche qui peut être résumée comme suit:

- a) veiller à ce que l'approche soit la plus ouverte possible et faire connaître la contribution stratégique des institutions spécialisées ainsi que la nécessité de prendre en compte les différences entre les modèles fonctionnels des fonds et programmes et ceux des institutions spécialisées;
- b) améliorer les liens entre la FAO et des mécanismes financiers innovants dans le contexte de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, du Programme d'action d'Accra et des programmes de réforme des Nations Unies;
- c) renforcer les partenariats et le dialogue avec d'autres institutions et les institutions dont le siège est à Rome, sur la base de critères de coût-efficacité et de résultats;
- d) respecter l'appropriation nationale et la participation des autorités nationales, en particulier les ministères concernés;
- e) améliorer les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme afin de mieux faire coïncider les activités de la FAO avec son mandat fondamental, et inclure ces cadres nationaux dans la formulation du « *Programme unique* » résultant de l'initiative pilote « *Unis dans l'action* »;
- f) promouvoir des activités conjointes avec des institutions et programmes comme l'ONUDI, le FIDA, le PAM et l'OIT ainsi que d'autres, dans le contexte du « *Programme unique* » et conformément aux priorités nationales;
- g) apporter son soutien à une forme de direction renforcée (Coordonnateur résident et équipe de pays des Nations Unies) au niveau national; et
- h) contribuer à faire mieux connaître la nécessité d'un « cloisonnement fonctionnel » pour le système de Coordonneurs résidents.

89. Les résultats suivants ont été jusqu'ici obtenus:

- a) inclusion de l'assistance technique liée à l'agriculture, au développement rural et à la sécurité alimentaire dans les cadres de programmation des Nations Unies au niveau des pays, et accès facilité des pays membres aux travaux normatifs, à l'appui de la création de biens collectifs;
- b) reconnaissance générale de la nécessité de veiller à ce que les institutions non résidentes soient associées au processus, en élargissant la participation aux processus de programmation communs des activités réalisées par le système des Nations Unies au niveau des pays;

- c) coopération renforcée avec d'autres institutions des Nations Unies; chaque institution a pu ainsi mieux comprendre les mandats des autres et être davantage sensibilisée aux différents modèles fonctionnels adoptés par les institutions spécialisées et par les fonds et programmes des Nations Unies;
- d) participation active à la réforme parallèle du Conseil des chefs de secrétariat, ce qui a permis au GNUM de devenir un troisième pilier de sa structure et un véritable organe de coordination opérationnel entre tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent de coopération en matière de développement;
- e) mise en place de nouveaux mécanismes de financement innovants au niveau mondial, y compris le *Fonds pour la réalisation des OMD* qui a appuyé le lancement de cette expérience pilote, et le *Guichet élargi de financement accru de l'initiative Unis dans l'action*.

90. L'évaluation préliminaire des nouveaux mécanismes opérationnels et de programmation, conduite sur la base des différents modèles fonctionnels des institutions des Nations Unies, a donné des résultats prometteurs. En général, l'application de la programmation conjointe («réfléchir ensemble») au niveau des pays a été de pair avec la reconnaissance de la nécessité d'une utilisation flexible de différentes solutions de mise en œuvre, comme les programmes conjoints ou les projets autonomes.

Contraintes pesant sur l'initiative « Unis dans l'action »

91. Les principales contraintes qui pèsent sur la participation de la FAO au processus « *Unis dans l'action* » sont liées aux capacités limitées des bureaux de pays. Notre modèle fonctionnel s'appuie sur des critères de coûts, d'efficacité et de programmation pour localiser l'expertise technique selon différents paramètres. Les nouveaux mécanismes de coordination au niveau des pays exigent beaucoup de ressources (en personnel) et ne correspondent pas encore aux modèles fonctionnels des institutions spécialisées en ce qui concerne l'accès et la disponibilité de l'expertise technique.

92. Les coûts de transaction globaux ont augmenté pour les institutions des Nations Unies alors que ceux des gouvernements et des donateurs ont diminué. On peut espérer que cette augmentation ne concerne que la phase de démarrage et de transition vers un nouveau modèle. La FAO a pu prendre en charge une partie de cet accroissement de la charge de travail et des coûts grâce à un financement extrabudgétaire des gouvernements espagnol et italien.

93. Une autre question est liée au besoin de ressources initiales, dénommé « coût d'entrée », pour participer au processus de formulation des programmes conjoints. Ce coût peut être un obstacle pour toutes les institutions spécialisées, principalement parce que la plupart d'entre elles dépendent de ressources extrabudgétaires pour leurs activités de terrain. Il faudrait donc rechercher un soutien des donateurs pour financer les travaux de préparation que les institutions spécialisées doivent effectuer pour ces initiatives conjointes, par exemple l'aide octroyée au titre du programme de partenariat multidonateurs de la FAO. La même observation s'applique aux dispositions prévoyant des contributions obligatoires sous la forme de « fonds de base », qui doivent compléter les ressources fournies dans le cadre du « fonds unique des Nations Unies », comme condition préalable pour pouvoir y accéder.

94. Les Coordonnateurs résidents et les équipes de terrain des Nations Unies ont publié à la fin de 2008 des rapports d'évaluation qui indiquent que la réforme progresse au niveau national mais qu'il existe des contraintes exigeant des réformes « au niveau du siège », selon la terminologie employée. Le besoin d'accélérer le processus de changement est pris au sérieux par la FAO, sachant qu'il s'agit de questions complexes qui ne peuvent être résolues pleinement que par une coordination interinstitutions au niveau mondial, en particulier dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion et du Comité de haut niveau sur le programme.

Gestion du changement et évaluation des capacités dans l'initiative « Unis dans l'action »

95. L'une des composantes de la mise en œuvre de l'initiative « *Unis dans l'action* » a été la volonté de changer de mode de gestion des activités réalisées par le système des Nations Unies au niveau des pays afin de renforcer la cohérence. La FAO a participé pleinement à ces processus de changement au niveau national, y compris dans le contexte des évaluations des capacités conduites en Albanie, au Mozambique, au Rwanda, en Tanzanie et au Viet Nam.

96. La principale conclusion de ces processus a été qu'une approche plus en amont des opérations devrait être adoptée (c'est-à-dire activités de plaidoyer et conseils en matière de politiques). Cette approche est conforme aux orientations de la FAO en ce qui concerne ses activités de développement, car l'aide aux politiques apportée aux pays membres dans les domaines techniques relevant de son mandat est déjà une priorité de l'Organisation.

97. Entre 2009 et 2011, quatre-vingt-dix pays prépareront un nouveau PNUAD. Le GNUD s'est beaucoup interrogé sur la bonne manière d'introduire dans ce processus de déploiement du PNUAD les « pratiques optimales » qui résultent de l'approche « *Unis dans l'action* », sans pour autant mettre pleinement en œuvre cette approche puisqu'il s'agit d'une initiative pilote.

98. Cette approche est facilitée par la création d'un nouveau guichet de financement de 400 millions d'USD (*Guichet élargi de financement de l'initiative Unis dans l'action*) et tire parti de l'expérience réussie du Fonds de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Le nouveau guichet de financement, qui n'imposera pas de conditions spécifiques, visera à combler une partie du manque de crédits lorsque toutes les autres approches de financement dont peut disposer l'Équipe de pays des Nations Unies auront été épuisées.

C. AUTRES DOMAINES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN TRIENNAL INTÉRESSANT LA FAO

- (i) *Rôle normatif, objectifs de développement convenus sur le plan international et Objectifs du Millénaire pour le développement dans le contexte des mécanismes de coordination nationaux*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 8, 9, 11 et 12 du préambule et paragraphes 9, 13, 32, 35, 45, 106 et 107 du dispositif de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et objectifs de la FAO

99. La réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international et des Objectifs du Millénaire pour le développement (en particulier les OMD 1 et 7^{xi}) est au cœur des activités opérationnelles de la FAO et inspire les objectifs de l'Organisation, ses stratégies, ses mandats de base et ses contributions aux efforts de renforcement des capacités, y compris la suite donnée au Sommet mondial de l'alimentation de 1996.

100. La stratégie de soutien de la FAO à la mise en œuvre des OMD suit les lignes d'action suivantes: (a) plaidoyer et soutien des initiatives liées aux OMD par le biais d'activités de normalisation; (b) meilleur ciblage des programmes de la FAO; (c) poursuite et élargissement des alliances et des partenariats stratégiques; et (d) participation proactive à une coopération nationale avec des partenaires des Nations Unies, y compris par l'élaboration, en coordination avec les autorités nationales et d'autres parties prenantes, des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pour orienter les domaines d'intervention possibles de la FAO.

101. En tant qu'institution spécialisée, la FAO continuera aussi, dans le cadre de son mandat, à aider ses Membres à respecter les obligations et engagements qu'ils ont contractés au niveau

mondial, conformément aux orientations de son nouveau Cadre stratégique et Plan à moyen terme 2010-2013. Elle soutiendra également la mise en œuvre des normes et la fourniture de biens collectifs mondiaux. Ces aspects d'une coopération au niveau des pays prennent un poids de plus en plus important dans la collaboration des Nations Unies sur le terrain.

Partenariats pour le développement

102. La FAO accorde une place considérable au renforcement de la coordination et de la cohérence pour appuyer la réalisation des OMD. Une nouvelle stratégie de partenariats à l'échelle mondiale est élaborée pour améliorer les capacités de la FAO à établir des partenariats et des alliances utiles. Les partenariats en cours de la FAO concernent la plupart des institutions du système des Nations Unies et englobent les processus de réforme des Nations Unies ainsi que l'initiative « *Unis dans l'action* ». Les partenariats de la FAO comprennent aussi ceux établis avec des instituts de recherche, des institutions financières internationales, d'autres entités intergouvernementales et organisations régionales, et des acteurs de la société civile et du secteur privé.

103. Les partenariats solides établis avec le FIDA et le PAM sont une priorité élevée pour la FAO et l'Organisation a élaboré avec ces deux partenaires une approche sur deux fronts pour éliminer la faim et la pauvreté^{xvii}. Un document intitulé « Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome » a été conjointement élaboré par la FAO, le FIDA et le PAM et présenté à leurs organes directeurs respectifs.

104. Le principe qui est au cœur de la nouvelle approche de la FAO à l'égard des partenariats doit consister à démontrer la valeur ajoutée de l'Organisation en se fondant sur ses résultats et ses avantages comparatifs. Dans cette approche, il est important que les coûts des partenariats soient aussi considérés comme un investissement initial.

(ii) Rôle de la FAO dans la contribution du système des Nations Unies au renforcement des capacités nationales

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 36 à 40 et 42 à 47 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Expérience de la FAO en matière de renforcement des capacités

105. Le renforcement des capacités est reconnu comme une fonction essentielle de la FAO par laquelle l'Organisation appuie et facilite les processus dirigés par les pays dans le but de renforcer leurs capacités dans les domaines relevant du mandat de la FAO. Il s'agit d'un moyen d'action fréquent dans les résultats organisationnels définis dans la nouvelle hiérarchie des résultats de la FAO. Au niveau national, le renforcement des capacités comprend trois aspects: les personnes, les institutions et l'environnement (politiques ou environnement porteur). La FAO apportera sa contribution en renforçant les capacités dans les domaines techniques relevant de son mandat ainsi que dans les domaines fonctionnels liés à l'élaboration de politiques, à l'acquisition/diffusion de connaissances, à l'établissement de partenariats et à la mise en œuvre/réalisation.

106. La FAO a préparé une nouvelle stratégie de renforcement des capacités faisant suite à des consultations externes et internes intensives, notamment avec d'autres institutions des Nations Unies et avec des États membres (six missions de pays ont été organisées). Un programme d'action, élaboré pour 2010-11, met un accent particulier sur l'amélioration de la qualité de l'appui de la FAO au renforcement des capacités dans sa programmation par pays, en intégrant de nouvelles approches dans les procédures et systèmes existants. La réussite de la mise en œuvre d'une nouvelle approche de la FAO dans le domaine du renforcement des capacités dépendra néanmoins de divers facteurs comme la dotation en effectifs, les contraintes financières, les aspects culturels, voire d'autres facteurs d'ordre externe.

107. L'éducation et la formation, sous une forme traditionnelle ou électronique, continueront de représenter un moyen important pour la FAO de développer les connaissances et les aptitudes et d'influer sur les comportements, et compléteront d'autres moyens de promouvoir les processus de changement à l'échelon national.

108. À sa session d'octobre 2008, le Comité du Programme de la FAO a considéré que les travaux de la FAO sur le renforcement des capacités en Afrique étaient l'un des domaines d'évaluation prioritaires. L'évaluation indépendante des activités de renforcement des capacités de la FAO en Afrique contribuera à la validation et au perfectionnement de la stratégie de l'Organisation.

109. Comme l'exige l'Examen triennal, les règles et réglementations pertinentes de la FAO permettent d'utiliser les modalités d'exécution nationale comme mesure de renforcement des capacités nationales, mais les exemples pratiques sont encore limités à ce jour.

(iii) *Évaluation des activités opérationnelles en faveur du développement*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 129-130 et 132 à 139 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

La fonction d'évaluation à la FAO

110. Comme le préconise le PAI, un Bureau de l'évaluation indépendant du point de vue fonctionnel et opérationnel a été créé au sein du Secrétariat de la FAO en 2009. Ce bureau fait rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme. Les arrangements institutionnels, la stratégie et la politique d'évaluation de l'Organisation sont incorporés dans une « Charte » approuvée par le Conseil de la FAO.

Évaluations conjointes et évaluation de la collaboration dans l'ensemble du système

111. La FAO a participé à des évaluations conjointes avec d'autres institutions des Nations Unies. Avec le PAM, elle a conduit une évaluation, gérée et financée conjointement, des systèmes d'informations sur la sécurité alimentaire. En tant que membre du Groupe de gestion de l'évaluation conjointe du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation^{xviii}, elle a pris part à une évaluation des activités des Nations Unies en Afrique du Sud, conduite par le gouvernement sud-africain. En collaboration avec le PNUE, elle a prêté son concours à une évaluation conjointe d'un programme financé par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

112. La FAO a participé au Comité de pilotage du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, qui a procédé à une évaluation de l'initiative pilote « *Unis dans l'action* », sous la coprésidence de l'ancien Chef du service de l'évaluation. La FAO souscrit sans réserve aux règles et aux normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, qui figurent dans la Charte relative à l'évaluation et sont pleinement intégrées aux activités d'évaluation de l'Organisation.

(iv) *Coopération Sud-Sud*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 48, 50 à 53, et 55 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Coopération Sud-Sud et Coopération technique entre pays en développement

113. La coopération Sud-Sud, lancée par la FAO en 1996, a été la principale source d'assistance technique accordée au Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA) et les programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire (PNSA et PRSA). Au total,

trente-neuf accords tripartites ont été signés à ce jour. Ils ont permis d'engager sur le terrain 1 500 experts et techniciens de la coopération Sud-Sud. Le PSSA s'étant achevé en décembre 2008, le PNSA et le PRSA ont été les principaux bénéficiaires de la coopération Sud-Sud. À l'heure actuelle, seize PNSA sont mis en œuvre, dont huit bénéficient d'un soutien important de l'initiative de coopération Sud-Sud.

114. Le programme de coopération Sud-Sud a pris de l'ampleur au cours de ces dernières années. Dans le contexte du PNSA, les pays ont été plus nombreux à comprendre la valeur ajoutée de la coopération Sud-Sud au point que beaucoup ont demandé récemment la création de mécanismes de coopération Sud-Sud avec des pays comme la Chine, Cuba, le Maroc, le Viet Nam et d'autres.

115. En juin 2008, l'Organisation a révisé les directives relatives à une coopération Sud-Sud afin qu'elles fassent apparaître les changements tirés des enseignements acquis et permettent une plus grande souplesse dans la mise en œuvre des programmes, en les adaptant aux besoins locaux et en tenant compte des exigences des donateurs. À l'heure actuelle, le nombre d'arrangements de coopération Sud-Sud qui sont financés directement par les pays bénéficiaires au titre du Fonds fiduciaire unilatéral est en nette augmentation.

116. En 2005, la FAO a conclu une alliance stratégique avec la Chine en ce qui concerne la coopération Sud-Sud à l'appui du PSSA/PNSA et du PRSA afin d'être en mesure de répondre à la demande croissante de ces programmes et d'expertise de coopération Sud-Sud. Un accord analogue a également été signé en 2008 entre la FAO et le gouvernement indonésien, et des consultations ont lieu actuellement avec un certain nombre d'autres pays en développement plus avancés.

117. La FAO est représentée à chaque célébration de la Journée des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et elle soumet de fréquentes mises à jour à l'Unité spéciale pour la coopération Sud-Sud (au PNUD).

118. Par ailleurs, depuis 1994, les gouvernements de cent trente-trois pays et la FAO ont signé un *Accord sur l'utilisation d'experts pour le Programme de coopération technique entre pays en développement et pays en transition*. La FAO applique cet accord en établissant des partenariats entre des gouvernements qui demandent des experts et des gouvernements qui proposent les spécialistes demandés. Les coûts induits par la mobilisation de chaque expert sont partagés entre le pays qui fournit l'expert, le pays demandeur et la FAO.

(v) *Parité hommes-femmes*

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 56, 59 à 62, 64 à 66 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Intégration de la parité hommes-femmes et Plan d'action-parité hommes-femmes et développement

119. Dans son nouveau Cadre stratégique, la FAO a placé la parité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision au nombre de ses objectifs stratégiques (Objectif stratégique K). Le but de cet objectif stratégique est de permettre à la FAO de lutter contre les inégalités et d'autres formes d'injustices sociales qui perdurent en matière de parité, dans les domaines qui relèvent de son mandat. Il vise aussi à renforcer les capacités internes de l'Organisation et celles de ses principales parties prenantes pour intégrer les questions de parité dans l'agriculture. Il ne pourra être atteint que si l'accent est clairement mis sur le renforcement des capacités techniques des institutions gouvernementales pertinentes dans les États membres de la FAO, au moyen notamment de l'initiative « *Unis dans l'action* », et si la direction de la FAO est tenue de rendre des comptes en ce qui concerne les approches, les politiques et les résultats liés à la parité. L'objectif stratégique K donnera des orientations utiles et

constituera la base à partir de laquelle la FAO établira des rapports sur les activités qu'elle a réalisées en matière de parité hommes-femmes y compris dans le cadre du Plan d'action - parité hommes-femmes et développement pour la période 2008-2013.

120. Suite à l'adoption du Plan d'action - parité hommes-femmes et développement pour la période 2008-2013 à la trente-quatrième session de la Conférence, en 2007, pour laquelle l'Objectif K est un mécanisme d'intégration, la FAO est entrée dans la deuxième phase de sa stratégie globale d'intégration de la parité hommes-femmes. Le Plan est centré sur quatre questions de portée planétaire qui lient la parité aux activités de la FAO: (a) les secours d'urgence; (b) le changement climatique et les bioénergies; (c) les maladies (humaines, animales et végétales); et (d) la mondialisation (le commerce et les structures institutionnelles en évolution). Toutes ces questions de portée planétaire seront examinées au regard des objectifs stratégiques de parité dans quatre secteurs: (i) alimentation et nutrition; (ii) ressources naturelles; (iii) économies rurales, emploi et moyens d'existence; et (iv) politiques et planification. La FAO élabore une nouvelle stratégie (2010-2025) de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au Siège et dans les bureaux décentralisés afin de s'assurer que tous les domaines d'activités de la FAO sont sensibilisés à la question de la parité et que celle-ci est pleinement visible et intégrée dans les interventions des Nations Unies qui sont liées au mandat de la FAO.

121. Le suivi, l'évaluation et la production de rapports sur l'intégration de la parité font encore partie des points faibles que les nouveaux Cadre stratégique et Plan à moyen terme de la FAO contribuent à corriger.

Réseau de points de contact pour la parité

122. Les produits et indicateurs élaborés dans le contexte du *Plan d'action - parité hommes-femmes et développement* exigent une approche participative qui sera fondée sur les réseaux de points de contact pour la parité dans chaque division technique. Pendant la mise en œuvre de ce plan d'action, la FAO a mis en place un Réseau pour la parité^{xix} qui regroupe des points de contact, des experts de la parité et d'autres fonctionnaires de la FAO participant à des activités relatives à la parité.

123. Des points de contact expérimentés pour la parité ont été nommés dans toutes les divisions, conformément aux recommandations de l'EEI. Des réunions sont organisées périodiquement et une formation est dispensée à tous les points de contact sur l'analyse de la parité et, le cas échéant, sur des questions techniques spécifiques. Cependant, en raison de contraintes budgétaires, le nombre de postes de fonctionnaires de la FAO chargés des questions de parité hommes-femmes et détachés dans les pays a été réduit à un seul, affecté au Bureau régional de la FAO à Accra.

Collaboration interinstitutions en matière de parité

124. L'un des buts de l'Objectif stratégique relatif à la parité hommes-femmes indiqué dans le PMT est de créer une plateforme avec d'autres institutions des Nations Unies afin d'interagir à l'unisson au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne les questions de parité et l'échange de bonnes pratiques. Il existe déjà des expériences mises en commun pour lesquelles les questions de parité ont été affinées dans le contexte du changement climatique, des Écoles d'agriculture et de vie pour les jeunes et des pratiques en matière d'élevage. L'objectif stratégique de la FAO relatif à la parité comprend un résultat organisationnel qui est centré sur l'élaboration d'un cadre conceptuel permettant d'incorporer des questions liées à l'égalité hommes-femmes en milieu rural dans l'initiative « *Unis dans l'action* », en collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies.

125. En outre, la FAO a participé à plusieurs projets du *Fonds de réalisation des OMD* à l'appui de l'égalité hommes-femmes et de l'émancipation des femmes (par exemple au Guatemala, au Mozambique, au Nicaragua, en Tanzanie et au Viet Nam). Dans le cadre de cette

interaction entre les institutions, la collaboration avec l'UNIFEM, l'UNESCO et le FIDA mérite une attention spéciale.

La parité dans l'emploi à la FAO

126. En janvier 1994, pour l'ensemble des postes du cadre organique (du niveau P1 à Directeur général adjoint), les femmes représentaient 16 pour cent du nombre total de fonctionnaires de la FAO ayant un contrat à caractère continu ou un contrat de durée déterminée. En février 2009, ce pourcentage était de 30 pour cent^{xx}.

Suivi, évaluation et établissement de rapports relatifs à l'intégration de la parité hommes-femmes

127. Le *Plan d'action - parité hommes-femmes et développement*, approuvé pour la période 2008-2013, est désormais dans sa deuxième année d'exécution. Des rapports biennaux sur les progrès accomplis sont attendus. Le suivi et l'évaluation se sont améliorés car le Plan d'action - parité hommes-femmes et développement 2008-2013 a été incorporé dans le Programme de travail et budget 2008-2009, notamment dans le contexte du programme « Parité et équité dans les sociétés rurales ».

128. Des indicateurs ont été élaborés pour suivre les progrès de la mise en œuvre du Plan d'action - parité hommes-femmes et développement. Celui-ci a été lié au Cadre stratégique et, dans l'avenir, les indicateurs concernés seront de plus en plus utilisés pour rendre compte des activités réalisées et seront affinés en cas de besoin. La nouvelle stratégie de la FAO relative à la parité prenant forme au cours du prochain exercice biennal, d'autres alliances stratégiques sont établies parmi les institutions des Nations Unies, notamment dans le contexte de l'initiative « *Unis dans l'action* ».

(vi) Contribution de la FAO à la transition du secours au développement

[Demandes de l'Examen triennal: paragraphes 67 à 72, 74 à 79, 81, 83 à 85 de la Résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

Rôle de l'agriculture dans la transition du secours au développement

129. Près de 75 pour cent de la population des pays en développement dépendent de l'agriculture, qui leur procure les moyens d'existence dont ils ont besoin. Ce constat donne à la FAO un rôle prépondérant dans les activités de secours d'urgence et de redressement. Son approche consiste à harmoniser les interventions de secours avec les besoins de développement à moyen et long termes, en prenant, dès la phase initiale des opérations humanitaires, des mesures concrètes qui renforcent les synergies avec des programmes à long terme, des politiques et des institutions.

130. Grâce au suivi et à l'évaluation périodiques de ses projets et programmes, la FAO a pu transmettre des expériences réussies à des pays et des régions. Après des conflits ou des guerres civiles prolongées, la FAO a dû faire face à des contraintes spécifiques résultant d'un mauvais fonctionnement à long terme du secteur agricole, qui peut avoir encouragé l'adoption de systèmes de culture inappropriés et réduit l'accès à des technologies indispensables, y compris les variétés de semences, les nutriments du sol et la mécanisation agricole.

131. En élaborant des cadres juridiques et institutionnels pour faire face à certaines menaces (en l'occurrence la grippe aviaire hautement pathogène et d'autres maladies animales transfrontières), la FAO a pu aider des institutions nationales à créer des capacités appropriées à tous les niveaux. Une assistance technique a été fournie aux États membres pour qu'ils améliorent leurs capacités à se préparer et à réagir rapidement aux catastrophes. À cet effet, le nouveau Cadre

stratégique et la proposition de Plan à moyen terme 2010-2013 de la FAO présentent l'Objectif stratégique I, qui est d'« améliorer la préparation et la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture. »

Volume des activités de la FAO consacrées aux opérations d'urgence

132. En 2008, la FAO a participé activement à tous les appels humanitaires, au nombre de trente-six, dont onze appels communs et vingt-cinq appels éclairs. Malgré la faible mobilisation des ressources (25 pour cent des ressources demandées pour des premières activités de redressement en 2008), l'Organisation a réussi à aider un grand nombre de ménages dans de nombreux pays.

133. En 2008, près de 25 pour cent des premières activités de redressement de la FAO ont eu pour but de réagir à des catastrophes à grand impact, et 20 pour cent ont visé des crises alimentaires. Les opérations de secours d'urgence et de redressement les plus vastes et les plus complexes de la FAO ont eu lieu en Afghanistan, dans la République démocratique du Congo, au Soudan, à Gaza et en Cisjordanie, car les besoins de ces pays en la matière étaient très importants.

134. L'importance des fonds communs des Nations Unies pour les activités de secours d'urgence de la FAO a été de nouveau démontrée en 2008. Au niveau mondial, le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires a été la troisième source de financement la plus généreuse l'année dernière, versant près de 44 millions d'USD à l'appui des activités d'urgence de la FAO. Si l'on y ajoute les fonds communs des Nations Unies au niveau national, notamment pour la République démocratique du Congo, l'Irak et le Soudan, le montant de ces contributions a été légèrement supérieur à 100 millions d'USD, ce qui représente près de 25 pour cent de l'ensemble des financements. Par ailleurs, deux accords de financement conséquents ont aussi été négociés en 2008: (a) avec l'USAID pour un programme de prévention et de réaction à la grippe aviaire hautement pathogène (plus de 44 millions d'USD); et (b) avec l'Union européenne par le biais de la Facilité de réponse rapide à la flambée des prix alimentaires (soit, potentiellement, plus de 200 millions d'euros).

Collaboration interinstitutions dans des situations de transition et interaction avec le système de Coordonnateurs résidents

135. Dans le Comité permanent interorganisations, la FAO joue un rôle actif dans l'élaboration d'une politique humanitaire visant l'agriculture et la sécurité alimentaire, s'assurant ainsi que les besoins pressants de ce secteur continuent d'être une priorité politique.

136. La FAO joue un rôle de premier plan en matière d'agriculture dans quatorze pays et un rôle prépondérant en ce qui concerne la sécurité alimentaire et les premières activités de redressement dans dix-huit pays, conjointement avec le PAM et le PNUD. L'Organisation collabore aussi étroitement avec d'autres institutions des Nations Unies comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies à New York (OCHA), le PAM, l'OIT, l'OMS et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (UNHABITAT), sans oublier la Banque mondiale et l'Union européenne, sur des questions de politique et de stratégie au niveau mondial.

137. À l'échelon international, la FAO a établi un partenariat très efficace avec l'OMS et l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) afin de lutter de manière coordonnée contre la grippe aviaire hautement pathogène, en élaborant une stratégie mondiale FAO/OIE pour le contrôle progressif de la grippe aviaire hautement pathogène et de maladies analogues, dans le cadre de la politique « un monde, une santé ». La FAO et l'UNICEF ont conjointement et activement contribué à faire mieux connaître les activités liées à lutte contre la grippe aviaire hautement pathogène et des maladies analogues. Les expériences de l'Irak^{xxi} et du Soudan^{xxii} sont à cet égard des exemples réussis de coordination interinstitutions.

138. La FAO coordonne ses activités de secours d'urgence et de redressement avec le Coordonnateur résident et le Coordonnateur humanitaire (là où les deux postes existent). Elle encourage le partage d'informations et le renforcement des synergies en participant à des initiatives communes avec d'autres institutions des Nations Unies.

139. L'expérience n'a pas cependant été homogène dans tous les pays. Dans certains, le rôle du secteur agricole n'est pas pleinement reconnu dans les premières activités de redressement, et l'Organisation a dû insister sur le rôle vital que l'agriculture joue dans les activités d'urgence et les premières phases du redressement. Au niveau politique, le rôle de l'agriculture dans les activités de secours et de redressement a été généralement apprécié, mais certains défis restent à relever aux niveaux national et régional.

Collecte de données, gestion de l'information et alerte précoce

140. La FAO a conçu, au fil des ans, une série de systèmes d'information aux niveaux national et mondial qui contribuent à fournir des données essentielles pour la prise de décision en connaissance de cause aux niveaux national et régional. Les informations produites sont très précieuses pour l'analyse des situations, la formulation de réponses et la prise de décision en connaissance de cause, mais aussi pour les gouvernements, d'autres institutions des Nations Unies, des ONG et d'autres partenaires internationaux.

Parmi les exemples de tels systèmes, citons:

- le Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes (EMPRES), créé par le Directeur général de la FAO en 1994^{xxiii}; le Système mondial d'alerte précoce et d'action pour les maladies animales transfrontières (GLEWS), créé conjointement par la FAO, l'OMS et l'OIE^{xxiv}; et le réseau OIE-FAO d'experts de la grippe (OFFLU) mis en place en 2005^{xxv}.

Mobiliser des ressources et un soutien pour appuyer les activités d'urgence et de transition de la FAO

141. La FAO a partiellement réussi à convaincre les donateurs qu'une aide apportée en temps voulu à l'agriculture était la meilleure façon: (i) de réduire la nécessité d'opérations de secours prolongées, qui peuvent à long terme affaiblir les stratégies d'adaptation des communautés ainsi que le capital social; (ii) d'atténuer l'impact à long terme des catastrophes; (iii) et de remettre sur la bonne voie les communautés touchées afin qu'elles puissent atteindre leurs objectifs de développement à long terme le plus rapidement possible. Néanmoins, des défis importants restent à relever et l'Organisation mettra tout en œuvre pour s'assurer que le secteur agricole recevra l'attention qu'il mérite afin de jouer un rôle pivot dans la transition entre la phase des secours et le développement à moyen et long terme.

III. Défis à relever

142. Comme on l'a vu, le contexte du développement évolue rapidement et les crises alimentaires mondiales, suivies par la récession économique, ont augmenté le nombre des affamés et minent les progrès accomplis pour atteindre l'OMD 1 qui est d'éliminer l'extrême pauvreté et la faim. Le document sur le financement du développement, rédigé à l'issue de la Conférence qui s'est tenue à Doha (Qatar), à la fin de 2008, invitait « tous les donateurs à honorer les promesses qu'ils ont faites en matière d'aide publique au développement ». Le montant de l'aide publique au développement a reculé, passant de 104,4 milliards d'USD en 2006 à 103,7 milliards d'USD en 2008, notamment sous l'effet d'un recul important de l'annulation de la dette. Le document insiste également sur les problèmes exceptionnels que cause la volatilité des prix de l'énergie et des produits de base et souligne les causes complexes et multiples de l'insécurité alimentaire, qui méritent une réponse coordonnée et complète.

143. L'évolution de l'aide publique au développement subit des changements notables. Le processus « *Unis dans l'action* » sera confronté au problème de l'élargissement du soutien financier apporté à cette initiative. Seuls treize pays ont à ce jour versé ou annoncé des fonds pour les pays pilotes. Au 30 avril 2009, le montant total des contributions s'élevait à 202 millions d'USD, dont près de 80 pour cent versés par quatre pays seulement. Sachant que près de 90 pays déploieront leurs PNUAD au cours des trois prochaines années et que l'attente de financements de ces pays sera probablement élevée, la nécessité de trouver des fonds supplémentaires pour la réforme sera l'un des défis les plus importants à relever dans les prochaines années. La prévisibilité des financements posera également un grand problème, en particulier parce qu'elle seule peut garantir la pérennité à long terme de l'initiative « *Unis dans l'action* ».

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

TERME	DÉFINITION
AG	Assemblée générale des Nations Unies
APD	Aide publique au développement
CCS	Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COBO	Groupe de travail sur les activités de gestion des bureaux de pays
CSS	Coopération Sud-Sud
EMPRES	Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes
EI	Évaluation externe indépendante
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
F-OMD	Fonds PNU/Espagne pour la réalisation des OMD
GLEWS	Système mondial d'alerte précoce et d'action pour les maladies animales transfrontières
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HLCM	Comité de haut niveau sur la gestion
HLCP	Comité de haut niveau sur les programmes
OIE	Organisation mondiale de la santé animale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement

OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAI	Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
PAM	Programme alimentaire mondial
PMT	Plan à moyen terme
PNSA	Programme national pour la sécurité alimentaire
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRFDV	Pays à faible revenu et à déficit vivrier
PRSA	Programme régional pour la sécurité alimentaire
PSA	Accord stratégique de partenariat
PSSA	Programme spécial pour la sécurité alimentaire
PTB	Programme de travail et budget
TC	Département de la coopération technique
TCPR	Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies
UNC	Bureau de la coordination à l'échelle des Nations Unies et du suivi des OMD
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population

UNHABITAT	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

ⁱ Voir la résolution E/2008/2 de l'ECOSOC (sur la gestion de la mise en œuvre de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale), et la résolution 62/277 de l'Assemblée générale (sur la cohérence dans l'ensemble du système) et la résolution 63/232 (sur les activités opérationnelles pour le développement).

ⁱⁱ À l'exclusion des fonds mondiaux des Nations Unies comme le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) mais y compris les contributions multilatérales.

ⁱⁱⁱ Rapport de mise en œuvre du Programme de la FAO, 2006-2007, Paragraphe 34 et tableau 4.

^{iv} Se reporter au Groupe interinstitutions du CCS pour le commerce et la capacité productive, lancé par le Secrétariat général de la CNUCED à la première session ordinaire du CCS en avril 2007.

^v ECHA: Comité exécutif pour les affaires humanitaires.

^{vi} En tant que Vice-président du GNUD.

^{vii} Sur les 91 pays pour lesquels les informations sont disponibles.

^{viii} En 2008, conjointement avec d'autres institutions des Nations Unies dont le siège est en Europe, la FAO a été invitée à payer une partie des dépenses de la formation initiale des nouveaux Coordonnateurs résidents, liées aux réunions d'information dans les sièges respectifs et elle a accepté cette solution *ad hoc*.

^{ix} Paragraphe 58 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale et paragraphe 89 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale.

^x Le Directeur de pays est responsable de la gestion opérationnelle du bureau du PNUD dans un pays donné et s'acquitte d'un certain nombre de responsabilités précédemment exercées par le Représentant résident du PNUD.

^{xi} Par le biais des fonds de soutien du Coordonnateur résident et des fonds de coordination nationaux.

^{xii} C'est-à-dire avec du personnel spécialisé dans les domaines relevant du mandat de la FAO.

^{xiii} Objectif fonctionnel X: Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes.

^{xiv} Les « *fonds uniques* » ou les « *fonds de cohérence* » sont des fonds nationaux créés dans les pays pilotes de l'initiative "Unis dans l'action" et dans d'autres pays, à partir des ressources mobilisées par le Coordonnateur résident au nom de toute l'équipe de pays des Nations Unies.

^{xv} Conformément aux règles de la FAO, le taux de recouvrement des dépenses d'appui est de 13 pour cent pour toutes les contributions volontaires de base, le soutien technique et le soutien des programmes de terrain. Il est plafonné à 10 pour cent pour les opérations de secours et s'échelonne de 0 à 10 pour cent pour les activités financées conjointement.

^{xvi} OMD 1 (« réduire l'extrême pauvreté et la faim. ») et OMD 7 (assurer un environnement durable).

^{xvii} Au cours du dernier trimestre de 2008, la FAO, le FIDA et le PAM ont contribué conjointement au processus lancé par le Groupe de travail du GNUD sur des questions de programmation, qui a abouti à la publication des Directives du PNUAD, afin de faire en sorte que soient mentionnés dans le PNUAD le Cadre global d'action et « l'importance accordée aux pauvres et aux affamés (OMD1) ».

^{xviii} UNEG: Groupe d'évaluation des Nations Unies.

^{xix} Le Réseau pour la parité devrait faire mieux connaître au personnel de la FAO le nouveau Plan d'action - parité hommes-femmes et développement et améliorer l'évaluation de la pertinence d'indicateurs et de produits spécifiques du point de vue de l'intégration de la question de la parité hommes-femmes.

^{xx} La proportion de femmes travaillant au Siège est passée de 21 à 36 pour cent pendant la période 1994-2009. Pendant la même période, la part des femmes employées dans les bureaux décentralisés est passée de 13 à 24 pour cent. Elle n'a progressé que de 10 à 14 pour cent dans les activités liées aux projets.

^{xxi} En Irak, la FAO et l'ONUDI ont participé conjointement à un projet exécuté dans deux provinces du nord de l'Irak (Erbil et Sulaymaniyah), intitulé *Community Livelihoods and Micro-Industry Support Project in Rural and Urban Areas of Northern Iraq*.

^{xxii} Au Soudan, la FAO fournit des informations sur la sécurité alimentaire à des institutions et des partenaires des Nations Unies tout en s'efforçant de créer un système d'informations durable au moyen du Programme des capacités institutionnelles du Soudan: Information pour l'action sur la sécurité alimentaire (SIFSIA). La FAO participe activement au Groupe de travail sur la gestion de l'information et à l'Analyse et la mise en correspondance des risques et des menaces, sous l'autorité du PNUD.

^{xxiii} Le but d'EMPRES est de fournir des informations, une formation et une aide d'urgence aux pays afin de prévenir, contenir et enrayer les épizooties les plus graves dans le monde tout en surveillant les nouveaux pathogènes.

^{xxiv} Le système GLEWS a été établi pour renforcer les capacités d'alerte précoce et de réponse des pays et des régions, face aux menaces d'épizooties. Les membres fondateurs de ce système sont les gouvernements nationaux, les organisations internationales et le grand public, sans oublier les utilisateurs.

^{xxv} Le réseau OIE-FAO d'experts de la grippe (OFFLU) a été créé en 2005 pour appuyer les efforts internationaux déployés pour surveiller et maîtriser la grippe aviaire et d'autres infections analogues, et mettre en commun du matériel biologique et des données afin de contribuer à l'élaboration précoce de vaccins contre les pandémies humaines.