

Mars 2013

F

	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 Alimentación y la Agricultura
---	--------------------------------------	--------------	---	---	---	---

# CONFERENCE

## Trente-huitième session

Rome, 15-22 juin 2013

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

#### Résumé

L'adoption des Résolutions 13/2005 et 2/2007 de la Conférence de la FAO a constitué un tournant pour la participation de la FAO aux efforts d'harmonisation du système des Nations Unies, car elle rend la mise en œuvre des résolutions<sup>1</sup> de l'Assemblée générale sur «*l'examen d'ensemble des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies*» obligatoire au sein de l'Organisation. Ces résolutions fournissent des principes directeurs sur le fonctionnement et la coordination du système des Nations Unies au niveau des pays. D'un cycle triennal jusqu'en 2007, elles passeront désormais à un cycle quadriennal d'examen des activités opérationnelles.

Les résolutions de l'Assemblée générale sont cumulatives par nature et les nouvelles résolutions adoptées ne remplacent pas les précédentes mais s'y ajoutent. La résolution la plus récente sur l'examen quadriennal complet a été adoptée en décembre 2012. Le présent rapport intérimaire sur la mise en œuvre de l'examen triennal/quadriennal complet couvre la période 2011/2013<sup>2</sup>. Comme l'ont fait certains rapports intérimaires antérieurs<sup>3</sup>, celui-ci traite des questions suivantes:

- 1) l'état d'avancement de l'application des résolutions de 2004 et 2007 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles;
- 2) les vues initiales de la FAO au sujet de la résolution relative au cycle quadriennal d'examen récemment adoptée.

#### Mesure suggérée à la Conférence

La Conférence prend note des progrès réalisés par la FAO concernant la mise en œuvre de l'examen triennal complet et des nouveaux éléments figurant dans l'examen quadriennal complet.

La Conférence demande qu'un autre rapport intérimaire lui soit soumis à la prochaine session.

<sup>1</sup> 59/250 (2004); 62/208 (2007); 67/226 (2012).

<sup>2</sup> Jusqu'en juin 2013.

<sup>3</sup> C 2007/17; C 2009/14; C 2011/26.



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

Mme Yuriko Shoji

Directrice, Bureau de l'appui à la décentralisation Tél: +39 06570 56619

---

## Table des matières

---

	Pages
I. Introduction .....	4
II. PARTIE 1 - PROGRÈS ACCOMPLIS DANS L'APPLICATION DES RÉSOLUTIONS DE 2004 ET 2007 SUR L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT .....	4
A. Financement des activités opérationnelles de développement de la FAO.....	4
<i>Vue d'ensemble de la structure et du niveau de financement de la FAO .....</i>	4
<i>Mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation et diversification de la base de ressources .....</i>	5
<i>Coopération Sud-Sud (CSS):.....</i>	5
<i>Nouvelles possibilités pour le financement intégré des ressources .....</i>	6
B. Efficience, efficacité et participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies.....	6
<i>Implication dans la coordination du système des Nations Unies et système de coordonnateurs résidents ...</i>	6
<i>Coordination et programmation au niveau des pays.....</i>	7
<i>Programmation par pays de la FAO .....</i>	7
<i>Capacité de la FAO au niveau du pays .....</i>	7
<i>Coûts de transaction et efficacité .....</i>	8
<i>Programmes pilotes de l'initiative «Unis dans l'action» .....</i>	9
C. Autres domaines de mise en œuvre de l'examen triennal complet intéressant la FAO.....	9
<i>Effets multiplicateurs des OMD et du processus aboutissant au programme de développement après 2015 .....</i>	9
<i>Renforcement des capacités nationales .....</i>	10
<i>Fonction d'évaluation à la FAO .....</i>	10
<i>Parité hommes-femmes et développement .....</i>	11
<i>Passage de la phase des secours à celle du développement.....</i>	11
III. PARTIE 2 - VUES INITIALES SUR LA RÉSOLUTION DE 2012 RELATIVE À L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT .....	12
A. Principaux changements introduits par l'Examen quadriennal complet des activités en 2012.....	12
<i>Soutien financier au système des coordonnateurs résidents et coût de la coordination.....</i>	12

## I. Introduction

1. Les Résolutions 13/2005 et 2/2007 de la Conférence de la FAO prirent le Directeur général de prendre les mesures nécessaires pour la pleine mise en œuvre des Résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies<sup>4</sup> concernant "*l'Examen complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement*".

2. Depuis novembre 2012, la responsabilité du suivi de la mise en œuvre de ces résolutions a été transférée du Département de la coopération technique (TC) au Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD). Celui-ci accomplit cette tâche avec l'appui du Groupe de travail interdépartemental et assure la coordination avec le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer. Trois rapports intérimaires ont été élaborés au cours des années précédentes<sup>5</sup>.

3. Depuis le dernier rapport, l'Assemblée générale des Nations Unies a décidé de passer d'un cycle triennal à un cycle quadriennal d'examen des activités opérationnelles. Une nouvelle résolution au sujet du cycle quadriennal d'examen des activités opérationnelles a été approuvée en décembre 2012. En conséquence, le présent rapport:

- complète le document C 2011/26, couvrant les grandes étapes et réalisations de la période d'application des résolutions de 2004 et 2007 concernant le cycle triennal d'examen<sup>6</sup> pendant la période allant de juin 2011 à juin 2013.
- présente les vues initiales de la FAO au sujet de la résolution relative au cycle quadriennal d'examen récemment adoptée<sup>7</sup>.

## II. PARTIE 1 - PROGRÈS ACCOMPLIS DANS L'APPLICATION DES RÉSOLUTIONS DE 2004 ET 2007 SUR L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT

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

*[Paragraphes 18 à 29, 31-32 et 34 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

#### *Vue d'ensemble de la structure et du niveau de financement de la FAO*

4. Le Cadre stratégique axé sur les résultats 2010-2019<sup>8</sup> oriente la planification, la mise en œuvre et le contrôle des activités de l'Organisation et la manière d'en rendre compte. Le Plan à moyen terme quadriennal et le Programme de travail et budget biennal, qui viennent compléter le cadre stratégique, définissent les résultantes de l'Organisation (dénommées auparavant « Résultats de l'Organisation ») devant être obtenues sur une période de quatre ans, ainsi que les indicateurs de performance et les ressources nécessaires pour obtenir ces résultats, lesquelles proviennent de contributions volontaires et des contributions mises en recouvrement.

5. L'approche intégrée de la planification des ressources réunit les contributions mises en recouvrement payées par les États Membres et les contributions volontaires payées par les Membres et d'autres partenaires. En effet, ces deux sources de financement sont soumises aux mêmes procédures de planification et de contrôle, ce qui encourage les partenaires à réduire l'affectation spécifique des contributions volontaires. Cette approche est également appliquée au niveau des pays avec la préparation de cadres de programmation par pays et de plans de travail par pays.

<sup>4</sup> 559/250 (Examen triennal complet 2004) et 62/208 (Examen triennal complet 2007).

<sup>5</sup> C 2007/17; C 2009/14; C 2011/26.

<sup>6</sup> 59/250 (2004); 62/208 (2007).

<sup>7</sup> 67/226 (2012).

<sup>8</sup> C 2013/7.

6. Pour 2012-2013, le total des ressources prévues par la FAO se monte à environ 2,4 milliards d'USD, les contributions volontaires représentant désormais plus de 58 pour cent de ce total, soit 1,4 milliard d'USD. Si ce montant reflète en partie le renforcement des demandes de services d'appui technique et de biens publics de la part de l'Organisation, il illustre également la capacité croissante de mobiliser des ressources dont la FAO a fait preuve. En 2010-2011, les nouvelles contributions volontaires se sont montées à environ 1,7 milliard d'USD pour des activités de développement et des opérations d'urgence, un montant supérieur à la moyenne des trois exercices précédents, qui était de 1,6 milliard d'USD.

*Mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation et diversification de la base de ressources*

7. La Stratégie de mobilisation des ressources a été approuvée par les organes directeurs en 2011. La FAO s'est appuyée sur elle pour définir une approche plus stratégique de la mobilisation des ressources pour le Cadre stratégique. Malgré les difficultés rencontrées pour mobiliser les ressources, l'Organisation a contribué à consolider, diversifier et élargir la base des partenariats pour les ressources.

8. Les ressources mobilisées en 2012 ont atteint 818 millions d'USD. Malgré les réductions de certains budgets d'aide bilatérale traditionnels, des partenaires tels que l'Union européenne, les États-Unis d'Amérique, l'Allemagne, la Norvège et le Royaume-Uni maintiennent ou accroissent leurs contributions volontaires à l'Organisation. En 2012, les dix principaux partenaires fournisseurs de ressources de la FAO sont, par ordre de grandeur des contributions, l'Union européenne, les États-Unis d'Amérique, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Royaume-Uni, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Italie, le Brésil la Norvège, le Japon et l'Australie.

9. Le renforcement des partenariats avec d'autres organismes du système des Nations Unies a permis de quadrupler les crédits mobilisés par l'Organisation dans le cadre des fonds d'affectation spéciale multiparténaires au cours de l'exercice biennal précédent. Alors que ces fonds et les programmes conjoints étaient principalement utilisés auparavant dans le contexte des activités humanitaires, ils sont désormais de plus en plus adoptés à des fins liées au développement, ainsi que dans le cadre d'initiatives telles que «Unis dans l'action» et d'initiatives thématiques mondiales comme le Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts (UN-REDD). Le financement du Bureau des Fonds fiduciaires multidonateurs a augmenté, passant de 52,5 millions d'USD en 2006 à 75,6 millions en 2011<sup>9</sup>.

10. La FAO a diversifié sa base de ressources au moyen des fonds fiduciaires unilatéraux, qui sont passés de 48 millions d'USD en 2010 à 104 en 2012. Les contributions en nature des États Membres, comme les détachements de personnel, augmentent également.

11. Compte tenu des changements profonds qui se produisent à la FAO, la Stratégie de mobilisation des ressources sera renforcée et adaptée afin de concentrer les efforts sur les cinq objectifs stratégiques examinés. L'accent sera mis sur le renforcement des capacités des bureaux décentralisés en matière de gestion et de mobilisation de ressources, et du concept de réseau de mobilisation des ressources.

12. Pour réaliser ses objectifs stratégiques, la FAO passe également en revue ses stratégies de partenariat avec les organisations du secteur public et du secteur privé.

*Coopération Sud-Sud (CSS):*

*[Par. 48, 50 à 53, et 55 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

13. Depuis le lancement de la Coopération Sud-Sud en 1996, la FAO a signé plus de cinquante accords tripartites dans ce cadre. L'un des principaux soutiens du programme de coopération Sud-Sud de la FAO est la Chine, qui a mis à disposition 30 millions d'USD en faveur du programme et envoyé

<sup>9</sup> Montant financé net (<http://mptf.undp.org>).

plus de 900 experts et techniciens dans 18 pays. En 2012, une équipe qui aide les États Membres et renforce leurs capacités de coopération Sud-Sud a été instituée dans la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS).

#### *Nouvelles possibilités pour le financement intégré des ressources*

14. Les cadres de programmation par pays qui traitent les priorités nationales conformément aux cadres de résultats globaux du Cadre stratégique de la FAO facilitent l'établissement des liens nécessaires aux activités menées au niveau des pays telles qu'elles apparaissent dans les PNUAD et d'autres cadres conjoints du système des Nations Unies, avec une chaîne de résultats bien définie. Ainsi, les cadres de programmation par pays contribuent à garantir que les activités de mobilisation des ressources complètent les efforts des Nations Unies au sens large. Le PNUAD, les cadres de programmation par pays et l'initiative pilote «Unis dans l'action» sont examinés dans la partie 1/B ci-après.

### **B. Efficience, efficacité et participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies**

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

*[Paragraphes 45, 53, 55, 58, 59, 61 et 78 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, et paragraphes 89, 90, 92, 94, 105, 107, 109 et 110 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

15. La FAO est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour le développement et de son appareil subsidiaire. Ce groupe, qui est un des piliers du Conseil des chefs de secrétariats des organismes des Nations Unies pour la coordination, élabore de grandes orientations visant à harmoniser les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. Il s'attache également à «renforcer le système des coordonnateurs résidents et à aider les organisations du système des Nations Unies à travailler ensemble d'une manière nouvelle et plus efficace»<sup>10</sup>.

16. Pour respecter son engagement à répondre à la demande de l'examen triennal complet de créer un système de coordonnateurs résidents participatif, collégial et responsable appartenant à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, la FAO a:

- participé au niveau mondial à des groupes de travail pertinents et à des équipes spéciales du Groupe des Nations Unies pour le développement liés aux activités de développement au niveau du pays, ainsi qu'au Comité permanent interinstitutions, qui traite du rôle de coordonnateur humanitaire que pourrait jouer le coordonnateur résident;
- participé à des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement, ainsi qu'à d'autres mécanismes régionaux;
- veillé à ce que les Représentants et le personnel de la FAO dans les pays participent pleinement aux équipes de pays des Nations Unies, y compris en dirigeant des groupes thématiques et des mécanismes de même type.

17. La FAO a pris d'autres mesures pour mettre en œuvre le «système de responsabilité et de gestion du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents» en obligeant les représentants de la FAO à rendre compte des travaux menés à bien dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies s'agissant des accords du système PEMS d'évaluation et de gestion de la performance.

18. Il reste des difficultés importantes à surmonter en ce qui concerne les demandes de soutien financier pour le système de coordonnateurs résidents. Elles sont décrites dans la partie 2 du présent rapport (nouvelles dispositions relatives à la résolution de 2012 sur l'examen quadriennal complet des activités).

<sup>10</sup> [www.undg.org](http://www.undg.org).

### *Coordination et programmation au niveau des pays*

[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]

19. En réponse aux recommandations soumises par l'Évaluation stratégique de la programmation par pays (2010), la FAO a mis en œuvre le programme «Une programmation par pays efficace» et mis en ligne la boîte à outils qui lui est associée. Le but de ce programme est de renforcer les capacités des fonctionnaires de la FAO à améliorer l'orientation stratégique, la pertinence et les effets des travaux de l'Organisation au niveau des pays.

20. Il rassemble: les cadres de programmation par pays ainsi que les liens avec le PNUAD, les plans de travail par pays, la gestion du cycle des projets, la mobilisation des ressources, et des thèmes transversaux comme la réforme de la FAO et du système des Nations Unies et les principes de programmation communs des Nations Unies<sup>11</sup>. Le principal public visé jusqu'à présent est le personnel de la FAO en poste dans les bureaux décentralisés. Une méthodologie d'apprentissage par l'action a facilité la mise en place d'un réseau d'appui entre les bureaux décentralisés.

#### *Programmation par pays de la FAO*

21. Pour donner suite à l'évaluation susmentionnée de la programmation par pays de la FAO, de nouvelles politiques et principes de programmation par pays ont été adoptés par les organes directeurs en octobre 2011. Ils ont servi de base pour élaborer les directives relatives au cadre de programmation par pays (2012).

22. La direction générale de la FAO a demandé que les cadres de programmation par pays soient élaborés pour tous les pays où la FAO fournit un appui. Depuis décembre 2012, les cadres de programmation par pays ont été soit approuvés soit élaborés sous forme de projet dans 83 pays. Par ailleurs, les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme étaient encore en vigueur dans 41 pays. Enfin, le cadre de programmation par pays était en cours de préparation dans 24 pays.

23. Le cadre de programmation par pays reconnaît la nécessité de s'adapter au contexte national tout en soulignant qu'il est important de respecter les principes de programmation communs aux Nations Unies et notamment de s'aligner sur le processus de programmation des Nations Unies et de s'y intégrer (en particulier le PNUAD).

24. De nombreuses activités menées par la FAO dans les pays et programmées dans le cadre de programmation par pays peuvent être judicieusement intégrées dans le PNUAD, car une collaboration étroite avec des organisations sœurs accroît la probabilité de réaliser les résultantes et l'impact attendus. D'autres activités de la FAO, notamment celles qui sont liées aux travaux normatifs à l'appui de la création de biens collectifs, voire aux questions transfrontières régionales (par exemple les maladies animales et végétales, la gestion commune des ressources naturelles et le commerce), sont souvent programmées en dehors du PNUAD car elles sont liées plus étroitement avec les programmes de développement régionaux et mondiaux qu'avec les programmes nationaux.

#### *Capacité de la FAO au niveau du pays*

[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]

25. Des efforts considérables ont été déployés progressivement pour renforcer les capacités des bureaux décentralisés de la FAO, afin qu'ils puissent répondre de façon plus ciblée aux besoins exprimés par les Membres. Il s'agit notamment<sup>12</sup> a) d'améliorer le rendement, les résultats et l'impact de l'ensemble des activités menées par la FAO au niveau des pays; b) de réduire la fragmentation et de renforcer l'intégration dans toutes les dimensions du travail de la FAO, quelle que soit la source de

<sup>11</sup> Le Groupe des Nations Unies pour le développement a émis des directives relatives au PNUAD qui comprennent trois principes normatifs (une approche fondée sur les droits de la personne; l'égalité hommes-femmes et la durabilité de l'environnement) et deux principes actifs (la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités).

<sup>12</sup> CL 144/15.

financement, entre les bureaux décentralisés et le Siège, entre les produits normatifs et les produits de savoir mondial, d'une part et, de l'autre, les actions menées sur le terrain, ainsi que tout au long du continuum situation d'urgence/opérations de relèvement/développement; et c) de promouvoir les partenariats avec des institutions nationales et régionales, d'autres organisations internationales, notamment celles du système des Nations Unies, le secteur privé, le milieu universitaire et des instituts de recherche, ainsi que la société civile, toujours en coopération étroite avec le gouvernement local.

### *Coûts de transaction et efficacité*

*[Paragraphes 23 et 112 à 121 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

26. À la vingt-troisième session du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, qui s'est tenue à Madrid (mars 2012), des organisations du système des Nations Unies ont fait rapport sur les initiatives les plus prometteuses lancées dans le système pour réaliser des économies d'échelle et améliorer l'efficience des processus administratifs. La FAO a contribué à de nombreuses initiatives de ce type, notamment celles qui pouvaient être reproduites et transposées le plus aisément.

#### **a) Nouvelles modalités opérationnelles (HACT et NEX)**

27. Le Groupe de travail interdépartemental sur les nouvelles modalités opérationnelles appuie la phase pilote de l'approche harmonisée des remises de fonds (HACT) à la FAO depuis décembre 2010. Une évaluation interne des quatre programmes pilotes en cours à l'époque a été menée à la mi-2012. On compte actuellement cinq programmes pilotes et deux sont en préparation. La FAO participe également à la révision du cadre HACT menée par le Groupe des Nations Unies pour le développement. En se fondant sur ces évaluations, le Groupe de travail interdépartemental prévoit d'appliquer l'approche HACT lorsque la phase pilote sera terminée et de diffuser des directives et des outils actualisés. Par ailleurs, un avant-projet de directives concernant l'exécution nationale (NEX) à la FAO a été élaboré, et deux projets utilisent déjà NEX dans sa version pilote.

#### **Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)**

28. En 2012-2013, la FAO mettra en œuvre et déployera les systèmes et processus conformes aux normes IPSAS et au Système mondial de gestion des ressources (SMGR) dans tous les bureaux, et veillera à ce que tout le personnel soit formé à leur utilisation dans le cadre du Programme relatif au SMGR. Les systèmes ont été déployés avec succès au Siège et dans les bureaux régionaux en novembre 2012 et le plan d'exécution du programme prévoit leur installation dans plus de cent bureaux de l'Organisation dans le monde d'ici mai 2013. Les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS seront préparés pour les exercices financiers qui commenceront le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

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

29. La FAO est un membre actif du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion et a contribué aux directives intitulées «*Harmonizing UN Procurement: Common UN Procurement at the Country Level Guidelines*» publiées en septembre 2012. La section 502.18 du Manuel de la FAO définit le cadre d'élaboration des stratégies d'achat avec d'autres organisations du système des Nations Unies. Le Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion a recommandé à toutes les autres organisations du système des Nations Unies de reproduire le texte figurant dans la section susmentionnée du Manuel de la FAO afin de faciliter la collaboration dans le domaine des achats.

30. Au niveau local, le Siège de la FAO à Rome héberge une équipe chargée des achats communs qui permet aux organisations ayant leur siège à Rome de partager les meilleures pratiques et d'harmoniser et d'optimiser leurs activités d'achat. Considérée comme un modèle innovant, elle a déjà permis de réaliser des économies. Au cours des trois dernières années, elle a lancé plus de 30 appels d'offres communs et dynamisé la coopération entre des organisations du système des Nations Unies, même en dehors de Rome.

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

*[Paragraphe 139 de la Résolution 62/208]*

31. Demandée dans l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de 2007, l'Évaluation indépendante de l'initiative pilote «Unis dans l'action» a été achevée en 2012. La FAO a pris une part active à la procédure d'évaluation.

32. À l'issue de celle-ci, la résolution de 2012 sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement a reconnu la valeur intergouvernementale de l'approche «Unis dans l'action», même si elle n'est applicable qu'à titre volontaire. Le Groupe des Nations Unies pour le développement élabore actuellement une série de procédures opérationnelles normalisées pour les équipes de pays des Nations Unies.

33. La FAO participe à ces travaux et a déjà commencé à intégrer les bonnes pratiques découlant de l'approche «Unis dans l'action» dans ses politiques et procédures. Par exemple, les Programmes communs des Nations Unies ont été intégrés dans le nouveau manuel sur le cycle des projets<sup>13</sup> publié en 2012.

34. Conformément aux principes de l'Examen triennal complet des activités opérationnelles selon lesquels la prise en charge doit être nationale et «il n'y a pas de solution toute faite», les procédures opérationnelles normalisées doivent donner une certaine souplesse à l'approche «Unis dans l'action» afin que les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies puissent s'accorder sur la composante à mettre en œuvre et dans quelle mesure. Deux points concernent particulièrement la FAO:

- Les instruments propres à une organisation (c'est-à-dire les cadres de programmation par pays) ne devraient pas être remplacés automatiquement par le PNUAD ou le Programme «Unis dans l'action», car les premiers répondent à des priorités sectorielles liées à des demandes des Membres.
- Les approches conjointes de mobilisation des ressources doivent pouvoir être adaptées au contexte national sans que les organisations soient tenues d'abandonner leurs activités de mobilisation des ressources dans les pays pour accéder au Fonds du programme «Unis dans l'action». L'affectation non contraignante des contributions de ce fonds devrait être autorisée en cas de besoin.

35. L'Évaluation indépendante a également examiné les problèmes systémiques de la réforme des Nations Unies posés par l'application de l'approche «Unis dans l'action» en dehors des pays, et liés au niveau régional et au Siège. Un programme de réformes des Nations Unies ouvert devra tenir compte des processus de réflexion stratégique et des programmes de réforme des organisations spécialisées.

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

*Effets multiplicateurs des OMD et du processus aboutissant au programme de développement après 2015*

*[Paragraphes 8, 9, 11 and 12 du préambule et paragraphes opérationnels 9, 13, 32, 35, 45, 106 et 107 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

36. En 2011, le Secrétaire général des Nations Unies a lancé le processus visant à faire avancer au-delà de 2015 l'action des Nations Unies en faveur du développement<sup>14</sup>. La FAO a participé très étroitement à ce processus en collaborant notamment avec: i) l'Équipe spéciale sur le programme de développement des Nations Unies pour l'après 2015 et ses groupes de travail; ii) le Conseil des chefs de secrétariats des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB) et ses trois piliers, à savoir le Comité de haut niveau chargé des programmes et le Groupe des Nations Unies pour le

<sup>13</sup> <http://www.fao.org/docrep/016/ap105e/ap105e.pdf>.

<sup>14</sup> Résolution A/Res/65/1 de l'Assemblée générale.

développement; iii) l'équipe spéciale des OMD du Groupe des Nations Unies pour le développement. En 2010, la FAO a approuvé le cadre d'accélération de la réalisation des OMD lancé par le PNUD.

37. Dans la perspective de l'après 2015, le Groupe des Nations Unies pour le développement a lancé une série de consultations nationales, régionales et thématiques mondiales pour catalyser le dialogue entre les différentes parties prenantes et apporter des éléments au rapport présenté par le Secrétaire général à la soixante-huitième session de l'Assemblée générale et à la réunion spéciale sur les OMD en 2013. La FAO et le PAM, en étroite collaboration avec le FIDA, Bioversity International et le Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour la sécurité alimentaire et la nutrition, animent conjointement la consultation thématique sur la faim, la sécurité alimentaire et la nutrition. On peut noter à cet égard la consultation en ligne (novembre 2012-janvier 2013) et une consultation informelle avec les parties prenantes du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (février 2013). La réunion finale a été hébergée conjointement par les gouvernements espagnol et colombien à Madrid en avril 2013. Son but était de mobiliser le soutien politique nécessaire pour réaliser un objectif ambitieux en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle pour tous, qui figurera dans le programme de développement pour l'après 2015.

38. En collaboration étroite avec les agences sœurs siées à Rome, la FAO a mis en place des mécanismes internes pour renforcer son engagement dans le cadre du Programme d'action des Nations unies en faveur du développement pour l'après 2015, dans le sillage de Rio+20 et d'autres processus connexes. Étant donné l'importance des objectifs pour le développement durable et du programme de développement pour l'après 2015, il est proposé de leur donner une place importante dans les programmes des conférences régionales et du Conseil à partir de 2013 et jusqu'en 2015.

#### *Renforcement des capacités nationales*

*[Paragraphes 36 à 40 et 42 à 47 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

39. La FAO continue de mettre en œuvre sa Stratégie de renforcement des capacités à l'échelle de l'Organisation ainsi que de nouvelles approches visant à améliorer l'incidence durable des résultats nationaux et régionaux de ses programmes. Un plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation, exécuté par un groupe de travail interdépartemental, facilite l'adoption des nouvelles approches. Les cinq objectifs stratégiques révisés de l'Organisation représentent le nouveau cadre de renforcement des capacités. En outre, les bonnes pratiques sont incorporées dans les directives et les mécanismes relatifs à la planification, à la programmation et au suivi, ce qui permet de vérifier à intervalles réguliers les effets de la Stratégie. La communication interne sensibilise le personnel à la stratégie et un programme d'apprentissage à l'échelle de l'Organisation est mis en œuvre au Siège et dans les bureaux décentralisés.

#### *Fonction d'évaluation à la FAO*

*[Paragraphes 129-130 et 132 à 139 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

40. Sur la période 2011-2012, le Bureau de l'évaluation a mené à bien cinq évaluations axées sur la performance de l'Organisation et la coopération avec des États Membres, ainsi que 68 évaluations de projets et programmes financés à titre volontaire et concernant la coopération technique pour le développement (51) ainsi que l'aide d'urgence et le relèvement (17). D'autres évaluations des activités opérationnelles de la FAO pour le développement ont été menées à bien, notamment dans les domaines de la parité hommes-femmes, des forêts et du développement et de la pêche responsable.

41. Depuis 2011, les rapports de suivi des évaluations comprennent une section sur l'incidence des recommandations acceptées sur les politiques et les procédures, comme l'avait demandé le Comité du Programme.

42. L'Organisation souhaite que des dispositions relatives à l'évaluation soient incorporées plus systématiquement dans les nouveaux projets approuvés. Les rapports périodiques présentés aux organes directeurs par l'intermédiaire du rapport d'évaluation du programme devraient aussi viser à améliorer la conformité avec la politique d'évaluation de l'Organisation.

43. Par ailleurs, en 2012, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et l'OCDE ont évalué la performance du Bureau dans le cadre d'un examen collégial. Celle-ci a été jugée globalement positive et des recommandations ont été soumises au Bureau sur l'harmonisation des approches et des méthodes utilisées. Les recommandations sont en cours d'application.

44. Le Bureau de l'évaluation collabore avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et d'autres réseaux d'évaluation, notamment en participant activement à plusieurs de leurs équipes spéciales et groupes de travail.

#### *Parité hommes-femmes et développement*

[Paragraphes 56, 59 à 62 et 64 à 66 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

45. La décision des États Membres de définir un objectif stratégique spécifique (OS K) pour la parité hommes-femmes a permis d'intégrer pleinement la question de l'égalité des sexes dans le PTB de l'Organisation.

46. Les travaux de la FAO en matière d'égalité des sexes ont connu un nouvel élan. Le réseau des coordonnateurs chargés des questions de parité hommes-femmes a été renforcé et 43 pour cent des unités de la FAO font désormais rapport sur leurs activités en matière de parité hommes-femmes, l'objectif à atteindre à la fin 2013 étant de 50 pour cent. La FAO compte actuellement 48 coordonnateurs et suppléants chargés de ces questions au Siège et 68 dans les bureaux décentralisés. Un mécanisme de reddition de comptes sur l'intégration des considérations de parité hommes-femmes a été créé pour les cadres dirigeants et les chargés des questions de parité hommes-femmes.

47. Une politique sur l'égalité des sexes à l'échelle de l'Organisation a été élaborée et approuvée par le Directeur général en mars 2012. L'égalité des sexes est un thème transversal qui a été inclus dans le cadre stratégique révisé.

48. Conformément à la décision budgétaire adoptée à la cent quarante-troisième session du Conseil de la FAO, les cinq bureaux régionaux sont sur le point de rétablir les postes de fonctionnaire principal spécialiste de la parité hommes-femmes au niveau régional.

Tant les directives relatives au cadre de programmation par pays que le manuel sur le cycle des projets incorporent les principes de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

49. La FAO participe à de nombreux et divers mécanismes de coordination interinstitutions sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'Organisation contribue au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et fait rapport à ce sujet.

#### *Passage de la phase des secours à celle du développement*

[Paragraphes 67 à 72, 74 à 79, 81 et 83 à 85 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]

50. En 2012-2013, la FAO a soutenu des programmes de préparation aux interventions d'urgence et d'appui aux moyens d'existence résilients dans les pays de la corne de l'Afrique et du Sahel touchés par de graves sécheresses. Parallèlement, consciente de l'importance, dans certaines situations de transition, de la contribution à la consolidation de la paix, les bureaux de pays de la FAO ont apporté leur soutien aux gouvernements qui pilotent le Nouveau Pacte d'engagement dans les États fragiles – en particulier l'Afghanistan, le Libéria, la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud, la Sierra Leone, la Somalie, le Timor-Leste et la République centrafricaine.

51. La FAO continue de s'engager, aux niveaux opérationnel et institutionnel, sur des questions de transition, en participant en tant que membre au Groupe de travail sur la transition du Comité exécutif pour les affaires humanitaires (ECHA) du Groupe des Nations Unies pour le développement, et en présidant l'équipe spéciale sur le financement de la transition du Comité permanent interorganisations. La FAO représente également les Nations Unies dans le cadre du Dialogue international sur son équipe spéciale chargée de la mise en œuvre du nouveau pacte d'engagement.

### **III. PARTIE 2 - VUES INITIALES SUR LA RÉSOLUTION DE 2012 RELATIVE À L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT**

#### **A. Principaux changements introduits par l'Examen quadriennal complet des activités en 2012**

52. La nouvelle résolution relative à l'Examen quadriennal complet des activités approuvées par l'Assemblée générale en décembre 2012 ne remplace pas les résolutions précédentes sur ce thème mais elle les complète. Elle introduit des changements d'envergure qui montrent que les États Membres de l'Assemblée générale attachent une grande importance au renforcement de la cohérence du système des Nations Unies et qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie permettant d'améliorer la pertinence et l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement. Les éléments qui concernent plus particulièrement la FAO sont:

- la reconnaissance du fait qu'il est important d'améliorer les liens entre les activités opérationnelles et les normes et règlements;
- l'accent mis sur la nécessité d'affecter la priorité la plus élevée à l'éradication de la pauvreté et de traiter les causes profondes de la pauvreté extrême et de la faim<sup>15</sup>;
- la reconnaissance de la valeur intergouvernementale du modèle «Unis dans l'action» (voir partie 1/B ci-dessus);
- les orientations sur la rationalisation des pratiques administratives au sein des organisations (règles, politiques et procédures dans les domaines fonctionnels de la finance, des achats et d'autres services);
- une meilleure compréhension, multidimensionnelle, du passage du secours au développement, compte tenu de la diversité des contextes dans lesquels les transitions ont lieu, et de la nécessité d'appliquer des approches à long terme, non linéaires et adaptées;
- la reconnaissance – en convergence avec l'objectif stratégique 5 du Cadre stratégique révisé de la FAO – de l'importance qu'il y a à renforcer la résilience à tous les niveaux pour réduire l'incidence des catastrophes.

53. Concernant le financement des activités opérationnelles, il est fait mention de la nécessité de définir la «masse critique» des ressources essentielles, à savoir le niveau minimum des ressources dont les entités des Nations Unies doivent disposer pour obtenir les résultats prévus dans les plans stratégiques. Cette disposition, qui ne vise de manière formelle que les fonds et programmes des Nations Unies dans la résolution, concerne également de très près les organisations spécialisées.

#### *Soutien financier au système des coordonnateurs résidents et coût de la coordination*

54. Dans sa résolution relative à l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles, l'Assemblée générale demande aux fonds, programmes et organisations spécialisées du système des Nations Unies pour le développement de renforcer «l'appui fourni au système de coordonnateurs résidents sur les plans financier, technique et organisationnel», et prie le Secrétaire général de soumettre des «propositions concrètes sur les modalités de financement du système des coordonnateurs résidents»<sup>16</sup>.

55. L'appui fourni au système de coordonnateurs résidents sur les plans financier, technique et organisationnel a des incidences financières actuelles et probablement futures pour la FAO.

56. À ce jour, aucune contribution de la FAO aux activités du système des coordonnateurs résidents n'a été faite sur une base ad hoc par les représentations de l'Organisation. Il n'y a aucune provision prévue dans le PTB 2014-2015 pour ces contributions. Les représentations reçoivent à l'heure actuelle une petite enveloppe budgétaire d'un montant maximal de 10 000 USD par an pour

<sup>15</sup> Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, paragraphe 71.

<sup>16</sup> Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, paragraphes 124 et 128.

contribuer aux activités de l'équipe de pays des Nations Unies. Le Programme de coopération technique (PCT), le fonds du PCT et toutes les ressources provenant du soutien technique ou des recouvrements des dépenses d'appui aux projets des bureaux de pays de la FAO peuvent être utilisés pour soutenir la phase d'élaboration ou de conception des activités menées dans le cadre des programmes. Compte tenu de la nature de la FAO, qui est une organisation qui fournit des compétences techniques et produit des connaissances, dans l'ensemble, le soutien au système des coordonnateurs résidents s'est toujours concrétisé en temps de travail du personnel.

57. Le tableau ci-dessous donne une vue synthétique des résultats d'une enquête menée en mars 2013 concernant un échantillonnage de bureaux décentralisés de la FAO dans des pays de l'initiative «Unis dans l'action» et des pays qui n'en font pas partie, dans différentes régions. L'enquête a estimé le temps de travail du personnel et les contributions en espèces consacrés aux principales activités de coordination que mènent les Nations Unies pour renforcer la cohérence dans les pays (à savoir le système des coordonnateurs résidents, le PNUAD, les services communs dans les pays, les activités de communication communes).

**TABLEAU 1 – Moyenne des résultats** de l'enquête réalisée auprès des bureaux de la FAO dans neuf pays (échantillonnage mixte comprenant notamment des pays de l'Initiative «Unis dans l'action»)

<b>Type d'activité auquel la FAO contribue</b>	<b>% du temps de travail: (exercice biennal 2012-2013)</b>								<b>Contributions en espèces fournies par la FAO (en USD pour l'exercice 2012-2013)</b>	
	Représentant de la FAO		Assistant/ Représentant de la FAO (programme)		Assistant/ Représentant de la FAO (programme)		Autres dépenses de personnel			
« <i>Unis dans l'action</i> » OUI/NON	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N
<b>1. PNUAD et autres programmes conjoints</b>	22%	4,5%	18,7%	15,5%	4,4%	0%	15,5%	5%	0	0
<b>2. Soutien au Bureau du coordonnateur résident</b>	7%	4,5%	0,6%	3,2%	0%	0%	4 %	5 %	27000	12200
<b>3. Services communs (y compris les locaux mis en commun)</b>	3,2%	3,7%	0%	0,5%	6%	3,7%	2,5%	5,5%	77400	375
<b>4. * Campagne commune de mobilisation:</b>	2,8%	4%	1,4%	3,2%	0%	1,2%	18,7%	2,5%	600	0

58. Une équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement a estimé que les besoins de financement du système de coordinateurs résidents aux niveaux local, régional et mondial<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Les bureaux des coordonnateurs résidents, les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et le Bureau de la coordination des activités de développement à New York.

s'élevaient à 132 millions d'USD. Ce montant serait financé par des ressources centrales dans le cadre des arrangements suivants:

- 67 pour cent seraient financés par le PNUD; et
- 33 pour cent devraient être répartis entre les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, dont la FAO.

59. Le Réseau finances et budget du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion a proposé de réaliser des gains d'efficience pour réduire le montant de la participation aux coûts. Les participants de la réunion du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui s'est tenue le 4 avril 2013, ont approuvé un montant final et encore réduit s'élevant à 121 millions par an, dont 33 au titre de la participation aux coûts.

60. Pour la FAO, le coût de la participation à ces coûts centralisés serait de 5 à 6 millions d'USD par exercice biennal. Cette charge s'ajoutera au montant moyen de 4,2 millions d'USD par exercice biennal inscrit au budget du PTB (2012-2013) de la FAO pour d'autres activités des Nations Unies financées par des ressources centrales (par exemple la CEB, l'enquête sur les salaires, la Commission de la fonction publique internationale, le Corps commun d'inspection, etc.).

61. D'autres gains d'efficience pourraient être réalisés en incluant un calcul de la valeur des contributions en nature (le temps de travail du personnel, par exemple) dans la formule de partage des coûts. Un calcul pour l'ensemble du système pourrait être appliqué en reproduisant à plus grande échelle l'enquête par sondage réalisée par la FAO (voir le tableau 1). D'autres organisations, comme le BIT, ont déjà entamé des travaux analogues<sup>18</sup>. Par ailleurs, compte tenu de la part importante du programme de terrain de la FAO consacrée aux activités d'urgence et de relèvement, la FAO devrait bénéficier de la «remise» qui a été accordée à d'autres organisations humanitaires.

62. Le partage des coûts centralisés remplacera en grande partie les contributions des pays, comme le montrent les lignes 2 et 4 du tableau 1 ci-dessus. Il ne concerne pas la ligne 3 car la fourniture de services communs (y compris les locaux mis en commun) ne fait pas partie des fonctions prévues pour le bureau des coordonnateurs résidents. En conséquence, la participation de la FAO aux arrangements relatifs à la fourniture de services communs dans les pays reste à évaluer au cas par cas et en tenant compte de critères coût-efficacité précis. La contribution de la FAO au processus de programmation conjoint de l'ONU se poursuivra et sera alignée étroitement sur le processus lié au cadre de programmation par pays.

63. Tout engagement de la part de la FAO devra être approuvé par les organes directeurs. L'Organisation continuera de dialoguer avec d'autres organisations sur les incidences financières de la coordination et demandera, le cas échéant, des orientations aux organes directeurs sur ce sujet.

---

<sup>18</sup> BIT GB.317/PFA/4 (février 2013).