

September 2011

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	Продовольствен- ная и сельскохозяйств- енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

RÉUNION CONJOINTE

**Cent huitième session du Comité du Programme et cent quarantième
session du Comité financier**

Rome, 12 octobre 2011

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

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

M. Richard China

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

Tél.: +3906 5705 5242

M. Boyd A. Haight

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

Tél.: +39 06 570-55324

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

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

Résumé

- La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources présente en détail la manière dont la FAO entend mobiliser des ressources auprès de ses partenaires, comment elle affecte ces ressources aux priorités convenues et comment elle les gère et fait rapport sur leur utilisation. Elle vise à établir des partenariats en matière de ressources qui s'appuient sur la confiance et la responsabilité mutuelle afin d'atteindre les objectifs des Membres.
- La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a une durée de vie équivalente à celle du Plan à moyen terme, qui est de quatre ans. La stratégie et son plan de travail connexe seront examinés et révisés en 2013 lors de la mise au point définitive du PMT 2014-17.
- L'élaboration d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources et de son plan de travail connexe comprend un recensement complet des activités et de larges consultations avec les parties prenantes et permet donc de répondre aux questions prioritaires identifiées concernant la mobilisation et la gestion des ressources.
- La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources repose sur la nécessité de trouver des ressources stables pour appuyer le Cadre stratégique de la FAO et le PMT et de s'assurer que leur gestion et leur exécution financière sont efficaces dans le cadre du Programme de travail et budget (PTB) intégré.
- Dans le cadre du budget intégré, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a pour but de percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO aux niveaux national, sous-régional, régional et mondial. Elle s'efforcera d'obtenir les résultats suivants:
 - A. Établir une base élargie, diversifiée et consolidée de partenariats en matière de ressources;
 - B. Faire davantage connaître les domaines de travail prioritaires de la FAO et les besoins de ressources corrélés, par la mise en œuvre d'un plan de communication;
 - C. Mettre en place une culture nouvelle et des moyens renforcés à l'échelle de l'Organisation pour mobiliser des ressources;
 - D. Planifier et utiliser les ressources d'une manière efficace et en faire rapport aux organes directeurs et aux partenaires extérieurs.
- La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources est liée à des actions découlant de la vision relative à la structure et au fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés de la FAO et de la programmation par pays. Elle complète d'autres stratégies de l'Organisation en cours d'élaboration, y compris celles qui concernent les partenariats avec le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les organisations civiles, et renforce d'autres activités définies dans le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO, en particulier celles qui sont associées à l'amélioration de la gestion axée sur les résultats. Les orientations reçues des organes directeurs sur ces questions seront transposées le cas échéant dans cette stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.
- La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources et le plan de travail qui lui est associé sont de nature dynamique et s'adapteront à l'évolution des flux de ressources ainsi qu'aux orientations stratégiques de la FAO.

Mesures suggérées à la Réunion conjointe

- Le présent document est communiqué pour information aux Membres, qui souhaiteront peut-être fournir des orientations complémentaires.

I. Introduction

1. L’élaboration d’une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources (RMMS) a été lancée dans le cadre du Plan d’action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO à la suite d’une recommandation de l’Évaluation externe indépendante en faveur d’une mobilisation accrue des ressources dans l’ensemble de l’Organisation. Un large processus de consultation a été mis en œuvre à tous les échelons de l’Organisation pour élaborer la stratégie et le plan de travail associé.
2. Une enquête conduite auprès du personnel de la FAO en mai 2010 a confirmé qu’il était souhaitable et judicieux d’élaborer une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources qui s’appliquerait à l’échelle de l’Organisation et intégrerait les besoins des bureaux décentralisés.
3. La Réunion conjointe de la cent sixième session du Comité du Programme et de la cent trente-huitième session du Comité financier (23 mars 2011) a examiné une ébauche de stratégie de mobilisation et de gestion des ressources¹ et donné des orientations sur les prochaines étapes de son développement. Les participants à cette réunion « ont accueilli favorablement l’ébauche de Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources. Ils se sont félicités de ce que la stratégie avait été établie à l’échelle de l’Organisation, de l’accent mis sur les partenariats, de l’approche réaliste du ciblage des ressources et de l’approche retenue pour les communications par l’intermédiaire de l’instrument de mobilisation de ressources que sont les domaines d’action prioritaires. Ils ont noté que la Stratégie était solidement ancrée aux cadres axés sur les résultats et aux fonctions essentielles du Plan à moyen terme, l’accent étant mis sur la prise en compte des priorités à l’échelle des pays au moyen des cadres de programmation par pays. Les participants ont indiqué qu’ils attendaient avec intérêt d’examiner la version finale de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources lors la prochaine réunion conjointe². »
4. Cette version finale de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources comprend un plan de travail qui détaille comment la FAO mobilise les ressources volontaires par des partenariats actuels et élargis, comment elle alloue ces ressources aux priorités convenues et comment elle les gère et fait rapport sur leur utilisation. La FAO utilise pour cela diverses modalités de financement qui complètent les contributions courantes versées par les Membres pour atteindre les résultats de l’Organisation. Il s’agit notamment des projets du Programme de coopération FAO/gouvernements, des Programmes conjoints des Nations Unies, des fonds spéciaux multidonateurs, des fonds sans affectations spéciales ou à affectations assez générales disponibles au titre du Mécanisme d’appui aux programmes multidonateurs de la FAO (FMM), des ressources en amont pour les réponses rapides disponibles dans le cadre du Fonds spécial pour les activités d’urgence et de réhabilitation (SFERA), et de ressources locales provenant de fonds fiduciaires unilatéraux et destinées à des priorités nationales.

II. Contexte

5. La crise économique et financière actuelle a touché de nombreux fournisseurs de ressources traditionnels et débouché sur une contraction de l’aide publique au développement, au moment où l’agriculture devient une priorité majeure dans le domaine du développement suite à la flambée des prix mondiaux des produits alimentaires en 2007/08. La stratégie de la FAO en matière de mobilisation et de gestion des ressources tient compte de ces divers facteurs, notamment en élargissant sa base de ressources par des partenariats renforcés avec le secteur privé, les fondations privées, les collectivités locales dans le cadre d’une coopération décentralisée, et les pays à revenu moyen. Des mécanismes de financement innovants, des contributions en espèces et une coopération Sud-Sud offrent d’autres possibilités d’élargir la base de ressources.

¹ JM 2011.1/3.

² CL 141/10 paragraphes 10-11.

6. Les contributions volontaires représentent une part de plus en plus importante du budget de l'Organisation (55 pour cent). En outre, la FAO et le système des Nations Unies sont engagés dans un processus de renouvellement des structures organisationnelles. La FAO a mis en place un Cadre stratégique 2010-2019³ axé sur les résultats, qui permet désormais de planifier, d'exécuter, de contrôler toutes les activités de l'Organisation et d'en faire rapport. Le Plan à moyen terme (PMT) et le Programme de travail et budget (PTB)⁴ définissent les résultats à atteindre sur une période de quatre ans ainsi que les indicateurs de performance et les ressources nécessaires pour obtenir ces résultats, lesquelles proviennent des contributions volontaires et des contributions mises en recouvrement. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources s'appuie sur le cadre axé sur les résultats et renforce et coordonne encore davantage les efforts de mobilisation et de gestion des ressources dans l'ensemble de l'Organisation.

III. Portée

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

- a) au niveau régional/sous-régional, en s'assurant que les stratégies régionales de mobilisation et de gestion des ressources sont élaborées en fonction des domaines d'action prioritaires, des cadres de priorités régionales et des résultats régionaux de la FAO et, le cas échéant, à l'appui des stratégies régionales de gestion et de réduction des risques de catastrophe, des pactes régionaux par pays comme le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP) et le Cadre de sécurité alimentaire régionale pour l'Asie et le Pacifique.
- b) au niveau national, où les initiatives en matière de mobilisation et de gestion des ressources sont fondées sur la nécessité de réaliser les engagements de la FAO envers les priorités nationales identifiées par le biais des Cadres de programmation nationaux⁵ et/ou des résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour le développement et des plans de travail par pays, des documents nationaux de planification et, le cas échéant, à l'appui des procédures d'appel global et/ou des stratégies humanitaires.

8. La FAO continue de jouer un rôle stratégique de courtier honnête pour ses Membres au niveau des pays en appuyant les efforts institutionnels visant à améliorer l'investissement dans l'agriculture. Pour cette raison, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources est indissociable des stratégies connexes de l'Organisation et entretient une complémentarité avec des fonctions essentielles de la FAO telles que le renforcement des capacités, la communication et les partenariats.

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

9. L'objectif de la stratégie est de percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB ainsi que les priorités nationales et (sous)-régionales principales. L'indicateur de performance X1.4 pour l'exercice biennal 2012 – 2013 exprime une tendance stable des contributions volontaires approuvées, d'un montant de 2 milliards d'USD. Ce chiffre correspond aux contributions volontaires versées à l'Organisation en 2008-2009, sachant qu'il s'agissait du montant le plus élevé jamais atteint par la FAO et que cette période précédait la crise financière qui sévit actuellement et qui touche de nombreux fournisseurs de ressources traditionnelles.

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

³ C 2009/3.

⁴ C 2011/3.

⁵ Y compris les plans d'action concernant la gestion des risques de catastrophe.

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

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

A. Une base élargie, diversifiée et consolidée de partenariats en matière de ressources.

Une large base de fournisseurs de ressources est établie en renforçant les liens avec les partenaires existants et en concluant de nouveaux partenariats, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et avec de nouveaux partenaires non traditionnels. Elle met également l'accent sur l'élargissement des partenariats actuels avec le secteur privé et les fondations, en appliquant les principes de la Stratégie en matière de partenariats avec le secteur privé. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources reflète l'importance des contributions en nature et financières. La FAO préconise vivement l'utilisation des fonds sans affectations spéciales ou à affectations assez générales ou encore mis en commun, qui donnent une certaine souplesse dans l'alignement stratégique des ressources sur le PMT/PTB et réduisent les coûts de transaction pour les fournisseurs de ressources et l'Organisation. C'est pour cette raison que les mécanismes de financement qui permettent de disposer de contributions volontaires sans affectations spéciales ou à affectations assez générales sont renforcés. Les priorités des fournisseurs de ressources sont alignées sur le Cadre stratégique, et les partenaires sont vivement encouragés à passer d'une approche axée sur les projets à une approche axée sur les programmes.

Résultats

- A1. Divers partenariats sont établis avec des fournisseurs de ressources existants et nouveaux.
- A2. Les priorités des fournisseurs de ressources sont identifiées et alignées sur le Cadre stratégique.
- A3. Les partenaires sont invités à passer d'une approche axée sur les projets à une approche axée sur les programmes.

B. Faire davantage connaître les domaines de travail prioritaires de la FAO et les besoins de ressources corrélés, par la mise en œuvre d'un plan de communication.

Une stratégie de communication pour mobiliser des ressources est en cours d'élaboration au niveau de l'Organisation. Elle souligne la valeur des partenariats avec la FAO et des résultats obtenus par des activités financées par des contributions volontaires. La visibilité maximale sera donnée à la contribution des fournisseurs de ressources de la FAO. Les objectifs stratégiques de l'Organisation seront mis en valeur ainsi que sa contribution aux Objectifs du Millénaire pour le développement. La communication s'appuiera sur les domaines d'action prioritaires au niveau régional, les domaines d'action prioritaires et les cadres de programmation par pays. Les fournisseurs de ressources sont déjà impliqués et tenus informés par le biais d'un nouveau site Web consacré à la mobilisation de ressources au niveau de l'Organisation.

Résultats

- B1. Le soutien de la stratégie de communication a permis de mieux faire connaître les activités et les besoins de ressources de la FAO définis dans le Cadre stratégique (objectifs stratégiques et domaines d'action prioritaires).
- B2. Une réunion informelle biennale est organisée pour les partenaires fournisseurs de ressources, dans le contexte de la préparation du PTB.
- B3. Un environnement favorable a été créé dans lequel: a) les partenaires reconnaissent la valeur de la collaboration avec la FAO et b) leur contribution bénéficie d'une visibilité maximale.
- B4. Des moyens de communication sont élaborés pour aider et encourager le personnel à mobiliser des ressources.

- C. Mise en place d'une culture nouvelle et de moyens renforcés à l'échelle de l'Organisation pour mobiliser des ressources.** Des rôles, des responsabilités et des principes directeurs sont établis afin de clarifier la chaîne des responsabilités concernant la mobilisation des ressources et d'appliquer une approche mieux coordonnée, à tous les échelons. La coordination de tous les efforts de l'Organisation par le Département de la coopération technique (TC) permettra de créer une synergie des efforts de gestion et de mobilisation des ressources entre le Siège et les bureaux décentralisés, notamment une utilisation plus efficace du temps de travail du personnel. Un programme de formation comprenant des matériels de référence, des outils et des moyens améliorés de partage de l'information ont été préparés et seront largement diffusés.

Résultats

- C1. Des stratégies subsidiaires de mobilisation et de gestion des ressources ont été élaborées aux niveaux national et régional.
- C2. Un cadre des responsabilités, des processus et les principes de transparence ont été renforcés pour mobiliser les ressources.
- C3. Les possibilités d'apprentissage relatives à la mobilisation des ressources ont été rendues largement accessibles et de fréquentes missions d'appui sont conduites.
- C4. Des matériels de référence, des outils et des moyens améliorés de partage de l'information ont été largement diffusés.
- C5. Le passage à un budget intégré a été effectué et un soutien accru a été apporté à la mobilisation des ressources.

- D. Planification et utilisation des ressources plus efficaces et rapports communiqués à ce sujet aux organes directeurs et aux partenaires extérieurs.** Un système d'élaboration des programmes plus efficace sera élaboré afin de mieux aligner les contributions volontaires sur les priorités convenues des Membres. Les règles opérationnelles et de gestion sont révisées afin d'accroître l'efficience (par exemple pour introduire l'exécution nationale). L'efficacité et l'efficience des opérations et du suivi seront renforcées et harmonisées par le biais du réseau d'appui au programme de terrain. L'application de la politique de recouvrement intégral des coûts des activités financées par les contributions volontaires, y compris des mesures visant à maîtriser les coûts, est renforcée. Les moyens de rendre compte seront améliorés pour réduire les délais de communication des rapports et augmenter la qualité. Par ailleurs, l'établissement de rapports est désormais intégré dans les processus d'évaluation biennaux et à mi-parcours, ce qui permet d'assurer une communication efficace et rapide concernant l'obtention des résultats.

Résultats

- D1. Un suivi amélioré des ressources volontaires en place est mis en place.
- D2. Un appui efficace aux opérations et à la gestion des contributions volontaires est fourni à tous les niveaux.
- D3. La qualité des rapports fournis aux Membres et à d'autres partenaires a été améliorée.
- D4. Le suivi et la coordination des efforts de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation sont en place.

V. Mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources

12. Un plan de travail global pour 2010-2013 est structuré autour des quatre résultats de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources. Il présente en détail les activités ciblées et concrètes et les produits visant à atteindre les résultats obtenus. Le plan de travail est présenté dans l'Annexe.

13. Une nouvelle culture et des capacités renforcées de mobilisation de ressources sont mises en place au sein de la FAO. Complémentaires à la stratégie et au plan de travail, les responsabilités et les rôles concernant la mobilisation des ressources sont définis au moyen de consultations, à tous les échelons de l'Organisation et à tous les niveaux géographiques. Au niveau mondial, le département de la Coopération technique⁶ joue un rôle de chef de file en matière de mobilisation de ressources et veillera à ce que les autres bureaux impliqués au Siège et sur le terrain bénéficient d'un soutien et d'une coordination appropriés. Par ailleurs des rôles spécifiques sont décrits en détail pour le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), le Bureau des communications et des relations extérieures (OCE), les départements techniques et les responsables des équipes stratégiques. Au niveau régional, les Sous-Directeurs généraux supervisent toutes les activités et des responsabilités spécifiques ont été affectées aux fonctionnaires chargés du programme de terrain et aux fonctionnaires techniques. Au niveau sous-régional, le coordonnateur sous-régional gère tous les efforts de mobilisation de ressources avec l'appui des fonctionnaires techniques, des fonctionnaires chargés du suivi et de l'appui au programme de terrain, et du coordonnateur régional des secours d'urgence. Au niveau du pays, le Représentant de la FAO joue un rôle de chef de file et il est appuyé par le Représentant adjoint de la FAO, le conseiller technique principal et le coordonnateur des secours d'urgence.

VI. Contrôle et suivi de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources et production de rapports y afférents

14. Le contrôle de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources est coordonné par l'équipe stratégique à l'aune du résultat de l'Organisation 1 de l'Objectif fonctionnel X (FO X1)⁷. Le département de la Coopération technique est chargé du suivi. Des rapports sont fournis à intervalles réguliers à la direction générale et aux membres de la FAO⁸. Des mécanismes d'établissement de rapports assurent le suivi de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources. Les résultats et les enseignements tirés sont examinés par rapport à l'objectif du PMT fixé pour la mobilisation des ressources et aux indicateurs corrélés.

⁶ Plus précisément le Service des opérations et de la mobilisation des ressources (TCSR) et la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE).

⁷ Objectif fonctionnel X 1, intitulé: « Des programmes efficaces répondant aux besoins prioritaires des Membres sont élaborés, financés et suivis et font l'objet de rapports aux niveaux mondial, régional et national ».

⁸ Notamment le Rapport sur l'exécution du Programme, l'Examen à mi-parcours et le rapport mis à jour chaque trimestre sur le site web consacré à la mobilisation des ressources.

Annexe: Plan de travail 2010-2013 pour la mobilisation et la gestion des ressources à l'échelle de l'Organisation

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
A) Une base élargie, diversifiée et consolidée de partenariats en matière de ressources	A.1) Divers partenariats sont établis avec des fournisseurs de ressources existants et nouveaux	<p>A.1.1) Organiser des réunions à intervalles réguliers avec des fournisseurs de ressources existants au niveau des capitales, des sièges, des pays et des régions.</p> <p>A.1.2) Rechercher des sources de financement non traditionnelles en soulignant le rôle des pays à revenu moyen, des gouvernements hôtes, de la coopération décentralisée, du secteur privé et des fondations, ainsi que celui des fonds mondiaux, par exemple le FEM.</p> <p>A.1.3) Mobiliser un éventail complet de ressources (y compris en nature), par exemple en promouvant des accords Sud-Sud.</p> <p>A.1.4) Continuer à étudier des mécanismes de financement innovants.</p> <p>A.1. 5) Diffuser la stratégie et les lignes directrices concernant la participation du secteur privé.</p> <p>A.1.6) Accroître la visibilité des fournisseurs de ressources et les faire mieux connaître dans tous les matériaux de communication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Missions de haut niveau à Bruxelles et à Washington D.C. pour promouvoir les partenariats avec la FAO.</i> <i>Le Directeur général adjoint – Connaissances a pris la parole devant le parlement allemand et expliqué le rôle de la FAO ainsi que ses avantages afin d'accroître les partenariats.</i> <i>Le Brésil, la Chine, la Roumanie et la Turquie sont devenus de nouveaux partenaires fournisseurs de ressources.</i> <i>Dix fondations mondiales seraient intéressées par un partenariat avec la FAO.</i> <i>Un cadre Commission européenne – organisations sises à Rome a été signé le 27 juin 2011.</i>

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>La feuille de route pour la crise qui sévit dans la Corne de l'Afrique applique l'approche sur deux fronts et préconise une réponse à court, moyen et plus long terme.</i> • <i>Un document de projet de coopération Sud-Sud tripartite (Inde-Brésil-Afrique du Sud) a été signé. Des activités sont prévues à ce titre en Sierra Leone.</i>
	A.2) Les priorités des fournisseurs de ressources sont identifiées et alignées sur le Cadre stratégique	<p>A.2.1) Développer un système d'information pour faciliter l'identification des priorités des fournisseurs de ressources et les lier au cadre de résultats.</p> <p>A.2.2) Contribuer au développement d'un système d'information pour assurer le suivi des contributions volontaires et des ressources mobilisées/utilisées par rapport au PMT et au cadre de résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Des tableaux présentant la liste des fournisseurs de ressources ainsi que l'outil de cartographie de l'aide au développement agricole (ADAM) ont été élaborés.</i> • <i>Le nouveau tableau de bord du gestionnaire élaboré dans le cadre du système FPMIS a été mis en fonction.</i>
	A3) Les partenaires sont invités à passer d'une approche axée sur les projets à une approche axée sur les programmes	<p>A.3.1) Promouvoir le Mécanisme d'appui aux programmes multidonateurs de la FAO (FMM) et le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de réhabilitation (SFERA) pour la mobilisation de fonds sans affectations spéciales ou à affectations assez générales.</p> <p>A.3.2) Promouvoir de nouveaux partenariats fournisseurs de ressources axés sur les programmes tels que les stratégies mondiales de la FAO financées par plusieurs donateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Des accords FMM ont été signés par les Pays-Bas et la Suède.</i> • <i>La Belgique participe à une nouvelle option de financement au titre du SFERA baptisée « Interventions prévoyant la fourniture d'intrants agricoles »,</i>

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
		A.3.3) Identifier les fondations et les fournisseurs de ressources qui se trouvent dans des pays importants de la région et avec lesquels on peut travailler localement. A.3.4) S'assurer que les résultats des propositions de projets et de programmes sont ciblés et alignés sur le Cadre stratégique.	<i>qui permet de transformer rapidement un engagement financier d'un fournisseur de ressources en intrants agricoles critiques dont l'agriculteur peut disposer immédiatement.</i>
B) Faire davantage connaître les domaines de travail prioritaires de la FAO et les besoins de ressources corrélés, par la mise en œuvre d'un plan de communication	B1) Le soutien de la stratégie de communication a permis de mieux faire connaître les activités et les besoins de ressources de la FAO définis dans le Cadre stratégique (objectifs stratégiques et domaines d'action prioritaires)	B.1.1) Élaborer une stratégie de communication pour promouvoir les domaines d'action prioritaires et les objectifs stratégiques auprès des partenaires stratégiques à tous les niveaux. B.1.2) Mettre à jour et continuer de développer le site web de l'Organisation consacré à la mobilisation de ressources. B.1.3) Contribuer à l'élaboration de matériels de communication spécifiques (par exemple les brochures, les affiches, les vidéos) pour promouvoir la mobilisation de ressources dans tous les lieux où la FAO est présente.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Projet de stratégie présenté à des parties prenantes en septembre 2011.</i> <i>Le site web consacré à la mobilisation des ressources a été lancé.</i>
	B2) Une réunion informelle biennale est organisée pour les partenaires	B.2.1) Organiser une réunion informelle biennale pour les membres de la FAO, les fondations, les institutions financières internationales, le secteur privé et les collectivités locales afin de faire mieux connaître les activités de l'Organisation et d'échanger des informations sur la mobilisation de ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <i>La toute première réunion « Ensemble pour atteindre les objectifs » a eu lieu le 1er mars 2011.</i>

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
	fournisseurs de ressources, dans le contexte de la préparation du PTB, dans le cadre du calendrier officiel de la FAO	<p>B.2.2) Profiter des événements organisés au Siège pour animer des réunions en marge visant à impliquer des fournisseurs de ressources potentiels.</p> <p>B.2.3) Organiser des réunions avec des fournisseurs de ressources sur le terrain, conjointement avec des conférences régionales.</p>	
	B3) Un environnement favorable a été établi dans lequel: a) les partenaires reconnaissent la valeur de la collaboration avec la FAO et b) leur contribution bénéficie d'une visibilité maximale	<p>B.3.1) Communiquer les résultats des activités à valeur ajoutée auxquels les fournisseurs de ressources contribuent par le biais de partenariats et de contributions volontaires.</p> <p>B.3.2) Créer une image forte de l'Organisation en liant les stratégies de partenariat et de communication à la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Sites web consacrés aux fournisseurs de ressources (par exemple la mobilisation de ressources, le secours d'urgence, les partenariats UE-FAO, Espagne-FAO, Japon-FAO, le Fonds fiduciaire de l'Italie pour la sécurité alimentaire, coopération décentralisée).</i> <i>Le site web OCE consacré aux partenariats a été lancé.</i>
	B4) Des moyens de communication ont été mis en œuvre pour informer, aider et encourager le personnel à mobiliser des ressources	<p>B.4.1) Élaborer des lignes directrices pour aider le personnel de toutes les unités et bureaux décentralisés à contribuer aux efforts de communication externes.</p> <p>B.4.2) Faire mieux connaître, en utilisant tous les canaux internes comme FAO <i>InTouch</i>, tous les efforts déployés pour améliorer les capacités de mobilisation de ressources et susciter l'intérêt du personnel pour qu'il participe à la formation et à d'autres activités liées à la mobilisation des ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Lignes directrices pour aider les représentants de la FAO à préparer une stratégie de communication.</i>

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
C) Mise en place d'une culture nouvelle et de moyens renforcés à l'échelle de l'Organisation pour mobiliser des ressources	C1) Des stratégies subsidiaires de mobilisation et de gestion des ressources ont été élaborées aux niveaux national et régional	<p>C.1.1) Une ébauche de stratégies subsidiaires pour le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord sera présentée à leur prochaine conférence régionale.</p> <p>C.1.2) Fournir des avis et contribuer à l'élaboration des stratégies de mobilisation de ressources à l'appui des cadres des priorités par pays.</p>	
	C2) Un cadre des responsabilités, des processus et les principes de transparence ont été renforcés pour mobiliser les ressources	<p>C.2.1) Adopter et mettre en œuvre des rôles et des responsabilités révisés pour la mobilisation des ressources à tous les niveaux.</p> <p>C.2.2) Examiner et rationaliser des procédures internes pour la mobilisation de ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Le processus à l'échelon de l'Organisation pour élaborer des notes conceptuelles et promouvoir la mobilisation des ressources a été lancé.</i>
	C3) Les possibilités d'apprentissage relatives à la mobilisation des ressources ont été rendues largement	C.3.1) Élaborer et exécuter un programme d'apprentissage sur la mobilisation des ressources dans le cadre du programme concernant la « programmation intégrée efficace » de la FAO.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Une formation pilote sur « Une programmation par pays efficace » a été lancée au Bureau régional pour l'Afrique en juillet 2011.</i> <i>Un nouveau programme de formation de l'UE a été lancé au</i>

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
accessibles et de fréquentes mission d'appui sont conduites	C4) Des matériels de référence, des outils et des moyens améliorés de partage de l'information ont été largement diffusés	C.3.2) Élaborer une formation sur des thèmes de mobilisation de ressources spécifiques tels que le partenariat avec l'UE (y compris ECHO), l'élaboration d'un Fonds fiduciaire unilatéral, l'appui opérationnel, les procédures de TCE utilisées par ECHO pour la soumission de propositions, et des nouveaux fonds mondiaux tels que le FEM.	<p><i>Siège, au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et au Bureau régional pour l'Afrique.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Une formation aux fonds fiduciaires unilatéraux a été conduite au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord.</i>
	C.4.1) Élaborer et mettre à disposition des matériels de référence pour appuyer la programmation efficace (guide de mobilisation des ressources, guide de programmation par pays, lignes directrices relatives aux plans de travail des bureaux de pays et le nouveau Manuel actualisé du cycle des projets), ainsi que des fiches de présentation et des notes d'orientation sur des sources de financement particulières.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Un guide sur la mobilisation des ressources et des fiches techniques connexes sur les sources de financement pour l'UE, les programmes communs des Nations Unies et les fonds fiduciaires unilatéraux ont été élaborés et mis à disposition.</i> 	
	C.4.2) Élaborer et diffuser un outil de cartographie de l'aide au développement de l'agriculture (ADAM) qui aidera le personnel de la FAO à identifier plus facilement les priorités et les fournisseurs de ressources potentiels.		
	C.4.3) Élaborer une plateforme intranet pour faciliter l'accès aux outils et lignes directrices concernant la mobilisation de ressources.		

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
	C 5) Le passage à un budget intégré a été effectué et un soutien accru a été apporté à la mobilisation des ressources	<p>C.5.1) Service d'assistance à la mobilisation de ressources mis en place pour fournir un soutien instantané aux clients internes et externes.</p> <p>C.5.2) Conduire, à intervalles réguliers, une évaluation des capacités de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation.</p> <p>C.5.2) Faciliter le passage à un budget intégré à tous les échelons de l'Organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Les messages de la FAO en faveur de la réforme incitent chaque membre du personnel à s'impliquer dans la mobilisation des ressources.</i> <i>Rapport d'évaluation des capacités de mobilisation des ressources, octobre 2010.</i>
D) Planification et utilisation des ressources plus efficaces et rapports communiqués à ce sujet aux organes directeurs et aux partenaires extérieurs	D1) Un suivi amélioré des ressources volontaires en place est assuré	<p>D.1.1) S'assurer que l'exécution des projets est conforme au plan de travail approuvé par les fournisseurs de ressources.</p> <p>D.1.2) Coordonner la gestion des risques dus à l'imprévisibilité des contributions volontaires.</p> <p>D.1.3) Examiner le mécanisme de contrôle des contributions volontaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Les projets et les programmes sont alignés sur le Cadre stratégique.</i>
	D2) Un appui efficace aux opérations et à la gestion des ressources est fourni à tous les niveaux	<p>D.2.1) Améliorer l'alignement entre le PCT et les efforts de mobilisation des ressources volontaires aux niveaux national et régional.</p> <p>D.2.2) Simplifier et mettre à jour les règles et procédures opérationnelles dans le cadre du nouveau cycle de projet de la FAO, y compris l'introduction des nouvelles modalités opérationnelles telles que l'exécution nationale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>L'approche harmonisée concernant les transferts monétaires (HACT), instrument national d'exécution, est en phase pilote dans plusieurs pays.</i> <i>Rapport de mission conjointe d'appui technique, mai 2011.</i>

Objectif de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources: Percevoir des contributions volontaires adéquates, plus prévisibles et durables qui permettront d'atteindre les objectifs de la FAO fixés dans le PMT et le PTB			
RÉALISATIONS	PRODUITS	Activités principales	Faits saillants à ce jour
		D.2.3) Fournir des orientations fonctionnelles à partir du Siège en mettant en contact le personnel technique du Siège, les bureaux décentralisés, les finances, les ressources humaines et le bureau juridique.	
	D3) La qualité du compte rendu aux Membres et à d'autres partenaires a été améliorée	D.3.1) Fournir des informations actualisées pour l'Examen à mi-parcours et le Rapport sur l'exécution du Programme. D.3.2) Mettre à jour le rapport trimestriel sur la mobilisation des ressources publié sur le site web.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Nouvelle présentation de l'Examen à mi-parcours sur l'utilisation des contributions volontaires et les résultats de la FAO.</i>
		D.3.3) Améliorer la communication sur les succès et les enseignements tirés d'expériences antérieures aux clients internes et externes.	