F

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 منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

# COMITE DU PROGRAMME

| |
|---|
| **Cent quarante et unième session** |
| **Rome, septembre 2025** |
| **Évaluation du Mécanisme de contribution volontaire flexible** |
| **Réponse de la Direction** |

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

Mme Beth Bechdol
Directrice générale adjointe
Tél.: +39 06570 51800
Courriel: DDG-Bechdol@fao.org

*Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.*

# I. Introduction

1. La Direction accueille avec satisfaction l'évaluation du Mécanisme de contribution volontaire flexible de la FAO et remercie le Bureau de l'évaluation (OED), dont l'analyse orientera en grande partie l'approche de la FAO concernant l'utilisation du financement flexible en vue de mettre en œuvre son cadre stratégique.

2. Le financement flexible est essentiel si l'on veut que la FAO obtienne en temps voulu des résultats à fort impact dans un environnement mondial complexe. Il permet à l'Organisation de répondre rapidement aux nouvelles priorités, de combler les déficits de financement et de soutenir les initiatives innovantes porteuses de changement. En réduisant la fragmentation, en soutenant l'impartialité du point de vue technique et en favorisant la cohérence, le financement flexible renforce l'harmonisation de la FAO avec le pacte de financement des Nations Unies et aide les membres à transformer les systèmes agroalimentaires au niveau des pays, tout en améliorant l'efficience, l'efficacité et le respect des obligations redditionnelle.

3. La Direction a constaté avec satisfaction que l'évaluation a confirmé la pertinence du Mécanisme en tant qu'outil permettant de répondre aux priorités sous-financées, de favoriser l'innovation et de combler des déficits de financement déterminants dans un contexte dominé par les fonds préaffectés. Elle a toutefois pris note de ce que son potentiel en tant que catalyseur était limité par des volumes de financement modestes et la fragmentation du portefeuille. Bien que le Mécanisme ait permis de mettre en œuvre des initiatives pilotes ainsi qu'une action normative, le faible niveau et le caractère disparate des montants octroyés ont limité l'impact. L'efficience s'est améliorée grâce aux différentes plateformes de l'Organisation, mais des progrès restent à faire en matière de communication, de suivi et d'établissement de rapports sur l'impact des actions menées.

4. La Direction a par ailleurs noté que les fonds limités, l'approche axée sur les projets et la faible hiérarchisation des priorités l'empêchaient d'atteindre pleinement ses objectifs. La gouvernance s'est renforcée, mais le Mécanisme de contribution volontaire flexible doit occuper une place plus centrale dans le cœur de la mission de la FAO. Compte tenu de la perte d'un partenaire fournisseur de ressources majeur et de l'incertitude quant aux autres, l'évaluation a souligné que le Mécanisme se trouvait à un point de bascule. Pour rester viable, l'évaluation indique que la FAO et ses partenaires doivent soit réinventer le Mécanisme afin de concrétiser pleinement sa proposition de valeur, soit envisager d'autres mécanismes, ce qui nécessitera à la fois que l'Organisation fasse preuve d'adaptation et que les partenaires s'engagent plus fortement en faveur du financement flexible.

5. Cette évaluation intervient à point nommé car elle fournit à la Direction une occasion importante de faire avancer une nouvelle approche du financement flexible, notamment en tirant avantage de différents instruments, conformément au Cadre stratégique de la FAO 2022-2031. La Direction accepte l'ensemble des recommandations et s'engage à mettre en œuvre les actions convenues, en vue de renforcer le Mécanisme de contribution volontaire flexible ou via un autre instrument.

6. Ces efforts visent à renforcer la confiance des membres ainsi que la capacité de la FAO à attirer et à utiliser plus efficacement des fonds flexibles.

# II. Réponse par recommandation

7. **Recommandation globale - Déterminer l'avenir du Mécanisme au moyen d'un dialogue stratégique -** la FAO poursuivra le dialogue structuré qu'elle a entamé avec ses membres et ses partenaires fournisseurs de ressources, dans le prolongement de la consultation des partenaires du Mécanisme qui s'est tenue le 11 septembre 2025. Parallèlement, l'Organisation se tiendra informée des dernières orientations sur les politiques d'aide publique au développement (APD) formulées par les partenaires clés du Mécanisme, afin de faire en sorte de bien répondre à l'évolution des priorités. Une analyse comparative des instruments de financement flexible utilisés par d'autres institutions du système des Nations Unies sera aussi menée pour mettre en évidence les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. Sur la base de ces éléments, la FAO imaginera et présentera de

nouvelles possibilités - que ce soit sous la forme d'un mécanisme de contribution volontaire flexible révisé **ou d'un autre instrument—** qu'elle soumettra au débat des membres et des partenaires.

8. **Recommandation 1 - renforcer le potentiel du Mécanisme en tant qu'outil catalyseur** - afin de renforcer le rôle catalyseur du Mécanisme, la FAO recentrera le futur instrument (qu'il s'agisse du Mécanisme actuel ou de son successeur) sur des initiatives porteuses de transformation et tournées vers l'avenir à forte valeur stratégique. L'approche de financement sera plus sélective, et privilégiera des attributions moins nombreuses mais plus importantes afin de porter l'impact à son maximum. Les critères de sélection seront révisés pour mettre en avant l'innovation, la transposition à plus vaste échelle des modèles ayant donné de bons résultats, et, le cas échéant, les initiatives concernant un seul pays. De surcroît, la FAO mettra en place un solide dispositif de suivi et d'évaluation à long terme des effets catalyseurs des projets financés.

9. **Recommandation 2 - Améliorer la stratégie d'établissement des priorités du processus de sélection du Mécanisme** - la FAO renforcera la hiérarchisation des priorités stratégiques du processus de sélection du Mécanisme en mettant au point un système transparent et fondé sur des critères qui s'inscrivent dans l'alignement des priorités de l'Organisation, en particulier en ce qui concerne les domaines sous-financés et à fort impact. À titre provisoire, la haute direction de la FAO a approuvé pour l'année en cours l'ajout d'un Sous-Directeur général/Représentant régional à la composition du Comité exécutif, qui sera officiellement pris en compte dans la prochaine révision du document de gouvernance. En outre, les critères de sélection et les orientations seront regroupés au sein d'un unique manuel opérationnel, dans un souci de cohérence et de clarté. Ce processus permettra par ailleurs de faire en sorte qu'une attention particulière soit systématiquement portée aux groupes marginalisés, au-delà des femmes et des jeunes.

10. **Recommandation 3 - Accroître la mobilisation de ressources et la visibilité du Mécanisme -** Afin de renforcer la mobilisation de ressources en faveur du Mécanisme et la visibilité de celui-ci, la FAO intègrera les financements flexibles à son Plan d'action pour la mobilisation de ressources, en en faisant ressortir la valeur stratégique. Le Mécanisme de contribution volontaire flexible, ou son successeur quel qu'il soit, sera intégré aux priorités de mobilisation de ressources de la FAO et au Plan à moyen terme pour la période 2026-2029. De plus, la FAO prévoira des mesures d'incitation en faveur des contributions volontaires, notamment des mécanismes de reconnaissance et une harmonisation avec les différents objectifs stratégiques, de manière à encourager une plus large mobilisation de donateurs.

11. **Recommandation 4 - Accroître l'efficience et continuer à améliorer les processus du Mécanisme** - la FAO accroîtra l'efficience du Mécanisme en harmonisant plus étroitement ses processus avec l'approche programmatique de l'Organisation et en renforçant les mécanismes de suivi afin de mieux appréhender les résultats et les preuves d'impact. La transparence et la communication interne des processus et des résultats seront renforcées afin de favoriser la fonction redditionnelle. En outre, la FAO étudiera la faisabilité, les coûts et les avantages de la production de données ventilées sur les groupes marginalisés avant d'entamer l'expansion du système. Ces mesures seront introduites par phases dans le cadre de l'examen de la future approche qui sera définie pour le mécanisme de contribution volontaire flexible révisé ou l'autre instrument qui lui succèdera.

***Évaluation du Mécanisme de contribution volontaire flexible de la FAO - réponse de la Direction***

| **Recommandations issues de l'évaluation**<br><br>**a)** | **Réponse de la Direction**<br>**Acceptée**<br>**Partiellement acceptée**<br>**Rejetée**<br><br>**b)** | **Plan de la Direction** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet**<br><br>**c)** | **Unité responsable**<br><br>**d)** | **Date limite d'achèvement**<br><br>**e)** | **Financement supplémentaire requis (oui ou non)**<br><br>**f)** |
| **Recommandation globale**<br><br>Déterminer l'avenir du Mécanisme de contribution volontaire flexible au moyen d'un dialogue stratégique | **Acceptée** | • Poursuivre le dialogue structuré avec les membres et les partenaires fournisseurs de ressources dans le prolongement de la consultation des partenaires qui s'est tenue le 11 septembre 2025.<br>• Se tenir informé des nouvelles orientations sur les politiques d'aide publique au développement (APD) formulées par les partenaires clés.<br>• Mener une analyse comparative des instruments de financement flexible utilisés dans d'autres institutions du système des Nations Unies.<br>• Soumettre de nouvelles possibilités (mécanisme de contribution volontaire flexible affiné ou nouvel instrument) au débat des membres et des autres partenaires pertinents. | Comité exécutif du Mécanisme, Secrétariat du Mécanisme, Division de la mobilisation de ressources (PSR), Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP). | Analyse terminée au premier trimestre 2026.<br><br>Possibilités présentées au deuxième trimestre 2026. | non |

| Recommandations issues de l'évaluation<br><br>a) | Réponse de la Direction<br>Acceptée<br>Partiellement acceptée<br>Rejetée<br><br>b) | Plan de la Direction | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet<br><br>c) | Unité responsable<br><br>d) | Date limite d'achèvement<br><br>e) | Financement supplémentaire requis (oui ou non)<br><br>f) |
| **Recommandation 1**<br><br>Renforcer le potentiel du Mécanisme en tant qu'outil catalyseur | Acceptée | • Recentrer le futur Mécanisme (ou son successeur) sur des initiatives porteuses de transformation et tournées vers l'avenir.<br>• Adopter une approche de financement plus sélective prévoyant des attributions moins nombreuses mais plus importantes.<br>• Réviser les critères de sélection afin de permettre la définition d'un axe plus clair (innovation ou transposition à plus grande échelle; action dans un seul pays le cas échéant).<br>• Mettre en place un système de suivi des effets catalyseurs à long terme. | Comité exécutif, Secrétariat du Mécanisme, PSR, OSP | Intégré dans la future conception du Mécanisme/ instrument (d'ici le troisième semestre 2026) | non |

| Recommandations issues de l'évaluation<br><br>a) | Réponse de la Direction<br>Acceptée<br>Partiellement acceptée<br>Rejetée<br><br>b) | Plan de la Direction | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet<br><br>c) | Unité responsable<br><br>d) | Date limite d'achèvement<br><br>e) | Financement supplémentaire requis (oui ou non)<br><br>f) |
| **Recommandation 2**<br><br>Améliorer la stratégie d'établissement des priorités du processus de sélection du Mécanisme | Acceptée | • Mettre au point un processus de hiérarchisation des priorités qui soit transparent et fondé sur des critères et qui fasse écho aux domaines sous-financés/à fort impact définis par l'Organisation.<br>• Mesure transitoire déjà approuvée par la haute direction de la FAO: ajout pour l'année en cours d'un Sous-Directeur général/Représentant régional à la composition du Comité exécutif . À prendre en compte officiellement dans la prochaine révision du document de gouvernance du Mécanisme de contribution volontaire flexible.<br>• Consolider et normaliser les critères de sélection et les orientations au sein d'un unique manuel opérationnel.<br>• Faire en sorte qu'une attention particulière soit systématiquement portée aux groupes marginalisés, au-delà des femmes et des jeunes. | Comité exécutif, Secrétariat du Mécanisme, PSR, OSP | Nouveau système de hiérarchisation des priorités et orientations mis en place pour le prochain cycle d'appel à propositions (quatrième trimestre 2026). | non |

| Recommandations issues de l'évaluation<br><br>a) | Réponse de la Direction<br>Acceptée<br>Partiellement acceptée<br>Rejetée<br><br>b) | Plan de la Direction | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet<br><br>c) | Unité responsable<br><br>d) | Date limite d'achèvement<br><br>e) | Financement supplémentaire requis (oui ou non)<br><br>f) |
| **Recommandation 3**<br><br>Accroître la mobilisation de ressources et la visibilité du Mécanisme | Acceptée | • Dans le cadre du Plan d'action pour la mobilisation de ressources de la FAO, prévoir une section spécifique faisant ressortir l'intérêt du financement flexible (s'applique au Mécanisme de contribution volontaire flexible ou à tout autre instrument qui lui succèdera).<br>• Intégrer le Mécanisme/l'autre instrument qui le remplacera aux priorités de l'Organisation en matière de mobilisation de ressources ainsi qu'au Plan à moyen terme 2026-2029.<br>• Prévoir des mesures d'incitation en faveur des contributions flexibles (reconnaissance, alignement stratégique). | PSR, Secrétariat du Mécanisme, Comité exécutif | Plan de mobilisation de ressources finalisé d'ici le deuxième trimestre 2026 et intégré au Plan à moyen terme pour la période 2026-2029. | non |

| Recommandations issues de l'évaluation<br><br>a) | Réponse de la Direction<br>Acceptée<br>Partiellement acceptée<br>Rejetée<br><br>b) | Plan de la Direction | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet<br><br>c) | Unité responsable<br><br>d) | Date limite d'achèvement<br><br>e) | Financement supplémentaire requis (oui ou non)<br><br>f) |
| **Recommandation 4**<br><br>Accroître l'efficience et continuer à améliorer les processus du Mécanisme. | Acceptée | Les propositions d'amélioration du fonctionnement du Mécanisme présentées ci-dessus seront étudiées dans le cadre de l'examen de la future approche qui sera définie pour le Mécanisme ou l'autre instrument qui lui succèdera.<br>Mesures à prendre:<br>• Harmoniser plus étroitement les processus du Mécanisme avec l'approche programmatique de la FAO.<br>• Renforcer le suivi des résultats et les preuves d'impact.<br>• Améliorer la transparence et la communication interne sur les processus et les résultats.<br>• Étudier la faisabilité, les coûts et les avantages de la production de données ventilées sur les groupes marginalisés avant de s'engager. | Secrétariat du Mécanisme, PSR, Division d'appui aux projets (PSS), OSP | Ajustements relatifs à l'efficience et aux processus introduits progressivement jusqu'au troisième trimestre 2026.<br><br>Étude de faisabilité sur les données ventilées d'ici le deuxième trimestre 2026. | Des financements supplémentaires pourront être requis si les systèmes de données ventilées sont étendus. |