

## SERVICE DE L'ÉVALUATION

Site web de la FAO  
consacré à l'évaluation  
[www.fao.org/pbe/pbee/fr/index.html](http://www.fao.org/pbe/pbee/fr/index.html)

### La stratégie de communication de la FAO

## Évaluation de la Stratégie intersectorielle sur la diffusion des messages de la FAO

La vision de la FAO, telle qu'elle est énoncée dans le Cadre stratégique d'ensemble, prévoit que: «*Au cours des 15 prochaines années, la FAO sera le défenseur et l'avocat de ses propres buts et de ceux de ses membres*». Le lien qui est ainsi établi entre communication efficace et action de promotion, en les distinguant de l'activité d'information, marque une différenciation importante dans le contexte des travaux de la FAO. La stratégie «*Diffusion des messages de la FAO*», qui est l'une des six stratégies intersectorielles indiquées dans ce document, est ainsi énoncée:

*«La communication doit être considérée comme une partie intégrante des programmes de fond de la FAO. L'efficacité et la crédibilité de l'Organisation (...) dépendent dans une large mesure de son aptitude à communiquer. La FAO ne peut pas compter sur l'influence de quelques personnes bien informées pour «vendre» à l'extérieur la valeur ajoutée de l'Organisation. (...) La FAO doit diffuser des messages généraux liés à son mandat au sens large, ainsi que des messages spécifiques destinés à certaines sphères ou liés aux priorités de l'Organisation.»*

L'évaluation a porté sur la conception et la communication des messages de la FAO diffusés par le biais de la presse écrite, de la radio et de la télévision, des sites web de la FAO, des publications phares sur la situation actuelle, du programme TeleFood, des Ambassadeurs de bonne volonté, des associations et comités nationaux de la FAO, ainsi que dans le cadre de la Journée mondiale de l'alimentation. En ont été exclus les messages destinés à un public de techniciens professionnels, y compris les publications techniques, car ils relevaient de la catégorie «*information*».

### Résultats

Le Sommet mondial de l'alimentation (SMA) de 1996 a marqué une étape décisive en matière de diffusion des messages de la FAO. Il a attiré l'attention des gouvernements, des médias et du public sur la prévalence de la faim dans le monde, sur les impératifs moraux et pratiques qui justifient la lutte contre la faim et sur les moyens d'y parvenir, en privilégiant le renforcement de la sécurité alimentaire grâce au développement agricole et rural. Le SMA a clairement présenté la FAO comme l'organisation des Nations Unies spécialisée dans l'alimentation et l'agriculture. Les mesures vigoureuses prises à la suite du Sommet mondial ont permis de conserver toute son actualité à la question de la sécurité alimentaire. Le SMA: *cinq ans après* de 2001, le Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA), le programme TeleFood, la Journée mondiale de l'alimentation et le programme des Ambassadeurs de la FAO, sont les initiatives sur lesquelles la FAO s'est appuyée pour exercer son action de sensibilisation en faveur de la sécurité alimentaire.

La nouvelle Politique et stratégie de communication de l'Organisation a été lancée en 1999 dans le but déclaré de créer une culture de la communication. Un Comité de la communication de l'Organisation chargé de coordonner la mise en œuvre de la politique de communication de la FAO et d'assurer le suivi des plans départementaux de communication et de publication, a été mis en place. Cela a permis à la Division de l'information (GI) de renforcer son efficacité et ses relations d'autres unités de la FAO. Apprendre à

faire une distinction entre les messages et les problèmes, événements et priorités, s'est avéré difficile et la création d'une culture de la communication a demandé un véritable processus d'apprentissage de la part de toutes les personnes concernées. Seul le tout dernier Plan de communication pour 2005 s'est approché de ce que devrait être un plan de communication à proprement parler. Il demeure toutefois un certain décalage entre les approches directives et participatives de la planification, qui sont pourtant mutuellement complémentaires. Les plans de communication départementaux et régionaux ne devraient pas simplement alimenter le Plan de communication de l'Organisation, mais aussi véhiculer à la fois les messages de l'Organisation et leurs propres messages prioritaires. Toutefois, la formulation des messages de l'Organisation est un exercice qui relève encore en grande partie de la Division de l'information, au Siège.

Les publications phares de la FAO sur l'état actuel de l'insécurité alimentaire, de l'agriculture, des forêts, des pêches et du commerce, sont en passe de devenir d'importants vecteurs de diffusion de messages pondérés et solidement argumentés, et le site web de la FAO joue également un rôle important. Ce site est le plus visité du système des Nations Unies, mais il pourrait être rendu plus attrayant et être plus largement utilisé en tant qu'instrument de communication plutôt que comme simple source d'information.

La communication par les médias, notamment de communiqués de presse, d'articles destinés à la presse écrite, de matériel radio et vidéo, etc., relève de la Division de l'information. Il est rare toutefois que les résultats de ces efforts soient mesurés, moyennant notamment un examen systématique de la couverture donnée par la presse et de l'utilisation faite du matériel radio et vidéo.

Les Ambassadeurs de bonne volonté ont contribué à promouvoir la FAO et son action, tout en sensibilisant davantage le public au problème de la faim dans le monde. Le caractère limité des ressources financières et humaines disponibles et l'emploi du temps très chargé de la plupart des Ambassadeurs ont cependant limité leurs interventions. La Journée mondiale de l'alimentation offre une occasion privilégiée pour la diffusion des messages de la FAO, celle-ci étant célébrée dans le monde entier, souvent avec un taux de participation élevé des autorités nationales.

Le programme de collecte de fonds TeleFood a été lancé en 1997 à la suite du Sommet mondial de l'alimentation et a évolué depuis pour s'étendre à la gestion d'un large éventail d'activités diverses de collecte de fonds et de sensibilisation, par le biais de sites web, de concerts et autres manifestations culturelles, par l'envoi de courrier électronique et de SMS, ou encore dans le cadre de manifestations communautaires de faible envergure. Bien que le bilan soit positif dans l'ensemble, l'isolement relatif de TeleFood au regard des autres activités de la FAO et de sa stratégie de communication a eu tendance à en réduire l'efficacité. En raison des difficultés liées à son double mandat de collecte de fonds et de sensibilisation, et à la multiplicité de ses activités, il a été décidé d'entreprendre une évaluation distincte de ce programme dans le prolongement de la présente évaluation.

L'évaluation globale des efforts de communication de la FAO en termes de visibilité et d'image a montré que si le site web de l'Organisation était en bonne position parmi ceux du système des Nations Unies, certaines organisations non gouvernementales avaient néanmoins une bien meilleure exposition en matière de lutte contre la faim. L'action de la FAO en faveur des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) est elle aussi encore peu connue. Un tour d'horizon de la presse mondiale portant sur les principaux quotidiens et magazines publiés en 2004 dans 36 pays a permis de recenser 932 articles citant la FAO. Dans leurs commentaires, les journalistes de l'organisme d'enquête ont souligné que l'image générale de la FAO ressortant de ces articles était celle d'une organisation fiable, crédible et sérieuse, pouvant s'exprimer avec autorité sur les questions touchant à l'alimentation et à l'agriculture.

## Recommandations

■ **Planification stratégique.** La FAO doit se doter d'une véritable **stratégie globale de communication et de promotion** qui mobilise les ressources de l'ensemble de l'Organisation au service de campagnes ciblées, tout en facilitant la diffusion intégrée de messages techniques plus précis, déterminants aux fins de l'exécution de son mandat. La FAO doit établir des **plans de communication à évolution continue**, de préférence bien-naux plutôt qu'annuels, et s'appliquant véritablement à l'ensemble de l'Organisation. Ces plans doivent intégrer les approches à la fois directives et participatives de la planification, établir une distinction entre la communication et l'information, et avoir une vaste diffusion auprès du personnel et des pays membres.

■ **Approche commune à l'échelle de l'Organisation.** Un exercice commun de réflexion serait nécessaire pour **donner corps aux messages au niveau de l'Organisation**, y compris aux niveaux départemental et régional. Il serait utile de faire appel à des spécialistes de la communication pour l'élaboration de ces messages et la formation des principaux agents concernés aux techniques de la communication. La Direction générale serait le moteur d'un tel **examen participatif intersectoriel** de la stratégie de communication de la FAO. Une rationalisation des arrangements institutionnels applicables en matière de communication serait utile, conformément aux décisions de portée générale relatives à la stratégie de communication. Des mesures transitoires pourront être envisagées pour réduire l'isolement institutionnel du programme TeleFood et pour destiner à des partenariats les ressources hors effectifs affectées jusqu'à présent à la production de matériel télévisuel et vidéo. **Une interaction plus étroite entre la Division de l'information et la direction de l'Organisation** permettrait de renforcer les capacités de la FAO en matière de communication.

■ **Moyens de communication.** Les messages clés de la FAO doivent être élaborés dans le cadre d'un processus bien plus collégial, dans la mesure où il ne peut y avoir de communication externe efficace sans une **bonne communication interne**. Pour mener à bien son programme de développement, la FAO doit non seulement **intégrer une composante de communication aux efforts qu'elle déploie pour faire connaître les grandes lignes de sa politique générale** aux niveaux départemental, régional et national, mais aussi **promouvoir un programme de promotion et de sensibilisation au niveau mondial**. Il faudra pour cela organiser quelques campagnes à l'échelle de la FAO, recueillant l'adhésion de l'ensemble de l'Organisation. Si les principaux axes de communication de la FAO, qui s'articulent autour du thème de la faim dans le monde depuis le Sommet mondial de l'alimentation, ont eu jusqu'à présent un impact très positif sur l'image de l'Organisation, des enjeux et des thèmes nouveaux ont récemment fait leur apparition; c'est notamment le cas du droit à une alimentation adéquate, qui pourrait amener la FAO à renouveler un grand nombre de ses messages.

L'examen de la mesure dans laquelle les **publications phares de la FAO** peuvent diffuser les messages clés conformément à la stratégie de communication de l'Organisation doit être approfondi, y compris quant à la façon d'atteindre un plus vaste public

et d'obtenir une meilleure couverture par les médias. Il s'agit de renforcer l'efficacité du **site web de la FAO**, en étudiant notamment la possibilité de publier des messages plus percutants sur la page d'accueil et de diffuser dans l'ensemble du site des messages promotionnels, dont il conviendra cependant de faire un usage prudent.

Il est nécessaire de «passer à la vitesse supérieure» dans les **relations de la FAO avec les chaînes de télévision**, grâce à un assouplissement de la politique de partenariat de l'Organisation avec ces dernières et avec les sponsors. Il faudrait pour cela une orientation différente impliquant moins de personnel et mettant l'accent sur des arrangements contractuels plutôt que sur la production autonome de la FAO. De manière plus générale, s'agissant de la presse écrite, de la radio et de la télévision, la FAO aurait tout intérêt à abandonner la pratique consistant à diffuser des informations «courantes», au profit d'une stratégie de **communication ciblée** adaptée aux caractéristiques des différents publics visés et de journalistes influents. Dans les pays en développement, la FAO doit agir de manière sélective et **intégrer ses activités de communication avec les médias à ses priorités stratégiques** (prise en compte de l'agriculture dans les stratégies de réduction de la pauvreté, par exemple). Les projets méritant l'attention des médias, y compris les projets d'assistance aux politiques et les projets pilotes, devraient prévoir un **budget de communication**.

Pour que celle-ci devienne une manifestation d'envergure véritablement mondiale, le **thème de la Journée mondiale de l'alimentation** devrait être choisi en concertation avec les autres organismes des Nations Unies et partenaires œuvrant dans le domaine de l'alimentation. La planification devrait être continue et faite au moins deux ans à l'avance. Cela suppose également une relation étroite entre la Journée mondiale de l'alimentation et l'Alliance internationale contre la faim et un renforcement des liens entre les thèmes de la Journée mondiale et la stratégie intégrée de communication de la FAO. Si les comités nationaux de la Journée mondiale de l'alimentation contribuent utilement à la mobilisation de ressources au niveau des pays, en revanche le mécanisme des comités nationaux de la FAO devrait être suspendu, dans l'attente d'un nouvel examen. L'établissement d'associations nationales regroupant des partenaires publics et privés pourrait être envisagé, mais seulement lorsqu'il existe un réel intérêt national et s'il y a dans le pays une figure de proue dévouée à la lutte contre la faim. Les bureaux de liaison et les représentations de la FAO dans les pays devraient jouer un plus grand rôle dans les activités de communication. La FAO devrait **réduire le nombre des ambassadeurs de bonne volonté**, en choisissant les plus actifs, et élaborer de nouveaux accords contractuels concernant leurs tâches et leurs responsabilités.

### Réaction de la Direction à l'Évaluation

La Direction a réservé un accueil très favorable à cette évaluation qui contribuera à améliorer à la fois le ciblage et l'efficacité du processus de communication. Elle a souscrit d'une façon générale aux recommandations formulées, avec les réserves suivantes:

- L'élimination d'une capacité de production interne de matériel vidéo pourrait constituer une perte inacceptable de contrôle rédactionnel et de mémoire institutionnelle, voire de rentabilité.
- Il existe une contradiction inhérente entre la nécessité d'un ciblage plus précis des communications et du public visé, et celle de fournir de l'information à l'échelon mondial conformément au mandat de la FAO.
- Renoncer à la prise en charge exclusive du thème de la Journée mondiale de l'alimentation pour partager cette responsabilité avec d'autres organismes des Nations Unies s'occupant d'alimentation, signifierait pour la FAO de ne plus pouvoir compter sur la Journée mondiale de l'alimentation en tant qu'élément central de sa campagne de communication.

### Conclusions des organes directeurs de la FAO (Comité du Programme)

Le Comité a jugé que l'évaluation était exhaustive, qu'elle mettait en lumière un certain nombre de questions essentielles, en particulier le manque de compréhension générale et d'engagement en faveur de la communication dans toute l'Organisation et la relative fragmentation des activités. Il a noté que dans sa réponse la Direction aurait dû établir un plan d'intervention assorti d'un calendrier, et que les recommandations de l'évaluation elle-même auraient pu être plus opérationnelles. Le Comité a également reconnu que pour garantir l'efficacité de la communication, il fallait que des ressources suffisantes soient allouées.

Le Comité a exprimé son accord général avec les recommandations, avec l'ajout des précisions suivantes:

- Les rôles respectifs des activités de promotion et de communication doivent être définis plus clairement.
- Il convient d'encourager plus activement les activités de communication du personnel auprès de différents publics et dans différentes instances, en lui laissant plus de latitude à ce sujet. Une formation à cet effet est indispensable, en particulier pour les représentants de la FAO dans les pays.
- L'accès à la page d'accueil de la FAO sur Internet devrait être facilité, avec une attention accrue à la traduction des pages web des départements, en particulier en arabe. Le Comité a toutefois noté que dans les pays en développement les personnes intéressées n'avaient pas toujours accès aux outils informatiques, et que les moyens de distribution traditionnels des publications de la FAO demeurent donc importants.
- Il est nécessaire que la FAO contribue à l'élaboration d'une stratégie de promotion et de communication à l'échelle du système des Nations Unies, axée sur les objectifs convenus au plan international, et en particulier sur les OMD.
- Des ressources doivent être consacrées au suivi des résultats des efforts de communication de la FAO.
- Un meilleur ciblage du Programme des Ambassadeurs de la FAO serait opportun.
- Une nouvelle évaluation du programme TeleFood est nécessaire et certains Membres se sont demandés si la FAO avait bien intérêt à consacrer une partie de ses ressources déjà limitées à la collecte directe de fonds.

## Références

**Évaluation de la Stratégie intersectorielle sur la diffusion des messages de la FAO.** Rome, 19–23 septembre 2005 (PC 94/5). Disponible à l'adresse suivante: [http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94\\_fr.htm](http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94_fr.htm)

**Réponse de la Direction (PC 94/5 Sup.1).** Disponible à l'adresse suivante: [http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94\\_fr.htm](http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94_fr.htm)

**Rapport de la quatre-vingt-quatrième session du Comité du Programme.** Disponible à l'adresse suivante: [http://www.fao.org/unfao/bodies/council/cl129/CL129\\_fr.htm](http://www.fao.org/unfao/bodies/council/cl129/CL129_fr.htm)