

**Aide-mémoire du Président – Dixième réunion du Groupe de travail I du
Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI
Lundi 21 avril 2008, 9 h 30 – 17 h 30
Vic Heard, Président**

1) **Examen du projet de notes stratégiques (suite):** Les Membres ont repris l'examen du projet de notes stratégiques préparé par la Direction. Il a été rappelé que celles-ci ne seraient pas examinées plus en détail au sein du Groupe de travail mais seraient perfectionnées par la Direction en tant que base des éléments proposés du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme:

- a) Communication et plaidoyer (Annexe 1);
- b) Renforcement des capacités (Annexe 2);
- c) Gestion des connaissances (Annexe 3);
- d) Élevage (Annexe 4)

2) Les notes ont été considérées comme généralement bien préparées. Il a été constaté qu'il y avait une certaine variation de l'application du modèle et du style et il a été demandé qu'à l'avenir les notes aient une couverture commune (il a été demandé que les paragraphes soient numérotés, au lieu de l'utilisation de listes à puces, ce qui permettrait aux membres de se référer beaucoup plus facilement au document). Il a également été demandé que les notes tiennent compte des points faibles ou des inconvénients de la FAO et non pas seulement de ses avantages comparatifs. On a fait observer que les notes ne devraient pas donner l'impression que la FAO travaille dans un domaine précédemment inexploré mais devraient tenir compte des progrès réalisés jusque-là par l'Organisation.

3) En ce qui concerne les stratégies transversales en matière de plaidoyer, de renforcement des capacités et de gestion des connaissances, il a été souligné que les arrangements institutionnels internes, notamment la responsabilisation et les mesures d'incitation concernant le personnel, étaient importantes. Les activités en partenariat et le rôle de facilitateur et d'acteur de la FAO étaient tout à fait essentiels pour ces stratégies. Pour les domaines de priorités transversales de l'Organisation, notamment le renforcement des capacités, il devrait y avoir un suivi des résultats qui figurerait dans le rapport sur l'exécution du Programme et être évalué lors d'évaluations périodiques.

4) **Plaidoyer et communication:** Les membres se sont généralement félicités de la note stratégique qui devrait être davantage axée sur le plaidoyer en faveur des messages généraux de la FAO aux pays et à la communauté internationale ainsi que la promotion de la FAO. Il a été indiqué que les institutions ayant leur siège à Rome devraient collaborer pour le plaidoyer relatif aux principales questions générales pour l'alimentation et l'agriculture, la Journée mondiale de l'alimentation, etc. et qu'il fallait être plus attentifs à la mise au point d'une stratégie commune. Le rôle des Membres de la FAO en la matière a été reconnu, en tant que question de gouvernance commune entre les institutions. La stratégie dans ce domaine devait être soumise à l'examen des organes directeurs et la supervision des activités de plaidoyer et de communication de la FAO devait être renforcée. La stratégie devait porter sur les modalités du plaidoyer et de la communication de la FAO, notamment la façon dont les messages seraient identifiés et définis mais elle ne devrait pas viser à définir les messages qui évolueraient. En outre, le plaidoyer et la communication devraient:

- a) diffuser les résultats de la FAO, en particulier ses réussites;
- b) mieux mettre en lumière le rôle des activités normatives de la FAO dans le continuum de la coopération technique en vue de fournir des avantages aux Membres;
- c) donner lieu à une réflexion sur le rôle que joue la FAO dans la gouvernance mondiale, de concert avec d'autres acteurs institutionnels;
- d) élargir les messages généraux pour lesquels la FAO doit exercer un plaidoyer allant au-delà de la perspective limitée de la note de stratégie;
- e) distinguer plus clairement les objectifs et les publics visés;
- f) opérer une distinction entre la communication interne et externe (la communication interne peut relever d'une autre stratégie, par exemple celle du changement de culture, et il est

important que l'ensemble du personnel ait une connaissance générale de la FAO et de sa mission, ne se limitant pas à son seul domaine d'activité);

- g) la Journée mondiale de l'alimentation, le TeleFood, les Ambassadeurs de bonne volonté, l'Alliance internationale contre la faim et d'autres initiatives devaient constituer un ensemble cohérent et être de préférence communs aux institutions ayant leur siège à Rome (certains membres ont fait observer que le Groupe de travail avait précédemment indiqué que le TeleFood devrait être confié aux ONG et aux comités nationaux et qu'on avait également estimé que le choix des Ambassadeurs de bonne volonté devait être plus sélectif).

5) **Renforcement des capacités:** Les Membres avaient précédemment défini le renforcement des capacités en tant que domaine transversal de la plus haute priorité et ils se sont félicités de la note stratégique, en soulignant que cette stratégie devrait être élaborée d'un commun accord entre tous les départements techniques. Les Membres ont souscrit au fait qu'il était important que la note parte d'une approche fondée sur les besoins. Il fallait insister sur les domaines dans lesquels la FAO possédait des avantages comparatifs en tant que fournisseur puisant dans des domaines dans lesquels la FAO est détentrice d'atouts normatifs et définir des domaines de facilitation et de partenariat, notamment en tenant compte de la place importante de la coopération Sud-Sud et Nord-Sud. Le renforcement des capacités devrait s'opérer dans une perspective à long terme et les efforts devraient porter sur les programmes et assurer des résultats durables, plutôt que des interventions isolées, le renforcement des capacités étant un moyen tendant vers une finalité. En outre:

- a) des stratégies nationales de renforcement des capacités devraient être élaborées dans le contexte des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et non pas séparément;
- b) les Membres ont fait part de leur préoccupation au sujet de l'incidence réelle de la formation individuelle sur la perte de personnel recruté pour d'autres emplois;
- c) le renforcement des capacités devrait tenir pleinement compte de la parité hommes-femmes;
- d) il a été noté que l'examen des activités concentré sur la formation supérieure auquel il avait été procédé précédemment, devait aboutir à la conclusion que cette formation dépendait de la disponibilité de ressources supplémentaires.

6) **Gestion des connaissances:** Les Membres avaient précédemment conclu que la gestion des connaissances était au cœur du rôle général de la FAO et que l'Organisation devait pouvoir localiser les connaissances et savoir comment y accéder. La note pourrait en outre porter sur:

- a) l'analyse des besoins en matière de connaissances, l'indication des utilisateurs visés des connaissances;
- b) le rôle des bureaux décentralisés;
- c) la collaboration en partenariat avec d'autres instances, y compris celles du secteur privé;
- d) des questions générales en matière d'accès aux connaissances;
- e) la fourniture de connaissances spécialisées à des groupes visés spécifiques, auxquels la FAO devrait faciliter l'accès;
- f) le rôle de la FAO en matière de création, de réunion et de communication de connaissances, ainsi que son rôle dans le domaine de la facilitation;
- g) l'emploi de langues appropriées de communication, dont la Direction a remarqué qu'il relève dans certains cas de partenariats avec d'autres organisations.

7) **Élevage:** Les Membres ont accueilli favorablement la note de stratégie. Ils ont souligné que rien ne justifiait l'existence d'un département distinct de l'élevage car il devrait y avoir une approche intégrée. La stratégie sectorielle devrait donc être intégralement dotée des apports des différentes unités de la FAO et transparaitre dans un objectif stratégique sectoriel global. Le fait de considérer l'élevage comme partie intégrante des systèmes de production et l'interaction entre les secteurs doivent être pris en compte en relation avec les notes stratégiques relatives aux secteurs des cultures et des forêts. En outre, la stratégie devrait retenir les éléments suivants:

- a) la nécessité de préciser davantage l'agencement et la répartition des activités avec d'autres institutions, en particulier l'OIE, l'ILRI et l'IFPRI et la nécessité d'être explicite au sujet des domaines problématiques du partenariat;
- b) les possibilités de partenariat avec le FIDA pour les investissements pilotes qui pourraient être importants pour l'élevage et pour d'autres secteurs;
- c) l'importance de l'élevage pour améliorer les moyens de subsistance, en particulier en Afrique;
- d) la nécessité d'opérer une distinction entre les publics visés, à savoir les utilisateurs directs des produits de la FAO et les bénéficiaires finals.

8) Objectifs stratégiques – reprise des débats préliminaires et examen du document du

Président sur les options possibles: Le document du Président (Annexe 5 A) offrait une base utile pour élaborer les objectifs stratégiques et définissait leur rôle dans une hiérarchie fondée sur les résultats. La note de la Direction illustrant la hiérarchie des moyens-finalités et donnant des définitions en la matière était également utile (Annexe 5 B). Le document, les diagrammes et les présentations illustraient la progression des résultats jusqu'aux objectifs stratégiques et les trois objectifs des Membres, ainsi que les relations avec les thèmes prioritaires et les objectifs d'efficacité interne. Les Membres se sont félicités que la Direction prévoie de présenter un exemple développé de la hiérarchie fondée sur les résultats à la réunion conjointe des Groupes de travail I et III, le 5 mai.

9) Les Membres sont généralement convenus qu'une approche descendante de l'élaboration ultérieure de la hiérarchie est maintenant nécessaire d'urgence pour compléter l'approche ascendante des différentes notes stratégiques. La simplicité est importante pour la compréhension des membres et au sein du Secrétariat et pour établir des lignes de responsabilité et d'obligations redditionnelles. La plupart des membres ont donc estimé que les objectifs stratégiques devraient être précisés pour les secteurs des cultures, de l'élevage, des pêches et des forêts et pour les domaines multisectoriels distincts (par exemple: alimentation et nutrition, y compris la sécurité sanitaire des aliments, les domaines transversaux de la gestion des ressources naturelles et les moyens de subsistance, y compris leur rétablissement après des situations d'urgence). Certains Membres ont souligné l'importance des objectifs stratégiques transversaux tels qu'ils figurent dans le Cadre stratégique de 1999, mais la majorité a estimé qu'il serait préférable que la plupart de ceux-ci soient considérés comme des moyens tendant vers des finalités au sein des secteurs. Cela simplifierait également toute la compréhension des objectifs stratégiques et faciliterait l'exercice des responsabilités et de l'obligation redditionnelle. En outre, les membres:

- a) sont parvenus à un accord de principe sur un calendrier pour l'examen et la révision de la hiérarchie, à partir du niveau le plus élevé, en commençant par les objectifs stratégiques fixés tous les dix à quinze ans dans le contexte du Cadre stratégique, mais réexaminés à intervalles réguliers dans le contexte du Plan à moyen terme;
- b) ont confirmé que le nombre des objectifs stratégiques devrait être limité;
- c) sont convenus que les "résultats" doivent être ciblés, assortis d'un calendrier et quantifiables, mais ils ont exprimé des divergences sur le degré auquel les objectifs pourraient être établis ou les progrès systématiquement évalués au niveau de objectifs stratégiques, étant donné que la FAO n'a apporté qu'une contribution relativement limitée à la réalisation des objectifs nationaux, régionaux et mondiaux. Certains membres ont estimé que la contribution de la FAO aux progrès réalisés pour chaque objectif stratégique devrait être évaluée, mais d'autres membres ont, quant à eux, indiqué que ce ne serait pas là une utilisation productive de ressources limitées.

10) Le Groupe de travail a demandé à la Direction de lui proposer maintenant pour examen une série complète possible d'objectifs stratégiques dans le cadre d'une hiérarchie moyens-finalités, compte dûment tenu des indications fournies par le Groupe de travail à ce jour. Pour faciliter le dialogue et le processus itératif essentiel, cette série pourrait initialement être présentée sous forme de liste à puces, si possible pour la réunion du Groupe de travail du 9 mai. Le Président du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a été invité à communiquer cette demande au Directeur général.

11) Un certain nombre de membres ont également rappelé, dans le contexte du débat, que l'on n'était pas encore parvenu à un accord sur le libellé définitif des trois objectifs des États Membres, même s'il y avait un accord général quant à leur teneur.

Annexe 1: Projet de note stratégique – Communication et plaidoyer

1. Analyse des besoins et avantages comparatifs de la FAO

Les activités de communication et de plaidoyer se trouvent au centre des fonctions remplies par la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoir, ce qui est clairement stipulé dans l'Acte constitutif de la FAO et reconnu dans le rapport de l'EEI.

Une stratégie de communication de l'Organisation est nécessaire pour permettre à l'Organisation de:

- contribuer à la réalisation de l'Objectif du Sommet mondial de l'alimentation et des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment des OMD 1 et 7, en préconisant efficacement des investissements dans le secteur agricole et l'infrastructure rurale;
- se faire le porte-parole des personnes chroniquement sous-alimentées et affamées dans le monde en utilisant des arguments fondés sur des études techniques de classe mondiale;
- faire de la FAO une source de référence dans le débat mondial sur l'agriculture, les forêts, les pêches, l'élevage et le développement rural;
- faire prendre conscience de la contribution unique de la FAO au processus de développement ainsi que de ses activités de secours, réhabilitation et transition vers le développement, après les crises, de manière à accroître l'appui en faveur de l'Organisation;
- assurer la visibilité des États Membres fournissant des ressources extrabudgétaires et montrer comment la FAO exécute avec efficacité les projets et programmes;
- communiquer efficacement avec le personnel du Siège et des bureaux décentralisés afin de les amener à participer au processus de changement de culture.

Pour répondre à ces besoins de communication, la FAO dispose des avantages comparatifs suivants:

- reconnaissance mondiale de la FAO en tant que centre d'excellence technique dans les domaines relevant de son mandat;
- réputation de la FAO vue comme une organisation qui contribue de manière équilibrée et sur une base scientifique à des débats complexes et délicats;
- fonction respectée en tant qu'enceinte neutre pour la négociation d'accords internationaux;
- qualité et envergure de son personnel technique, qui peut devenir une source sûre d'informations pour les médias, les ONG et la société civile dans son ensemble.

2. Vision d'ensemble et principaux objectifs

La vision de la communication stratégique de la FAO est la suivante:

Obtenir que l'on reconnaisse, dans le monde entier, la contribution de la FAO au développement, ses avantages comparatifs et son rôle en tant qu'organisation détentrice de savoir et centre d'excellence.

Les grands objectifs de la communication stratégique sont les suivants:

- meilleure compréhension au niveau des décideurs de la nécessité de politiques de développement favorisant l'agriculture et le développement rural, d'où mobilisation de ressources accrues pour ce secteur.
- amélioration du statut de la FAO et reconnaissance de son rôle et de ses contributions, notamment dans des domaines thématiques prioritaires, parmi les décideurs et ceux qui les influencent, y compris le grand public;
- aide fournie à l'Organisation pour lui permettre de relever le défi du renouveau.

Pour réaliser ces objectifs, il faudra:

- susciter une prise de conscience du patrimoine de connaissances et d'informations techniques produites par la FAO et mises à la disposition des parties prenantes dans le pays;
- communiquer aux pays membres et aux parties prenantes des informations et des avis concernant les politiques, dans les domaines couverts par le mandat de la FAO;

- plaider pour des politiques favorisant l'investissement dans l'agriculture et les infrastructures rurales pour s'attaquer aux problèmes de faim et de malnutrition chroniques;
- susciter, parmi les parties prenantes, une meilleure prise de conscience des avantages comparatifs de la FAO, principalement par l'intermédiaire des médias de manière à accroître l'appui des Membres et du grand public en faveur de l'Organisation;
- communication interne avec le personnel, afin de l'amener à participer au processus de réforme.

3. Principaux résultats attendus

Les principaux résultats seront les suivants:

- montrer comment le travail de la FAO ajoute une valeur considérable au processus de développement, assure les secours et la réhabilitation après les crises et appuie les efforts déployés par les membres pour réaliser les OMD;
- améliorer la confiance des membres en ce qui concerne l'efficacité générale du travail de l'Organisation, dans l'accomplissement de son mandat;
- montrer aux pays membres que leurs contributions volontaires sont dépensées à bon escient et encourager ainsi un flux continu de ressources extrabudgétaires;
- relever la visibilité de la FAO et mieux faire comprendre et apprécier l'importance des activités de la FAO, ce qui pourrait permettre de mobiliser un appui renforcé en faveur de l'Organisation;
- contribuer à ancrer solidement la culture de la communication dans toute l'organisation, en vue du changement général de culture préconisé par l'EEI.

4. Problèmes liés à la mise en œuvre

Le processus de mise en œuvre comprendra:

- l'identification des publics cibles, en priorité pour les activités de communication de la FAO;
- l'alignement des activités prioritaires de communication avec les thèmes techniques prioritaires;
- l'articulation des messages d'ensemble en fonction des objectifs stratégiques des pays membres, en reconnaissant que des messages spécifiques liés aux thèmes prioritaires seront élaborés chaque année dans le cadre du Plan de communication de l'Organisation;
- l'identification des outils et voies de communication traditionnels et multimédias grâce auxquels la FAO pourrait atteindre les publics visés;
- Coopération étroite avec les organismes dont le siège est à Rome, sur la base d'une stratégie commune de plaidoyer et de communication, en collaboration avec d'autres partenaires de la société civile, par le truchement de l'Alliance internationale contre la faim et d'autres arrangements;
- développement des programmes de la Journée mondiale de l'alimentation, du TeleFood et des Ambassadeurs de bonne volonté, à l'appui d'activités générales de plaidoyer destinées à un large public;
- appui au processus de changement de culture dans l'Organisation, par la mise en place de voies de communication internes solides et interactives;
- définition de l'approche suivie par la FAO pour ses activités de communication et plaidoyer au niveau des pays, dans le cadre du processus de réforme des Nations Unies « Unis dans l'action ».

Annexe 2: Projet de note stratégique – Renforcement des capacités

1. Analyse des besoins et avantages comparatifs de la FAO

La capacité est définie comme "l'aptitude des gens, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès". Le développement ou le renforcement des capacités est "le processus qui consiste à mobiliser, renforcer et conserver cette aptitude" (OCDE/CAD). Le renforcement des capacités fait partie des fonctions essentielles de la FAO et aussi bien les pays en développement que les pays développés accordent une très grande importance au rôle joué par la FAO dans ce domaine, qui inclut la formation (EEI: par. 269). La stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités répondra aux besoins de ses États Membres tels que réformés ci-après:

- Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies nationales de renforcement des capacités, aux fins notamment de la conception du suivi et de l'évaluation de la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement;
- Approches globales du renforcement des capacités au niveau national associant les interventions techniques et une attention suffisante à l'environnement politique, le renforcement des capacités constituant un tout intégré dans lequel la FAO joue le rôle de facilitateur et de fournisseur de services (EEI: 16, 27);
- Approches stratégiques propres à garantir la durabilité du renforcement des capacités, grâce à une participation suffisante des interlocuteurs nationaux et à un dialogue avec eux au sujet des interventions, de façon à surmonter les limitations du PCT dans ce domaine (EEI: 13, 342, 350, 570-575, 599);
- Réforme, rationalisation et amélioration de la formation et de l'enseignement supérieur, de façon à surmonter l'important déficit de main-d'œuvre formée dans le secteur agricole, en recourant chaque fois que possible à des partenariats et à la création de réseaux, étant entendu que les initiatives en matière de renforcement des capacités fondées sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication doivent être adaptées aux besoins locaux pour être plus efficaces. (EEI: 665);
- Amélioration de la capacité opérationnelle de la FAO en matière de renforcement des capacités, de façon que l'Organisation puisse cibler ses activités aux niveaux national, sous-régional et régional (notamment dans les PMA), conclure des partenariats (y compris avec des acteurs privés) et renforcer sur le plan interne l'apprentissage organisationnel (EEI: 502, 576-577, 662).

Les avantages comparatifs de la FAO dans ce domaine tiennent à:

- son expérience de la formulation de politiques, notamment sa neutralité relative en tant qu'organisateur de forums spécialisés sur l'agriculture et le développement rural;
- ses contacts nombreux directs avec l'ensemble des acteurs qui permettent à la FAO de mettre en œuvre une approche vraiment intégrée du renforcement des capacités ayant un impact sur les particuliers, les institutions et les responsables politiques.
- son large éventail de connaissances techniques/spécialisés en matière d'agriculture et de développement rural et large couverture linguistique, extrêmement appréciés de ses clients;
- sa fonction de création, de diffusion et d'échange de connaissances, qui est à la base de ses activités et programmes de renforcement des capacités.

2. Vision globale et principaux objectifs

Il est reconnu que le renforcement des capacités des pays n'est pas seulement un moyen d'améliorer la sécurité alimentaire et la performance du secteur agricole, mais qu'il s'agit également d'un objectif en soi, reconnu dans la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* (OCDE/CAD).

Vision: La FAO souhaite devenir encore plus efficace sur le plan du renforcement des capacités, afin d'aider ses États Membres à se doter des capacités nécessaires pour pouvoir fixer et atteindre leurs propres objectifs en matière d'agriculture et de développement rural, ainsi que les trois objectifs mondiaux de la FAO. Cette vision est conforme à la nouvelle approche de la communauté internationale qui souhaite que le renforcement des capacités soit plus intégré et pris en main par les pays, comme affirmé dans la résolution 59/250 de l'Assemblée générale des Nations Unies et dans les Examens triennaux complets de 2004 et 2007.

Principaux objectifs: La FAO cherchera à concrétiser cette vision en collaborant avec les États Membres à la réalisation des objectifs suivants:

- Les initiatives prises aux échelons national et régional en matière de renforcement des capacités sont conformes à cette nouvelle approche et sont durables, stratégiques, cohérentes, rationnelles et intégrées de façon à répondre aux besoins liés à l'environnement politique, ainsi qu'à ceux des institutions et des particuliers;
- Les instituts de formation et les établissements d'enseignement supérieur spécialisés en agriculture sont réformés, rationalisés et améliorés, avec l'appui des gouvernements, de la FAO, et d'autres acteurs;
- Les initiatives nationales en matière de renforcement des capacités sont mises en œuvre en partenariat avec tous les acteurs régionaux et internationaux concernés, selon des modalités de financement appropriés;
- La nouvelle approche du renforcement des capacités est pleinement intégrée dans le travail de la FAO, au siège comme dans ses bureaux décentralisés, en tant que facilitateur et acteur du renforcement des capacités.

3. Résultats attendus et bénéficiaires

Les résultats attendus sont les suivants:

- Définition correcte des priorités en matière de renforcement des capacités par les gouvernements dans le contexte des plans et stratégies nationaux et sur la base d'évaluations générales des lacunes et des besoins sur le plan politique, ainsi qu'au niveau des institutions et des particuliers;
- Formulation d'interventions intégrées, bien ciblées, et fondées sur des méthodes et des outils améliorés;
- Renforcement et amélioration des partenariats entre acteurs gouvernementaux et autres acteurs internationaux et non gouvernementaux;
- Suivi et évaluation améliorés permettant l'identification et, le cas échéant, l'amélioration des approches ayant fait leurs preuves;
- Cohérence accrue des initiatives de la FAO en matière de renforcement des capacités, qui reposent sur des priorités nationales claires seront structurées autour d'un ensemble restreint de fonctions stratégiques de l'Organisation intégrant ses avantages comparatifs et ses bonnes pratiques, de façon à réduire la fragmentation du travail effectué par la FAO dans ce domaine.

4. Problèmes liés à la mise en œuvre

Pour être efficace et durable, la stratégie de l'Organisation devra être élaborée et mise en œuvre en tenant compte des étapes suivantes, telles que définies par l'EEI (*Recommandation 3.24*) et par la FAO elle-même:

- consultations avec les pays ayant atteint différents stades de développement, afin d'effectuer des évaluations approfondies des besoins et des lacunes en matière de renforcement des capacités;
- consultations avec des organisations partenaires, afin de définir plus précisément d'éventuelles relations de partenariat à l'appui du renforcement des capacités;
- implication des pays en développement, des donateurs et des partenaires dans la formulation de la stratégie afin d'assurer son appropriation par un large éventail d'acteurs;
- élaboration d'un cadre de mise en œuvre définissant les rôles et responsabilités de la FAO;
- élaboration d'un plan de communication concernant la mise en œuvre de la stratégie.

La stratégie s'appuierait et influencerait sur des processus externes et internes tels que:

- les cadres nationaux de développement, la réforme de l'ONU, "Unis dans l'action" et les nouvelles modalités de l'aide (PNUAD¹, cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, stratégies d'assistance conjointes, approches sectorielles);
- le débat de l'ONU sur le renforcement des capacités dans le contexte du PCT;

¹ Plan-cadre NU pour l'aide au développement.

- les principes établis et émergents et les bonnes pratiques dans tous les aspects du renforcement des capacités;
- les efforts faits pour prendre systématiquement en compte des questions transversales prioritaires comme l'égalité entre les sexes;
- d'autres aspects de la réforme de la FAO comme la décentralisation ou l'amélioration des compétences du personnel;
- d'autres stratégies élaborées au titre du nouveau cadre stratégique de la FAO, notamment la stratégie de gestion des connaissances.

Annexe 3: Projet de note stratégique – Gestion des connaissances de l'Organisation

1. Analyse des besoins et avantages comparatifs de la FAO

La gestion des connaissances est une activité fondamentale, si l'on veut adopter de bonnes politiques et de bonnes décisions. L'objectif principal de la FAO est de mettre les connaissances mondiales concernant l'alimentation et l'agriculture à la disposition de ceux qui en ont besoin, en temps utile et sous une forme qui soit accessible et utilisable (EEI: 601). Des connaissances appropriées sont nécessaires à tous les niveaux, des exploitations agricoles jusqu'aux grandes enceintes internationales.

Des progrès ont été accomplis récemment pour la mise en commun des connaissances par une amélioration des réseaux consacrés aux connaissances thématiques, mais la FAO est encore composée d'un certain nombre d'« îles de connaissances » et conserve des cloisonnements, tant sur le plan fonctionnel qu'au niveau géographique. De plus, il faut reconnaître que la FAO ne produit qu'une part seulement des connaissances requises pour gérer rationnellement les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture, remplir son mandat et répondre aux besoins de ses membres et de toutes les parties prenantes. La FAO doit savoir où se trouvent ces connaissances et comment y accéder et les utiliser (EEI: 873).

Dans le domaine de la gestion des connaissances, les avantages comparatifs de la FAO sont les suivants:

- son personnel de talent, doté de compétences techniques de haut niveau et fortement dévoué à la mission de l'Organisation (EEI: 30);
- son rôle en tant qu'organisation mondiale détentrice des connaissances agricoles en ce qui concerne l'élaboration des politiques, le renforcement des capacités, la coopération technique, les interventions agricoles dans les situations d'urgence, la collecte et la diffusion d'informations à l'échelle mondiale et l'élaboration et la mise en œuvre de grands traités et accords internationaux;
- sa présence aux niveaux national, régional ou sous-régional, qui facilite l'échange et la mise en commun de connaissances entre les pays. Néanmoins, pour assurer un bon échange de connaissances et un apprentissage efficace, la FAO devra exploiter de façon plus coordonnée la culture émergente de collaboration interne et externe.

La FAO a déjà mis en œuvre de nombreux instruments de gestion des connaissances, comme le Forum des connaissances de la FAO (AskFAO, pratiques optimales, réseaux de connaissances thématiques) et le Centre mondial d'information agricole (WAICENT) pour partager son propre patrimoine d'informations et de connaissances.

2. Vision d'ensemble et principaux objectifs

Vision: La FAO s'efforcera de faciliter l'accès au savoir et l'échange des connaissances. Elle aidera ses membres à produire et utiliser des connaissances sur l'alimentation et l'agriculture afin de réaliser leurs objectifs individuels et collectifs de développement et de sécurité alimentaire.

Mission: Faire de l'information et de la connaissance un véritable bien public accessible à tous les membres, notamment aux pays les moins avancés, dans le cadre d'une politique mondiale des connaissances².

Objectifs: L'intégration de la gestion de connaissances à la FAO se fera dans l'optique suivante:

- Les connaissances, les biens et services publics sont à la disposition de ceux qui en ont besoin, lorsqu'ils en ont besoin et sous une forme facilement accessible et utilisable.
- Les pays membres prendront de meilleures décisions, grâce à une mise en commun renforcée des connaissances.

² EEI: 603, Aide-mémoire – Troisième réunion du Groupe de travail du CoC-EEI, lundi 11 février 2008

- Des services pluridisciplinaires plus efficaces et efficients seront fournis aux Membres grâce à la pleine intégration d'approches améliorées et coordonnées de gestion de l'information et des connaissances dans toutes les activités de la FAO, au Siège et dans les bureaux décentralisés.

3. Principaux résultats attendus et bénéficiaires

Les principaux résultats sont les suivants:

- Partenariats renforcés avec les États Membres et les organisations partenaires.
- Développement des capacités aux niveaux national, sous-régional et régional pour améliorer la gestion de l'information et des connaissances, en aidant les États Membres à utiliser au mieux les sources disponibles et en encourageant l'apprentissage collectif et l'échange d'informations.
- Meilleure gestion des connaissances aux niveaux national et régional, par la fourniture de normes, définitions, méthodologies, outils et infrastructures aux membres et parties prenantes.
- Création d'une culture de la mise en commun des connaissances à la FAO, grâce à des politiques efficaces dans le domaine des ressources humaines, comprenant des mesures incitatives et récompenses, et établissant de meilleurs liens entre le personnel du Siège et celui des bureaux décentralisés.

4. Questions liées à la mise en œuvre

L'EEI recommande d'élaborer une vision stratégique, axée sur le développement dans des domaines spécifiques de l'accès aux connaissances. Une attention particulière sera accordée aux aspects suivants:

- questions de droits d'auteur et besoins des pays les plus pauvres;
- disponibilité d'outils et d'infrastructures appropriés pour la FAO et ses partenaires afin de travailler efficacement en collaboration;
- couverture linguistique appropriée;
- évaluation du matériel et collaboration avec des moteurs de recherche pour simplifier la localisation d'informations de qualité;
- identification et mise en œuvre de "mesures à effet immédiat" pour démontrer les avantages de la gestion de l'information et des connaissances, pour susciter une unité de vues à ce sujet à la FAO;
- prise en compte du fait que la gestion des connaissances à la FAO, même si elle est implicitement prévue pour chaque fonctionnaire, n'est pas officiellement reconnue en tant que responsabilité spécifique;
- intégration de la gestion et de la mise en commun des connaissances dans les activités et processus de la FAO;
- coordination étroite avec d'autres stratégies élaborées dans le nouveau Cadre stratégique de la FAO, notamment en ce qui concerne des questions transversales comme l'intégration de la problématique hommes-femmes et la stratégie de renforcement des capacités.

La stratégie de gestion des connaissances, pour être efficace, doit non seulement tenir compte des observations figurant explicitement dans le rapport de l'EEI, mais aussi couvrir des questions de culture interne, comme une meilleure mise en commun de l'information au sein de l'Organisation et, avec la nouvelle priorité accordée à l'accès aux connaissances tacites, la reconnaissance du rôle important que les connaissances explicites continueront à jouer (WAICENT, publications techniques de la FAO, bases de données techniques, etc.).

Annexe 4: Projet de note stratégique - Élevage

1. Analyse des besoins et avantage comparatif de la FAO

Pendant les trente dernières années, il y a eu une expansion mondiale rapide de la production et de la consommation de produits d'origine animale, processus que l'on qualifie parfois de *Révolution de l'élevage*. Ce secteur assure actuellement 43 pour cent de la production agricole mondiale en valeur. Les systèmes d'élevage traditionnels contribuent aux moyens de subsistance de 70 pour cent des ruraux pauvres dans le monde, mais depuis quelques années, les grands élevages faisant appel à des technologies complexes, utilisant des aliments importés et ayant recours à la génétique animale approvisionnent les marchés en plein essor de la viande, du lait et des œufs. Les exploitations familiales moyennes à orientation commerciale, si elles prennent encore de l'importance en de nombreux endroits, sont progressivement évincées des marchés, et elles sont particulièrement exposées aux chocs dus aux maladies animales. Cette dichotomie croissante entre les systèmes caractérise de plus en plus ce secteur et nécessite une gouvernance attentive des pouvoirs publics.

La croissance vigoureuse du secteur de l'élevage et les changements structurels qui l'accompagnent ont donné lieu à toutes sortes de défis et possibilités importants qui nécessitent une gouvernance globale par la communauté internationale. Ils sont en rapport avec le rôle que joue le secteur mondial de l'élevage dans la sécurité alimentaire et la nutrition, le développement économique et la lutte contre la pauvreté rurale; dans la (ré)apparition accélérée de maladies touchant à la fois les animaux et les hommes; et dans les incidences sur l'environnement, le climat et les ressources naturelles utilisées pour la production animale, en particulier la diversité des ressources zoogénétiques. Ce secteur, qui mobilise un tiers des terres arables du monde pour la production de céréales fourragères, contribue aux hausses des prix des céréales, mais il en subit aussi les effets; de surcroît, la concurrence pour l'utilisation des terres se fait de plus en plus vive, les prix – des céréales fourragères, mais aussi de l'eau, de l'énergie et de la main-d'œuvre – sont en hausse et la production animale fondée sur le pâturage extensif (26 pour cent des superficies émergées libres de glace de la planète) est mise à rude épreuve par les aléas du changement climatique et les pressions socioéconomiques.

Avantages comparatifs de la FAO en matière de gouvernance de ces défis et possibilités:

- Connaissances et neutralité en matière d'évaluation et de gestion des incidences de l'élevage sur la société, la santé publique, l'économie et l'environnement [EEI, par. 453: « *Les activités consacrées par ... la FAO aux politiques concernant les pauvres et l'environnement ont influé sur la manière dont ces questions étaient envisagées dans le monde* »]
- En agissant à partir d'une plateforme intergouvernementale, la FAO a un rôle privilégié à jouer dans la prévention des maladies animales transfrontières et la lutte contre celles-ci (par exemple grippe aviaire hautement pathogène/H5N1; éradication mondiale de la peste bovine),
- Position reconnue de chef de file mondial (CRGAA/CDB) dans l'amélioration de l'utilisation et de la conservation des ressources zoogénétiques,
- Compétences spécialisées requises pour s'occuper des problèmes du secteur de l'élevage dans une optique intersectorielle, notamment à l'interface entre l'élevage et les autres utilisations des terres (production végétale, forêts, pêches, faune et flore sauvages),
- Compétences professionnelles dans les bureaux décentralisés nécessaires pour faciliter un appui direct aux États Membres,
- Secrétariat d'organes établissant des normes internationales (par exemple le Codex), de commissions (par exemple la Commission européenne de lutte contre la fièvre aphteuse, la Commission régionale de la production et de la santé animales pour l'Asie et le Pacifique (APHCA), la Commission pour le développement de l'élevage en Amérique latine et dans les Caraïbes (CODEGALAC)) et de programmes (par exemple EMPRES, Programme mondial d'éradication de la peste bovine, PLTA) à l'appui du secteur mondial de l'élevage.

2. Vision d'ensemble et objectifs principaux

Conformément aux trois objectifs mondiaux de l'Organisation, la vision de la FAO concernant son programme élevage consiste à aider les gouvernements à modeler leur secteur de l'élevage pour contribuer à la sécurité alimentaire et à la santé publique grâce à la fourniture d'aliments sûrs, sains et

de qualité, à la lutte contre la pauvreté et au développement économique à assise large, tout en préservant la durabilité environnementale et la diversité biologique agricole. Les objectifs du programme élevage de la FAO sont les suivants: i) fonder les décisions générales relatives à la gestion du secteur de l'élevage sur des informations et des analyses précises et sur la participation des parties prenantes à tous les niveaux, ii) renforcer la contribution de l'élevage au développement national grâce à une sensibilisation des décideurs, au renforcement des capacités et à des investissements ciblés et iii) fonder l'utilisation des ressources en terres, en eaux, biologiques et de l'air pour la production animale sur des critères de gestion durable des ressources.

3. Principaux résultats attendus (et bénéficiaires)

La stratégie de la FAO pour le secteur de l'élevage vise quatre résultats intégrés qui s'appuient sur une approche interdisciplinaire, sont facilités par un programme à structure déstratifiée et font appel à des dispositifs de collaboration avec des partenaires de l'ONU et n'y appartenant pas (OIE, GCRAI), et des secteurs public et privé. L'intégration programmatique des activités en rapport avec la santé animale avec l'OIE, recommandée par l'EEL, est effectuée dans le contexte du Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontières, officiellement adopté en 2004, en cours de mise en œuvre dans toutes les régions (Afrique, Amériques, Asie, Proche-Orient, Europe), l'exécution des programmes conjoints étant respectivement gérée et supervisée par les secrétariats et comités directeurs régionaux et mondiaux.

Résultats	Produits contribuant à l'obtention des résultats
1. Les gouvernements utilisent le secteur de l'élevage en pleine expansion comme moteur de croissance pour le développement économique rural et la lutte contre la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des moyens de subsistance des pauvres liés à l'élevage dans les zones où il n'y a guère de possibilité de développement du marché au-delà de la demande locale (programmes de protection sociale, services communautaires d'élevage, plans d'intervention d'urgence); • Création de conditions favorables à la croissance du secteur de l'élevage dans les zones ayant un certain accès au marché (marché, services, politiques institutionnelles et d'investissement, partenariats public-privé); • Gestion de la croissance de l'élevage dans les zones ayant des marchés en plein essor (plans de développement intégré, associant les aspects sociaux, sanitaires et environnementaux/la gestion des ressources naturelles).
2. Les gouvernements, en collaboration internationale, gèrent avec succès les menaces relatives aux maladies animales et les menaces pour la santé humaine liées aux animaux	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des connaissances relatives à l'apparition accélérée de maladies animales et à leur évolution en vue d'améliorer considérablement la prévention des maladies et l'alerte rapide; • Amélioration de la lutte contre les maladies et de la maîtrise de celles-ci par les gouvernements grâce à une coordination régionale et internationale, fondée sur un renforcement des investissements en faveur des systèmes nationaux de santé animale dotés des instruments techniques et généraux en matière de santé animale et des ressources humaines compétentes nécessaires; • Prise en compte intégrale des dimensions socioéconomiques, culturelles, structurelles et de développement dans les politiques nationales en matière de santé animale et de santé publique vétérinaire.
3. Les gouvernements protègent et renforcent l'utilisation des ressources naturelles et de l'environnement pour la production animale	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques aux échelles nationale et régionale en vue d'une utilisation durable et de la conservation de ces ressources; • Réduction de l'impact du secteur de l'élevage sur l'environnement grâce à l'application de mesures techniques et générales orientées à la fois par la durabilité et par des critères d'efficacité, ainsi que par des investissements d'appui.

Résultats	Produits contribuant à l'obtention des résultats
4. Renforcement et maintien de la capacité nationale de développement du secteur de l'élevage	<ul style="list-style-type: none"> • Les investissements par les pays dans le développement du secteur de l'élevage sont orientés par des évaluations des besoins à objectifs multiples (socioéconomiques/sexospécifiques; sanitaires, relatifs aux ressources naturelles); • Les plans de prévention et d'intervention d'urgence sont disponibles et bénéficient du soutien des gouvernements afin d'orienter la gestion des situations d'urgence dues à des maladies animales et à des catastrophes naturelles et provoquées par l'homme lorsque l'élevage entre en ligne de compte; • Les <i>Études de la FAO sur les options et incidences</i> concernant les problèmes du secteur de l'élevage dans les zones tropicales et les <i>meilleures pratiques</i> en tant que source d'informations sont fournies et utilisées pour le renforcement des capacités du personnel s'occupant de l'élevage.

À qui s'adresse le programme

Le programme élevage de la FAO s'adresse aux décideurs des gouvernements, du secteur privé, des ONG et des institutions donatrices; aux universitaires, aux professionnels des instituts de recherche-développement et au secteur privé; aux producteurs, aux industries de transformation et aux consommateurs de produits d'origine animale.

4. Questions de mise en œuvre (caractéristiques de l'exécution des programmes)

Fourniture de connaissances, d'informations et plaidoyer: Le programme élevage de la FAO donne des informations et une analyse sur les aspects pertinents de la production animale, de la santé animale, de l'élevage et de l'utilisation des terres, ainsi que de la diversité biologique du cheptel. Il évalue les tendances et les problèmes de l'élevage en étant attentif aux technologies, aux politiques et aux institutions.

Appui aux politiques et renforcement des capacités: Le programme élevage de la FAO aide les États Membres et la communauté du secteur à prendre des décisions en toute connaissance de cause sur la gestion du secteur de l'élevage. Les informations, l'analyse sectorielle et l'aide à la prise de décisions générales constituent la principale contribution du programme élevage au renforcement de la capacité de développement au sein de la communauté sectorielle visée.

Tribune neutre et appui à l'établissement de normes et aux initiatives internationales: Différents aspects du secteur de l'élevage, par exemple les maladies, la sécurité sanitaire des aliments, la diversité biologique des animaux, l'utilisation des ressources dans le cadre de l'élevage et la protection de l'environnement font l'objet de négociations internationales nécessitant une action intergouvernementale pour laquelle le programme élevage de la FAO donne des avis et des indications.

Appui aux États Membres et opérations d'urgence: L'aide aux États Membres est fournie par l'intermédiaire du réseau en place des bureaux décentralisés de la FAO, dans le cadre duquel les priorités sont établies par les *Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme* et par l'initiative *Unis dans l'action* de l'ONU. Un appui direct aux États Membres est fourni en cas de foyer des principales maladies animales.

Indications données aux Membres: Le programme élevage de la FAO est appuyé et orienté par des instances intergouvernementales s'occupant des problèmes d'élevage (par exemple, le Comité de l'agriculture, la CRGAA, les Commissions régionales).

Annexe 5A: Considérations relatives à l'élaboration d'objectifs stratégiques et à leur situation dans la hiérarchie moyens-fins fondée sur les résultats (cadre de planification)

1) **Contexte:** À sa réunion du 10 avril, le Groupe de travail est convenu de poursuivre l'examen de l'élaboration d'objectifs stratégiques sur la base d'un document du Président du Groupe de travail I présentant des considérations en vue de l'élaboration d'objectifs stratégiques et d'une analyse des relations moyens-fins. Ce débat permettrait au Groupe de travail de mieux formuler la demande qu'il adresserait à la direction concernant l'élaboration de ses propositions à l'intention du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI sur les objectifs stratégiques et les thèmes prioritaires.

2) **But des objectifs stratégiques:** Il est proposé que le nouveau Cadre stratégique/Plan à moyen terme de la FAO – hiérarchie (moyens-fins) fondée sur les résultats – visant à permettre à l'Organisation de s'acquitter de son mandat soit conçu de façon à:

- a) servir de base à une planification et à une analyse qui indique clairement aux membres, au Secrétariat et aux autres parties prenantes la façon dont l'Organisation a l'intention de contribuer au bien-être commun et les moyens prévus à cet effet;
- b) servir d'outil de communication interne et externe sur la raison d'être de la FAO;
- c) aider l'Organisation à mettre l'accent sur l'impact de son travail;
- d) présenter une ligne de responsabilité (indiquant qui est responsable de quoi) et un organigramme d'ensemble; et
- e) fournir aux directeurs de tous niveaux et aux organes directeurs de l'Organisation un échiquier de responsabilisation permettant de juger l'Organisation et ses projets et programmes par rapport aux résultats obtenus, plutôt que par rapport aux activités menées, qui ne sont pas toujours concluantes, même si elles sont valables sur le plan technique et exécutées avec enthousiasme.

3) **Approche possible:** Le fait du Cadre stratégique - hiérarchie de résultats et d'impacts au profit des États Membres – est constitué par les trois objectifs des États Membres approuvés dans leur principe par le Groupe de travail: «

- a) accès de tous à tout moment à une nourriture suffisante, appropriée sur le plan nutritionnel et sûre, de façon que le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation chronique soit réduit de moitié avant 2015;
- b) contribution continue de l'agriculture et du développement rural durable, pêches et forêts comprises, au progrès économique et social et au bien-être de tous; et
- c) préservation, amélioration et utilisation durable des ressources naturelles, notamment de la terre, de l'eau, des forêts, des pêches et des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture ».

Mis à part celui décrit à l'alinéa a), ces objectifs ne sont ni ciblés, ni assortis de délais.

4) Des objectifs stratégiques ont été définis au niveau immédiatement inférieur et refléteront les priorités des membres à long terme. Ils indiqueront des orientations et les principaux domaines ciblés pour les 10 à 15 ans à venir (pour commencer, jusqu'en 2020, donc). Étant donné l'évolution rapide de la situation, ils seront néanmoins revus tous les quatre ans conformément au Plan à moyen terme, ainsi qu'au début du mandat de chaque Directeur général.

5) Ces objectifs stratégiques contribueront directement à la réalisation d'au moins un des trois objectifs des États Membres. Leur énoncé inclura expressément le résultat à obtenir, avec des précisions quant aux délais à respecter et aux attentes sur les plans quantitatif et qualitatif, de façon qu'une évaluation des progrès accomplis soit possible. Toutefois, il s'agit de résultats à atteindre essentiellement par les États Membres et par la communauté internationale, la FAO jouant dans la relation de causalité un rôle catalytique. La question se pose donc de savoir pourquoi il convient de spécifier les résultats attendus, si le succès ou l'échec n'est pas dû essentiellement à la FAO. Il s'agit

d'objectifs stratégiques que les membres ont déclaré souhaiter atteindre avec l'aide de la FAO. Par conséquent, si aucun progrès n'est constaté, il convient de se demander si la voie choisie est la bonne et, accessoirement, si l'apport catalytique de la FAO est vraiment efficace (les efforts devraient-ils être accrus, réorientés ou tout simplement interrompus?). À ce niveau, l'évaluation doit inclure à la fois un suivi de quelques indicateurs clés et une évaluation approfondie.

6) Au niveau immédiatement inférieur à celui des objectifs stratégiques figurent les « résultats ». Il s'agit des résultats effectifs obtenus grâce à la contribution de la FAO. Ils ne dépendent pas vraiment de la FAO, mais de l'utilisation faite par les États Membres et la communauté internationale de l'apport de la FAO. À ce niveau, il convient de fixer des objectifs, des délais et des moyens de vérification clairs. C'est à ce niveau également que le cadre interne fondé sur les résultats doit être le plus efficace. C'est pourquoi il est envisagé de réduire sensiblement le nombre de résultats, par rapport au nombre actuel d'entités de programme, de façon à garantir une plus grande concentration et une plus grande cohérence du programme.

7) Les avantages escomptés au niveau des objectifs stratégiques sont de deux types:

- a) **Avantages sectoriels:** (par exemple, les forêts et les arbres contribuent davantage à améliorer la situation immédiate et à long terme des populations en:
 - i) procurant des revenus, des denrées alimentaires, du combustible et des pâturages – notamment aux populations vivant dans des zones forestières marginales et aux ruraux démunis;
 - ii) atténuant les effets du changement climatique grâce au piégeage du carbone et aux énergies renouvelables;
 - iii) préservant les eaux et les terres à des fins agricoles et urbaines; et
 - iv) prévenant les dégâts dus aux inondations et la hausse du niveau des mers, sauvant de ce fait des vies humaines et préservant les moyens de subsistance).
- b) **Avantages institutionnels transversaux:** (par exemple, renforcement de la capacité institutionnelle des États Membres d'aider leurs agriculteurs ou renforcement du cadre de gouvernance mondial aux fins d'une meilleure cohérence des politiques et des instruments internationaux dans les domaines de l'agriculture, des forêts et des pêches).

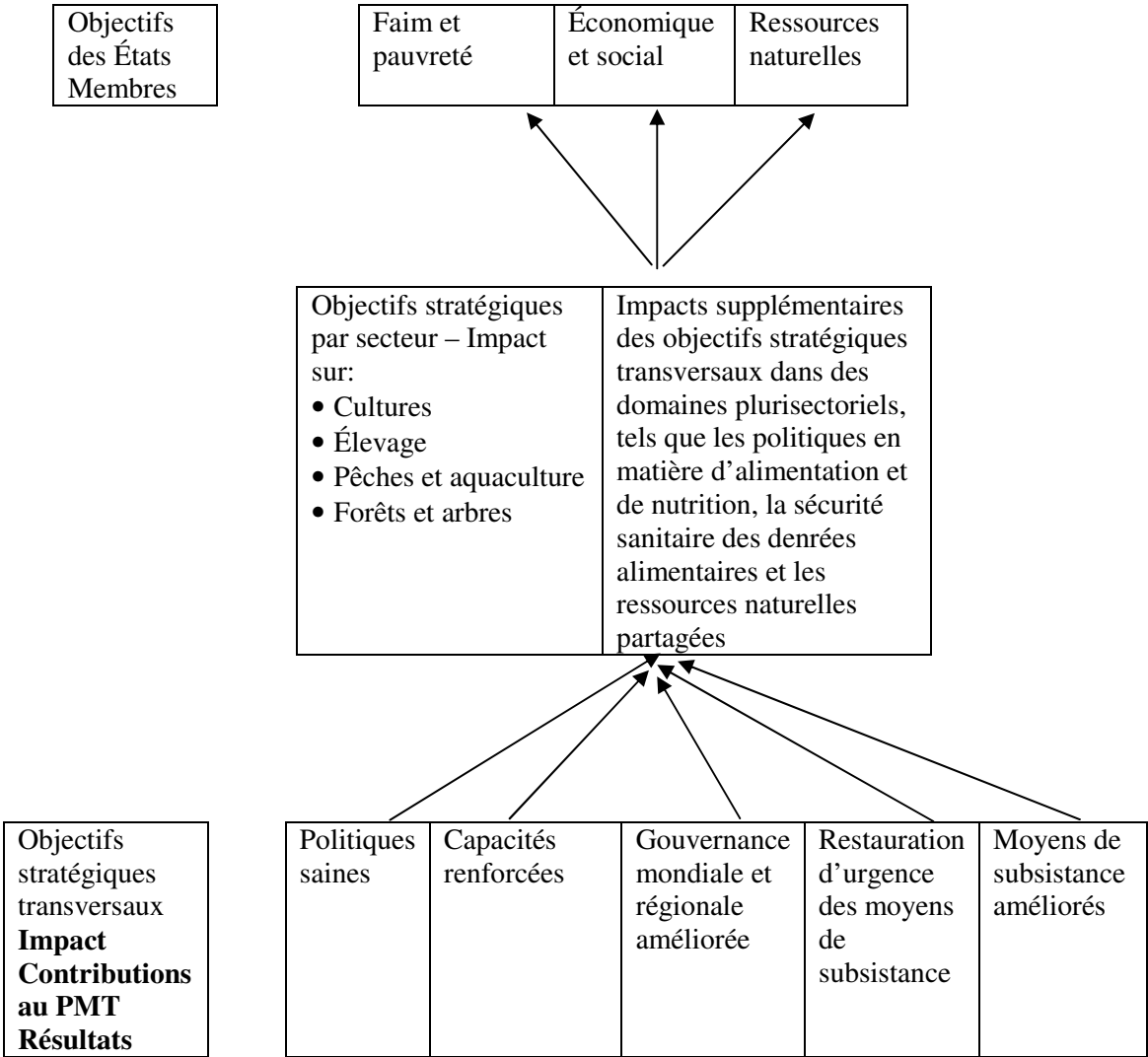
8) Autres domaines transversaux sensibles: Il existe d'autres domaines transversaux sensibles qui pourraient et devraient être formulés en tant qu'objectifs sous-tendant tous les objectifs stratégiques, mais qui ne figurent pas parmi les objectifs stratégiques, faute d'être l'objet d'une attention exclusive. Il s'agit de domaines comme l'égalité hommes-femmes et les droits des enfants et des personnes âgées.

9) Objectifs en matière d'efficacité organisationnelle: Une dernière catégorie d'objectifs, importante mais différente, ne figure pas au niveau stratégique et ne contribue pas directement aux objectifs des États Membres. Il s'agit des objectifs consistant à améliorer la capacité de la FAO et ses méthodes de travail, de façon qu'elle obtienne les résultats attendus qui contribueront à la réalisation des objectifs stratégiques. Il s'agit, notamment, du renforcement des partenariats, de l'accent à mettre sur l'interdisciplinarité et de la gestion intégrée des connaissances au profit des utilisateurs.

10) Afin de répondre aux critères du paragraphe 2) concernant l'accent à mettre sur l'impact, les objectifs stratégiques doivent être limités en nombre (le Cadre stratégique pour 1999 en comptait 12). Ils doivent aussi inclure une ligne de responsabilisation et de responsabilité. *La forme suit la fonction.* Ainsi, les objectifs stratégiques sont-ils étroitement liés à la structure organisationnelle, comme souligné par la direction et les membres de l'Organisation. L'EEI a jugé ces liens importants puisque dans ses suggestions concernant un modèle organisationnel, elle a retenu une structure technique sectorielle, tout en introduisant des mécanismes matriciels ignorant les frontières organisationnelles, et a clairement défini les responsabilités en matière de renforcement des capacités, de gestion des connaissances, de politiques en matière de développement et de communication et promotion.

11) Étant donné les différents groupes de parties prenantes intéressées par la FAO et la structure des comités techniques de l'Organisation, il est difficile de justifier ou d'envisager une structure pour ses objectifs stratégiques qui ne reflète pas les secteurs de l'Organisation et ne permette pas aux membres de savoir clairement ce qu'elle fait, par exemple dans le domaine des forêts. C'est probablement l'une des raisons pour lesquelles le Cadre stratégique de 1999 n'a pas été vraiment approprié. La structure sectorielle continuera à déterminer la façon dont la FAO s'acquitte de sa tâche. Dans ces conditions, on pourrait établir des objectifs stratégiques reflétant à la fois les secteurs et les objectifs transversaux. Cela supposerait une structure comme celle indiquée ci-après, incluant au total une dizaine d'objectifs stratégiques (quatre secteurs, voire cinq, si le domaine intersectoriel de l'alimentation devait constituer un secteur), plus les objectifs stratégiques intersectoriels qui pourraient éventuellement être convenus.

12) On notera que, si dans cette structure, les objectifs stratégiques sectoriels sont indiqués au-dessus des objectifs stratégiques transversaux pour plus de clarté, ils se situent en réalité au même niveau dans l'organigramme. La somme de tous les efforts de renforcement des capacités par secteur contribuera à l'objectif stratégique de renforcement des capacités, de la même façon que la plupart des activités relevant des objectifs stratégiques transversaux contribueront à la réalisation des objectifs stratégiques sectoriels.



13) **Liens entre les objectifs stratégiques et les thèmes prioritaires:** Les objectifs stratégiques sont définis à l'horizon de 10 à 15 ans de façon à fournir des orientations générales. Les thèmes prioritaires, quant à eux, contribueront aux objectifs stratégiques, ainsi qu'il en a été débattu par le Groupe de travail, comme suit:

- a) Ils serviront de porte-étendard, autrement dit d'outil de communication et de promotion de façon que l'Organisation puisse attirer des ressources extrabudgétaires pour compléter celles du Programme ordinaire;
- b) Ils permettront un financement moins étroitement lié grâce à la mise en commun des ressources extrabudgétaires et faciliteront le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources conformément aux priorités convenues;
- c) Ils concerneront souvent des thèmes transversaux, mais pas exclusivement; ainsi la question des moyens de subsistance est une question transversale, mais le Code de conduite pour une pêche responsable concerne un domaine spécifique;
- d) Ils seront limités en nombre de façon à atteindre leurs objectifs en tant qu'outil de ciblage, de mobilisation et de communication sur l'utilisation des ressources, bien que la recommandation de l'EEI tendant à ce que six thèmes seulement soient retenus soit peut-être trop restrictive et que des ressources extrabudgétaires puissent aussi être mobilisées à d'autres fins; et
- e) Ils seront de durée limitée conformément au Plan à moyen terme, mais pourront être renouvelés ou modifiés et seront assortis de cibles et d'indicateurs clairs.

14) Ils aboutiront donc à des groupes de résultats ayant un impact dans des délais assez courts sur des domaines hautement prioritaires dans l'avenir immédiat, tels que:

- a) le changement climatique;
- b) les prix des produits de base;
- c) la lutte contre la faim et l'insécurité alimentaire au niveau national;
- d) l'eau pour l'agriculture;
- e) la mise à jour de la base de données pour la prise de décisions, notamment des statistiques; et
- f) l'appui à l'investissement.

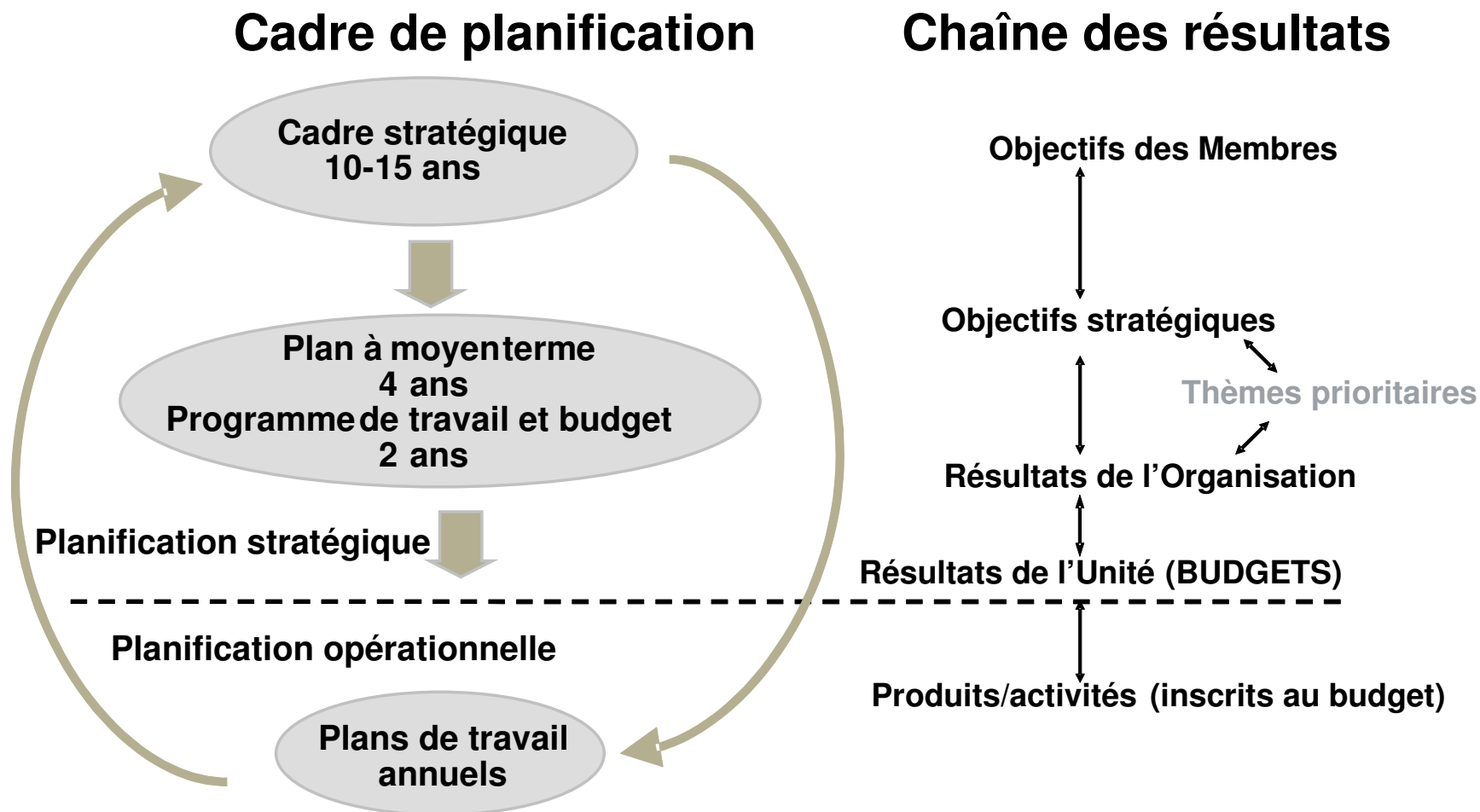
15) **Objectifs stratégiques transversaux possibles:** La définition des objectifs sectoriels pourrait être proposée par les départements responsables à la lumière du débat sur les Notes stratégiques. Des exemples d'objectifs stratégiques intersectoriels possibles, inspirés des débats du Groupe de travail à ce jour et des conclusions de l'EEI, sont donnés ci-après. Des « résultats » possibles pour l'élaboration du Plan à moyen terme par objectif stratégique sont également indiqués à titre d'exemple. On a pris soin de ne pas répéter les objectifs stratégiques sectoriels, ni les trois objectifs des États Membres qui figurent au sommet. Toutefois, les objectifs stratégiques possibles énumérés ci-après ne s'excluent pas mutuellement et peuvent éventuellement se recouper.

16) Dans les domaines relevant du mandat de la FAO et en ce qui concerne les trois objectifs convenus par les États Membres, l'accent étant mis sur les populations démunies et sous-alimentées:

- a) Capacité institutionnelle renforcée des États Membres et des institutions régionales et mondiales s'agissant d'améliorer le bien-être de leur population s'adonnant à l'agriculture, y compris d'éventuels résultats dans le cadre du PMT concernant les capacités dans les domaines suivants:
 - i) mise en place des cadres politiques et législatifs appropriés;
 - ii) accès aux connaissances nécessaires pour la production et tous les aspects de l'ajout de valeur et de la commercialisation, notamment recherche, vulgarisation et formation;
 - iii) mise en place de l'infrastructure et des institutions nécessaires pour que la population ait accès aux moyens de production, aux marchés, etc.;
 - iv) commerce intérieur et international équitable et dynamique;
 - v) protection des consommateurs;
 - vi) application de la législation;
 - vii) utilisation équitable et durable de la base de ressources naturelles;
 - viii) données et statistiques; et
 - ix) santé végétale et animale.

- b) Politiques et législation renforcées et améliorées au profit des populations, aux niveaux national, régional et mondial, y compris d'éventuels résultats dans le cadre du PMT concernant:
- i) l'investissement et la finance;
 - ii) le droit foncier et l'accès aux ressources naturelles;
 - iii) l'alimentation et la nutrition;
 - iv) la protection des populations défavorisées et sous-alimentées;
 - v) les institutions;
 - vi) l'infrastructure;
 - vii) le commerce intérieur et international;
 - viii) la protection des consommateurs; et
 - ix) la santé animale et végétale.
- c) Pour les populations souffrant de sous-alimentation et de malnutrition, pour les populations rurales et celles qui dépendent d'une façon ou d'une autre de l'agriculture – identification améliorée et renforcée, aux niveaux mondial, régional et sous-régional, des nouveaux problèmes, meilleure communication sur ces questions, cohérence des politiques et des instruments législatifs, y compris d'éventuels résultats dans le cadre du PMT en ce qui concerne:
- i) le droit foncier, l'accès aux ressources naturelles, dont les pêches et les ressources aquatiques partagées, et leur utilisation;
 - ii) la surveillance et la disponibilité des denrées alimentaires;
 - iii) le changement climatique et l'agriculture;
 - iv) la capacité de réaction aux situations d'urgence;
 - v) le commerce international;
 - vi) la protection des consommateurs et les normes alimentaires;
 - vii) les ressources génétiques; et
 - viii) la santé animale et végétale.
- d) Moyens de subsistance améliorés pour les populations défavorisées et sous-alimentées, notamment dans les PMA, y compris d'éventuels résultats dans le cadre du PMT en ce qui concerne:
- i) la production alimentaire;
 - ii) la création d'emplois et de revenus dans l'agriculture, les pêches, les forêts et l'agroalimentaire;
 - iii) le maintien des prix des denrées alimentaires à des niveaux raisonnables; et
 - iv) la mise en place de filets de sécurité sanitaire pour les denrées alimentaires.
- e) Prévention, préparation et intervention renforcées et améliorées en cas de crise alimentaire, agricole ou rurale afin de protéger, de restaurer et, si possible, d'améliorer les moyens de subsistance des victimes effectives ou éventuelles, y compris d'éventuels résultats dans le cadre du PMT concernant:
- i) l'alerte rapide en cas de crise alimentaire;
 - ii) la protection phyto- et zoosanitaire;
 - iii) la planification de la préparation aux situations d'urgence;
 - iv) les capacités nationales de réaction aux crises;
 - v) des interventions coordonnées et suffisantes pour la restauration des moyens de subsistance liés à l'agriculture;
 - vi) des interventions coordonnées et suffisantes de lutte contre les ravageurs et les maladies des plantes et du bétail.

Hiérarchie des moyens-finalités – Modèle de planification du Programme de la FAO



Définitions:

- On entend par **vision** l'ensemble des résultats que l'Organisation souhaite obtenir à l'avenir. La vision reflète une vue optimiste de l'avenir de l'Organisation. L'énoncé de vision communique en outre à la fois le but et les valeurs de l'Organisation. Pour les employés, elle donne une orientation sur la conduite que l'on attend d'eux et les inspire afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Pour les Membres, elle permet de mieux cerner les modalités et les raisons de leur collaboration avec l'Organisation.
- Les **objectifs stratégiques** sont les avantages ou les changements escomptés qui doivent être obtenus dans un délai donné (par exemple, 10 à 15 ans) dans les institutions des États Membres, au sein de la communauté internationale ou parmi les partenaires du développement. Du point de vue du cadre logique, ces avantages représentent plusieurs étapes de la chaîne causale au-delà du résultat immédiat de l'adoption des produits et services de la FAO par ses *principaux utilisateurs*, sur la base des résultats de l'Organisation correspondants (voir plus loin). Par conséquent, les Objectifs stratégiques ne seront pas réalisés par la FAO elle-même, mais plutôt par ses Membres à partir de la valeur ajoutée que la FAO fournit, et compte tenu des dépendances identifiées et des hypothèses relatives à l'évolution des éléments restants.
- Les **thèmes prioritaires** aident à axer les priorités sur le moyen terme (quatre ans), contribuant ainsi à la réalisation des Objectifs stratégiques. Ces thèmes, qui sont souvent, mais pas toujours transversaux, mettent en évidence les avantages que la FAO souhaite aider ses Membres à obtenir dans certains domaines prioritaires, sur la base des résultats de l'Organisation (voir plus loin) correspondant aux domaines en question. Les thèmes aident à catalyser la mobilisation de ressources extrabudgétaires, afin de compléter les ressources du budget ordinaire, en offrant un outil de communication et de plaidoyer pour un travail ayant un grand retentissement. Fait important, cela doit également permettre de faciliter un financement assorti de conditions moins rigides et commun des ressources extrabudgétaires, tout en facilitant la supervision, par les Organes directeurs, de l'utilisation de ces ressources conformément aux priorités convenues.
- **Résultats de l'Organisation:** Il s'agit des biens et services que la FAO s'engage à fournir aux États Membres et à la communauté internationale dans un délai de quatre ans et des résultats découlant de l'adoption et de l'utilisation de ces produits et services par les utilisateurs afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. La responsabilité des résultats de l'Organisation va en règle générale incomber à une unité organisationnelle ou à un petit groupe de celles-ci. Les résultats de l'Organisation représentent le premier niveau de résultat de la chaîne causale au-delà de ce que la FAO produit, c'est-à-dire nécessitant l'adoption et l'utilisation par des groupes d'*utilisateurs principaux* et ils sont indiqués en tant que résultats attendus de l'application par ces principaux utilisateurs. Pour être en mesure de quantifier l'obtention de ces résultats de l'Organisation et de faire rapport à ce sujet, on formule des indicateurs, des moyens de vérification, des valeurs de base et des objectifs pour une période donnée.