

Section du Plan d'action immédiate (première version provisoire)
Priorités et programmes de l'Organisation
Résumé des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme

- 1) Lors de sa session de 2007, la Conférence de la FAO a demandé au Comité de la Conférence de présenter les éléments d'un nouveau Cadre stratégique de la FAO et d'un Plan à moyen terme (Résolution 5/2007). Le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme doivent être mis au point et présentés conjointement avec le Programme de travail et budget 2010-11, pour décision, lors de la Conférence de 2009.
- 2) Le Comité de la Conférence propose à la Conférence les éléments d'un Cadre stratégique et d'un Plan à moyen terme reposant sur une structure intégrée axée sur les résultats, définissant clairement les chaînes moyens-fins par lesquelles la FAO contribuera à des effets convenus dans et pour les pays membres. Le Plan à moyen terme présentera cela de manière claire et fournira le cadre dans lequel la FAO réoriente l'action de l'Organisation, non plus centrée sur ce qu'elle prévoit de faire avec les contributions ordinaires, mais sur ce qu'elle entend obtenir grâce aux contributions ordinaires et à des ressources extrabudgétaires. Le modèle de programmation amélioré, axé sur les résultats, repose sur la structure hiérarchique suivante:
 - a) **Trois objectifs mondiaux:** Ils représentent les effets profonds en termes de développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, que les pays membres visent à obtenir (voir encadré 1);
 - b) **Objectifs stratégiques:** Ils contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux et expriment l'impact que les Membres devraient obtenir sur une période de dix ans, dans les pays, dans les régions et au niveau mondial, avec la contribution de la FAO (voir encadré 2);
 - c) **Résultats de l'Organisation:** Ils définissent les résultats attendus de l'utilisation par les pays membres et les partenaires, des produits et des services fournis par la FAO dans le cadre de chaque objectif stratégique; et
 - d) **Fonctions essentielles:** Elles représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats, compte tenu des avantages comparatifs de l'Organisation.
- 3) Des cibles et des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés sont en cours de définition pour les objectifs et les résultats, en vue de leur mise en place à partir de 2010-11. Pour en faciliter l'application, un système de suivi axé sur les résultats sera établi, tandis que le suivi des indicateurs relatifs aux résultats de l'Organisation servira de base pour la présentation aux Membres en 2012, d'un rapport biennal sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation en 2010-11. Ce même système et les données recueillies faciliteront également l'évaluation d'impact au niveau des objectifs. Cela étayera la prise de décision par la Direction et facilitera la supervision de la part des organes directeurs, tant quant à l'utilisation de toutes les ressources conformément aux priorités convenues, qu'à leur efficacité en termes d'avantages pour chaque pays membre et pour la communauté mondiale. Cela favorisera également une meilleure définition des avantages comparatifs de l'Organisation dans l'aide fournie à ses Membres.
- 4) Le Programme de travail sera ainsi présenté dans le cadre d'une série intégrée de documents de planification comprenant: le Cadre stratégique couvrant une période de 10 à

15 ans (révisé tous les quatre ans); le Plan à moyen terme présentant les résultats de l'Organisation sur une période de quatre ans, mais révisé et adapté à chaque exercice biennal; et le Programme de travail et budget indiquant les ressources nécessaires pour contribuer aux résultats de l'Organisation au cours de chaque exercice biennal. Le Comité est convenu d'un modèle de base pour l'élaboration et la présentation des objectifs stratégiques et de leurs résultats, modèle qui a été utilisé pour faire le point des activités d'élaboration à ce jour du programme axé sur les résultats tel qu'il est présenté à l'annexe ?.

Encadré 1: Vision de la FAO et Objectifs mondiaux: *La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture¹ contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:*

- *réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires pour mener une vie saine et active;*
- *éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en pérennisant les moyens d'existence;*
- *gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, au profit des générations présentes et futures.*

5) **Hierarchisation et focalisation des activités:** La principale difficulté liée à la hiérarchisation des activités de la FAO est que celle-ci ne doit pas seulement concentrer son action dans les domaines correspondant aux points forts de l'Organisation, mais également assumer la responsabilité d'agir dans tous les domaines relevant de son mandat. Des ressources doivent être allouées aux résultats de l'Organisation qui contribuent clairement à la réalisation des objectifs stratégiques. La priorité absolue doit être accordée aux exigences des Membres, et les considérations pratiques doivent s'accompagner d'une analyse des possibilités d'application des avantages comparatifs de l'Organisation, que les fonctions essentielles incarnent (voir encadré 4). Considérant l'envergure du mandat de la FAO et la faiblesse de ses ressources, il lui faut de toute évidence éviter la duplication des efforts et travailler en partenariat, en particulier avec d'autres organisations du système des Nations Unies, mais également avec des entités extérieures au système, tant publiques que privées. D'autres facteurs à prendre en compte sont les suivants:

- a) les résultats antérieurs de l'Organisation dans chaque domaine d'activité;
- b) la capacité technique existante, y compris pour l'interdisciplinarité et l'intégration de l'action de plaidoyer, de l'action normative et de la coopération technique; et
- c) les autres sources de services auxquels les pays membres peuvent faire appel.

¹ Le terme agriculture englobe les cultures, l'élevage, les forêts et les pêches.

6) À l'avenir, les Membres demanderont la preuve que les résultats de l'Organisation ont été formulés en tenant dûment compte de ces considérations et tant le système de suivi axé sur les résultats que l'évaluation permettront de les en assurer.

7) Compte tenu de ce qui précède, les principes directeurs qui ont présidé à la reformulation des programmes de la FAO ont été les suivants:

- a) aider les pays à élaborer leurs politiques et à renforcer leur capacité d'action dans des domaines propres à favoriser le développement durable de la production alimentaire, la sécurité alimentaire et une croissance économique favorable aux pauvres;
- b) encourager l'amélioration des conditions mondiales et régionales en matière de développement en veillant à la cohérence des politiques et des réglementations et à la disponibilité d'informations qui favoriseront le développement national; et
- c) aider la communauté mondiale et les pays membres à affronter certains problèmes d'actualité, comme le changement climatique et la flambée des prix alimentaires.

Encadré 2: Objectifs stratégiques:

- *Intensification durable de la production agricole*
- *Production animale durable accrue*
- *Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles*
- *Gestion durable des forêts et des arbres*
- *Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réaction améliorée aux défis mondiaux liés à l'environnement affectant l'alimentation et l'agriculture*
- *Meilleures qualité et sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière de production alimentaire*
- *Conditions commerciales favorables à l'amélioration des moyens d'existence*
- *Sécurité alimentaire et nutrition améliorées*
- *Meilleures préparation et réaction aux menaces et aux situations d'urgence affectant l'alimentation et l'agriculture*
- *Équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural*
- *Investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural accrus et plus efficaces*

8) **Les résultats de l'Organisation** représentent la combinaison des résultats des activités de la FAO aux niveaux national, régional et mondial. Pour cibler l'effort de la FAO dans sa totalité et mobiliser les ressources nécessaires, les contributions ordinaires et les contributions extrabudgétaires volontaires seront intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget. Les outils importants qui guideront la définition des résultats de l'Organisation et des objectifs stratégiques et qui seront mis en œuvre dans ce cadre, sont notamment:

- a) les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme élaborés en collaboration avec chaque gouvernement pour bien cibler les activités de la FAO sur les besoins du pays;
- b) la définition structurée et consultative des domaines d'intervention prioritaires sous-régionaux et régionaux, avec l'intégration des conférences régionales dans le processus de consultation; et

c) au niveau mondial, un nombre limité de domaines d'action prioritaires (voir ci-dessous).

9) Des progrès importants ont été réalisés dans la définition des résultats de l'Organisation, ainsi que des cibles et des indicateurs (voir annexe 1). Une fois achevés, ces travaux seront présentés à la Conférence de 2009 dans le cadre de l'examen du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme 2010-2013 et du Programme de travail et budget 2010-11.

10) **Les domaines d'action prioritaires** contribuent aux objectifs stratégiques dont ils sont le pivot et:

- a) ils permettent de mobiliser des ressources pour les groupes de résultats prioritaires dotés de fonds insuffisants, en constituant des 'thèmes phares' fournissant un outil de communication et de plaidoyer pour favoriser la mobilisation de fonds extrabudgétaires volontaires et faciliter les partenariats, et compléter ainsi les ressources de la FAO provenant des contributions ordinaires;
- b) ils peuvent favoriser peu à peu un financement groupé et moins restrictif à partir de contributions extrabudgétaires volontaires; et
- c) ils faciliteront également le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources conformément aux priorités convenues.

11) Ils ont une durée d'environ quatre ans et s'appuieront sur une stratégie et des indicateurs de résultats. Ils seront révisés à chaque exercice biennal dans le cadre du processus de planification à moyen terme, et peuvent être supprimés, modifiés ou complétés en fonction des nouveaux besoins et résultats.

Encadré 3: Liste provisoire des domaines d'action prioritaires: à venir

12) **Fonctions essentielles:** Huit fonctions essentielles définissent les moyens d'action et les modalités importantes pour l'obtention de résultats compte tenu des avantages comparatifs de l'Organisation. Chaque fonction essentielle est fondée sur une stratégie qui contribuera à garantir des approches cohérentes, une coopération effective entre les unités de l'Organisation, un apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence.

Encadré 4: Les fonctions essentielles de la FAO

- **Ouvrir des perspectives à long terme** et jouer un rôle de chef de file pour le suivi et l'évaluation des tendances de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, des pêches et des forêts;
- Stimuler la création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances, y compris de statistiques;
- **Négocier des instruments internationaux, établir des normes et des directives volontaires**, appuyer l'élaboration d'instruments juridiques nationaux et promouvoir leur mise en application;
- Formuler des options et des avis en matière de politiques et de stratégies;
- Fournir un **appui technique**, promouvoir le transfert de technologies, favoriser le changement et mettre en place une **capacité institutionnelle efficace et durable**;
- Recourir au **plaidoyer** et à la **communication** pour mobiliser la volonté politique et promouvoir une prise de conscience à l'échelle mondiale des mesures requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO;
- Faire en sorte que les activités techniques et les services d'appui reposent sur des **approches intégrées interdisciplinaires et novatrices**;
- Recourir aux **partenariats** et aux **alliances** lorsqu'une action commune est nécessaire.

13) **Objectifs fonctionnels:** Pour assurer l'intégration de tous les aspects du travail de l'Organisation dans un cadre axé sur les résultats, deux objectifs fonctionnels ont été définis:

- a) une collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes (partenariat et communication); et
- b) une administration efficace et efficiente.

14) Des cibles et des indicateurs de résultats seront également mis en place pour ces objectifs, qui aideront l'Organisation à améliorer constamment non seulement la pertinence et l'impact de ses prestations techniques, mais aussi son efficacité et sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques.

15) **Responsabilités de la Direction:** Des responsabilités de direction claires, couvrant l'ensemble du cycle de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation, seront assignées pour chaque objectif stratégique, domaine d'action prioritaire, fonction essentielle et objectif fonctionnel. Les fonctionnaires responsables devront rendre compte des progrès réalisés, non seulement quant aux produits et services fournis, mais aussi quant aux résultats obtenus.

16) Le **Comité de la Conférence propose à la Conférence** d'approuver la vision de la FAO et les objectifs mondiaux (encadré 1) en vue de leur intégration dans le nouveau Cadre stratégique. Il propose également que les objectifs stratégiques, les domaines d'action prioritaires, les fonctions essentielles et les objectifs fonctionnels, ainsi que le modèle de présentation des documents du programme axé sur les résultats, soient approuvés dans leur principe pour servir de base à l'élaboration future du texte intégral du programme axé sur les résultats, y compris des résultats de l'Organisation et des indicateurs pour leur inclusion dans le Plan à moyen terme 2010-13. Les dispositions pertinentes ont été intégrées dans les propositions du Comité concernant les arrangements institutionnels et de gouvernance en vue d'un suivi en 2009.

Les objectifs stratégiques de la FAO et le nouveau Modèle de programmation – Matrice d’actions

Actions		Responsable en dernier ressort	Année début/fin	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
n° réf.	Action			Investissement	Coûts récurrents par exercice biennal
	Décision concernant l’application du nouveau cadre axé sur les résultats	Conférence	2008	Voir GT III – formation RH)	(Voir GT III – formation RH)
	Décision concernant la vision et les objectifs mondiaux de la FAO	Conférence	2008	0	0
	Décision de principe concernant les objectifs stratégiques, les domaines d’action prioritaires, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles	Conférence	2008	0	0
	Adoption de principe du modèle de présentation des documents relatifs au programme (voir Annexe ?)	Conférence 2008	2008	0	0
	Élaboration du système de suivi axé sur les résultats	Direction	2009	?	?
	Adoption du texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle	Conseil/Conférence	2009	(Voir GT III - Réforme du progr., budget et suivi axé sur les résultats; stratégie de mobilisation de ressources)	(Voir GT III – strat. de mobilisation de ressources)
	Premier rapport sur l’efficacité fonctionnelle de l’Organisation, d’après le nouveau système axé sur les résultats	Conseil/Conférence	2012-13		