

Examen des projets de cadres de résultats (objectifs stratégiques)**Résumé analytique**

La Conférence, lorsqu'elle a adopté le PAI, a approuvé l'application d'un nouveau cadre fondé sur les résultats pour préparer le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme (PMT) 2010-13 et le Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 en 2009 (actions 1.1 à 1.8 et 3.1 à 3.11 du PAI). Le présent document fait le point du processus suivi, des résultats obtenus et des tâches qui restent à accomplir dans l'élaboration des cadres fondés sur les résultats pour les objectifs stratégiques. La Direction générale attend avec intérêt de toute nouvelle orientation émanant du Groupe de travail.

Sous la conduite des responsables de la Direction, des Équipes interdépartementales chargées de la Stratégie, comprenant du personnel des bureaux décentralisés, ont été établies afin de formuler des cadres de résultats pour chaque objectif stratégique et fonctionnel en recourant à une analyse du cadre logique comme prévu dans le PAI. Des réunions d'information, des ateliers de formation pratique et des séances d'orientation ont été organisés en janvier/février et les Équipes chargées de la Stratégie ont communiqué leur projet de cadre de résultats à l'occasion d'un "Forum des résultats" tenu le 11 mars. La mise au point définitive de ces cadres devrait avoir lieu pour la fin mars au plus tard pour que ceux-ci soient utilisés pour le PMT et le PTB.

Ce travail a permis aux Équipes chargées de la Stratégie de mieux comprendre les opportunités qui se profilent:

- Les Équipes chargées de la Stratégie facilitent l'adoption d'une approche multidisciplinaire de formulation des résultats et il est possible d'améliorer la gestion axée sur les résultats en les associant également aux activités de budgétisation, mise en œuvre, suivi et établissement de rapports concernant les résultats.
- L'application des critères énoncés dans le PAI concernant les fonctions essentielles aidera à préciser et à hiérarchiser les Principaux outils – les biens et services à fournir aux parties prenantes primaires – dans le cadre des résultats organisationnels.

La Direction tient à préciser que l'application intégrale du cadre axé sur les résultats sera un processus de longue haleine et elle a noté trois défis, dans l'immédiat:

- Les contributions régionales constituent un défi de taille, compte tenu du peu de temps disponible pour préparer les documents de planification en 2009. Les efforts ont porté sur la sensibilisation des Équipes de gestion régionales et sous-régionales au nouveau cadre axé sur les résultats et aux principes de gestion axée sur les résultats, ainsi que sur la définition de priorités régionales liées aux cadres de résultats.
- On peut encore améliorer la formulation des résultats de l'Organisation en intégrant les objectifs sectoriels et intersectoriels. Ceux-ci seront affinés davantage sur la base des lacunes et des liens entre les cadres de résultats identifiés lors du Forum des résultats et ils seront à nouveau examinés par les Équipes chargées de la Stratégie.
- Le processus itératif de formulation a montré la nécessité d'introduire des améliorations dans différents domaines touchant aux indicateurs. Des séances pratiques de formation à l'amélioration de la formulation d'indicateurs ont été organisées en vue d'une amélioration graduelle, mais continue.

Pour illustrer les considérations ci-dessus et permettre aux membres du Groupe de travail 1 d'interagir avec les responsables des Équipes chargées de la Stratégie, les projets de cadres pour les objectifs stratégiques F (ressources naturelles) et L (investissement) – tels qu'ils ont été présentés lors du Forum des résultats du 11 mars – sont reproduits ci-après.

Examen des projets de cadres de résultats (objectifs stratégiques)

Introduction

1. En adoptant le PAI en novembre 2008, la Conférence a approuvé l'adoption du nouveau cadre fondé sur les résultats, la vision et les objectifs globaux de la FAO, les objectifs stratégiques au niveau des principes, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles, ainsi que le format de présentation des objectifs stratégiques et des résultats organisationnels dans le Plan à moyen terme¹, en vertu de quoi:

- trois objectifs globaux représentent les effets profonds du point de vue du développement que les États membres cherchent à obtenir dans les domaines relevant du mandat de la FAO;
- les objectifs stratégiques contribuent à la réalisation des objectifs globaux 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;
- les résultats de l'Organisation définissent les résultats attendus de l'utilisation, par les États membres et les partenaires, des produits et des services fournis par la FAO dans le cadre de chaque objectif stratégique; et
- les fonctions essentielles représentent les principaux moyens d'action que la FAO met en œuvre pour obtenir des résultats, en tirant parti de ses avantages comparatifs.

2. Les unités et le personnel de la FAO travaillent intensément sur cette base depuis le mois de décembre 2008 pour affiner le nouveau cadre fondé sur les résultats servant à la préparation du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme (PMT) 2010-13 et du Programme de travail et du Budget (PTB) 2010-11 devant être soumis à l'examen des organes directeurs. Les projets de cadres de résultats pour les objectifs stratégiques et fonctionnels seront définitivement arrêtés au plus tard le 31 mars 2009 pour servir à la préparation du PTB en avril-juin. Ces cadres seront également examinés par le Groupe de travail 1 lors de sa réunion du 16 avril, de même que par le Comité de l'agriculture le 22 avril et par le Comité du programme et le Comité financier le 11-15 mai.

3. Le présent document fait le point sur l'avancement de l'élaboration des nouveaux cadres fondés sur les résultats pour les objectifs stratégiques. Il présente les travaux en cours, y compris les résultats obtenus et les défis restant à affronter, et sollicite les conseils du Groupe de travail concernant la préparation et la présentation des cadres fondés sur les résultats dans le PMT 2010-13.

Processus, principaux résultats obtenus et défis à relever

4. Le processus, le calendrier et la marche à suivre pour préparer le Cadre stratégique, le PMT et le PTB ont été examinés et arrêtés avec l'équipe de direction - PAI et adoptés le 23 décembre 2008. Le calendrier global comporte 14 étapes principales conduisant à l'adoption définitive par la Conférence au mois de novembre 2009 (voir Annexe 1). Les étapes 1-4 sont centrées sur la préparation du Cadre stratégique et du PMT, les étapes 5-9 couvrent la préparation du PTB, et les étapes 10-14 concernent l'examen et l'adoption des documents finaux. Le présent document couvre l'avancement des travaux relatifs aux étapes 1 (équipes chargées de la stratégie) et 2 (formulation), et il est présenté dans le cadre de l'étape 4 (examen par le groupe de travail des projets de cadres de résultats).

¹ C 2008/4 Rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO – Plan d'action immédiate: Actions 1.1 à 1.8 et 3.1 à 3.11, et Annexe 1 Éléments du Cadre stratégique et Plan à moyen terme.

5. Dans le cadre de l'étape 1, la haute direction (Sous-Directeurs généraux et chefs de bureau) s'était vu confier la tâche de formuler un cadre de résultats pour chaque objectif stratégique et fonctionnel (voir Annexe 2). Ils ont formé à cette fin des équipes interdépartementales chargées de la stratégie, comprenant du personnel des bureaux décentralisés et dirigés par un haut fonctionnaire.

6. Dans le cadre de l'action 3.79 du PAI visant à associer pleinement les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux à la préparation du Programme de travail et du budget, un processus de consultation visant à promouvoir la participation des bureaux régionaux et sous-régionaux a été proposé par ces bureaux et a été accepté par l'équipe de direction -PAI. En 2009, cela concerne: des consultations horizontales au sein de régions/sous régions pour définir les priorités, à commencer par les projets de cadres de résultats; et de consultation verticale avec les Équipes chargées de la stratégie. L'élaboration des cadres de priorité régionaux et sous régionaux à long terme sera également lancée pour les conférences régionales 2010.

7. Dans le cadre de l'étape 2 sur la formulation des cadres de résultats, trois réunions d'information ont eu lieu avec les équipes chargées de la stratégie en janvier. Elles ont été suivies par des ateliers pratiques de formation pour les équipes dirigées par deux experts en gestion axée sur les résultats (GAR) pour faciliter l'application du processus d'analyse recommandé. Ces consultations ont abouti entre autres à la production d'un glossaire de termes clés et d'un modèle actualisé de cadre de résultats (voir Annexe 3). Un relais d'information a été établi dans le cadre du système de planification PIREs de l'Organisation reposant sur l'Internet afin de permettre à tout le personnel d'avoir accès au matériel de formation et d'information, de même qu'aux cadres de résultats pour chaque objectif stratégique au fur de leur évolution.

8. Les équipes chargées de la stratégie ont élaboré leurs cadres de résultats en janvier/février. Au niveau de l'objectif stratégique, elles ont eu recours à une analyse axée sur la méthode du cadre logique pour valider la façon dont les résultats organisationnels proposés cadrent les problèmes clés et pour repérer les omissions et chevauchements éventuels. Au niveau du résultat organisationnel, il a été conseillé aux équipes de: formuler des indicateurs de résultats S.M.A.R.T.², comportant cibles et moyens de vérification; identifier les hypothèses et les risques clés associés à chaque indicateur ainsi que les stratégies d'atténuation appropriées; et valider les principaux outils– les produits et les services que la FAO devra produire– en tenant compte des points forts de la FAO dans ses fonctions essentielles, des résultats organisationnels passés, de sa capacité technique, de la disponibilité de sources d'approvisionnement différentes, et des possibilités de partenariat.

9. Fortes de nouvelles contributions des experts, les équipes chargées de la stratégie ont présenté leurs projets de cadres de résultats à l'occasion d'une réunion placée sous le signe de l'innovation, baptisée « Forum des résultats » de la FAO le 11 mars. Les versions provisoires des cadres de résultats ont été affichées dans l'Atrium de la FAO, et une séance de trois heures avec intervention d'un facilitateur a permis aux équipes d'échanger des idées sur les bonnes pratiques en matière de formulation de résultats et de prendre connaissance de la teneur de tous les cadres. Le Forum des résultats a enregistré deux grands succès: il a renforcé le travail d'équipe multidisciplinaire et a permis d'identifier les lacunes et les complémentarités entre les cadres de résultats. Il est lui-même apparu comme un signe tangible de changement de culture et d'innovation dans la façon de travailler de la FAO.

² Spécifique, mesurable, réalisable, réaliste, opportuniste

10. Après de nouvelles consultations et améliorations, visant en particulier à améliorer les indicateurs, les équipes chargées de la stratégie présenteront leur projet définitif de cadre de résultats le 27 mars pour qu'ils puissent être utilisés lors de la préparation du PMT et du PTB. Le groupe de travail est invité à examiner cinq aspects concernant les résultats obtenus et les défis à relever.

Rôle des équipes chargées de la stratégie

11. Les équipes chargées de la stratégie avaient pour tâche de faciliter la discussion et la consultation au sein des unités et entre elles tant au siège que dans les bureaux décentralisés et de veiller à la mise en application de l'approche axée sur les résultats. Elles disposaient d'orientations générales relativement à leurs fonctions (formuler les cadres) et leur composition (personnel directement responsable de résultats constitutifs, personnels provenant d'autres disciplines pertinentes, bureaux décentralisés participants). L'expérience a livré trois résultats principaux à ce jour:

- le caractère véritablement multidisciplinaire des équipes (un tiers environ des membres de l'équipe proviennent de l'extérieur du département chef de file) facilite l'adoption d'une méthode holistique pour la formulation des résultats et des Principaux outils;
- bien que 22 pour cent des membres de l'équipe proviennent des bureaux décentralisés, il n'a pas encore été possible de les associer pleinement aux délibérations malgré le recours aux visites sur les lieux, aux conférences vidéo et aux téléconférences, et au courrier électronique (voir également ci-dessous sous le titre « Contributions régionales »);
- la plupart des équipes souhaitent être autorisées à aller au-delà de l'étape de la formulation et jouer un rôle dans la préparation du budget, la mise en œuvre, le suivi et la présentation des rapports sur les résultats; cela offre une occasion d'institutionnaliser une approche fondée sur les résultats véritablement multidisciplinaire et décentralisée en vue de la pleine réalisation du cycle de résultats des objectifs.

Contributions régionales

12. L'un des principaux défis tient au fait que le délai disponible pour la préparation de la documentation de planification en 2009 est plus court que pour le prochain cycle complet qui démarrera en 2010. Cela a une incidence particulière sur les contributions régionales, qui n'auront pas pu bénéficier des enseignements des Conférences régionales (prévues en 2010) concernant les priorités régionales. De plus, l'Organisation doit s'efforcer de faire assimiler le nouveau cadre fondé sur les résultats et les principes de la GAR par un public vaste et diversifié dans les bureaux décentralisés. Les premières mesures à cette fin ont été prises au moyen de la participation de personnel spécialisé dans la planification et la GAR, soit en personne ou par le biais de vidéos ou de téléconférences, aussi bien dans les réunions de l'équipe régionale de gestion que dans celles de l'équipe multidisciplinaire, qui ont eu lieu au cours du premier trimestre cette année.

13. À la mi-mars, toutes les régions avaient terminé leurs consultations horizontales intra et interrégionales pour définir les priorités, en partant des projets de cadres de résultats. Toutefois le processus de consultation avec les équipes chargées de la stratégie a été irrégulier et il faudra travailler davantage pour refléter ses priorités dans le cadre de résultats, tâche qui sera entreprise au moment de la définition des résultats spécifiques à chaque unité.

Intégration des objectifs stratégiques

14. Étant donné que l'ensemble des objectifs stratégiques convenus par les Membres consiste en un mélange d'objectifs sectoriels et transversaux, les Membres ont insisté pour que soit réalisée une intégration adéquate de ces objectifs et de leur résultats organisationnels afin de s'assurer que les domaines de travail soient complémentaires, clairement définis et bien délimités, afin d'éviter tout dédoublement des efforts. Dans le cadre des travaux de suivi de

l'EEI l'an dernier, le Groupe de travail 1 a adopté les principes suggérés par la direction afin de promouvoir l'intégration des objectifs stratégiques et des résultats organisationnels. En particulier, les Membres sont convenus de la nécessité de: i) incorporer dans les résultats organisationnels des liens clairement identifiables avec les principaux secteurs transversaux correspondants; ii) rechercher et préciser la valeur ajoutée interdisciplinaire que des résultats organisationnels transversaux confèreraient à la mise en œuvre de tous les objectifs stratégiques; et iii.) établir des mécanismes de coordination interdisciplinaire à l'appui des approches intégrées.

15. Au cours de la formulation des objectifs, les équipes chargées de la stratégie doivent préciser encore la nature des résultats organisationnels et leurs Principaux outils afin d'en assurer l'intégration conformément aux principes énoncés ci-dessus. Durant la phase précédant le Forum des résultats de la FAO, la direction et les équipes elles-mêmes avaient reconnu qu'il était possible d'améliorer et d'harmoniser la façon dont cet aspect était traité dans les différentes formulations. À la lumière des lacunes et des complémentarités entre les cadres de résultats mises en évidence grâce au Forum des résultats, et des échanges de vues qui se poursuivent dans le cadre du mécanisme interdisciplinaire des équipes chargées de la stratégie, cet aspect sera encore affiné.

Indicateurs

16. L'identification d'indicateurs de résultats réalistes et mesurables est au cœur du nouveau cadre de planification de la FAO et sera un facteur de succès crucial pour le système de gestion fondé sur les résultats. C'est également l'un des principaux défis que l'Organisation devra relever, car la capacité du personnel de formuler des indicateurs de bonne qualité est actuellement inégale et doit être renforcée.

17. La méthode de formulation itérative a mis en évidence le besoin d'amélioration dans différents domaines relatifs aux indicateurs, concernant notamment: i) les indicateurs capables de mesurer les résultats qualitatifs et pas seulement les produits; ii) la capacité d'étalonner, de mesurer et d'assurer le suivi des indicateurs en continu à partir de données de référence et de sources de données ("moyens de vérification"); iii) l'élaboration d'un nombre suffisamment réduit d'indicateurs clés pour chaque résultat de manière à permettre un suivi dans le cadre de niveaux de ressources prévisibles; et iv) la cohérence de la phraséologie.

18. Une séance pratique de suivi portant sur l'amélioration de la formulation des indicateurs a été organisée le 17 mars à l'intention des équipes chargées de la stratégie.

Application des fonctions essentielles

19. Les Membres ont souligné l'importance d'établir des priorités et de cibler les actions à l'heure où la FAO décidera comment répondre aux différents problèmes de développement abordés par le biais des résultats organisationnels. Lors de la conception d'une intervention, la FAO doit décider de l'ensemble approprié d'outils primaire – les services devant être fournis par l'Organisation aux principales parties prenantes– qui permettra de démultiplier au mieux ses avantages comparatifs. Ce faisant, la FAO dispose d'une puissante "trousse d'outils"– les moyens d'action critique définis dans les fonctions essentielles de l'Organisation. Il importe toutefois de reconnaître que si les atouts potentiels de la FAO sont clairement incarnés dans les fonctions essentielles, le recours à ces fonctions essentielles en tant que telles n'est pas nécessairement suffisant pour en garantir l'efficacité.

20. Afin de préciser et de finaliser la formulation des cadres de résultats, la direction devra encore approfondir l'analyse des modalités d'intervention de la FAO, et décider entre autres quelles fonctions essentielles serviront de levier pour mettre en valeur l'Organisation et la

positionner de manière efficace par rapport aux autres acteurs du développement. Cette analyse reposera sur les critères clés suivants énoncés dans le PAI: i) performance de l'Organisation; ii) capacités techniques existantes, y compris sur le plan de l'interdisciplinarité; iii) intégration des atouts relatifs aux activités de plaidoyers, de travail normatif et de coopération technique; iv) existence d'autres sources de fourniture et refus des doubles emplois; et v) capacité d'utiliser les partenariats comme moyen de faire levier afin d'atteindre les résultats désirés.

Exemples de projets de cadres de résultats

21. À titre d'illustration des considérations ci-dessus et afin de faciliter les échanges entre les membres du Groupe de travail 1 et les responsables des équipes chargées de la stratégie, les projets de cadres de résultats existants relatifs aux objectifs stratégiques F (ressources naturelles) et L (investissement) – tels que présentés au Forum des résultats le 11 mars - sont reproduits aux annexes 4 et 5 respectivement.

22. Ils sont présentés dans leur version intégrale résultant de l'application de la méthode du cadre logique pour faciliter la compréhension par le Groupe de travail du chemin suivi pour aboutir aux résultats, aux indicateurs et aux cibles. Le format de présentation à utiliser dans le PMT conformément aux dispositions prises dans le PAI est indiqué à l'Annexe 6.

Éléments d'orientation

23. La direction attend avec intérêt toute orientation du Groupe de travail sur le processus suivi pour la préparation des cadres de résultats correspondants aux objectifs stratégiques ainsi que sur le modèle de présentation.

Annexe 1 – Calendrier récapitulatif de l'élaboration du Cadre stratégique, du PMT 2010–13 et du PTB 2010-11

Étape	Activité	Calendrier	Menée par
1	Constitution des équipes chargées de la stratégie (incluant des fonctionnaires du Siège et des bureaux décentralisés)	D'ici à la fin décembre 2008	SDG responsables des objectifs stratégiques et fonctionnels
2	Formulation des objectifs stratégiques et fonctionnels, des résultats de l'Organisation et des indicateurs, y compris l'application des fonctions essentielles et les domaines d'action prioritaires	Décembre 2008 – mars 2009	Équipes chargées de la stratégie
3	<i>Examen par les Comités techniques des projets de cadres de résultats (comme demandé par le Comité du Programme)</i>	<i>Mars–avril 2009</i>	<i>Comités techniques et SDG responsables des objectifs stratégiques</i>
4	<i>Examen par le Groupe de travail du CoC des projets de cadres de résultats, application des fonctions essentielles</i>	<i>Mars–avril 2009</i>	<i>Groupe de travail du CoC et SDG responsables des objectifs stratégiques et fonctionnels</i>
5	Formulation des contributions de chaque unité aux résultats de l'Organisation (suppose un projet de nouvelle structure de l'Organisation)	Avril–mai 2009	Équipes chargées de la stratégie et unités concernées, y compris les bureaux décentralisés
6	Planification des ressources (contributions ordinaires et contributions volontaires) par rapport aux résultats de l'Organisation	Avril–mai 2009	Équipes chargées de la stratégie, Siège et bureaux décentralisés
7	<i>Examen par le Groupe de travail du CoC de projets d'éléments du Cadre stratégique et du PMT</i>	<i>Mai 2009</i>	<i>Groupe de travail du CoC et SDG compétents</i>
8	<i>Premier examen par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil des projets de cadres de résultats, des fonctions essentielles, des domaines d'action prioritaires et du cadre de ressources</i>	<i>Mai–juin 2009</i>	<i>Comité du Programme/Comité financier/Conseil; DGA et SDG</i>
9	Examen, assurance de qualité, affinement des cadres de résultats et des ressources, fonctions essentielles et domaines d'action prioritaires dans un projet de PMT/PTB	Juin–juillet 2009	Équipes chargées de la stratégie avec les unités du Siège et les bureaux décentralisés
10	<i>Examen par le Groupe de travail du CoC des cadres de résultats PMT/PTB définitives, avec ressources, délais et objectifs</i>	<i>Juin–juillet 2009</i>	<i>Groupe de travail du CoC et SDG compétents</i>
11	<i>Examen par le Comité du Programme et le Comité financier des cadres de résultats PMT/PTB définitives et des éléments du PTB, y compris le niveau du budget</i>	<i>Juillet 2009</i>	<i>Comité du Programme/Comité financier; DG, DGA et SDG</i>
12	<i>Examen et recommandations par le Conseil et le CoC du Cadre stratégique, du PMT et du PTB</i>	<i>Septembre 2009</i>	<i>Conseil et CoC; DG, DGA et SDG</i>
13	Dernière mise au point pour la Conférence	Octobre 2009	PBE en consultation avec les parties compétentes
14	<i>Approbation définitive par la Conférence</i>	<i>Novembre 2009</i>	<i>Conférence; DG, DGA et SDG</i>

Annexe 2: Liste des objectifs stratégiques/fonctionnels, des fonctions essentielles et des domaines d'action prioritaire (avec indication du haut fonctionnaire ou de l'unité administrative chef de file)

Objectifs stratégiques	Fonctions essentielles
A. Intensification durable de la production agricole. SDG/AG	a. Suivi et évaluation des tendances et perspectives à moyen et long termes. ES
B. Production animale durable accrue. SDG/AG	b. Collecte et fourniture d'informations, connaissances et statistiques. ES, KC
C. Gestion et exploitation durables des ressources des pêches et de l'aquaculture SDG/FI	c. Élaboration d'instruments internationaux et normes. LEG
D. Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire. SDG/AG	d. Options et avis en matière de politique et de législation. TC, LEG
E. Gestion durable des forêts et des arbres. SDG/FO	e. Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités. KC
F. Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture. SDG/NR	f. Sensibilisation et communication. KC g. Interdisciplinarité et innovations. PBE h. Partenariats et alliances. UNC
G. Création de conditions commerciales susceptibles d'améliorer les moyens d'existence. SDG/ES	Objectifs fonctionnels
H. Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. SDG/ES	X. Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes. (SDG/KC, SDG/TC, SDG/UNC, AUD, LEG, OCD, ODGS, PBE)
I. Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture. SDG/TC	Y. Administration efficace et efficiente. SDG/AF
K. Équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision en milieu rural. SDG/ES	Domaines d'action prioritaires
L. Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural. SDG/TC	Action en faveur de la sécurité alimentaire mondiale dans le contexte de la crise alimentaire actuelle et du changement climatique. SDG/TC
	Prévention et réduction des effets négatifs des ravageurs transfrontières des animaux et des plantes et des incidences sur la sécurité sanitaire des aliments. SDG/AG
	Renforcement de la base d'informations en vue d'une gestion durable des forêts. SDG/FO
	Mise en œuvre du Code de conduite pour une pêche responsable. SDG/FI
	Faire face à la pénurie de ressources en terre et en eau. SDG/NR
	Information et statistiques – renforcement des capacités nationales, régionales et mondiales. SDG/ES
	Établissement de normes et réglementations : renforcement des capacités nationales et mondiales d'élaboration et de mise en œuvre de réglementations et de normes (protection des végétaux, sécurité sanitaire des aliments, ressources génétiques). LEG

Annexe 3 – Modèle pour la formulation des Objectifs stratégiques et fonctionnels

Le présent modèle indique les éléments analytiques critiques et les données qui doivent être pris en considération lors de la formulation et de l'affinement des Objectifs stratégiques et fonctionnels, axés sur les résultats, pour le parachèvement du Cadre stratégique de la FAO et du Plan à moyen terme 2010-13³.

Objectif stratégique/fonctionnel [Titre]: *Avantages ou changements escomptés dans un délai de dix ans au niveau des institutions des pays membres, de la communauté internationale ou des partenaires du développement. Ces avantages représentent plusieurs étapes de la chaîne causale, au-delà du résultat immédiat de prise en compte des produits et des services de la FAO par ses utilisateurs directs, renforçant les résultats organisationnels connexes.*

Problèmes et défis – *description du problème à résoudre et des bénéficiaires (individus, groupes ou organisations, ciblés ou non, qui bénéficieront directement ou indirectement de l'intervention de développement).*

Hypothèses et risques *liés à la réalisation de l'Objectif stratégique/fonctionnel, en supposant que les résultats de l'Organisation soient bien atteints. Les hypothèses concernent les risques qui pourraient peser sur l'état d'avancement ou le succès d'une intervention de développement.*

Résultats de l'Organisation

Résultat de l'Organisation 1 [titre] *Effets prévisibles ou effectifs, à court ou moyen termes, découlant des produits d'une intervention.*

Ces effets sont connus, dans la terminologie de la FAO, sous le nom de « résultats de l'Organisation ». L'expression « résultats de l'Organisation » représente les réalisations que la FAO s'engage à produire pour les pays membres et la communauté internationale dans un délai de quatre ans afin d'aider à atteindre les Objectifs stratégiques. Les résultats de l'Organisation représentent le premier niveau de résultat de la chaîne causale allant au-delà de ce que la FAO produit, c'est-à-dire qu'ils doivent être adoptés et utilisés par des groupes d'utilisateurs primaires et ils sont indiqués en tant que résultats attendus de l'application de ces produits ou services de la part des utilisateurs primaires. Pour être en mesure de quantifier l'obtention de ces résultats de l'Organisation et de faire rapport à ce sujet, on établit des indicateurs, des moyens de vérification des valeurs de référence et des objectifs pour une période donnée. Les résultats de l'Organisation mettent normalement en jeu des contributions de plusieurs unités organisationnelles, à la fois au siège et dans les bureaux décentralisés.

Indicateur de résultat organisationnel 1	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Résultat effectif	Cible (4 ans)	Point de repère (2 ans)
[description] <i>Facteur quantitatif ou qualitatif ou variable fournissant un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations, de refléter les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer</i>					

³ Prière de noter que les éléments ombrés sont présentés à titre d'information seulement et seront élaborés à un stade ultérieur.

*l'efficacité d'un acteur
du développement.*

Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur de résultat de l'Organisation.

Risques liés à la réalisation de l'indicateur de résultat de l'Organisation. *L'analyse des risques évalue les facteurs (y compris les hypothèses) qui affectent ou peuvent affecter la bonne réalisation des objectifs d'une intervention.*

Évaluation du
risque

Stratégie d'atténuation
du risque

Principaux outils – *les principaux produits et activités nécessaires pour produire un Résultat de l'Organisation. Ils représentent les approches d'ensemble ou les grandes activités mises en œuvre par la FAO pour préparer son intervention au titre d'un résultat particulier de l'Organisation. Les Principaux outils reflètent l'analyse détaillée, réalisée par les gestionnaires de programme, des domaines où la FAO peut exploiter au mieux ses avantages comparatifs, exprimés par ses fonctions essentielles, pour encourager l'adoption des mesures nécessaires pour produire le résultat de l'Organisation ou pour éliminer les obstacles qui en empêchent la réalisation. Les Principaux outils comprendront normalement une combinaison d'activités du Programme ordinaire et d'activités de projet financées par les ressources extrabudgétaires. Comme dans le cas des résultats de l'Organisation, les Principaux outils sont fournis par plusieurs unités organisationnelles.*

Analyse de l'application des fonctions essentielles de l'Organisation pour produire chacun des résultats de l'Organisation

Budget de l'Objectif stratégique ventilé par résultat de l'Organisation (avec ventilation supplémentaire par source de financement - contributions ordinaires ou ressources extrabudgétaires – et par région)

Annexe 4: Objectif stratégique F

Objectif stratégique F: Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux défis de l'environnement mondial ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture		
Problèmes et défis		
<p>Les ressources naturelles (terres, eau, climat et ressources génétiques) et les services qu'elles rendent sont essentiels pour la production vivrière, l'accélération du développement rural et des moyens d'existence durables. Les conflits et la concurrence pour l'accès à ces ressources et leur utilisation devraient s'accroître dans bien des régions sous l'effet d'une forte croissance de la demande de denrées alimentaires, d'eau, de fibres, d'énergie et de la perte et de la dégradation des terres productives. Ces problèmes seront aggravés par la modification des conditions de croissance, la raréfaction de l'eau, la perte de biodiversité, les phénomènes météorologiques extrêmes et divers autres effets du changement climatique, ainsi que par les chocs sur les marchés mondiaux. La gestion durable des ressources naturelles pour les générations actuelles et futures nécessite la reconnaissance des disciplines techniques particulières consacrées aux aspects principaux des ressources naturelles et de leur gouvernance, ainsi que des approches multidisciplinaires et multisectorielles nécessaires pour parvenir à des compromis et gérer durablement les ressources naturelles. Les défis consistent à s'assurer que les capacités de gestion des ressources naturelles permettent de répondre aux problèmes actuels, aux transitions rapides et aux situations d'urgence, que les services et les valeurs de l'environnement soient maintenus et que les principales données (notamment géospatiales) ainsi que les connaissances et approches liées aux ressources naturelles soient disponibles aux niveaux national, régional et mondial, en particulier à l'appui de l'élaboration et de l'application d'instruments internationaux, et soient réparties entre les secteurs de l'agriculture, des forêts et des pêches.</p> <p>Il existe de nombreux moyens pour limiter les effets négatifs du changement climatique en améliorant les connaissances et la gestion des ressources naturelles par des politiques et pratiques durables d'agriculture, de foresterie et de pêche. Les mesures d'adaptation et d'atténuation peuvent consister par exemple à réduire les émissions anthropiques ou à renforcer les puits à carbone. Les mécanismes de financement (notamment le Mécanisme pour un développement propre, le Fonds pour l'environnement mondial, le paiement des services environnementaux et d'autres services innovants) appuient les moyens d'atténuer les effets du changement climatique et de s'y adapter qui sont intersectoriels et nécessitent des approches multidisciplinaires. Toutefois, des procédures complexes et des critères d'admissibilité restrictifs ont contribué à entraver le financement d'activités intéressant l'agriculture, les forêts et les pêches. Au niveau international, il est de plus en plus reconnu que le développement des bioénergies tend à la fois à offrir des possibilités et lancer des défis de développement agricole et rural durable. Des processus de consultation et d'établissement de données et d'informations sont nécessaires aux niveaux national et international pour l'élaboration de stratégies et de politiques de développement durable des bioénergies.</p>		
Hypothèses et risques	Évaluation du risque	Stratégie d'atténuation du risque
Dans le cadre extérieur plus vaste , les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont:		

Annexe 4: Objectif stratégique F

<ul style="list-style-type: none"> L'intérêt et les engagements suscités à l'échelle internationale par la gestion durable des ressources naturelles, qui témoignent de son importance centrale pour la sécurité et la réduction de la pauvreté, vont se confirmer et se traduire en des décisions politiques et des enveloppes budgétaires pour promouvoir l'adoption d'approches et de pratiques de gestion appropriées. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Promotion continue et de haut niveau dans les instances internationales, communication active et appui à la recherche appliquée à la gestion durable des ressources naturelles, et liens entre gestion durable des ressources naturelles, sécurité alimentaire et réduction de la pauvreté.
<ul style="list-style-type: none"> Les pays peuvent convenir de politiques et d'arrangements nationaux et internationaux en matière de gestion durable des ressources naturelles, y compris par exemple concernant l'accès aux ressources génétiques et le partage des avantages découlant de leur utilisation, et concernant les instruments liés au changement climatique, tels le protocole de Kyoto et tout dispositif portant sur la période successive à 2012, le Mécanisme pour un développement propre et d'autres mécanismes de marché du carbone, en vue de faciliter l'accès des agriculteurs à ces ressources financières. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Participation aux discussions internationales et, le cas échéant, mise à disposition d'une tribune neutre pour examiner les politiques et arrangements internationaux en matière de gestion durable des ressources naturelles.
<ul style="list-style-type: none"> De nouveaux défis vont émerger concernant les ressources naturelles et leur gestion durable. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Identification des nouveaux défis, notamment dans le cadre des domaines d'action prioritaires, et mobilisation des capacités, ressources, stratégies de médias et de communication, ressources extrabudgétaires et partenariats.
<p>Au niveau national, les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les pays sont en mesure de fixer des objectifs réalisables et de formuler des pratiques, des politiques et des programmes pertinents pour la gestion durable de leurs ressources naturelles, y compris, par exemple, pour l'accès aux ressources génétiques et le partage des avantages découlant de leur utilisation, et pour l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Soutien au développement de stratégies efficaces de gestion durable des ressources naturelles et de politiques pour les mettre en œuvre au niveau national.
<ul style="list-style-type: none"> Les pays sont en mesure de développer leur capacité à gérer les opportunités et défis et à mobiliser les ressources nécessaires au renforcement des capacités associées à la gestion durable des ressources naturelles. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Exploitation des ressources pour élaborer de nouveaux produits de connaissance et appuyer, en matière gestion durable des ressources naturelles, un renforcement des capacités fondé sur les compétences.

Annexe 4: Objectif stratégique F

<ul style="list-style-type: none"> Les pays connaissent les capacités de la FAO en matière de gestion durable des ressources naturelles et sont capables de les utiliser efficacement. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux actions de communication et de sensibilisation concernant les capacités de la FAO menées dans les institutions nationales chargées de la gestion durable des ressources naturelles et des questions connexes.
Au niveau institutionnel (de la FAO et de ses partenaires), les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont:		
<ul style="list-style-type: none"> La FAO peut contribuer efficacement à l'élaboration d'instruments pertinents de gestion durable des ressources naturelles au niveau national et à leur utilisation dans les pays. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Maintien et renforcement continu des compétences de la FAO et mobilisation de ressources extrabudgétaires durables pour l'appui donné par la FAO aux programmes de gestion des ressources naturelles aux niveaux international et national.
<ul style="list-style-type: none"> Préservation de la « masse critique » de la FAO en termes de gestion durable des ressources naturelles, en vue d'apporter un appui technique et de renforcer les capacités. 	E	<ul style="list-style-type: none"> Au sein de la FAO, maintien et renforcement des compétences adéquates pour répondre aux exigences liées à la gestion durable des ressources naturelles. Maintien et renforcement de partenariats efficaces et d'un registre de compétences de personnels et consultants.
<ul style="list-style-type: none"> Des mécanismes adéquats existent pour assurer une collaboration efficace entre les unités. 	E	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de mécanismes appropriés pour les questions intersectorielles, en vue d'assurer une collaboration efficace entre les unités.

Résultats organisationnels**Résultat organisationnel F1: Les pays sont dotés de capacités renforcées pour promouvoir et améliorer la gestion durable des terres.**

Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Résultats effectifs	Cible (4 ans)	Point de repère (2 ans)
F.1.1 Nombre de pays ayant amélioré leurs bases de données sur les ressources en terres et leur infrastructure géospatiale afin d'évaluer, de suivre et de communiquer des informations sur l'état des ressources en terres.	Amélioration du système d'information sur les ressources en terres et de l'infrastructure géospatiale. Meilleure communication des évaluations et des contrôles, en interne comme aux organes internationaux.	L'évaluation des capacités dans les pays concernés indique d'importants besoins en nouvelles évaluations ou de faibles capacités géospatiales pour l'évaluation, le suivi et la communication des informations sur les ressources en terres.		Dix pays ont amélioré leurs capacités géospatiales et en termes de bases de données pour mieux évaluer, suivre et communiquer des informations.	Cinq pays ont amélioré leurs capacités géospatiales et en termes de bases de données pour mieux évaluer, suivre et communiquer des informations.

Annexe 4: Objectif stratégique F

F1.2 Nombre de pays utilisant les directives et politiques et les conseils juridiques et techniques de la FAO pour la planification de l'utilisation des sols et la gestion durable des terres, notamment dans les environnements où les risques sont les plus élevés (en particulier zones arides, montagnes et zones côtières)	Les plans, législations et stratégies (infra)nationaux sur les ressources en terres font écho à des recommandations techniques, juridiques et politiques fondées sur les directives de la FAO. Les projets de terrain sur la gestion des terres emploient l'approche et les directives de gestion durable des terres de la FAO, notamment dans les environnements où les risques sont les plus élevés.	L'évaluation montre que les directives et outils ne sont pas adoptés dans tous les pays.		Dix pays ont examiné leurs plans, stratégies et législations à la lumière des directives et des conseils de la FAO.	Cinq pays ont examiné leurs plans, stratégies et législations à la lumière des directives et des conseils de la FAO.
Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur RO (englobent l'ensemble des indicateurs)					
<ul style="list-style-type: none"> • La communauté internationale continue de démontrer son engagement à soutenir la gestion durable des terres et à empêcher la dégradation des ressources en terres, notamment dans les environnements où les risques sont les plus élevés (en particulier zones arides, montagnes et zones côtières) • Les pays disposent de la compréhension, de la volonté politique et du cadre institutionnel et juridique nécessaires pour conduire des plans et des stratégies efficaces en matière de ressources en terres, sur la base de connaissances et d'informations améliorées fournies par la FAO. • La FAO maintient et renforce ses capacités à élaborer des approches, des méthodes et des outils innovants, intégrés et conviviaux en matière de gestion durable des terres, d'évaluation de la dégradation des terres, de couvert végétal, de planification de l'utilisation des terres et dans d'autres domaines connexes, ainsi qu'à élaborer, gérer, tenir à jour et diffuser des bases de données et des informations géospatiales sur les ressources en terres qui répondent aux besoins des pays, en particulier au regard des problèmes liés à la sécurité alimentaire et à l'environnement. 					
Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO		Évaluation du risque	Stratégie d'atténuation du risque		
Les autres agences et conventions internationales ne reconnaissent pas suffisamment les connaissances, réalisations et capacités de la FAO.		M	Démonstration des connaissances, réalisations et capacités de la FAO, sur les plans normatif et pratique. Implication active dans les processus décisionnels de l'ONU, pour les questions relatives aux terres.		
Les pays sont insuffisamment nombreux à s'intéresser et/ou à s'engager sur les questions de gestion des terres, en particulier au niveau politique, et sur la mise en œuvre des accords environnementaux (par exemple, Convention sur la lutte contre la désertification, Convention sur la diversité biologique), en particulier dans les environnements où les risques sont les plus élevés (par exemple zones arides,		F	Activités de sensibilisation, de communication et de formation à la gestion des terres, ciblant essentiellement les décideurs nationaux.		

Annexe 4: Objectif stratégique F

montagnes et zones côtières).					
La FAO perd ses capacités et sa masse critique de compétences dans les domaines associés à la gestion intégrée des terres (conseil juridique et sur les politiques, systèmes d'information technique et géospatiale).		F	Application pleine et entière des recommandations de l'EEI, en particulier celles ayant trait à la gestion intégrée/intersectorielle des terres, à l'utilisation des terres et aux données géospatiales.		
Principaux outils pour l'obtention du résultat organisationnel					
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des avis en matière de politiques et des avis juridiques, contribuer au renforcement des capacités et/ou élaborer des directives concernant les modes d'utilisation durable des terres, notamment par le biais d'une analyse comparative des chaînes alimentaires et de leur impact relatif sur les ressources en terres. • Renforcer la capacité des pays à produire et à utiliser des données sur les sols, le couvert végétal et l'utilisation des terres au niveau national, notamment en mettant sur pied des infrastructures et normes appropriées sur les données spatiales. • Contribuer à la préparation d'une publication périodique de haut niveau de la FAO sur l'état des ressources en terres et en eau dans le monde. • Évaluer et suivre les ressources en terres, l'utilisation des terres, le caractère approprié des terres, la dégradation de celles-ci et les pratiques de gestion des terres et coordonner, colliger et diffuser des évaluations à l'échelle mondiale, notamment par l'intermédiaire de Geonetwork. • Contribuer à établir les perspectives à long terme et à harmoniser le suivi, l'évaluation et la diffusion d'informations sur les tendances, à divers niveaux: mondial, régional et national. • Fournir un soutien aux conventions internationales ayant trait à l'utilisation des terres, aux changements d'affectation des terres, à la dégradation de celles-ci et aider les pays à s'acquitter de leurs obligations d'établissement de rapports découlant de ces instruments internationaux et à mettre en œuvre ces conventions par des législations nationales appropriées. • Évaluer les interactions entre la terre et le changement climatique, y compris les émissions de gaz à effet de serre et leur piégeage, ainsi que les paiements des services environnementaux. 					
Résultat organisationnel F2: Les pays font face à la pénurie d'eau dans l'agriculture et renforcent leurs capacités à améliorer la productivité de l'eau dans les systèmes agricoles au niveau national et dans les bassins fluviaux, y compris les systèmes hydriques transfrontaliers.					
Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Données effectives	Cible (4 ans)	Point de repère (2 ans)
F2.1 Nombre de pays, d'organisations de gestion de bassins hydrographique ou de gouvernements/organisations infranationales ou transnationales adoptant les	(i) Projets/programmes, audits hydriques et cadres d'investissement élaborés/mis en œuvre à la demande des pays membres ou des organisations régionales. (ii) Principaux résultats des « programmes de renforcement des	(i) Les pays bénéficiaires d'assistance ne disposent pas de stratégies nationales adéquates pour répondre à la rareté de l'eau. (ii) Les programmes d'investissement ne cadrent		Au moins huit pays ou organisations infra/supra-nationales ou de gestion de bassins hydrographiques.	Au moins quatre pays ou organisations infra/supra-nationales ou de gestion de bassins hydrographiques.

Annexe 4: Objectif stratégique F

recommandations sur les « stratégies d'amélioration de la productivité de l'eau/d'adaptation à la rareté de l'eau » du fait d'un soutien politique, juridique et stratégique.	connaissances techniques et stratégiques » de la FAO adoptés par les pays membres, les organisations régionales ou de gestion de bassins hydrographiques, avec ou sans l'intervention directe de la FAO.	pas avec les politiques et stratégies nationales.			
F2.2 Nombre de pays, bassins hydrographiques, systèmes agricoles ou grands systèmes d'irrigation dans lesquels des outils d'amélioration de la productivité de l'eau (notamment MASSCOTE, AQUACROP, outils de suivi et de comparaison) ont été adoptés.	Études évaluant l'utilisation par les pays membres ou les organisations régionales/de gestion des bassins hydrographiques des outils d'amélioration de la productivité de la FAO.	(i) Portefeuille existant de projets de la FAO en matière de maîtrise des eaux. (ii) Pays ou systèmes sans outils d'amélioration de la productivité.		Au moins vingt pays, bassins hydrographiques, systèmes agricoles ou grands systèmes d'irrigation.	Au moins huit pays, bassins hydrographiques, systèmes agricoles ou grands systèmes d'irrigation.
F2.3 Utilisation effective des produits d'information et des ensembles de données mondiales de la FAO sur l'eau.	Études évaluant la demande interne et externe.	(i) Nombre de liens initiaux à évaluer par l'intermédiaire des enquêtes de base.		Augmentation de 50%	Augmentation de 20%
Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur RO (englobent l'ensemble des indicateurs)					
<ul style="list-style-type: none"> • Les décideurs reconnaissent et comprennent de plus en plus largement que la rareté de l'eau est un problème central nécessitant une adaptation du secteur agricole. • Les décideurs reconnaissent et comprennent de plus en plus largement que la sécurité alimentaire et l'agriculture sont des questions centrales auxquelles le secteur de l'eau doit s'intéresser. • Les décideurs des pays ont conscience des capacités techniques de la FAO en matière d'adaptation à la rareté de l'eau. • Les capacités internes allouées au programme de travail ne sont pas réduites par rapport à leur niveau actuel (pas de révision en baisse des ressources, ni de réaffectations dues à de nouveaux besoins organisationnels). 					
Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO		Évaluation du risque	Stratégie d'atténuation du risque		
Les institutions agricoles n'ont pas conscience du caractère prioritaire que revêt la rareté de l'eau.		F	Activités de sensibilisation, de communication et de formation sur la rareté de l'eau, ciblant essentiellement les décideurs nationaux. Démonstration des		

Annexe 4: Objectif stratégique F

		connaissances, réalisations et capacités de la FAO, sur les plans normatif et pratique. Appui à la constitution de réseaux et de pôles de connaissances.
Les institutions chargées de la gestion des eaux agricoles demeurent rigides, ce à quoi s'ajoute l'incohérence des politiques, législations, pratiques et investissements.	E	Appui au renforcement du suivi des investissements et des résultats, suivi à tous les niveaux et adoption de cadres d'investissement en matière d'eau/d'irrigation. Appui aux initiatives nationales/des bassins hydrographiques, et ce à tous les échelons concernés de la structure décisionnelle et de gestion. Recenser les outils de gestion hydrique de la FAO qui favorisent l'investissement, en généraliser l'utilisation dans le TCI, les pays et les IFI/banques régionales, pour préparer des programmes d'investissement et mener une planification de long terme en ce domaine.
Les outils d'amélioration de la productivité de l'eau perdent de leur pertinence du fait des évolutions et de l'amélioration globale des capacités.	M	Poursuite de la politique de mise à jour et d'adaptation des outils de la FAO en fonction de la demande.
Affaiblissement des liens noués entre les tâches programmées de la FAO et le programme de terrain par le biais des approches du NMPTE, du PNUAD, et de l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU.	M	Renforcement des capacités décentralisées en fonction des priorités régionales et appui aux réseaux de connaissances. Révision des directives afin de sensibiliser les pays en amont.
Principaux outils pour l'obtention du résultat organisationnel		
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Une Plate-forme sur l'eau de la FAO</u>, pour promouvoir le travail technique commun et diffuser les résultats sur l'utilisation plurifonctionnelle et la gestion intersectorielle de l'eau, au sein de l'Organisation (en collaboration avec les unités concernées des départements chargés de l'agriculture, de l'élevage, des forêts, des affaires juridiques et de la coopération technique). • <u>Un Service sur les politiques hydriques</u> pour aborder la répartition des ressources en eau entre secteurs dans des conditions de rareté et la mise en œuvre de stratégie de gestion des eaux agricoles. Mise en œuvre de méthodologies en matière d'audit hydrique et d'irrigation, ainsi que de méthodologies/cadres d'investissement hydrique intégrant l'utilisation de l'eau par l'agriculture et les investissements connexes dans les actifs institutionnels et les infrastructures. • <u>Mécanisme d'appui technique afin de promouvoir une gestion réactive des eaux agricoles</u>: Renforcer les capacités des pays en matière de performances et de modernisation de l'irrigation, d'efficacité de l'utilisation de l'eau et d'amélioration de la productivité, en utilisant les principaux produits de la FAO (par exemple, MASSCOTE, AQUACROP, etc.). Apporter un appui aux pôles de connaissances et aux communautés de pratique pour la synthèse et la diffusion de connaissances et le renforcement des capacités, à l'échelle requise. • <u>Un Service d'information sur l'eau</u>, pour appuyer les activités de terrain et normatives menées sur cette question dans toute la FAO. Coordonner, colliger et diffuser des évaluations des ressources en eau et de l'utilisation de l'eau à l'échelle mondiale (AQUASTAT, FAOSTAT, GeoNetwork), et élaborer une analyse mondiale de la situation et des tendances des ressources en eau (en particulier pour la FAO, projections à horizon 2030/50 et rapport ONU-Eau sur la mise en valeur de l'eau dans le monde et la coordination interinstitutions sur ce thème). 		

Annexe 4: Objectif stratégique F

Résultat organisationnel F3: les politiques et les programmes sont renforcés aux niveaux national, régional et international pour assurer la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique pour l'alimentation et l'agriculture et le partage équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques					
Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Résultats effectifs	Cible (4 ans)	Point de repère (2 ans)
F3.1 Atteinte des résultats et jalons convenus par la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture (CRGAA) dans son programme de travail pluriannuel sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture	Rapports des treizième et quatorzième réunions de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture.	S.O.		Atteinte d'au moins six grands résultats/jalons	Atteinte d'au moins trois grands résultats/jalons
F3.2 Élaboration/renforcement par les pays de leurs programmes et politiques généraux sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture, notamment sur l'accès et le partage des avantages, en réponse aux instruments de politiques ou aux recommandations de la CRGAA, ou sur la base de ces derniers.	Rapports d'étape nationaux et régionaux réguliers, rapports d'étape de synthèse communiqués à la CRGAA.	Avancement du Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques (2009) Deuxième rapport sur l' <i>État des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde</i> (2009)		Des programmes et des politiques répondant aux recommandations ou politiques de la CRGAA, ou s'en inspirant, ont été élaborés dans au moins dix pays.	Des programmes et des politiques répondant aux recommandations ou politiques de la CRGAA, ou s'en inspirant, ont été élaborés dans au moins cinq pays en développement supplémentaires.
F3.3 – Plans de travail communs et autres activités de renforcement des accords de coopération et de coopération à la planification sur la biodiversité pour	Rapports de réunion de la CRGAA et d'autres tribunes. Contributions de la CRGAA et de son Secrétariat aux tribunes pertinentes.	Plan stratégique pour la mise en œuvre du Programme de travail pluriannuel (2010-2017) de la Commission.		Au moins cinq plans de travail communs ou accords de coopération sont en vigueur avec des organisations internationales.	Examens des plans de travail communs/accords de coopération existants et élaboration d'une stratégie pour les nouveaux partenariats de la CRGAA

Annexe 4: Objectif stratégique F

l'alimentation, conduits avec les tribunes internationales concernées (TIRPAA, CDB, OMPI/ UPOV, OMC, GCRAI, etc.)					
Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur RO (englobent l'ensemble des indicateurs)					
F3.1 <ul style="list-style-type: none"> • La FAO dispose des compétences appropriées et des ressources extrabudgétaires nécessaires pour mettre en œuvre le programme de travail pluriannuel de la Commission. • Les Membres de la Commission communiquent des données agrégées au niveau national ou régional pour la préparation de l'<i>État des ressources génétiques forestières mondiales</i> et de l'<i>État des ressources génétiques aquatiques dans le monde</i>, en tant que de besoin. • L'examen du Programme de travail pluriannuel (treizième session) ne débouche pas sur des modifications substantielles du programme. • La collaboration de la FAO avec les organisations et institutions internationales pertinentes peut être maintenue. 					
F3.2 <ul style="list-style-type: none"> • Les gouvernements disposent d'une capacité ou d'incitations suffisantes pour élaborer ou renforcer des programmes et politiques pertinents. • La FAO et ses organisations partenaires apportent aux pays en développement un appui suffisant pour élaborer et renforcer les programmes et politiques pertinents. 					
F3.3 <ul style="list-style-type: none"> • La FAO dispose des ressources humaines et financières nécessaires pour instituer et mettre en œuvre des accords de coopération et des plans de travail communs. • D'autres organisations internationales ont la volonté et la capacité d'appuyer l'élaboration d'accords de coopération/de plans de travail communs avec la FAO. 					
Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO		Évaluation du risque	Stratégie d'atténuation du risque		
F3.1 <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources humaines et financières requises pour l'exécution du programme de travail pluriannuel ne sont pas disponibles ou sont insuffisantes. • Les jalons/résultats sont renvoyés à des sessions ultérieures de la Commission. • Les gouvernements ne disposent pas des capacités nécessaires pour fournir des informations précises sur les ressources génétiques forestières et aquatiques. • Les organisations partenaires ne sont pas en mesure de 		M M E F	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources extrabudgétaires, en particulier pour les rapports sur l'état des ressources génétiques aquatiques et forestières mondiales, en se concentrant sur les pays donateurs s'intéressant particulièrement à ces questions. • Amélioration de la planification et rationalisation du travail par le biais du plan stratégique pour la mise en œuvre du Programme de travail pluriannuel. • Mobilisation de ressources extrabudgétaires durables pour aider la FAO à renforcer les capacités nécessaires à la précision des évaluations par pays. • Liaison avec les organisations partenaires et précision des besoins au regard 		

Annexe 4: Objectif stratégique F

contribuer aux principaux résultats et points de repère.		des contributions, à un stade précoce de la mise en œuvre.
F3.2 <ul style="list-style-type: none"> • Les gouvernements ne disposent pas des capacités nécessaires pour élaborer ou renforcer les programmes et politiques en matière de ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture. • La FAO dispose de capacités insuffisantes pour aider à la mise en œuvre par les pays. 	M M	<ul style="list-style-type: none"> • Affectation de ressources du programme ordinaire et de ressources extrabudgétaires durables au renforcement des capacités axé sur les compétences. • Mobilisation de ressources extrabudgétaires durables pour aider la FAO à soutenir les activités de mise en œuvre.
F3.3 <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources humaines et financières sont insuffisantes pour la coordination des activités et la coopération avec les autres organisations internationales. • Manque d'appui politique à la coopération éventuelle d'organisations partenaires. 	M F	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de gains d'efficacité par une amélioration de la coordination et de la coopération, compensant ainsi l'accroissement des coûts de coordination. • Information des gouvernements sur l'objectif et les avantages du renforcement de la coordination des activités et de la coopération.
Principaux outils pour l'obtention du Résultat organisationnel <ul style="list-style-type: none"> • Offrir une tribune intergouvernementale pour l'élaboration des politiques, notamment la négociation d'instruments internationaux efficaces, pour toutes les composantes de la biodiversité intéressant l'alimentation et l'agriculture, y compris en facilitant les sessions du CRGAA. [NRD, AGA, AGP, FIM, FOM] • Piloter et surveiller: 1) l'évaluation, à l'échelon mondial, de l'état des différentes composantes des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture et 2) la mise en œuvre des instruments des politiques de biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture. [NRD, FIM, FOM] • Faciliter l'atteinte des résultats et jalons institués par le Programme de travail pluriannuel de la Commission. [NRD, AGA, AGP, FIM, FOM] • Nouer des partenariats et renforcer la coopération avec les organisations internationales pertinentes, entre autres en coordonnant les compétences de la FAO/ses relations de coopération, en vue de faciliter par le biais de conseils techniques et de politiques la mise en œuvre d'instruments intéressant la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture. [NRD, AGA, AGE, AGP, FIM, FOM] • Suivre les tendances de l'utilisation et de l'échange de ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture, afin d'aider à formuler des options en matière de politiques et de stratégies d'accès et de partage des bénéfices, aux niveaux national, régional et international, en vue d'améliorer la sécurité alimentaire. [NRD, AGA, AGE, AGP, FIM, FOM] 		

Annexe 4: Objectif stratégique F

Résultat organisationnel F4: Un cadre international est élaboré, et les capacités nationales renforcées, pour assurer une gouvernance responsable de l'accès à la terre et de la sécurité du régime foncier et protéger ses liens avec les autres ressources naturelles.

Indicateurs	Moyens de vérification	Données de référence	Résultats effectifs	Objectif (4 ans)	Jalon (2 ans)
F4.1 Consensus international renforcé sur des mesures visant à assurer une gouvernance responsable de l'accès à la terre et de la sécurité du régime foncier et protéger ses liens avec les autres ressources naturelles	Rapports d'atelier Enquêtes	Il n'existe aucun consensus sur des mesures particulières, bien que la nécessité d'améliorer la gouvernance des régimes fonciers soit de plus en plus largement reconnue.		Adoption de lignes directrices volontaires.	Rédaction de lignes directrices volontaires
F4.2 – Nombre de pays ayant renforcé leurs capacités à mettre en place des régimes fonciers sûrs et équitables et des liens avec les autres ressources naturelles.	Enquêtes Examen interne des projets	S.O.		Quinze pays supplémentaires	Préparation de projets d'outils

Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur RO (englobent l'ensemble des indicateurs)

- La FAO et ses organisations partenaires possèdent les capacités et la volonté nécessaires pour conduire des travaux interdisciplinaires de gouvernance des ressources naturelles.
- Des ressources extrabudgétaires sont disponibles pour les consultations et les autres activités requises pour bâtir un consensus sur des lignes directrices et politiques volontaires en termes de gouvernance du mode de faire-valoir des ressources naturelles.
- Les décideurs continuent de considérer le mode de faire-valoir comme un problème essentiel que l'on peut traiter concrètement et connaissent les capacités de la FAO en ce domaine.

Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO

Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO	Évaluation du risque	Stratégie d'atténuation du risque
Manque de capacité et de volonté pour conduire des travaux interdisciplinaires sur la gouvernance des ressources naturelles.	M	Renforcement des réseaux et des mécanismes de coopération interdisciplinaire.
Manque de fonds extrabudgétaires pour les consultations et d'autres activités.	F	Élaboration de propositions de financement extrabudgétaire.

Annexe 4: Objectif stratégique F

Le mode de faire-valoir est considéré comme un problème excessivement complexe et politique.

M

Cibler les décideurs politiques pour s'assurer qu'ils connaissent et comprennent les problèmes et possibilités.

Principaux outils pour l'obtention du Résultat organisationnel

- Appui à la formation d'un consensus sur des lignes directrices et des politiques volontaires en matière de gouvernance responsable des modes de faire-valoir, notamment par le biais de partenariats et d'alliances; plaidoyer et communication.
- Outils et méthodologies pour renforcer les capacités d'administration des modes de faire-valoir des ressources naturelles, notamment en formant des partenariats et des alliances pour encourager la diffusion et l'utilisation de l'information.

Résultat organisationnel F5: Les pays ont renforcé leurs capacités à faire face aux nouveaux défis liés à l'environnement, comme le changement climatique et les bioénergies.

Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Résultats effectifs	Cible (4 ans)	Point de repère (2 ans)
F5.1 – Nombre de pays ayant renforcé leurs capacités à relever les défis associés à l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets et au développement durable des bioénergies.	Examen par les pays des stratégies de développement et législations nationales. Techniques d'analyse actualisées pour évaluer les émissions de gaz à effet de serre et les répercussions de la variabilité et du changement climatiques. Rapports nationaux à la CCNUCC Base de données de la CCNUCC sur les stratégies d'adaptation et les bonnes pratiques locales. Produits de la FAO (outils, rapports) Rapports d'avancement des projets de terrain associés au changement climatique et aux bioénergies.	Il n'existe aucun suivi systématique des mesures nationales d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, et l'implication dans les plans nationaux d'adaptation est faible. Données par pays disponibles en janvier 2010.		Du fait de l'appui de la FAO, au moins quinze pays disposent des capacités adéquates dans le secteur agricole pour traiter les divers aspects associés aux défis du changement climatique et au développement durable des bioénergies. Cela englobe les politiques nationales, la recherche, les questions juridiques, les mécanismes financiers et de mise en œuvre (comme les paiements de services environnementaux), la vulgarisation et la communication pour le développement. - Au moins dix pays ont utilisé les résultats des	Matériel normatif prêt à l'utilisation. Élaboration d'outils de formation et conduite de formations dans au moins dix pays sur les différents aspects du changement climatique et du développement durable des bioénergies. Au moins cinq pays ont commencé à utiliser le matériel et l'appui technique de la FAO.
F 5.2 Les liens entre la sécurité alimentaire, la	Références explicites sur la sécurité alimentaire dans les débats et accords	Déclaration finale de la Conférence de haut niveau			Développement des sites Web de la FAO sur le changement

		Annexe 4: Objectif stratégique F		
gestion durable des ressources naturelles, la réduction de la pauvreté et l'adaptation au changement climatique sont reconnus et pris en compte dans le dialogue international et les accords multilatéraux sur l'environnement.	internationaux sur le changement climatique et les bioénergies durables.	sur la sécurité alimentaire mondiale: les défis des bioénergies et du changement climatique (juin 2008)	travaux normatifs, sessions de formation et/ou réunions de la FAO pour contribuer à une meilleure prise en compte par les dialogues internationaux et les instances multilatérales des liens entre la sécurité alimentaire et les évolutions mondiales découlant du développement des bioénergies.	climatique et les bioénergies.
	Contributions de la FAO aux rapports de la CCNUCC, au Partenariat mondial sur les bioénergies et à la Table ronde sur les biocarburants durables.	Accord post-Kyoto de la CCNUCC conclu à Copenhague en décembre 2009.	- Résultat du projet de développement durable des bioénergies proposé en vue d'un consensus intergouvernemental.	La FAO a donné son point de vue sur le projet de norme « zéro » de la Table ronde sur les biocarburants durables, et apporté sa contribution à l'élaboration d'un premier projet de norme.
	Accès aux sites Web de la FAO sur le changement climatique et les bioénergies		- Le piégeage du carbone dans le sol constitue une option reconnue d'atténuation et d'adaptation dans le cadre du régime qui a suivi le protocole de Kyoto.	Le Partenariat mondial sur les bioénergies présente son premier cadre de critères et d'indicateurs
	Rapports du Projet de développement de biocarburants durables			Deux réunions de la FAO sur les bioénergies et les critères de sécurité alimentaire/pauvreté
				Des projets pilotes démontrent la faisabilité de la séquestration du carbone dans les sols semi-arides et les parcours.

Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur RO (englobent l'ensemble des indicateurs)

- Les inquiétudes relatives au changement climatique et aux prix de l'énergie continuent d'aviver l'intérêt pour le développement des bioénergies, aux niveaux national et international.
- Un accord post-Kyoto sera conclu pour soutenir l'investissement et l'action en matière de changements climatiques.
- Une importance accrue sera donnée à l'agriculture dans les accords post-Kyoto.

Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO

	Évaluation du risque	Stratégie d'atténuation du risque
L'immobilisme empêche la conclusion d'un accord international ou intergouvernemental sur les normes associées au développement durable des bioénergies.	M	Diffusion d'informations scientifiques pour nourrir le débat, exercice du rôle de médiation de la FAO.
L'immobilisme empêche la conclusion d'un accord	M	Diffusion d'informations scientifiques pour nourrir le débat, exercice du rôle de

Annexe 4: Objectif stratégique F

international ou intergouvernemental sur le potentiel de la séquestration du carbone dans le sol et son intégration aux mécanismes de financement visant à atténuer les changements climatiques.

L'agriculture continue d'occuper une importance marginale dans les négociations internationales sur le changement climatique et dans l'esprit des citoyens.

La politique menée par la FAO pour s'assurer une forte visibilité dans les tribunes internationales sur le changement climatique réduit les ressources disponibles aux niveaux techniques pour établir la prééminence de l'Organisation sur la base de son point de vue international unique, de sa compréhension des tendances actuelles et des compétences techniques de son personnel.

médiation de la FAO.

- | | |
|----------|---|
| E | Renforcement des activités de plaidoyer aux niveaux des gouvernements et international. |
| E | Investissement de ressources beaucoup plus importantes dans des résultats tangibles. |

Principaux outils pour l'obtention du Résultat

- Production et gestion de connaissances, données, outils, technologies, approches, conseils sur les politiques ainsi que de bonnes pratiques sur les techniques, les politiques, la communication pour le développement et la vulgarisation, ayant trait à l'évaluation de l'impact des changements climatiques, à leur atténuation et à l'adaptation à leurs effets, ainsi qu'au développement durable des bioénergies.
- Conseils juridiques et de politiques et assistance technique sur l'évaluation de l'impact des changements climatiques, leur atténuation et l'adaptation à leurs effets, et sur le développement durable des bioénergies.
- Formation, information appropriée, communication et autres formes de soutien au renforcement des capacités liées aux défis du changement climatique et du développement durable des bioénergies.
- Appui technique, facilitation et participation aux dialogues internationaux sur le développement durable des bioénergies ainsi qu'aux accords multilatéraux sur l'environnement.
- Appui technique aux pays pour faciliter et rendre plus efficiente leur participation aux dialogues internationaux sur le développement durable des bioénergies et aux accords multilatéraux sur l'environnement.
- Plaidoyer et contribution aux processus intergouvernementaux pour faire en sorte que les dimensions de l'alimentation, de l'agriculture, des forêts et des pêches soient prises en compte dans la négociation et la mise en œuvre d'instruments internationaux visant à relever les défis mondiaux

Résultat organisationnel F6: L'accès aux connaissances sur la gestion des ressources naturelles, ainsi que leur partage, ont été facilités.

Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Résultats effectifs	Cible (4 ans)	Point de repère (2 ans)
-------------	------------------------	----------------------	---------------------	---------------	-------------------------

		Annexe 4: Objectif stratégique F		
F6.1 Nombre de pays disposant de capacités accrues pour produire, diffuser et appliquer plus largement des technologies adaptées et des groupes intégrés de technologies pour la gestion durable des ressources naturelles.	Conclusions des documents de planification, rapports, plans et projets nationaux/régionaux	Les recherches nationales d'évaluation des capacités soulignent la grande nécessité de l'assistance technique. En matière de vulgarisation, la demande d'assistance normative, de politiques et technique est déjà assez élevée et progresse.	Au moins dix pays ont renforcé leurs capacités.	Au moins cinq pays ont renforcé leurs capacités.
F6.2 Nombre de programmes et de stratégies de communication pour le développement en matière de gestion durable des ressources naturelles.	Conclusions des documents de planification, rapports, plans et projets nationaux/régionaux	En matière de communication pour le développement, la demande d'assistance normative, de politiques et technique est déjà assez élevée et progresse.	Dix programmes et stratégies	Cinq programmes et stratégies

Hypothèses liées à la réalisation de l'indicateur RO (englobent l'ensemble des indicateurs)

- La FAO et ses organisations partenaires possèdent les capacités et la volonté nécessaires pour conduire des travaux interdisciplinaires sur les connaissances pour le développement agricole durable.
- Des travaux sur la constitution d'une coalition avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), le Forum mondial pour la recherche agricole (GFAR) et d'autres entités de recherche sont requis par les pays membres, au sein de la FAO et par les partenaires internationaux.
- Des ressources du programme ordinaire et extrabudgétaires sont disponibles pour les consultations et d'autres activités importantes nécessaires à une collaboration transversale efficace pour le développement des capacités en matière de développement agricole durable et de gestion des ressources naturelles.

Risques liés à la réalisation de l'indicateur RO

Manque de capacité et de volonté pour conduire des travaux interdisciplinaires sur le développement des capacités.
Manque de financements extrabudgétaires et du programme ordinaire pour les consultations et d'autres activités interdisciplinaires importantes.

Évaluation du risque

M

Renforcement des réseaux et des mécanismes de coopération interdisciplinaire.

F

Affectation de fonds du programme ordinaire et élaboration de propositions de financement extrabudgétaire.

Principaux outils pour l'obtention du Résultat

- Assistance technique et conseils de politiques aux pays membres sur le renforcement des systèmes nationaux de recherche et de vulgarisation.
- Assistance technique et conseils de politiques, dans le cadre des efforts de coalition engagés avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale

Annexe 4: Objectif stratégique F

(GCRAI), le Forum mondial pour la recherche agricole (GFAR) et d'autres entités internationales de recherche agricole, en vue de développer une agriculture durable et de mettre à disposition et transférer des connaissances.

- Outils d'évaluation des plans et structures de recherche, de vulgarisation et de communication pour le développement engagés par les pays en matière de développement agricole durable et de gestion des ressources naturelles.
- Études mondiales et régionales concernant les stratégies relatives aux systèmes de recherche, à la fourniture de service et à la communication pour le développement, dans les domaines de la gestion des ressources naturelles et du changement climatique.
- Renforcement du partenariat entre la FAO et les institutions internationales chargées de la recherche agronomique pour le développement et de la vulgarisation, et d'autres entités.
- Facilitation du dialogue pour nouer des liens fonctionnels entre les parties prenantes des systèmes agricoles innovants.

Analyse de la mise à profit des fonctions essentielles de l'organisation pour l'obtention de chaque résultat organisationnel

Objectif stratégique Budget ventilé par Résultat organisationnel (et par source de financement - contributions ordinaires ou ressources extrabudgétaires – et par région)

Les deux dernières lignes ne sont présentées qu'à titre d'information et seront précisées lors de processus ultérieurs.

Annexe 5: Objectif stratégique L**Objectif stratégique L - Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural****Problèmes et défis:**

La volatilité des prix des aliments et de l'énergie, la crise financière, le changement climatique et la perte de diversité biologique menacent la sécurité alimentaire et nutritionnelle mondiale, posent toute une gamme de défis sur le plan humanitaire, socio-économique et politique ainsi que sur le plan des droits de l'homme, de l'environnement, du développement et de la sécurité, et compromettent gravement la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). La population mondiale devrait atteindre 9 milliards d'ici 2050. La production alimentaire doit doubler d'ici là si le monde doit être capable de se nourrir lui-même. Les rendements céréaliers dans les pays en développement devront augmenter de 40 pour cent pour éviter de fortes tensions sur les prix alimentaires. Le financement public de l'agriculture a diminué considérablement, en valeur tant absolue que relative, au cours des deux dernières décennies. La part de l'agriculture dans l'aide publique au développement (APD) est tombée de 18 pour cent en 1979 à 3,5 pour cent en 2004, pour augmenter à 4,4 pour cent en 2007. Le financement public national a lui aussi fortement diminué. Il faudra pour accroître la productivité agricole un renversement continu et accéléré de cette forte réduction de l'aide au développement consacrée à l'agriculture, en même temps que l'affectation de montants accrus des ressources domestiques à ce secteur. En 2008, l'Équipe spéciale de haut niveau sur la sécurité alimentaire a estimé que la part de l'APD consacrée à l'alimentation et au développement agricole doit augmenter de dix pour cent dans les cinq ans à venir pour accroître la production et la productivité agricoles, en particulier des 450 millions de petites exploitations de par le monde.

Un certain nombre de conditions doivent être remplies pour assurer un impact optimal des investissements publics et privés dans l'alimentation, l'agriculture et le développement rural durables (AADRD), notamment: des politiques, des stratégies et des institutions appropriées créant un environnement porteur, favorable aux investissements privés; la formulation pointue de programmes et de projets d'investissement public et privé; le suivi et l'évaluation rapides et approfondis des résultats et de l'impact. L'analyse est nécessaire pour justifier la viabilité des investissements et déterminer les obstacles aux options d'investissement

Compte tenu de l'augmentation de l'assistance des donateurs non assortie de conditions, la gestion des finances publiques doit être renforcée, dans le contexte, notamment, des cadres de dépenses à moyen terme et des examens des dépenses publiques. Étant donné les montants accrus investis dans les approches sectorielles, l'aide budgétaire directe et les investissements groupés, l'efficacité de l'aide doit être améliorée conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et au Programme d'action d'Accra (2008). Il faut améliorer la conception des opérations concrètes d'investissement et opérer un transfert des compétences internationales au profit des compétences nationales dans ce processus de conception. Compte tenu des financements publics réduits disponibles pour l'AADRD, ils doivent aller à des domaines essentiels afin d'optimiser l'effet de levier, d'influer sur la lutte contre la pauvreté et la sécurité alimentaire et d'attirer le financement du secteur privé. Enfin, le suivi de l'impact doit être renforcé dans de nombreux pays, ainsi que les capacités des fonctionnaires des ministères et des institutions autres que ceux affectés aux projets.

Annexe 5: Objectif stratégique L

Hypothèses et risques: Dans le cadre extérieur plus vaste, les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont les suivantes::	Évaluation des risques		Stratégie d'atténuation des risques
<ul style="list-style-type: none"> la dynamique vigoureuse dont bénéficie à l'heure actuelle l'AADR aux niveaux national et international ne se poursuit pas dans le temps de sorte que les contributions annoncées (au titre des ressources budgétaires et de l'APD) ne sont pas concrétisées en investissements à l'appui de la sécurité alimentaire et de la lutte contre la pauvreté; 	Probabilité	Gravité	<ul style="list-style-type: none"> promotion soutenue et de haut niveau de l'investissement dans l'AADR aux niveaux national et international par le biais d'instances internationales; appui à l'élaboration de stratégies et de politiques d'investissement efficaces au niveau des pays; recherche des liens pouvant exister entre l'investissement AADR et la lutte contre la pauvreté.
<ul style="list-style-type: none"> la volatilité des prix à la production pour les aliments de base dans les pays en développement empêche les petits producteurs et les investisseurs dans les entreprises agricoles d'accroître la production vivrière et la transformation d'aliments locaux. 	M	H	<ul style="list-style-type: none"> promotion d'une productivité accrue de l'agriculture et de filières d'approvisionnement alimentaire plus efficace dans les pays en développement; appui à la mise en place de mesures fiscales et financières (réserves virtuelles, assurance indexée; systèmes de protection sociale) pour amortir les effets de la volatilité des prix promotion de systèmes d'exploitation et de commercialisation plus souples afin de tirer parti des fluctuations des prix des produits de base
<ul style="list-style-type: none"> les distorsions des marchés qui résultent des subventions agricoles et des obstacles non tarifaires au commerce dans les pays de l'OCDE ne sont pas réduites au fil du temps; 	M	H	<ul style="list-style-type: none"> soutien de la rationalisation des subventions à l'agriculture dans les pays de l'OCDE grâce à l'analyse des politiques et à la participation au débat sur la réforme du commerce mondial.
<ul style="list-style-type: none"> Les risques que fait peser le changement 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> promotion de l'agriculture irriguée et des

Annexe 5: Objectif stratégique L

climatique sur l'agriculture ne restent pas maîtrisables dans une perspective d'investissement à court et moyen terme (jusqu'en 2050);			technologies de l'eau efficaces qui y sont associées afin d'amortir les risques de production sur la base de mesures adaptatives 'sans regret'; <ul style="list-style-type: none"> soutien au développement de variétés végétales résistantes au climat et à la mise au point de technologies de gestion
<ul style="list-style-type: none"> les pays en développement ne mettent pas en place de politiques et d'institutions plus efficaces pour aider les agriculteurs et le secteur agro-alimentaire à tirer parti des possibilités offertes par l'exportation 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> appui à l'élaboration de stratégies et de politiques et à la mise en place d'institutions favorables aux niveaux national, régional ou sous-régional;
<ul style="list-style-type: none"> la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra (2008) ne sont pas mis en application, créant des incohérences entre les différentes sources de financement et/ou d'appui au profit des pays destinataires. 	F	M	<ul style="list-style-type: none"> appui continu aux principes de l'efficacité de l'aide. Maîtrise, harmonisation, prévisibilité, utilisation des systèmes nationaux et gestion axée sur les résultats en matière de développement et responsabilité mutuelle
Au niveau national, les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont les suivantes:			
<ul style="list-style-type: none"> les gouvernements n'ont pas les compétences voulues pour conduire un programme de réforme économique fiable qui fait appel au financement public pour mobiliser des investissements privés dans l'AADR, tout en réduisant les risques et les coûts des opérations liés à ceux-ci; 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> application des ressources du programme ordinaire et de ressources extrabudgétaires durables au renforcement des capacités axées sur les compétences en matière d'élaboration de politiques et de stratégies pour l'AADR, et de préparation et de gestion des investissements; mise au point et application de nouveaux produits de savoir sur les politiques d'AADR ainsi que la préparation et la gestion des investissements.

Annexe 5: Objectif stratégique L

<ul style="list-style-type: none"> les gouvernements n'ont pas mis en place les capacités et incitations suffisantes pour gérer efficacement les projets d'investissement dans l'AADRD. 	M	F	<ul style="list-style-type: none"> application des ressources du programme ordinaire et de ressources extrabudgétaires durables au renforcement des capacités axées sur les compétences en matière d'élaboration de politiques et de stratégies pour l'AADRD, et de préparation et de gestion des investissements; mise au point et application de nouveaux produits de savoir sur les politiques d'AADRD ainsi que la préparation et la gestion des investissements.
Au niveau institutionnel (de la FAO et de ses partenaires), les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont les suivantes:			
<ul style="list-style-type: none"> l'utilisation des ressources n'est pas suffisamment souple pour répondre aux besoins et aux demandes d'investissements spécialisés émanant des pays pour appuyer l'analyse des politiques et l'analyse sectorielle, l'élaboration de stratégies d'investissement et le renforcement des capacités; 	H	M	<ul style="list-style-type: none"> mobilisation de ressources extrabudgétaires durables et non assorties de condition permettant à la FAO d'appuyer les programmes d'investissement
<ul style="list-style-type: none"> les compétences ne sont pas disponibles ou ne peuvent pas être mobilisées dans l'Organisation pour appuyer les investissements liés aux priorités des pays. 	F	M	<ul style="list-style-type: none"> établissement et mise à jour d'un fichier efficace des fonctionnaires de la FAO et des consultants compétents.

Annexe 5: Objectif stratégique L

Résultats de l'Organisation				
Résultat de l'Organisation L1: Plus grande intégration de stratégies et politiques d'investissement dans l'alimentation, l'agriculture et le développement rural durables dans les plans et cadres de développement aux niveaux national et régional.				
Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Cibles	
			Étape Année 2	Cible Année 4
L1.1 – Part de l'investissement public dans l'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> Budgets des gouvernements et examens des dépenses publiques; Stratégies et plans préparés par les gouvernements; Publications officielles; Statistiques nationales. 	4% (moyenne 3 ans)	5%	6%
L1.2 – Pourcentage d'APD affectée à l'AARD.	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'OCDE/CAD et des donateurs/IFI, statistiques nationales; Mécanisme de suivi AU/NEPAD de la Déclaration de Maputo 	4% (moyenne 3 ans.)	5%	6%
L1.3 – Amélioration du climat/ de l'environnement de l'agro-industrie	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes (méthodologie à concevoir et à mettre à l'essai); Volume des prêts bancaires à l'agriculture 	à déterminer	à déterminer	à déterminer
L1.4 – Pourcentage des budgets nationaux affectés à la recherche et à la vulgarisation agricole	<ul style="list-style-type: none"> Base de données NRR et IFPRI 	à déterminer	à déterminer	à déterminer

Annexe 5: Objectif stratégique L

Hypothèses et risques (liés aux résultats obtenus)	Évaluation du risque		Stratégie d'atténuation du risque
	Probabilité	Gravité	
<ul style="list-style-type: none"> Les interventions AADR ne sont pas appuyées par des stratégies d'ensemble dans ce domaine; 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> inciter les États membres à appliquer les ressources du PCT et d'autres ressources extrabudgétaires à la planification stratégique de l'aide AADR aux pays
<ul style="list-style-type: none"> Base de compétences insuffisante au sein de la FAO pour les examens de dépenses publiques et les analyses macro-économiques; 	F	M	<ul style="list-style-type: none"> cibler les programmes de recrutement et de renforcement des capacités des fonctionnaires de la FAO afin de combler les lacunes des compétences; créer de nouveaux postes de "projet" pour faire face avec souplesse aux transferts de compétences requis; établir/élargir une base de données sur les compétences des fonctionnaires de la FAO et des consultants.
<ul style="list-style-type: none"> Les gouvernements n'ont pas les compétences ou la culture de gouvernance pour mener la réforme économique 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> élargir les activités de renforcement des capacités fondées sur les compétences de la FAO dans le domaine de l'analyse, de la planification et de l'évaluation des investissements AADR; cibler le renforcement des capacités AADR sur les décideurs dans les secteurs financiers et agricoles des gouvernements.
<ul style="list-style-type: none"> Les IFI ne souhaitent pas faire appel à la FAO pour appuyer la planification stratégique de l'aide aux pays; 	M	F	<ul style="list-style-type: none"> sensibiliser progressivement les IFI à la stratégie de la FAO à l'appui de l'investissement; inciter les États membres à appliquer les ressources du PCT et d'autres ressources extrabudgétaires à la planification stratégique de l'aide aux pays

Annexe 5: Objectif stratégique L

Principaux outils pour l'obtention du Résultat:

- la fourniture des compétences et produits de connaissances ciblés de la FAO en matière de formulation de cadres d'investissement public;
- évaluations préalables, avis en matière de politiques et un appui technique AADR de la FAO concernant, notamment, la lutte contre la pauvreté et la sécurité alimentaire, l'intensification de la production agricole, la gestion durable des terres, l'accès aux marchés, les systèmes de protection sociale, les agro-industries, les indicateurs du climat des investissements, les partenariats entre les secteurs public et privé, les systèmes de finances rurales, les systèmes de connaissances et d'informations agricoles, etc.
- mise au point d'outils permettant de suivre l'investissement privé dans l'agriculture et la conjoncture économique afin d'attirer de nouveaux investissements privés.

Annexe 5: Objectif stratégique L

Résultat de l'Organisation L.2: Capacités améliorées des organisations des secteurs public et privé à planifier et mettre en œuvre des opérations d'investissement dans l'alimentation, l'agriculture et le développement rural durables, et à en renforcer la durabilité.				
Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Cibles (pays où la FAO fournit des avis en matière de politique et un appui) à l'investissement) (les données de référence et les cibles devront être encore affinées)	
			Étape Année 2	Cible Année 4
L2.1 – Proportion de projets de formulation d'investissements FAO/TCI où le nombre de consultants nationaux dépasse 50% du total des semaines de personnel	<ul style="list-style-type: none"> SIG/TCI – Nombre de semaines/personnel (semaines de personnel/consultants nationaux en pourcentage du nombre total de semaines/personnel); 	à déterminer (base de données SIG/TCI)	à déterminer	à déterminer
L2.2 – Nombre d'agents spécialisés formés en planification et mise en œuvre des investissements AADR et de la sécurité alimentaire évalués comme étant compétents	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation du renforcement des capacités Évaluation ex-ante et ex-post de la compétence des stagiaires; 	ND	80	200
L2.3 Nombre de nouveaux produits de connaissance élaborés et nombre de produits FAO (nouveaux et existants) appliqués dans les programmes de renforcement des capacités à l'appui de l'investissement.	<ul style="list-style-type: none"> Rapports FAO, y compris produits de connaissance; Rapports d'évaluation du renforcement des capacités Évaluation ex-ante et ex-post de la compétence des stagiaires; 	ND FAO a probablement plusieurs produits déjà prêts	2 (cibles devraient être plus élevées)	4

Annexe 5: Objectif stratégique L

L2.4 – Satisfaction des pays au regard du renforcement des capacités fourni par la FAO à l'appui de l'investissement.

- Enquêtes de satisfaction des utilisateurs.

ND

70%

80%

Annexe 5: Objectif stratégique L

Hypothèses et risques (liés aux résultats obtenus)	Évaluation du risque		Stratégie d'atténuation du risque
	Probabilité	Gravité	
<ul style="list-style-type: none"> Soutien financier de la FAO ou extrabudgétaire insuffisant pour assurer le renforcement des capacités fondées sur la compétence; 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> mobilisation de ressources extrabudgétaires durables et non assorties de conditions permettant à la FAO d'appuyer les programmes d'investissement; financement accru au titre du programme ordinaire pour le renforcement des capacités à l'appui de l'investissement.
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à identifier/appliquer de manière cohérente les compétences de la FAO 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> planification efficace des activités de renforcement des capacités; création de réseaux thématiques interdépartementaux.
<ul style="list-style-type: none"> Cadre institutionnel de la FAO inapproprié pour appuyer le renforcement des capacités; 	F	M	<ul style="list-style-type: none"> identifier/recruter le personnel FAO ayant un intérêt ou des compétences en matière de renforcement des capacités et constituer une unité ou un réseau de renforcement des capacités au sein de la FAO.
<ul style="list-style-type: none"> Liens insuffisants entre les bureaux régionaux ou de pays de la FAO et les IFI 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Intégration de la planification des investissements et des activités en amont des IFI dans les Cadres nationaux sur les priorités à moyen.
<p>Principaux outils pour l'obtention du Résultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> la fourniture de renforcement des capacités et d'encadrement dirigé par la FAO des homologues nationaux dans le domaine de la gestion du cycle d'investissement; plaidoyer et communication pour mobiliser la volonté politique et promouvoir une prise de conscience à l'échelle mondiale des 			

Annexe 5: Objectif stratégique L

mesures requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO:

- mise au point et diffusion de produits de connaissances et d'informations connexes, y compris les enseignements tirés des études d'évaluation des IFI et d'autres études d'évaluation régionale/thématique.

Annexe 5: Objectif stratégique L

Résultat de l'Organisation L.3: Des programmes d'investissement des secteurs public et privé de qualité, conformes aux priorités et besoins nationaux, sont élaborés et financés.									
Indicateurs	Moyens de vérification	Valeurs de référence	Cibles						
			(pays où la FAO fournit des avis en matière de politique et un appui à l'investissement) (les données de référence et les cibles devront être encore affinées)						
			<table border="0"> <tr> <td>Étape</td> <td>Cible</td> </tr> <tr> <td>Année 2</td> <td>Année 4</td> </tr> <tr> <td>No./US\$??</td> <td>No./ \$US??</td> </tr> </table>	Étape	Cible	Année 2	Année 4	No./US\$??	No./ \$US??
Étape	Cible								
Année 2	Année 4								
No./US\$??	No./ \$US??								
L3.1 – Nombre et valeur du financement des investissements des opérations AADR.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'investissement des IFI • PNSA; • PRSA 	No./ milliard de \$US 16 PNSA/3,59 milliards \$US 4 PRSA /0,58 milliard \$US	<table border="0"> <tr> <td>27 PNSA/ 7.34 milliards \$US</td> <td>33 PNSA / 8,76 milliards \$US</td> </tr> <tr> <td>6 PRSA/ 0,73 milliard \$US</td> <td>8 PRSA / 0,76 milliard \$US</td> </tr> </table>	27 PNSA/ 7.34 milliards \$US	33 PNSA / 8,76 milliards \$US	6 PRSA/ 0,73 milliard \$US	8 PRSA / 0,76 milliard \$US		
27 PNSA/ 7.34 milliards \$US	33 PNSA / 8,76 milliards \$US								
6 PRSA/ 0,73 milliard \$US	8 PRSA / 0,76 milliard \$US								
L3.2 – Valeur des flux financiers du secteur privé destinés à l'agriculture résultant des partenariats entre les secteurs public et privé mis en place avec l'appui de la FAO	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques nationales; • Rapports et données statistiques FAO, ONUDI et CNUCED • Base de données AGS 	milliard de \$US ??	à déterminer à déterminer						
L3.3 – Notation de qualité IFI des opérations d'investissement AADR préparées avec le soutien FAO support (à l'avenir examiner les mécanismes d'évaluation et de soutien à la qualité de la FAO par le biais de l'objectif fonctionnel X3 –FAO, en tant que fournisseur d'excellents services techniques)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des projets IFI mesurée par les IFI partenaires: 								
	○ à l'entrée;	75% des projets	77% 80%						

Annexe 5: Objectif stratégique L

○ à la supervision	sont notés comme satisfaisants ou mieux à l'entrée 70% des projets sont notés comme modérément satisfaisants ou mieux à la supervision	72%	75%
○ à l'achèvement	70% des projets sont notés comme satisfaisants ou mieux à l'achèvement	72%	75%

Hypothèses et risques (liés aux résultats obtenus)	Évaluation du risque		Stratégie d'atténuation du risque
	Probabilité	Gravité	
<ul style="list-style-type: none"> Financements insuffisants pour les projets PNSA/PRSA; 	M	H	<ul style="list-style-type: none"> intégrer les stratégies de sécurité alimentaire dans les documents de planification des gouvernements et des IFI; créer un Fonds fiduciaire multidonateurs pour financer les projets de sécurité alimentaire aux niveaux national et régional.
<ul style="list-style-type: none"> Capacités ou incitations insuffisantes au sein des gouvernements pour gérer efficacement les projets d'investissement 	F	M	<ul style="list-style-type: none"> cibler le renforcement des capacités AADR sur les décideurs dans les secteurs financiers et agricoles des gouvernements.
<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de suivi et d'évaluation impropres au retour d'information pour la préparation et la mise en œuvre des projets 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> renforcer les capacités des fonctionnaires de la FAO à planifier et suivre les projets d'investissement fondés sur les résultats;

Annexe 5: Objectif stratégique L

<ul style="list-style-type: none"> • périodicité insuffisante et absence de continuité ou d'expertise pertinente dans la supervision des projets. 	F M	<ul style="list-style-type: none"> • renforcer les capacités nationales à planifier et mettre en œuvre des systèmes d'évaluation et de suivi; • affecter des ressources suffisantes au suivi et à l'évaluation des projets durant la conception du projet. • mettre en correspondance les apports de la supervision et les risques et exigences techniques des projets et incorporer la supervision dans la conception des projets; • négocier avec les IFI un rôle accru de la FAO dans la supervision des projets et assurer la continuité des ressources en personnel.
<p>Principaux outils pour l'obtention du Résultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la fourniture intégrée des compétences interdisciplinaires, techniques et en matière de gestion du cycle d'investissement de la FAO aux États Membres; • l'application d'approches novatrices aux activités techniques et aux services d'appui de l'Organisation; • des partenariats efficaces avec les IFI pour réaliser conjointement les objectifs de développement des États membres. 		

Annexe 5: Objectif stratégique L

Liste récapitulative et description de l'application des fonctions essentielles de l'Organisation à la réalisation de l'Objectif stratégique	
Fonction essentielle	Application de la fonction essentielle à l'objectif stratégique L
<ul style="list-style-type: none"> • 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, notamment de statistiques; • Négocier des instruments internationaux, fixer des normes, adopter des directives volontaires et appuyer la mise en œuvre d'instruments juridiques nationaux, tout en encourageant leur application; • Formuler des options et des avis en matière de politiques et de stratégies; • Fournir un appui technique pour promouvoir les transferts de technologies, favoriser le changement, et renforcer les capacités; • Recourir à la sensibilisation 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; 	<ul style="list-style-type: none"> • La FAO appliquera l'analyse des tendances à long terme pour élaborer les stratégies, les politiques et les programmes d'investissement AADR, tandis que les informations sur les pays recueillies durant l'analyse des politiques alimenteront les systèmes de suivi de la FAO; • L'appui de la FAO à l'investissement comprendra l'investissement dans les systèmes d'information et de connaissances agricoles; • L'appui de la FAO à l'investissement assurera les ressources nécessaires pour la mise en application des instruments, normes, et directives internationales incorporées dans les programmes d'investissement; • L'appui à la politique et à la stratégie d'investissement AADR est fondamental pour la réalisation de l'objectif stratégique SO-L • La FAO assurera le renforcement des capacités et l'encadrement des homologues nationaux dans la gestion du cycle d'investissement; • La FAO aidera les États membres à incorporer des politiques et stratégies AADR améliorées dans les plans de développement et cadres d'investissement nationaux; • La FAO créera des groupes et réseaux thématiques internes et constituera des équipes de fonctionnaires pluridisciplinaires pour faire face aux besoins d'appui de l'investissement

Annexe 5: Objectif stratégique L

- Recourir aux **partenariats et aux alliances** lorsqu'une action commune est nécessaire.
- Des accords de partenariats ont été conclus avec toutes les grandes IFI et seront actualisés pour tenir compte des objectifs stratégiques des États membres de la FAO.

Budget ventilé par Résultat de l'Organisation (et par contributions ordinaires et ressources extrabudgétaires, ainsi que par région) (à confirmer)

Annexe 6: Modèle de présentation des Objectifs stratégiques/fonctionnels et des résultats correspondants dans le Plan à moyen terme (tiré du PAI)

Encadré 2: Modèle de présentation des Objectifs stratégiques/fonctionnels et des résultats de l'Organisation correspondants	
Titre de l'Objectif stratégique:	
Problèmes et défis:	
Hypothèses et risques:	
Résultats de l'Organisation	
Résultat 1 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du résultat	Objectifs et indicateurs
Résultat 2 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du résultat	Objectifs et indicateurs
Résultat 3 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du résultat	Objectifs et indicateurs
et ainsi de suite pour chaque résultat de l'Organisation	
Liste récapitulative et description de l'application des fonctions essentielles de l'Organisation en vue de la réalisation de l'Objectif stratégique	
Budget de l'Objectif stratégique/fonctionnel, avec ventilation par résultat de l'Organisation (et ventilation supplémentaire par source de financement – contributions ordinaires ou ressources extrabudgétaires – et par région)	