

Formulation d'objectifs stratégiques

1. Le présent document a été établi par la direction à la demande du Groupe de travail 1 qui souhaitait disposer d'un ensemble d'objectifs stratégiques à débattre entre membres. Il commence par présenter une approche possible de la formulation des objectifs stratégiques de l'Organisation, dimension clé de tous les éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme à venir, puis propose un nombre limité d'objectifs. Les points sur lesquels l'avis des membres du Groupe de travail 1 est jugé indispensable à la poursuite du travail analytique figurent en *italiques*.

2. Ce document est le fruit de plusieurs cycles de débats internes organisés par la direction, y compris dans le cadre des réunions de la direction de haut niveau. Il s'inspire des objectifs stratégiques actuels, des vues exprimées par le Groupe de travail sur le document du Président présentant les « options possibles » et sur les notes stratégiques relatives à un certain nombre de domaines intéressant les membres.

I. Caractéristiques souhaitables et présentation des objectifs stratégiques

3. Sur le plan conceptuel, les objectifs stratégiques devraient:

- a. refléter les priorités les plus importantes identifiées par les membres pour le long terme (10-15 ans);
- b. contribuer à la réalisation d'au moins un objectif mondial;
- c. s'ils sont censés être atteints essentiellement par les membres et par la communauté internationale, ils devraient néanmoins mettre en évidence la valeur ajoutée apportée par la participation et l'assistance de la FAO;
- d. indiquer l'orientation à donner au travail de fond et les principaux domaines d'impact;
- e. faciliter la responsabilisation en ce qui concerne les résultats aux niveaux inférieurs;
- f. être limités en nombre et clairs pour les membres et les parties prenantes clés, autrement dit être rédigés en évitant de recourir à un « jargon » ou à un vocabulaire trop technique.

4. On notera que dans le Cadre stratégique révisé, les objectifs stratégiques seront formulés de façon à inclure:

- a. les problèmes à résoudre et les défis à relever (énoncé du problème);
- b. les avantages/changements à obtenir au profit des membres ou de la communauté internationale;
- c. les hypothèses et les risques;
- d. des indicateurs et des objectifs précis.

Les membres pourront souhaiter confirmer la pertinence des considérations générales ci-dessus qui seront présentées à propos des objectifs stratégiques approuvés¹.

II. Soutien de la FAO à la réalisation des objectifs stratégiques

5. Le soutien apporté par la FAO à ses membres en vue de la réalisation des objectifs stratégiques approuvés reposera sur une combinaison appropriée des **fonctions essentielles** de l'Organisation, comme indiqué ci-après. Ces fonctions découlent du mandat de la FAO et correspondent à ses principaux avantages comparatifs, et guident le travail de l'Organisation et ses

¹ Un exemple d'application de ces considérations générales pourra être donné à la réunion du Groupe de travail 1 du 21 mai à propos d'un des Objectifs stratégiques possibles.

moyens d'action aux niveaux mondial, régional et national. Ces fonctions essentielles, qui déterminent le succès de ses opérations, sont assumées à tous les niveaux de l'Organisation et au service de tous les objectifs stratégiques. Compte tenu de l'importance et de la nature transversale des fonctions essentielles, les systèmes et procédures organisationnelles devront être alignés pour plus d'efficacité et un meilleur ciblage. Parmi les mesures de soutien figureront également les incitations au personnel et un financement de nature catalytique.

- a. Recourir à des **approches interdisciplinaires** intégrées au niveau du travail technique et des services d'appui de l'Organisation;
- b. Conclure des **partenariats** et des **alliances** lorsqu'une action conjointe est nécessaire;
- c. **Suivre** et évaluer les tendances en matière de sécurité alimentaire et d'agriculture en général et porter les nouveaux facteurs de risques à l'attention de la communauté internationale sous forme d'**alerte précoce**;
- d. Stimuler **la création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances**, notamment de **statistiques**;
- e. **Négocier des instruments internationaux, fixer des normes, adopter des directives volontaires et appuyer la mise en place d'instruments juridiques nationaux**, tout en encourageant leur application;
- f. Formuler des **options** et des **avis en matière de politiques**;
- g. Fournir un **appui technique**, favoriser le changement et mettre en place une **capacité institutionnelle durable et renforcée**;
- h. Recourir à la **sensibilisation** et à la **communication** pour mobiliser la volonté politique et promouvoir la reconnaissance à l'échelle mondiale des mesures requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO.

III. Objectifs stratégiques possibles

6. Compte tenu des débats et des délibérations du Groupe de travail 1 et sur la base du cadre conceptuel décrit ci-dessus, un ensemble d'objectifs stratégiques possibles est présenté ci-après sous forme de tableau. Les objectifs cités ont trait à des degrés divers à l'un au moins des trois objectifs mondiaux des membres². *Ces objectifs stratégiques possibles sont soumis aux membres pour examen.*

² Les trois objectifs mondiaux tels qu'ils figurent dans le Cadre stratégique 2000-2015 sont les suivants: a) accès de tous à tout moment à une nourriture saine, suffisante et nutritive de manière que le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation chronique soit réduit de moitié d'ici à 2015; b) contribution continue de l'agriculture et du développement rural durable, pêches et forêts comprises, au progrès économique et social et au bien-être de tous; et c) préservation, amélioration et utilisation durable des ressources naturelles, qui incluent les terres, l'eau, les forêts, les pêches et les ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture.

Objectifs stratégiques possibles
A. Appuyer les efforts nationaux, régionaux et internationaux pour assurer une sécurité alimentaire durable.
B. Remédier aux facteurs sociaux et économiques sous-jacents responsables de la faim et de la pauvreté et protéger et améliorer les moyens de subsistance en milieu rural.
C. Préserver, améliorer et utiliser durablement les ressources naturelles dont dépendent l'alimentation et l'agriculture.
D. Promouvoir la parité hommes-femmes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural, tout en tenant compte de la problématique hommes-femmes lors de l'élaboration des politiques, programmes et projets.
E. Améliorer la préparation et la réaction aux situations d'urgence alimentaire et agricole.
F. Intensifier la production agricole , l'accent étant mis sur les services des écosystèmes, la durabilité et les moyens de subsistance des agriculteurs démunis.
G. Faire en sorte que l' élevage contribue à la sécurité alimentaire et à la santé publique, en assurant un développement économique à large base, tout en préservant la durabilité de l'environnement et la biodiversité.
H. Assurer une utilisation responsable et durable des ressources halieutiques et aquacoles , qui contribuent au bien-être des populations, à la sécurité alimentaire et à l'atténuation de la pauvreté.
I. Assurer une gestion durable des forêts et des arbres , de façon qu'ils contribuent de manière substantielle à la sécurité alimentaire, aux moyens de subsistance, à la réduction de la pauvreté, à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation aux nouvelles conditions climatiques, à la préservation de la biodiversité et à la durabilité des ressources hydriques.
J. Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires , ainsi que la nutrition.
K. Promouvoir l' investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural .

7. Pour que soit pris en compte l'ensemble des ressources dont dispose l'Organisation et pour établir une hiérarchie entre les services fournis par la FAO à ses membres et son administration et sa gouvernance internes, un objectif stratégique supplémentaire pourrait être formulé, qui couvre un large éventail d'activités indispensables à la réalisation des objectifs stratégiques précédents, à savoir:

L. Garantir l'obtention de résultats et d'un impact effectif à tous les niveaux grâce à **une gouvernance, à un contrôle, à une gestion et à une administration internes souples, efficaces et efficaces**.

IV. Considérations supplémentaires relatives à la formulation des objectifs stratégiques

8. L'ensemble d'objectifs stratégiques proposé regroupe trois grandes catégories d'objectifs, à savoir: i) les objectifs visant à obtenir des avantages **transversaux** (A-E) tout en s'appuyant nécessairement sur des disciplines bien établies, telles que la gestion de l'eau et des terres (F-I), ii) les objectifs visant à obtenir essentiellement des avantages **sectoriels**, et iii) les objectifs visant à faciliter ou à **permettre** la réalisation des autres objectifs (J,K). Les membres se souviendront sans doute que le document du Président du Groupe de travail sur les options possibles concernant les

objectifs stratégiques³ proposait également un classement des objectifs stratégiques selon des critères similaires, à défaut d'être identiques. Au stade de l'élaboration des objectifs stratégiques possibles, on s'est interrogé longuement sur l'opportunité d'adopter un système de classement plus explicite. Toutefois, dans l'intérêt de la simplicité et compte tenu de la dépendance mutuelle et de l'importance absolue de chacun des objectifs, il a été jugé plus approprié de renoncer à un classement rigide.

9. On s'est attaché également, lors de l'élaboration des objectifs stratégiques, à bien distinguer les objectifs proprement dits (sous la forme des avantages qu'en tireraient les membres) des moyens essentiels, correspondant aux avantages comparatifs de la FAO, à mettre en oeuvre pour engendrer ces bénéfices. En effet, l'une des principales critiques que l'EEI avait formulées à propos du Cadre stratégique actuel de la FAO était qu'il « ...confondait les objectifs de la FAO avec ses moyens d'action »⁴. Par conséquent, la formulation ici proposée tente d'établir une distinction aussi claire que possible entre les buts à atteindre par les membres avec l'appui de la FAO (objectifs stratégiques) et les **fonctions essentielles** (autrement dit, les moyens d'action) de l'Organisation, lesquelles sont dûment soulignées dans la section II ci-dessus, car elles intéressent au plus haut point les membres.

10. La question de savoir si le dernier objectif stratégique proposé (« L ») devait être identifié comme tel a fait l'objet de longs débats dans la mesure où il est le seul qui relève essentiellement de l'Organisation elle-même. Il a finalement été inclus dans le présent document pour les deux raisons suivantes: i) compte tenu de l'importance accordée par l'EEI et par les membres à la réforme des systèmes administratifs et au changement de culture, il a été jugé souhaitable d'inclure ce domaine de travail dans la hiérarchie des principaux résultats à obtenir afin de promouvoir la transparence et la responsabilisation; et ii) certains membres ont déclaré souhaiter être mieux informés des activités administratives et des ressources y relatives.

Les membres pourront souhaiter donner leur avis sur la pertinence des considérations ci-dessus qui ont présidé à la formulation des objectifs stratégiques proposés dans le présent document.

V. Grandes lignes d'un Cadre stratégique et d'un Plan à moyen terme possibles

Plus généralement, les membres pourront aussi souhaiter donner leur avis sur les éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme présentés à l'Annexe I.

³ « Considérations relatives à l'élaboration d'objectifs stratégiques et à leur situation dans la hiérarchie moyens-fins fondée sur les résultats (cadre de planification) » 15-4-08.

⁴ Rapport final de l'EEI (C 2007/7A.1), par. 1098.

Annexe I**Teneur possible des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme⁵*****I. Contexte, situation et analyse des lacunes***

Résumé des facteurs macroenvironnementaux affectant le développement et analyse visant à identifier tous les domaines auxquels les acteurs du développement doivent prêter attention pour agir efficacement en faveur de la sécurité alimentaire et du développement rural.

II. Mission, vision et valeurs

Mission: description du but et de la raison d'être de l'Organisation (sur la base des Textes fondamentaux), de ses fonctions essentielles et de ses avantages comparatifs pour remédier aux lacunes, étant donné l'analyse de la situation et les sources possibles d'approvisionnement. De l'avis de l'EEI, le texte relatif aux avantages comparatifs devrait mentionner expressément quelques domaines dans lesquels la FAO ne dispose d'aucun avantage comparatif et où un besoin relevant du mandat de la FAO pourrait être pris en charge par d'autres afin de convaincre les membres du bien-fondé de certains changements d'orientation.

Vision: ensemble des résultats que l'Organisation souhaite obtenir à l'avenir. La vision reflète une vue optimiste de l'avenir de l'Organisation et communique à la fois ses buts et ses valeurs (principes fondamentaux d'action).

Valeurs: principales valeurs visées ou défendues par l'Organisation, reflétant sa culture et ses priorités; définir la façon dont les personnes souhaitent se comporter dans leur travail; décrire des actions qui concrétisent les valeurs fondamentales partagées par la plupart des acteurs au sein de l'Organisation. Les valeurs des hauts responsables sont particulièrement importantes pour l'émergence d'une culture. L'Organisation doit se doter d'un système de récompense et de reconnaissance pour distinguer les personnes dont le travail incarne les valeurs que l'Organisation souhaite propager. Voir Valeurs dans le Cadre stratégique actuel (par. 21, Encadré 2).

III. Objectifs mondiaux des États Membres

À l'heure actuelle:

- a) Accès de tous à tout moment à une nourriture saine et nutritive, en quantité suffisante, de façon à réduire de moitié le nombre des personnes souffrant de sous-alimentation chronique d'ici à 2015;
- b) Contribution continue de l'agriculture et du développement rural durable, pêches et forêts comprises, au progrès économique et social et au bien-être de tous; et
- c) Préservation, amélioration et utilisation durable des ressources naturelles, qui incluent les terres, les eaux, les forêts, les pêches et les ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture.

IV. Objectifs stratégiques proposés

Les **objectifs stratégiques** sont les avantages ou les changements escomptés qui doivent être obtenus dans un délai donné (par exemple, 10 à 15 ans) dans les institutions des États Membres, au sein de la communauté internationale ou parmi les partenaires du développement. Du point de vue du cadre logique, ces avantages représentent plusieurs étapes de la chaîne causale au-delà du

⁵ L'approche conceptuelle résumée ici devra être exposée en détail dans le texte final.

résultat immédiat de l'adoption des produits et services de la FAO par ses *principaux utilisateurs*, sur la base des résultats de l'Organisation correspondants (voir ci-après). Par conséquent, les objectifs stratégiques ne seront pas réalisés par la FAO elle-même, mais plutôt par ses membres, à partir de la valeur ajoutée que la FAO fournit et compte tenu des dépendances identifiées et des hypothèses relatives à l'évolution des éléments restants.

V. Cadre de résultats et thèmes prioritaires possibles

Spécification des **résultats que l'Organisation** doit obtenir dans un délai de quatre ans. Il s'agit des biens et services que la FAO s'engage à fournir aux États Membres et à la communauté internationale dans un délai de quatre ans et des résultats découlant de l'adoption et de l'utilisation de ces produits et services par les utilisateurs afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Pour être en mesure de quantifier l'obtention de ces résultats par l'Organisation et de faire rapport à ce sujet, on formule des indicateurs, des moyens de vérification, des valeurs de base et des objectifs pour une période donnée.

Identification de **thèmes prioritaires**, supposant éventuellement le regroupement de résultats afin d'exercer un impact à plus court terme dans des domaines hautement prioritaires, tout en laissant une certaine souplesse en matière de prise de décisions et d'établissement des priorités pour tenir compte des défis émergents, qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques. Ces thèmes, qui sont souvent mais pas toujours transversaux, mettent en évidence les avantages que la FAO souhaite aider ses membres à obtenir dans certains domaines prioritaires sur la base des résultats de l'Organisation correspondants aux domaines en question. Ces thèmes aident à catalyser la mobilisation de ressources extrabudgétaires, en sus des ressources du budget ordinaire, en offrant un outil de communication et de plaidoyer pour un travail ayant un grand retentissement. Fait important, cela doit également permettre un financement assorti de conditions moins rigides et commun, tout en facilitant la supervision par les organes directeurs de l'utilisation des ressources extrabudgétaires conformément aux priorités convenues.

VI. Modèle de programme et Stratégie des mobilisation de ressources

Élaboration du modèle de programme de la FAO: principes et concepts, documents de planification, cycle de programmation interne, intrants en matière de gouvernance (élaboration du document présenté à la réunion conjointe des Groupes de travail I et III du 5 mai).