

**Assurer l'intégration des objectifs stratégiques sectoriels et transversaux**  
(examen des propositions de la direction)

**A. Contexte et portée du présent document**

1. Le Groupe de travail I a examiné les principaux éléments d'un nouveau Cadre stratégique et Plan à moyen terme pour la FAO, reprenant notamment la formulation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation.
2. Les membres ont approuvé les principales caractéristiques d'un cadre amélioré fondé sur les résultats, composé des éléments suivants:
  - i) les objectifs mondiaux fondamentaux des États Membres placés au sommet (trois de ces objectifs mondiaux ont été identifiés par les organes directeurs, sous réserve d'un examen plus approfondi);
  - ii) un plus grand nombre d'objectifs stratégiques ciblés relatifs à des domaines de fond essentiels, issus des objectifs mondiaux précités et y contribuant, des résultats substantiels étant attendus des pays eux-mêmes et de la communauté internationale, sur la base des apports de valeur ajoutée significative de la FAO;
  - iii) enfin, les résultats de l'Organisation subsidiaires intégrant, sous chaque objectif stratégique, les résultats des travaux de l'Organisation (et auxquels des ressources, des indicateurs et des cibles seraient attachés).
3. Les membres ont également reconnu que les activités du Programme de travail de la FAO (visant à obtenir les résultats de l'Organisation approuvés) devaient relever de « fonctions essentielles » et d'« objectifs fonctionnels » reconnus en tant que moyens de parvenir auxdits résultats. Au titre des fonctions essentielles, il conviendra d'élaborer des stratégies claires pour assurer l'application d'approches transversales cohérentes à l'échelle de l'Organisation, tandis que les objectifs fonctionnels incluront des résultats visant à créer un environnement propice à l'obtention efficace et efficiente des résultats de l'Organisation qui relèvent des objectifs stratégiques.
4. Le Groupe de travail I est convenu sans réserve (à ses réunions des 14 et 15 juillet) que les 12 objectifs stratégiques possibles présentés étaient importants et qu'ils devaient être visibles et ciblés. Certaines préoccupations ont été exprimées quant à la nécessité de les intégrer et aux chevauchements possibles, car plusieurs objectifs stratégiques étaient essentiellement d'ordre sectoriel et d'autres, plutôt transversaux. Le présent document aborde cet aspect essentiel de l'intégration, énonçant un certain nombre de principes à cet effet, ainsi que des options pour une présentation stratégique plus ciblée, afin de faciliter les débats du Groupe de travail.

**B. Dimensions pratiques de la formulation et de la mise en œuvre des objectifs stratégiques**

5. À la lumière du cadre de résultats brièvement décrit plus haut, les objectifs stratégiques devraient:

- refléter les priorités largement reconnues et les communiquer aux membres et à la direction de façon succincte;
- se prêter à une description relativement simple d'une analyse moyens-finalités<sup>1</sup> (contribution aux objectifs mondiaux et orientation des résultats de l'Organisation); et
- bénéficier pour leur réalisation de l'application des fonctions essentielles de l'Organisation.

6. De surcroît, l'application d'un cadre fondé sur les résultats devrait permettre de répartir clairement les responsabilités et d'assurer la reddition de comptes pour l'obtention des résultats de l'Organisation au titre de chaque objectif. La direction entend confier la responsabilité de chaque objectif stratégique et objectif fonctionnel à un haut fonctionnaire et tenir celui-ci pour responsable de la réalisation des résultats de l'Organisation sous-jacents. Cela nécessitera une amélioration des méthodes de travail transversales. Dans le même ordre d'idées, les hauts fonctionnaires seront chargés de veiller à ce que les stratégies applicables soient suivies pour les fonctions essentielles contribuant à la réalisation de plusieurs objectifs stratégiques.

### **C. Assurer l'intégration des résultats contribuant aux objectifs stratégiques sectoriels et transversaux**

7. L'EEI a souligné l'inefficacité de l'actuel Cadre stratégique 2000-2015, due en partie au fait qu'il présente des objectifs globaux, sans établir de priorités (par exemple, les principaux « secteurs » couverts par le mandat de la FAO n'y sont pas mis en évidence). Pour mieux cibler le mandat de la FAO et disposer d'un cadre pour l'établissement de priorités, les objectifs stratégiques examinés par les membres à ce jour comprennent cinq objectifs sectoriels et sept objectifs transversaux (voir Annexe 1).

8. Comme indiqué précédemment dans plusieurs organes de la FAO (Comité du Programme et Conseil, notamment) et au sein du Groupe de travail I, cette dualité sectorielle/transversale pose un certain nombre de problèmes pratiques, en particulier en ce qui concerne l'intégration des résultats et la responsabilisation dans et entre les secteurs. Ainsi:

- les résultats obtenus au titre d'objectifs sectoriels pourraient être considérés comme contribuant à la réalisation des objectifs transversaux et vice-versa, avec un risque de chevauchement et de gaspillage des ressources;
- il semble parfois que certains aspects des objectifs transversaux seraient mieux traités s'ils étaient « intégrés » dans des objectifs sectoriels;
- dans ce dernier cas, se poserait la question des modalités de répartition des ressources et des responsabilités pour les aspects « intégrés ».

9. Lors de la formulation et de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation, le respect des principes ci-après pourrait favoriser l'intégration et améliorer le ciblage des résultats:

---

<sup>1</sup> On entend par analyse « moyens-finalités » le processus consistant à déterminer une série de relations de cause à effet, par l'application d'une méthodologie de matrice de planification, afin d'être en mesure d'évaluer la validité d'une intervention de développement en reliant ses activités et les ressources correspondantes à un avantage ou à un résultat souhaité de plus haut niveau.

- i) si la mise en œuvre des objectifs stratégiques principalement sectoriels dépend de résultats de l'Organisation clairs et spécifiques, il est possible – et en vérité nécessaire pour assurer une formulation solide – d'incorporer dans ces résultats des liens clairement identifiables avec des domaines essentiellement transversaux;
- ii) les résultats de l'Organisation relevant d'objectifs stratégiques principalement transversaux ne devraient pas être exprimés en termes généraux, mais devraient plutôt spécifier la valeur interdisciplinaire ajoutée qu'ils apporteraient à la mise en œuvre de tous les objectifs stratégiques (du point de vue de la direction et de l'appui conceptuels, des travaux d'analyse qui ne sont pas effectués au titre de résultats de l'Organisation sectoriels, de l'interface avec les principaux partenaires et de l'influence sur les initiatives internationales ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture) et être orientés en ce sens;
- iii) l'idée préconçue selon laquelle tous les objectifs stratégiques seraient à peu près équivalents du point de vue de leurs incidences sur les ressources est à rejeter. En revanche, tous les objectifs stratégiques devraient être considérés comme complémentaires pour assurer la mission de la FAO et comme s'accompagnant d'une obligation claire de résultats dans les domaines d'activité clés de la FAO;
- iv) la mise en œuvre des résultats de l'Organisation spécifiques relevant d'objectifs stratégiques transversaux – tels que définis plus haut – ainsi que des éléments applicables relevant d'objectifs stratégiques essentiellement sectoriels devrait être facilitée par des mécanismes de coordination interdisciplinaire.

#### **D. Options concernant la présentation des objectifs stratégiques**

10. Outre l'application des principes ci-dessus visant à améliorer l'intégration et le ciblage des objectifs stratégiques et des résultats organisationnels et à renforcer les synergies entre eux en vue du prochain cycle de formulation, les membres pourront aussi souhaiter examiner les moyens d'améliorer la présentation des objectifs stratégiques. Deux options leur sont proposées:

##### *Option 1: Présentation regroupée*

11. Compte tenu de l'impact souhaité des 12 objectifs stratégiques et des deux objectifs fonctionnels, tel que reflété dans leur titre, une présentation plus synthétique des objectifs devrait être possible afin de transmettre un message plus clair aux membres et à la direction concernant l'impact stratégique attendu des travaux de l'Organisation:

- i) Production alimentaire et gestion des ressources naturelles durables**
  - A – Intensification durable de la production agricole
  - B – Production animale durable accrue
  - C – Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles
  - E – Gestion durable des forêts et des arbres

F – Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réaction améliorée aux défis mondiaux liés à l’environnement affectant l’alimentation et l’agriculture

**ii) Environnement porteur pour la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance**

- D – Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière de production alimentaire
- G – Création de conditions commerciales susceptibles d’améliorer les moyens de subsistance
- H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition
- I – Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d’urgence affectant l’alimentation et l’agriculture
- J – Amélioration des cadres de gouvernance mondiale et régionale pour l’alimentation et l’agriculture
- K – Équité entre les sexes en matière d’accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural
- L – Accroissement et amélioration de l’efficacité des investissements publics et privés dans l’agriculture et le développement rural

**iii) Efficience et efficacité de la gouvernance, de la gestion et des partenariats de la FAO**

- X – Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes
- Y – Administration efficace et efficiente

12. Cette façon de présenter les objectifs, avec des titres mis à jour pour les objectifs stratégiques B et G en fonction des observations formulées par le Groupe de travail I les 14 et 15 juillet derniers, permettrait une répartition claire des responsabilités et une analyse moyens-finalités au niveau des objectifs et des résultats de l’Organisation.

13. Sur le plan pratique, il faudrait également que la présentation de la résolution portant ouverture de crédits budgétaires, approuvée par la Conférence pour le budget ordinaire de l’exercice biennal, soit alignée sur celle de la hiérarchie programmatique établie. Dans ce contexte, il est envisagé de faire correspondre les objectifs stratégiques au niveau des programmes et les résultats de l’Organisation au niveau des entités de programme du PTB en cours. Dans ces conditions, il sera nécessaire de définir, aux fins de la résolution portant ouverture de crédits budgétaires, un niveau de chapitre coiffant celui des objectifs stratégiques. Une structure possible par chapitre est proposée à l’Annexe 2, inspirée des regroupements présentés ci-dessus et tenant compte également d’autres chapitres spéciaux du PTB concernant le Programme de coopération technique, les imprévus, les dépenses d’équipement et les dépenses relatives à la sécurité.

*Option 2: Présentation regroupée avec un nombre réduit d’objectifs stratégiques*

14. Lorsqu’il a examiné les 12 objectifs stratégiques les 14 et 15 juillet, le Groupe de travail a noté que certains objectifs stratégiques transversaux recoupaient largement les objectifs sectoriels, voire se recoupaient entre eux, ou concernaient des activités qui devraient être considérées comme des fonctions essentielles. En appliquant les principes mentionnés au paragraphe 9 concernant l’intégration, le Groupe de travail pourra souhaiter envisager les options ci-après pour examiner trois de ces objectifs stratégiques:

- L'objectif stratégique F, tel qu'il est actuellement formulé, concerne les ressources naturelles et les défis liés à l'environnement qui peuvent être relevés grâce à des résultats produits par un ensemble d'activités sectorielles et interdisciplinaires, au sein de l'Organisation et en partenariat avec d'autres institutions. Dans le cadre de l'application des principes i) et ii) à tous les objectifs stratégiques, les huit résultats de l'Organisation pourraient être reformulés de façon plus ciblée, en soulignant la collaboration étroite entre les unités concernées et les liens clairs avec les institutions externes compétentes.
- L'objectif stratégique J relatif aux cadres d'une gouvernance mondiale et régionale comporte des résultats qui sont directement liés, d'une part, à ceux des objectifs stratégiques sectoriels et, d'autre part, à la fonction essentielle C (*Négocier des instruments internationaux, fixer des normes, adopter des directives volontaires et appuyer la mise en œuvre d'instruments juridiques nationaux*). L'objectif stratégique J pourrait donc être reconnu comme étant une fonction essentielle plutôt qu'un objectif, les résultats de l'Organisation J1 à J4 étant intégrés à l'appui des résultats correspondant aux objectifs sectoriels et transversaux, tandis que le résultat de l'Organisation J5 (cohérence renforcée entre cadres ayant un impact sur l'alimentation et l'agriculture) serait intégré dans la fonction essentielle C.
- L'objectif stratégique L sur l'investissement vise à mettre en place grâce à des politiques et à des capacités un environnement propice à l'investissement public et privé dans l'agriculture. Ses quatre résultats de l'Organisation pourraient être intégrés dans l'objectif stratégique G, en incluant dans son titre le mot « investissement ».

15. Le Groupe de travail ayant reconnu l'importance de tous les objectifs stratégiques, cette approche maintient la visibilité des cadres de gouvernance et de l'investissement au niveau des objectifs ou des fonctions essentielles, tout en contribuant à améliorer l'intégration des résultats transversaux. Il en résulterait un ensemble de dix objectifs stratégiques regroupés comme indiqué ci-après. Le titre de l'objectif stratégique G a été modifié comme suit: « Environnements propices à l'investissement et aux marchés pour améliorer les moyens de subsistance », de façon à souligner les domaines prioritaires concernés.

- i) Production alimentaire et gestion des ressources naturelles durables**
  - A – Intensification durable de la production agricole
  - B – Production animale durable accrue
  - C – Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles
  - E – Gestion durable des forêts et des arbres
  - F – Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réaction améliorée aux défis mondiaux liés à l'environnement affectant l'alimentation et l'agriculture
- ii) Environnement porteur pour la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance**
  - D – Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière de production alimentaire
  - G – Environnements propices à l'investissement et aux marchés pour améliorer les moyens de subsistance
  - H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition

- I – Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence affectant l'alimentation et l'agriculture
- K – Équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural

**iii) Efficience et efficacité de la gouvernance, de la gestion et des partenariats de la FAO**

- X – Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes
- Y – Administration efficace et efficiente

**Annexe 1**

**Objectifs possibles (au 14 juillet 2008)**

(Sectoriels)

- A Intensifier durablement la production agricole.
- B Accroître la production animale.
- C Assurer une gestion et une exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles.
- D Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière de production alimentaire.
- E Assurer une gestion durable des forêts et des arbres.

(Transversaux)

- F Assurer une gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et améliorer les réactions aux défis mondiaux liés à l'environnement affectant l'alimentation et l'agriculture.
- G Améliorer les revenus et les moyens de subsistance en milieu rural.
- H Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
- I Améliorer la préparation et la réaction aux menaces et aux situations d'urgence affectant l'alimentation et l'agriculture.
- J Améliorer les cadres de gouvernance mondiale et régionale en matière d'alimentation et d'agriculture.
- K Assurer l'équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural.
- L Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural.

Objectifs fonctionnels

- X Renforcer la collaboration avec les États Membres et les parties prenantes à tous les niveaux.
- Y Mettre en place des dispositifs internes de gestion, d'administration et de contrôle financier souples, efficaces et efficaces.

**Annexe 2**

**Structure possible par chapitre (pour la résolution portant ouverture de crédits budgétaires)**

1. Production alimentaire et gestion des ressources naturelles durables
2. Environnements propices à la sécurité alimentaire et à l'amélioration des moyens de subsistance
3. Programme de coopération technique
4. Gouvernance, contrôle et partenariats
5. Gestion et administration
6. Imprévus
8. Dépenses d'équipement
9. Dépenses de sécurité