



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## CONSEIL

### Cent trente-sixième session

Rome, 15 – 19 juin 2009

### ÉLÉMENTS POUR LE PROJET DE CADRE STRATÉGIQUE, LE PLAN À MOYEN TERME 2010-13 ET LE PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET 2010-11

### ADDITIF

1. Le résumé ci-après, qui contient des informations à jour sur l'Objectif stratégique G et l'Objectif fonctionnel X, a été préparé pour faciliter l'examen du document CL 136/16 intitulé *Éléments pour le projet de Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 (PMT), et le Programme de travail et budget 2010-11 (PTB)*.

### I. Résumé

2. En 2009, le Comité du Programme, le Comité financier et les Comités techniques faisant rapport au Conseil, ainsi que le Groupe de travail I du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI ont examiné graduellement les éléments constitutifs du projet de Cadre stratégique, de PMT 2010-13 et de PTB 2010-11, tels qu'ils ont été formulés au fur et à mesure par le Secrétariat.

3. Les éléments présentés dans le document CL 136/16 étaient le fruit d'un travail encore en cours à la fin d'avril 2009. Ils couvrent les tendances affectant l'alimentation et l'agriculture (de manière concise), la vision de la FAO et les Objectifs mondiaux des Membres (tels qu'approuvés dans le Plan d'action immédiate et les projets de cadres de résultats pour les Objectifs stratégiques et les Objectifs fonctionnels (sans indication de ressources); ils couvrent également les problèmes et défis, les hypothèses et risques, l'application des fonctions essentielles et les résultats organisationnels sous-jacents, assortis d'indicateurs, de cibles et d'outils principaux pour leur obtention.

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

4. Des versions antérieures des cadres de résultats avaient été examinées par les Comités des pêches<sup>1</sup>, des forêts<sup>2</sup> et de l'agriculture<sup>3</sup> en mars-avril 2009, et les conclusions de ces Comités figurent dans les rapports soumis au Conseil. Les projets d'éléments tels qu'ils sont présentés dans le document CL 136/16 ont été examinés par le Comité du Programme<sup>4</sup> et le Comité financier<sup>5</sup> en mai 2009, et les conclusions de ces Comités figurent dans les rapports soumis au Conseil. Une version modifiée de certains éléments a été examinée par le Groupe de travail I du CoC-EEI le 3 juin 2009. Les versions mises à jour de l'Objectif stratégique G et de l'Objectif fonctionnel X, préparées à la lumière de ces examens, sont présentées à la section II ci-après et dans les annexes.

5. D'avril à juillet, le Secrétariat prépare le projet de Cadre stratégique ainsi que le projet de Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11, avec indication des ressources correspondantes; ces documents seront examinés par les Groupes de travail du CoC-EEI et par le Comité du Programme et le Comité financier à la fin de juillet 2009. Les projets finals de Cadre stratégique, de PMT 2010-13 et de PTB 2010-11 seront envoyés aux Membres pour le 31 août 2009 et ils seront examinés à la cent trente-septième session du Conseil, en septembre, et à la trente-sixième session de la Conférence, en novembre 2009.

6. Le Conseil est invité,

- a) à se rallier à la proposition du Secrétariat, approuvée par le Comité du Programme et le Comité financier et à accepter que deux documents séparés soient soumis aux organes directeurs, à savoir un Cadre stratégique concis et un document plus substantiel contenant les propositions pour le PMT 2010-13 et le PTB 2010-11, y compris un projet de Résolution sur les ouvertures de crédits;
- b) compte tenu des observations faites par les Comités du Conseil mentionnés ci-dessus, donner de nouvelles orientations au Secrétariat pour la préparation du projet de Cadre stratégique et des documents du PMT/PTB.

## II. Informations mises à jour

### *Formulation révisée de l'Objectif stratégique G – Environnement porteur pour les marchés visant à améliorer les moyens d'existence et le développement rural*

7. Lors de son examen des Objectifs stratégiques, qui a eu lieu à sa vingt et unième session (Rome, 22-25 avril 2009), le Comité de l'agriculture a notamment examiné l'Objectif stratégique G "Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence". Le Comité a noté que: *"les questions relatives à la petite agriculture et au développement rural devraient être traitées comme il convient et rendues plus importantes dans l'Objectif stratégique. Après des débats approfondis, le Comité a recommandé au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante (CoC-EEI) d'envisager de remanier l'Objectif stratégique G afin d'aborder cette question."*

8. Pour tenir compte des observations du Comité de l'agriculture, le Secrétariat a reformulé l'Objectif stratégique G de manière à mieux couvrir les questions relatives aux petits producteurs et au développement rural, y compris en modifiant comme suit le titre: "Environnement porteur pour les marchés visant à améliorer les moyens d'existence et le développement rural" (le texte

---

<sup>1</sup> CL 136/2 paragraphes 95-103

<sup>2</sup> CL 136/3 paragraphes 19-21

<sup>3</sup> CL 136/5 paragraphes 7-14

<sup>4</sup> CL 136/9 paragraphes 6-19 et CL 136/10 paragraphes 5-9

<sup>5</sup> CL 136/8 paragraphes 59-64

ajouté est souligné). Le Groupe de travail I du CoC-EEI a examiné la formulation révisée de cet objectif à sa réunion du 3 juin 2009 et, après de nouveaux amendements, concernant l'accès à la terre (question couverte également en partie par l'Objectif stratégique F, résultat F4), a estimé que la reformulation répondait aux questions soulevées par le Comité de l'agriculture. La nouvelle formulation de l'Objectif stratégique G, à la suite de ce processus consultatif, est reproduite à l'Annexe révisée 8, ci-jointe, qui remplace l'Annexe 8 présentée dans le document CL 136/16.

*Formulation révisée de l'Objectif fonctionnel X - Collaboration efficace avec les États Membres et les Parties prenantes*

9. Les deux Objectifs fonctionnels X et Y couvrent la façon dont la FAO travaille – l'environnement porteur et les moyens d'action – pour obtenir de manière efficace et efficiente ce que l'Organisation s'est engagée à fournir à ses Membres: les résultats organisationnels énoncés dans les Objectifs stratégiques. Les projets d'Objectifs fonctionnels ont été examinés par le Groupe de travail I du CoC-EEI le 16 avril 2009, puis par la cent vingt-sixième session du Comité financier et la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier en mai 2009.

10. Sur la base des observations fournies, l'Objectif fonctionnel X a été fortement remanié après l'impression du document CL 136/16, de manière à préciser plus clairement les résultats attendus ainsi que les indicateurs de résultats. La version révisée de l'Objectif fonctionnel X a été examinée par le Groupe de travail I du CoC-EEI le 3 juin 2009, et celui-ci a reconnu qu'il s'agissait d'une amélioration et d'une bonne base pour un nouvel affinement. Cette nouvelle version de l'Objectif fonctionnel X est présentée à l'Annexe révisée 13, ci-jointe, et vient remplacer l'Annexe 13 présentée dans le document CL 136/16.

## **ANNEXE 8 RÉVISÉE: Objectif stratégique G – Environnement porteur pour les marchés visant à améliorer les moyens d'existence et le développement rural**

### **Problèmes et défis**

Les moyens d'existence et le développement rural sont tributaires du degré auquel les petits producteurs mettent à profit les possibilités qu'offre le marché, et les marchés et les institutions fonctionnent efficacement dans un environnement en pleine mutation. Les producteurs agricoles, les travailleurs, les négociants, les transformateurs, les fournisseurs d'intrants, les exportateurs, les importateurs et les consommateurs sont reliés par les marchés locaux, nationaux, régionaux et internationaux. Ces échanges multiples peuvent être créateurs de revenus et d'emplois et promoteurs du développement rural. Cependant, la participation des producteurs des pays en développement, et en particulier des petits producteurs, aux marchés est limitée et le fonctionnement des marchés est entravé notamment par des politiques inappropriées, les faibles volumes, le peu de compétitivité, le manque d'information, les infrastructures inadéquates, la faiblesse des institutions et les asymétries de pouvoir commercial. Dans le même temps, les marchés se transforment du fait des changements qui interviennent dans les technologies et les échanges, les règles commerciales, du renforcement des structures, de la prolifération de normes contraignantes et de divers autres problèmes nouveaux.

Les parties prenantes ont besoin d'informations analytiques sur la nature et les conséquences de ces changements pour la croissance, la pauvreté rurale, le développement rural et la sécurité alimentaire. Elles doivent aussi renforcer leurs capacités pour participer efficacement aux instances internationales où se négocient les règles commerciales internationales pour garantir que leurs intérêts sont pris en compte. Pour lutter contre la pauvreté et faire face aux besoins du développement et de la sécurité alimentaire, les décideurs devraient avoir les capacités voulues afin d'identifier et d'appliquer des politiques encourageant les réactions du secteur privé, notamment les petits producteurs, pour faire face aux demandes et opportunités qui apparaissent sur les marchés. La création d'emplois dans l'agriculture ou grâce au développement des entreprises rurales et de l'agro-industrie doit s'accompagner de politiques qui garantissent des conditions équitables et sans danger dans les zones rurales.

### **Hypothèses et risques**

- HYPOTHÈSE SELON LAQUELLE IL EXISTE UN IMPORTANT BESOIN D'AIDE AUX PAYS, ORGANES RÉGIONAUX ET AUTRES PARTIES PRENANTES POUR ÉVALUER LES INCIDENCES D'ÉVOLUTIONS IMPORTANTES ET DÉFINIR LES RÉPONSES AUX NIVEAUX DES MARCHÉS, DES INSTITUTIONS, DES POLITIQUES ET DES LÉGISLATIONS ET LES STRATÉGIES DE MOBILISATION DES RESSOURCES, EN ÉTANT PARTICULIÈREMENT ATTENTIF AUX BESOINS DES PETITS PRODUCTEURS. D'UNE PART, HYPOTHÈSE SELON LAQUELLE CEUX QUI INTERVIENNENT DIRECTEMENT DANS LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION, DE TRANSFORMATION ET DE COMMERCIALISATION, NOTAMMENT LES PETITS PRODUCTEURS, AURONT BESOIN EN GÉNÉRAL D'ADOPTER UNE APPROCHE D'AVANTAGE COMMERCIALE ET DE RENFORCER LEURS COMPÉTENCES TECHNIQUES, GESTIONNAIRES ET COMMERCIALES POUR TIRER PARTI DES MARCHÉS RÉMUNÉRATEURS. D'AUTRE PART, HYPOTHÈSE SELON LAQUELLE LES RURAUX QUI SONT EMPLOYÉS DOIVENT ÊTRE ADÉQUATEMENT RÉMUNÉRÉS ET PROTÉGÉS. HYPOTHÈSE SELON LAQUELLE LES PARTIES PRENANTES AURONT PROBABLEMENT BESOIN D'ÊTRE INFORMÉS DE L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS ET DES POLITIQUES AU NIVEAU INTERNATIONAL AINSI QUE RÈGLES COMMERCIALES INTERNATIONALES COMPTE TENU DE LA MONDIALISATION DES CHAÎNES DE VALEUR. LES PAYS DOIVENT APPUYER LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES ET LA FAO ET SES ORGANISATIONS PARTENAIRES DEVRAIENT

ÊTRE EN MESURE DE LES AIDER.

- Risque que ministères de l'agriculture et d'autres organisations concernées soient mal équipés pour ANALYSER, FORMULER OU METTRE EN ŒUVRE LES POLITIQUES, RÉGLEMENTATIONS ET LÉGISLATIONS APPROPRIÉES ET POUR ÉLABORER LES AUTRES ASPECTS D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR DONT ONT BESOIN LES PRODUCTEURS RURAUX, LES TRAVAILLEURS ET L'AGRO-INDUSTRIE. RISQUE QUE LES GOUVERNEMENTS NE MOBILISENT PAS LA VOLONTÉ POLITIQUE ET L'ENGAGEMENT FINANCIER NÉCESSAIRES POUR AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DES MARCHÉS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX, DES AUTRES INSTITUTIONS, ET DES INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES POUR ENCOURAGER LES PETITS PRODUCTEURS À S'ORIENTER D'AVANTAGE VERS LE MARCHÉ. IL Y A AUSSI DES RISQUES EXOGÈNES. RISQUE QUE LES DÉBOUCHÉS COMMERCIAUX DES PETITES ENTREPRISES SOIENT LIMITÉS PAR LA PUISSANCE DES ENTREPRISES DE PLUS GRANDE ENVERGURE, Y COMPRIS LES SOCIÉTÉS MULTINATIONALES. RISQUE QUE LES EFFORTS VISANT À CRÉER UN ENVIRONNEMENT PORTEUR SOIENT COMPROMIS PAR DES CRISES POLITIQUES, ÉCONOMIQUES (Y COMPRIS LA VOLATILITÉ DES PRIX DES DENRÉES ALIMENTAIRES), ET ENVIRONNEMENTALES QUI TRANSCENDENT LES FRONTIÈRES NATIONALES.

#### Application des fonctions essentielles à l'Objectif G

Résultats de l'Org.	A – Perspectives, suivi des tendances, évaluation	B – Informations, connaissances, statistiques	C – Instruments internationaux	D – Avis en matière de politiques	E – Appui technique, renforcement des capacités	F – Sensibilisation et communication	G – Approche inter-disciplinaire	H – Partenariats, alliances
G1		X		X	X		X	X
G2	X	X	X	X	X	X	X	X
G3		X		X	X		X	X
G4	X	X	X	X	X	X		X

**Résultat de l'Organisation G1 - Des analyses, politiques et services appropriés permettent aux petits producteurs de renforcer leur compétitivité, de se diversifier, d'accroître la valeur ajoutée et de répondre aux exigences des marchés**

Indicateur	Cible (4 ans)
<b>G1.1</b> Les décideurs et les partenaires du développement sont mieux informés des marchés et des débouchés ainsi que des politiques et des stratégies efficaces afin d'aider les petits producteurs à répondre à la demande et à améliorer l'accès aux marchés des produits et des intrants	Six pays ont entamé un processus d'élaboration ou de réforme des politiques liées à l'accès des petits producteurs aux marchés et de révision des stratégies – quatre organisations régionales ou sous-régionales ont une meilleure connaissance des politiques et stratégies appropriées afin de promouvoir le développement rural fondé sur les marchés
<b>G1.2</b> Les pays sont dotés de capacités institutionnelles renforcées pour formuler et mettre en œuvre des politiques et programmes pertinents destinés à renforcer les capacités des producteurs à accéder aux marchés, aux services financiers et à la fourniture d'intrants et de matériel	Les pays et les organisations sous-régionales dans six sous-régions ont participé à des ateliers intéressant le développement rural fondé sur les marchés sur des questions telles que l'agriculture contractuelle, l'établissement de liens entre les agriculteurs et les marchés, le micro-crédit, le financement des intrants et des équipements, le financement des cultures, l'assurance-récolte et d'autres services financiers et les sujets apparentés, l'accent étant mis sur les petits

	producteurs; les pays et les organisations dans toutes les sous-régions ont utilisé des exemples de programmes pour renforcer les liens entre les exploitations et l'économie – des liens de ce type ont été développés par les parties prenantes au niveau national dans quatre pays
<b>G1.3</b> Les pays, en collaboration avec le secteur privé, les donateurs, les ONG et les organisations de producteurs mettent en place des institutions et des services à orientation commerciale pour aider les petits producteurs à exploiter les débouchés commerciaux	Huit pays ont mis à jour des plans indiquant la volonté de réorienter la vulgarisation pour mettre davantage l'accent sur le marché – huit pays ont lancé des programmes de formation sur le lieu de travail destinés à la réorientation des agents de vulgarisation - 25 chefs de vulgarisation ont pris en compte les éléments nécessaires pour le recentrage de la vulgarisation sur le marché
<p><b>Principaux outils</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une analyse mondiale ou un cadre sur l'avenir des petits exploitants compte tenu de la transformation des systèmes agricoles et alimentaires.</li> <li>2. Appréciation des tendances du marché au niveau des pays.</li> <li>3. Mise au point de méthodologies pour aider les pays à réaliser des études de la compétitivité, des chaînes de valeurs, d'impact et des analyses des institutions.</li> <li>4. Identification des pratiques optimales pour créer des liens équitables, efficaces et durables entre le secteur privé et les petits producteurs.</li> <li>5. Appui aux pays sur les politiques visant à réorienter les services de vulgarisation, afin de mieux répondre aux besoins des petits producteurs.</li> <li>6. Guides de vulgarisation sur la gestion, la commercialisation et la manutention après récolte dans les exploitations.</li> <li>7. Promotion des politiques et mécanismes destinés à améliorer la fourniture de services financiers pour les petits producteurs.</li> <li>8. Appui consultatif et matériel aux acteurs de la chaîne de valeur et organisations qui travaillent avec les producteurs sur la planification et la conception d'infrastructures axées sur le marché.</li> <li>9. Appui aux acteurs et organisations de la chaîne de valeur qui travaillent avec les producteurs dans le domaine des finances rurales, des opérations après récolte, de l'agriculture contractuelle, de la création de liens entre les producteurs et les marchés, des infrastructures commerciales et de la fourniture d'intrants et de matériel.</li> <li>10. Contribution à la mise au point d'outils de gestion des risques appropriés pour les producteurs.</li> </ol>	
<p><b>Résultat de l'Organisation G2 - La création d'emplois ruraux, l'accès à la terre et la diversification des revenus sont intégrés dans les politiques, les programmes et les partenariats pour le développement agricole et rural.</b></p>	
<b>Indicateur</b>	<b>Cible (4 ans)</b>
<b>G2.1</b> Les décideurs, les partenaires et les unités de la FAO utilisent les analyses de la FAO sur les schémas et les tendances de l'emploi agricole et non agricole et les politiques et programmes efficaces pour encourager des approches aboutissant à une diversification durable et équitable de l'emploi, l'accès à la terre et des revenus en milieu rural	60 Citations 8 pays/partenaires 8 unités/bureaux FAO
<b>G2.2</b> Les pays formulent des programmes et des	8 pays; 8 unités/bureaux

politiques de sécurité alimentaire, de développement agricole et rural qui encouragent concrètement et effectivement des approches aboutissant à un emploi rural durable et équitable, l'accès à la terre et la diversification des revenus	
<p><b>Principaux outils</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Création et exploitation d'une base de données comportant des données primaires et des renseignements sur les sources de revenus et autres caractéristiques socio-économiques des ménages ruraux, y compris régime foncier et accès à la terre.</li> <li>2. Travaux d'analyse pertinents sur les sources de revenus des ménages ruraux, les schémas et les tendances de l'emploi agricole et non agricole, le régime foncier et l'accès à la terre, y compris les disparités entre les sexes.</li> <li>3. Autoévaluation, stratégie et programme de travail de la FAO sur l'emploi rural décent et l'accès à la terre, élaborés faisant apparaître les domaines techniques pertinents de la FAO et accessibles aux États Membres et aux partenaires par le biais du site web FAO-OIT et d'autres moyens.</li> <li>4. Avis en matière de politiques pour créer des emplois ruraux plus nombreux et de meilleure qualité et faciliter l'accès à la terre dans les secteurs ruraux agricoles et non agricoles.</li> <li>5. Renforcement des capacités et activités de sensibilisation à l'appui de politiques induisant des emplois ruraux plus acceptables et l'accès à la terre.</li> <li>6. Renforcement des capacités en matière de collecte de données et d'analyse des problèmes d'emploi rural, d'accès à la terre et de revenus.</li> <li>7. Normes et conventions OIT (c'est-à-dire, normes sur la discrimination fondée sur le sexe, le travail des enfants, l'emploi des jeunes, l'hygiène et sécurité du travail, la création d'entreprises en milieu rural, les droits d'association, les normes de l'emploi) et les normes et codes d'usages négociés et volontaires de la FAO utiles pour les problèmes d'emploi rural et d'accès à la terre (soit, l'utilisation, la distribution et l'élimination des substances chimiques/pesticides, la sécurité du matériel, les Bonnes pratiques agricoles (BPA), l'exploitation forestière, la sécurité en mer (à bord des navires); convention maritime; code de conduite pour une pêche responsable, etc.).</li> <li>8. Mémoire d'accord FAO-OIT (2004) et Déclaration d'intention pour la coopération contre le travail des mineurs en agriculture (OIT, FIDA, FAO, IFPRI, FIPA, UITA) (2007).</li> </ol>	
<p><b>Résultat de l'Organisation G3 - Les politiques, réglementations et institutions nationales et régionales renforcent les impacts sur le développement et la réduction de la pauvreté de l'agro-industrie et des entreprises agricoles</b></p>	
Indicateur	Cible (4 ans)
<p><b>G3.1</b> Les décideurs et les partenaires du développement sont mieux informés des impacts sur le développement rural et les petits producteurs des tendances, des possibilités et des risques concernant l'agro-industrie et les entreprises agricoles, et des mesures efficaces du secteur public pour favoriser leur développement, une importance particulière étant accordée au développement rural et aux petits producteurs</p>	<p>Dix pays dont les documents d'orientation générale pour le développement agricole et rural intègrent des stratégies visant à améliorer la compétitivité des agro-industries; au moins dix États Membres et secteurs privés dans ces pays ont une meilleure connaissance des questions liées au financement des chaînes de valeur pour le développement des agro-industries</p>

<p><b>G3.2</b> Pays agissant en faveur du développement rural et des petits producteurs avec des stratégies de développement de l'agro-industrie intégrées dans les politiques et plans de développement agricole et rural, et des mandats institutionnels précis et des capacités renforcées pour la surveillance et la coordination du secteur, et une coopération secteur public/secteur privé plus étroite</p>	<p>Six pays ont des mandats institutionnels précis concernant le développement rural, les petits producteurs, l'agro-industrie et les entreprises agricoles; quatre pays reçoivent une assistance directe de la FAO pour renforcer les capacités du secteur public dans le domaine du développement des entreprises agricoles, de la mécanisation, des chaînes de valeur des PME, des organisations de producteurs et de l'agro-industrie</p>
<p><b>G3.3</b> Organisations gouvernementales et non gouvernementales avec des capacités améliorées pour fournir des services visant à renforcer les relations agriculteurs-agro-industrie, la gestion des entreprises agricoles ainsi que les produits, la transformation et l'innovation technique de l'agro-industrie, notamment par le développement des petites et moyennes entreprises (PME) et des organisations de producteurs</p>	<p>Dix pays ont des mécanismes officiels documentés pour englober le secteur privé, et notamment de petits producteurs orientés vers le commerce, dans les stratégies de développement rural; six pays ont reçu une aide directe de la FAO pour renforcer et diversifier les services d'appui au secteur des PME et des organisations de producteurs afin de promouvoir le développement rural et d'améliorer les revenus des petits producteurs; six pays ont reçu l'aide directe de la FAO pour la mise au point des produits, la transformation et l'innovation technique de l'agro-industrie</p>
<p><b>Principaux outils</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appréciation des tendances et des réponses au niveau des politiques.</li> <li>2. Appui aux pays en matière de formulation de stratégies sectorielles pour les agro-industries et les entreprises agricoles, avec une attention particulière pour les organisations de producteurs et les PME.</li> <li>3. Identification des indicateurs et niveaux de référence spécifiques du secteur pour orienter l'élaboration de politiques et la réforme des institutions.</li> <li>4. Promotion de mesures visant à améliorer les services financiers aux agro-industries, notamment pour les petits producteurs, les PME et les organisations de producteurs.</li> <li>5. Appui aux gouvernements pour la formulation de stratégies et de politiques pour la mécanisation.</li> <li>6. Fourniture d'orientations sur les rôles et responsabilités du secteur public dans le domaine de l'intermédiation contractuelle, de la résolution des différends et de la promotion de pratiques commerciales responsables.</li> <li>7. Renforcement des capacités des organisations qui apportent un soutien aux PME agricoles et aux organisations de producteurs.</li> <li>8. Appui à l'expérimentation et à l'appréciation des technologies de valeur ajoutée et des innovations de la chaîne de valeur dans les PME.</li> <li>9. Contribution à l'élaboration d'outils appropriés de gestion des risques pour les entreprises agricoles.</li> </ol>	
<p><b>Résultat de l'Organisation G4 – Les pays ont une connaissance et des capacités accrues de l'analyse de l'évolution des marchés agricoles, des politiques et des réglementations commerciales au niveau international pour identifier les débouchés commerciaux et formuler des politiques et des stratégies commerciales appropriées et efficaces en faveur des pauvres</b></p>	



Indicateur	Cible (4 ans)
<b>G4.1</b> Les décideurs et les autres parties prenantes sont mieux informés des tendances des marchés internationaux des produits agricoles, des politiques commerciales et des négociations commerciales connexes et leurs incidences sur les petits producteurs et le développement rural	en hausse/stable
<b>G4.2</b> Les analyses de la FAO concernant les marchés internationaux de produits agricoles, les politiques commerciales et les problèmes de négociations sont jugées utiles et de haute qualité technique	notation plus élevée +10 pour cent
<b>G4.3</b> Les capacités à analyser les options de politiques et à formuler des politiques commerciales appropriées qui contribuent à améliorer les moyens d'existence des petits producteurs, à favoriser le développement rural et à participer efficacement aux négociations commerciales sont renforcées	80 pour cent
<b>Principaux outils</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suivi, données statistiques et analyse de situation et perspectives concernant les marchés internationaux de produits agricoles.</li> <li>2. Analyse des normes relatives au commerce agricole international.</li> <li>3. Analyse des politiques et des stratégies commerciales.</li> <li>4. Suivi et analyse des modifications des règles commerciales dans le cadre des arrangements commerciaux multilatéraux et régionaux.</li> <li>5. Avis, soutien à la formation et assistance en matière d'informations et d'analyses commerciales.</li> <li>6. Avis, soutien à la formation et assistance dans le domaine des normes et de la certification.</li> <li>7. Avis, soutien à la formation et assistance pour la formulation de politiques et l'élaboration de dispositions législatives.</li> <li>8. Avis, soutien à la formation et assistance sur les négociations commerciales internationales – ateliers, tables rondes et assistance technique.</li> </ol>	

---

**ANNEXE 13 RÉVISÉE: Objectif fonctionnel X -  
Collaboration efficace avec les États Membres et les Parties prenantes**

---

**Problèmes**

Pour obtenir des résultats, l'Organisation mise sur un éventail de services, tant internes que délivrés en collaboration avec les Membres et des partenaires extérieurs. Ces services vont souvent bien au-delà de la simple administration, effleurant des éléments directement liés à l'affinement d'une orientation stratégique, à la focalisation sur l'avantage comparatif et sa mise à profit, et à la gouvernance et la supervision adéquates de la totalité des opérations de la FAO. Selon la nouvelle hiérarchie des résultats de la FAO, ces services fournissent l'environnement porteur sans lequel la réalisation effective des résultats de l'Organisation dans le cadre des objectifs stratégiques ne peut être assurée.

Quatre groupes de services ont été identifiés en coopération avec un large éventail d'unités de l'Organisation, et appliqués à tous les niveaux de l'activité de la FAO, pour assurer:

- des programmes apportant une réponse effective aux priorités des Membres, élaborés, financés et faisant l'objet d'un suivi et de l'établissement de rapports au niveau mondial, régional et national
- l'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation
- des partenariats et des alliances clés qui orientent et complètent les travaux de la FAO et de ses partenaires
- une direction effective de l'Organisation par une meilleure gouvernance et supervision d'ensemble

Ces quatre groupes de services sont définis dans le cadre des résultats de l'Organisation au titre de l'objectif fonctionnel X.

**Hypothèses et risques**

- Hypothèse: un engagement continu des parties prenantes en ce qui concerne la mission confiée à l'Organisation, allant de pair avec un climat de transparence et de confiance entre les pays membres et le Secrétariat
- Hypothèse: une large gamme d'unités administratives collaborent de manière efficiente et efficace

**Résultat de l'Organisation X1 – Des programmes apportant une réponse effective aux priorités des Membres, élaborés, financés et faisant l'objet d'un suivi et de l'établissement de rapports au niveau mondial, régional et national**

**Le défi** consiste à faire en sorte que la FAO puisse effectivement mettre à profit les ressources disponibles – tant les contributions fixées que les contributions volontaires – pour traiter les problèmes des Membres dans ses domaines de compétence. Pour cela, il faut que les programmes de la FAO reposent sur une identification systématique des priorités des Membres au niveau mondial, régional et national, et sur une analyse attentive des avantages comparatifs de la FAO et de ses capacités vis-à-vis d'autres institutions des Nations Unies et partenaires du développement. La nouvelle approche axée sur les résultats offre le cadre et les moyens nécessaires pour mieux cibler les interventions de la FAO et améliorer l'apprentissage au sein de l'Organisation, contribuant ainsi à renforcer sa crédibilité auprès des Membres et d'autres parties prenantes.

Indicateur	Cible (4 ans)
<b>X.1.1</b> Nombre de demandes d'assistance pour les politiques auxquelles une réponse a été apportée	+ 20 pour cent par rapport au niveau de référence
<b>X.1.2</b> Nombre de pays où des cadres sur les priorités à moyen terme, axés sur les résultats, ont été adoptés	50 pays
<b>X.1.3</b> Nombre de régions où des plans d'action prioritaire ont été formulés	Toutes les cinq régions élaborent un plan d'action prioritaire régional, pour examen lors des conférences régionales
<b>X.1.4</b> Proportion des fonds extrabudgétaires sans affectation mobilisés par rapport au total	+ 20 pour cent de ressources extrabudgétaires mobilisées pour les domaines d'action prioritaire (niveau de référence: 0)
<b>X.1.5</b> Tendence générale des financements de la FAO par rapport à d'autres institutions spécialisées des Nations Unies	Écart maximal de 5 pour cent par rapport à la tendance des institutions spécialisées ayant obtenu les meilleurs résultats en matière de mobilisation de ressources extrabudgétaires
<b>X.1.6</b> Pourcentage de bureaux décentralisés couverts par un système de référentiels et d'évaluation des performances	75 pour cent des bureaux décentralisés couverts dans les quatre prochaines années
<b>X.1.7</b> Proportion d'unités répondant aux normes établies à l'échelle de l'Organisation en matière de suivi des performances et de planification opérationnelle	70 pour cent des unités
<b>X.1.8</b> Part des projets/programmes financés par les donateurs (y compris le PCT) répondant aux normes de qualité de la FAO, en cours d'exécution et achevés	80 pour cent
<p><b>Principaux outils</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assistance aux politiques, à la demande des intéressés, à tous les niveaux (national, sous-régional, régional et mondial) selon les besoins prioritaires des membres;</li> <li>2. Cadres nationaux de priorité à moyen terme axés sur les résultats servant à focaliser les efforts de la FAO sur les besoins nationaux influençant les résultats organisationnels et les objectifs stratégiques, et alignés sur ceux-ci;</li> <li>3. Identification structurée, par voie consultative, y compris lors des Conférences régionales, des domaines d'action prioritaire aux niveaux sous-régional et régional;</li> <li>4. Stratégie de mobilisation des ressources à deux niveaux – mondial et décentralisé – à l'appui des cadres sur les priorités à moyen terme;</li> <li>5. Allocation de ressources de toute provenance, conformément aux stratégies et aux priorités de l'Organisation;</li> <li>6. Établissement de modalités de travail efficaces et efficaces pour le réseau des bureaux extérieurs de la FAO et des unités du Siège;</li> <li>7. Mise en œuvre de pratiques de planification des opérations, de suivi et d'établissement de rapports axés sur les résultats et mise en place des effectifs nécessaires;</li> </ol>	

8. Cadre d'assurance qualité à l'échelle de l'Organisation, y compris renforcement du suivi et de l'évaluation et leçons tirées.

**Résultat de l'Organisation X2 – L'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation**

**Le défi** consiste à faire en sorte que les *connaissances sur l'alimentation et l'agriculture* existant dans le monde soient à la disposition de ceux qui en ont besoin, quand ils en ont besoin et sous une forme leur permettant d'y accéder et de les utiliser. La FAO doit donc renforcer son double rôle, à la fois de fournisseur de connaissances et de promoteur d'un flux de connaissances au sein de la communauté mondiale. Pour cela, l'Organisation doit mettre efficacement à profit ses fonctions essentielles – les principaux moyens d'action donnant corps à son avantage comparatif – dans le cadre des objectifs stratégiques. Cela requiert des approches cohérentes, un apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence.

L'Organisation a besoin d'une approche cohérente en matière de *statistiques*, comme le préconise la récente évaluation, et elle devra mettre en œuvre des mesures adéquates pour y parvenir. La *communication* et la *sensibilisation* sont au cœur des fonctions de la FAO en tant qu'Organisation détentrice de savoirs. L'Organisation doit assurer une communication interne et externe, rapide et cohérente, au niveau mondial, régional et national – en jouant un rôle moteur et en ralliant le soutien autour des efforts mondiaux d'éradication de la faim. Cela devrait permettre une meilleure compréhension, de la part des décideurs, de la nécessité de *politiques de développement* favorisant l'agriculture et le secteur rural et réduisant l'insécurité alimentaire et la pauvreté, y compris d'une mobilisation de ressources accrues. Il est également nécessaire de veiller à ce que le rôle et la contribution de la FAO soient reconnus par les décideurs et par ceux qui peuvent les influencer, notamment le grand public. Les *systèmes et technologies de l'information* doivent aider l'Organisation à atteindre ses objectifs, grâce à de meilleurs systèmes de production et de diffusion d'informations donnant aux parties prenantes internes et externes un accès à des informations pertinentes et intégrées, pour le monde entier.

L'Organisation doit jouer un rôle de catalyseur en partenariat avec les acteurs nationaux et internationaux en fournissant un soutien intégré et de grande qualité en matière de *renforcement des capacités*, étayé par des plans nationaux, régionaux et mondiaux associant des activités normatives, opérationnelles et de rassemblement. Guidée par une stratégie de renforcement des capacités à l'échelle de l'Organisation, la FAO facilitera l'établissement d'une base de capacités durable dans les pays et les régions membres dans le domaine de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural.

La FAO doit faire un usage efficace des connaissances disponibles au sein de l'Organisation et auprès de ses partenaires, pour soutenir les Membres et leurs organisations d'intégration économique régionale (OIER) dans divers domaines: avis en matière de politiques, renforcement des capacités de formulation et mise en œuvre des politiques, renforcement des institutions et leur restructuration, renseignements et information concernant les politiques nationales, suivi des politiques et élaboration du programme de terrain. Assurer une *assistance aux politiques* cohérente, coordonnée et de grande qualité exige une approche à l'échelle de l'Organisation fondée sur des mécanismes appropriés pour une collaboration renforcée entre les départements. Un outil important pour la mise en œuvre des politiques est la *législation* – et l'Organisation a reconnu la nécessité d'améliorer la cohérence, l'uniformité et la rapidité des avis et des services juridiques fournis aux organes directeurs et aux instruments internationaux. Les *activités interdisciplinaires* sont menées dans le cadre d'un réseau de lieux d'affectation (Siège, bureaux régionaux et sous-régionaux, et bureaux de pays et de liaison) et il s'agit d'accorder l'attention voulue à la cohérence de l'action, tout en laissant suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre à tous les niveaux. De même, l'*appui technique* est fourni en faisant appel à la source la plus efficace, y compris moyennant l'externalisation, en fonction des avantages comparatifs.

Indicateur	Cible (4 ans)
<b>X.2.1</b> Pourcentage de ressources allouées transversalement par rapport aux cloisonnements organisationnels	À déterminer
<b>X.2.2</b> Part des projets/programmes pour lesquels la supervision technique d'ensemble a été déléguée à des bureaux décentralisés	30 pour cent
<b>X.2.3</b> Part de l'appui technique et de l'assurance qualité confiée à des partenaires certifiés	10 pour cent
<b>X.2.4</b> Pourcentage de produits liés à la gestion de l'information et des connaissances et aux statistiques, avec les systèmes d'information connexes, réalisés conformément à la stratégie de l'Organisation	À déterminer
<b>X.2.5</b> Pourcentage d'initiatives informatiques mises en œuvre conformément à la stratégie de l'Organisation en matière de technologies de l'information	80 pour cent
<b>X.2.6</b> Fréquentation mensuelle/annuelle du site <a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a>	À déterminer
<b>X.2.7</b> Pourcentage de produits concernant le renforcement des capacités réalisés conformément à la stratégie de l'Organisation	À déterminer
<b>X.2.8</b> Pourcentage de produits concernant l'assistance aux politiques réalisés conformément à l'approche de la FAO	À déterminer
<b>X.2.9</b> Pourcentage de produits liés à la fourniture d'avis juridiques et d'assistance législative mis en œuvre conformément aux programmes de l'Organisation	À déterminer
<p><b>Principaux outils</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruments permettant l'application d'approches interdisciplinaires</li> <li>2. Soutien technique approprié grâce à une utilisation optimale des ressources internes et externes</li> <li>3. Mise au point et promotion d'approches cohérentes au niveau de l'Organisation dans les domaines de la gestion de l'information et des connaissances, des statistiques, des systèmes d'information et des technologies</li> <li>4. Stratégies et outils visant à assurer des approches cohérentes dans les domaines de la communication et de la sensibilisation</li> <li>5. Programmes de communication et de sensibilisation cohérents et efficaces mis en œuvre à tous les niveaux</li> <li>6. Stratégie institutionnelle, outils et méthodologies permettant d'améliorer l'appui de la FAO au renforcement des capacités au niveau mondial, régional et national</li> <li>7. Assistance aux politiques, cohérente et bien coordonnée, assurée aux pays membres et aux organisations d'intégration économique régionale</li> <li>8. Programmes visant à améliorer la coordination et la cohérence des avis juridiques et législatifs</li> </ol>	

9. Outils permettant de recueillir, mettre à jour et diffuser des informations sur la création, la gouvernance et l'utilisation d'instruments internationaux

**Résultat de l'Organisation X3 – Des partenariats et des alliances clés qui orientent et complètent les travaux de la FAO et de ses partenaires**

**Le défi** consiste à mobiliser les meilleures connaissances et capacités mondiales pour soutenir le rôle de chef de file de la FAO dans la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole. L'Organisation n'est pas le seul réservoir de ces savoirs et une collaboration effective avec les différentes institutions compétentes est nécessaire pour la réalisation d'objectifs communs. La capacité de la FAO à accomplir son mandat peut être renforcée par des partenariats permettant d'en accroître la crédibilité en tant qu'organisation détentrice de savoirs et d'en améliorer l'image dans les tribunes internationales, grâce à une valorisation fondée sur la conjugaison des efforts. Pour répondre aux besoins de ses Membres, la FAO doit savoir où se trouvent les connaissances nécessaires pour une bonne intendance dans le domaine de l'alimentation, de l'agriculture et de la nutrition, et comment y accéder au niveau mondial, régional, national et local. Cela n'est possible qu'au moyen de partenariats stratégiques solides et durables. Les partenariats peuvent également permettre de réaliser des économies de coûts et des économies d'échelle, surtout dans le cadre de l'évolution actuelle de l'aide.

Indicateur	Cible (4 ans)
<b>X.3.1</b> Nombre d'outils principaux qui prévoient le recours aux partenariats dans les objectifs stratégiques.	À déterminer
<b>X.3.2</b> Proportion de programmes et de projets de la FAO (produits à l'échelle des unités) mis en œuvre dans le cadre de partenariats au niveau mondial, régional, sous-régional et national.	À déterminer
<b>X.3.3</b> Partenariat renforcé avec le système des Nations Unies, y compris intensification de la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome (PAM et FIDA).	À déterminer
<b>X.3.4</b> Nombre de parties prenantes non gouvernementales participant à des événements et activités de la FAO à tous les niveaux.	À déterminer

**Principaux outils**

1. Stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation et stratégies spécifiques de partenariat, élaborées et mises en œuvre au sein de la FAO et au niveau régional, sous-régional et national
2. Directives pour les partenariats formels et informels, incorporant les leçons tirées de l'expérience
3. Participation aux efforts visant à assurer une meilleure cohérence au sein du système des Nations Unies à tous les niveaux, y compris dans le cadre des tribunes décisionnelles mondiales de haut niveau, et contribution de la FAO à la formulation du PNUAD au sein d'équipes des Nations Unies, à la programmation conjointe et aux programmes conjoints.
4. Document conjoint intitulé « Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome », et les plans de mise en œuvre connexes.
5. Partenaires, notamment de la société civile et du secteur privé, mobilisés grâce à de nouveaux mécanismes de consultation.

## 6. Représentation de la FAO lors de réunions extérieures.

**Résultat de l'Organisation X4 – Une direction efficace de l'Organisation par une meilleure gouvernance et supervision d'ensemble**

**Le défi** consiste à desservir de façon efficace les organes directeurs et statutaires de la FAO, et à mettre en œuvre leurs décisions avec rapidité et dans la transparence. Un contrôle général doit être exercé sur les programmes et opérations de la FAO afin de l'aider à atteindre ses objectifs en appliquant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion du risque, de la fonction de contrôle et des processus internes de gouvernance. Pour faire régner un climat d'intégrité dans toutes les activités de l'Organisation, il faut détecter, enquêter et prévenir les fraudes et les comportements répréhensibles, tirer les leçons de l'expérience et modifier les procédures et les politiques de manière à renforcer l'intégrité au sein de la FAO.

Indicateur	Cible (4 ans)
<b>X.4.1</b> Pourcentage du budget de l'Organisation (Programme ordinaire) alloué à la fonction d'évaluation	0,8 pour cent
<b>X.4.2</b> Pourcentage des recommandations de l'évaluation acceptées et mises en œuvre dans les délais convenus	80 pour cent
<b>X.4.3</b> Pourcentage des recommandations du Bureau de l'Inspecteur général qui sont acceptées et appliquées par la direction	90 pour cent
<b>X.4.4</b> Pourcentage de toutes les plaintes/accusations de fraude et comportement répréhensible faisant l'objet d'un examen et/ou d'une enquête dans les délais prescrits	80 pour cent
<b>X.4.5</b> Pourcentage de mesures prises dans les délais prescrits pour donner suite aux décisions de la Conférence et du Conseil	85 pour cent
<b>X.4.6</b> Pourcentage de documents produits conformément aux règles statutaires	75 pour cent

**Principaux outils**

1. Charte pour la fonction d'évaluation à la FAO
2. Élaboration et mise en œuvre d'un plan détaillé de vérification fondé sur le risque
3. Identification, examen et/ou enquête dans les meilleurs délais sur toutes les plaintes concernant les fraudes et comportements répréhensibles dans les programmes et opérations de l'Organisation
4. Plan détaillé pour la fourniture de services satisfaisants aux réunions des Organes directeurs et des Organes statutaires et la conduite transparente de leurs travaux
5. Mise en œuvre rapide des amendements à apporter aux Textes fondamentaux en ce qui concerne le rôle des Organes directeurs