

Objectifs stratégiques et résultats organisationnels possibles pour la FAO

1. Ce troisième document sur les objectifs stratégiques possibles pour la FAO a été établi par la direction à partir des contributions reçues à l'occasion et à la suite de la réunion du Groupe de travail tenue le 13 juin. Il doit servir de base aux débats futurs des membres en présentant un tableau plus complet du cadre de résultats stratégiques, contenant les *objectifs stratégiques* possibles (à réaliser par les membres avec une importante valeur ajoutée apportée par l'Organisation) et les moyens par lesquels la FAO pourra contribuer à leur réalisation quelles que soient les sources de financement: *objectif fonctionnel*, *fonctions essentielles* et *résultats organisationnels* pour chaque objectif stratégique. L'étape suivante consistera dans le regroupement de tous les éléments possibles du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme, tel qu'indiqué à l'annexe I.
2. Les deux éléments nouveaux de ce document par rapport à celui du 13 juin sont les suivants:
 - objectifs stratégiques possibles révisés (section I)
 - résultats organisationnels possibles pour chaque objectif stratégique (section II.c).

I. Objectifs stratégiques possibles

3. Le document du 13 juin présentait treize objectifs stratégiques possibles. Les objectifs avaient été formulés en considération des observations précédentes du Groupe de travail, et de la Déclaration de la Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale du 5 juin. Ils tenaient compte en particulier de la nécessité urgente d'aider les pays en développement et les pays en transition à accroître leur production agricole et vivrière et à renforcer leurs investissements dans l'agriculture, les entreprises agro-industrielles et le développement rural. Ils étaient regroupés en fonction de leur contribution à la réalisation des trois objectifs mondiaux des membres¹, et sont axés sur les éléments suivants: augmentation de la production et de la disponibilité de denrées alimentaires; progrès économique et social et bien-être pour tous; gestion et utilisation durables des ressources naturelles.
4. Compte tenu des débats du Groupe de travail du 13 juin et des observations reçues des membres jusqu'au 20 juin, la direction a engagé des consultations internes intéressant les fonctionnaires de haut niveau du siège et dans les bureaux régionaux, en vue de la préparation d'une série révisée d'objectifs stratégiques possibles, présentée dans l'encadré ci-dessous. Les observations recueillies peuvent être regroupées en deux catégories principales, qui ont été traitées comme suit:

a) Regroupement par objectifs mondiaux. Bien que fournissant une certaine structure, la crainte était qu'un tel regroupement ne contribue à affaiblir le caractère interdépendant des objectifs mondiaux, et donc des objectifs stratégiques. Dans la version révisée, les objectifs stratégiques demeurent classés en fonction de leur contribution attendue aux objectifs mondiaux, notamment pour ce qui concerne les domaines prioritaires pour la FAO. L'objectif relatif aux pêches et à

¹Les trois objectifs mondiaux, tels que convenus 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.

l'aquaculture figure maintenant dans le groupe concernant les ressources naturelles, compte tenu du caractère prioritaire des travaux de la FAO dans ce domaine.

b) Nombre et formulation. Par manque de soutien à la possibilité de réduire le nombre des objectifs, moyennant par exemple un regroupement intersectoriel, seuls les deux objectifs concernant le changement climatique ont été regroupés. De l'avis général, la formulation des objectifs devrait faire ressortir plus clairement, et de manière plus systématique, la valeur ajoutée de la FAO; il en a été tenu compte dans la version révisée, y compris des résultats organisationnels possibles.

5. Les objectifs stratégiques présentés dans l'encadré ci-après sont donc au nombre de 12.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POSSIBLES	
<i>1. Augmentation de la production et de la disponibilité de denrées alimentaires</i>	
A.	Intensifier durablement la production agricole , l'accent étant mis sur des technologies agricoles améliorées, la lutte phytosanitaire, le maintien des services de l'écosystème, et les moyens d'existence des petits exploitants agricoles.
B.	Accroître la production animale à l'appui d'un développement rural équitable , tout en préservant la santé publique vétérinaire et l'environnement.
C.	Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière alimentaire, en mettant l'accent sur l'élaboration et la mise en application de normes.
D.	Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural.
E.	Améliorer la préparation et assurer une réaction efficace et durable aux menaces et aux situations d'urgence alimentaire et agricole , notamment en protégeant et en renforçant les moyens d'existence fondés sur l'agriculture.
<i>2. Progrès économique et social et bien-être pour tous</i>	
F.	Améliorer les revenus et les moyens d'existence en milieu rural , grâce notamment à des agro-industries compétitives et à des systèmes de distribution et de commercialisation améliorés, en tirant parti des débouchés commerciaux en expansion ou émergents.
G.	Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition , grâce à un meilleur accès et une consommation accrue d'aliments nutritionnellement adéquats, à des mesures politiques appropriées pour traiter les causes sociales, économiques, environnementales et institutionnelles de la faim et de la malnutrition, et à la réalisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale.
H.	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 , tout en tenant compte de la problématique hommes-femmes lors de l'élaboration des politiques, programmes et projets.
I.	Instituer un cadre général et une base juridique pour une gouvernance mondiale en matière d'alimentation, d'agriculture et de développement rural.
<i>3. Gestion et utilisation durables des ressources naturelles</i>	
J.	Améliorer les réponses apportées aux défis mondiaux liés à l'environnement et aux ressources naturelles affectant l'alimentation et l'agriculture, y compris l'adaptation au

changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, et les bioénergies, par la fourniture d'informations et le renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre d'instruments internationaux et de politiques et programmes intersectoriels nationaux.

- K. **Assurer une gestion et une utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles** grâce à une meilleure gouvernance, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'instruments internationaux, et à des approches écosystémiques, notamment pour développer l'aquaculture.
- L. **Assurer une gestion durable des forêts et des arbres**, moyennant un appui à l'élaboration des politiques et méthodes, à l'échelle nationale, pour que celles-ci soient stratégiques, participatives, intersectorielles et fondées sur des informations fiables, disponibles en temps utile.

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

II.a Objectif fonctionnel

6. Un objectif **de nature plus fonctionnelle** couvrirait un large éventail d'activités de gouvernance, de contrôle, de gestion et d'administration indispensables à la mise en œuvre efficace des contributions de la FAO aux objectifs stratégiques. Cela permettrait également de garantir la prise en compte globale des ressources dont dispose l'Organisation et d'établir une hiérarchie entre les services essentiels que la FAO fournit à ses membres au titre des objectifs stratégiques, et la gestion et l'administration internes au titre de l'objectif fonctionnel.

Objectif fonctionnel:

Garantir l'obtention de résultats et un impact à tous les niveaux grâce à des **dispositifs internes de gestion, d'administration et de contrôle** souples, efficaces et efficaces, et renforcer la **base de ressources financières** de l'Organisation.

II.b Fonctions essentielles

7. Le soutien apporté par la FAO à ses Membres en vue de la réalisation des objectifs stratégiques reposera nécessairement sur une combinaison appropriée des **fonctions essentielles** de l'Organisation et de ses principaux **avantages comparatifs**, comme indiqué ci-après. Ces fonctions découlent du mandat de la FAO et guident le travail de l'Organisation et ses moyens d'action aux niveaux mondial, régional et national. Dans la mesure où le succès de la FAO en dépend, ces fonctions et avantages sont présents 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 et des avantages comparatifs, les systèmes et procédures organisationnels devront être alignés de façon à faciliter l'action, à encourager un meilleur ciblage et à récompenser le succès.

FONCTIONS ESSENTIELLES ET AVANTAGES COMPARATIFS	
a.	Ouvrir des perspectives à long terme dans les domaines relevant du mandat de la FAO et jouer un rôle de chef de file dans le suivi et l'évaluation des tendances de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, des pêches et des forêts, en appelant l'attention de la communauté internationale sur les facteurs de risques émergents;
b.	Stimuler la création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances , notamment de statistiques ;
c.	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;
d.	Formuler des options et des avis en matière de politiques et de stratégies ;
e.	Fournir un appui technique , promouvoir le transfert de technologies , favoriser le changement et mettre en place une capacité institutionnelle efficace et durable ;
f.	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.
g.	Faire en sorte que les activités techniques et les services d'appui de l'Organisation reposent sur des approches interdisciplinaires intégrées;
h.	Promouvoir un recours plus systématique à des partenariats et alliances lorsqu'une action commune est nécessaire.

II.c Résultats organisationnels

8. Les résultats organisationnels correspondent aux produits et aux services que la FAO s'engage à fournir aux États Membres et à la communauté internationale dans un délai de quatre ans, et les 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. Les indicateurs, les moyens de vérification, les valeurs de référence et les objectifs sont les moyens qui permettent de quantifier les résultats obtenus et de les faire connaître.
9. Un processus de consultation interne a été mis en place pour la formulation itérative des résultats organisationnels et des objectifs stratégiques:
- un fonctionnaire de haut niveau (directeur général adjoint ou directeur) a été chargé de diriger la formulation des résultats par toutes les unités concernées (au siège et dans les bureaux régionaux) pour chaque objectif stratégique, en tenant compte des priorités identifiées dans les Notes stratégiques examinées par le Groupe de travail.
 - tous les bureaux ont été invités à participer à la formulation des résultats organisationnels dans leurs domaines de compétence.
 - des séances d'information ont été organisées pour le siège et les bureaux régionaux.
 - PIRES, le système d'appui à la planification de l'Organisation sur Internet, est utilisé pour la collecte et la mise en commun des informations.
10. Le premier cycle de formulation et d'examen a abouti à l'identification de 72 résultats organisationnels possibles au titre des douze objectifs stratégiques possibles, et d'une liste préliminaire de 16 résultats organisationnels au titre de l'objectif fonctionnel. Ils sont présentés ci-

après, regroupés par objectif, pour examen et observations par le Groupe de travail quant à leur substance et leur formulation.

Objectif stratégique A - Intensifier durablement la production agricole, l'accent étant mis sur des technologies agricoles améliorées, la lutte phytosanitaire, le maintien des services de l'écosystème, et les moyens d'existence des petits exploitants agricoles.

Résultats organisationnels proposés

A1 – Les capacités nationales requises pour assurer la sécurité alimentaire sont renforcées grâce à des politiques, des programmes et des technologies propres à améliorer la productivité et la durabilité agricoles, et notamment à des approches écosystémiques pour l'intensification de la production.

A2 – Les possibilités de revenus des pauvres et leurs moyens d'existence sont améliorés, et une plus grande valeur ajoutée est créée, grâce à des programmes de diversification, et à la production et la consommation de produits horticoles.

A3 – Les risques pour la sécurité alimentaire, le commerce et la durabilité des systèmes de production, que représentent les ennemis des végétaux et les flambées de maladies, sont moindres au niveau national, régional et mondial, notamment grâce à la mise en application de la CIPV.

A4 – Les risques dérivant des pesticides sont réduits au niveau national, notamment grâce à une collaboration régionale et mondiale au titre de la Convention de Rotterdam et du Code de conduite sur la distribution et l'utilisation des pesticides.

A5 – Des cadres politiques et des stratégies ont été mis en place pour assurer la gestion des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (RPGAA) et renforcer les systèmes semenciers, avec des liens définis entre la conservation et l'utilisation durable, y compris dans le cadre du Traité international sur les RPGAA.

A6 – Des capacités nationales adéquates sont établies pour intégrer les avantages et les coûts pour l'environnement dans les politiques et la planification agricoles.

Objectif stratégique B - Accroître la production animale à l'appui d'un développement rural équitable, tout en préservant la santé publique vétérinaire et l'environnement.

Résultats organisationnels proposés

B1 – Le secteur de l'élevage est pleinement mis à profit dans les pays en tant que moteur de croissance économique pour contribuer à la sécurité alimentaire et protéger les moyens d'existence liés à l'élevage dans les zones où les perspectives de développement du marché, au-delà de la demande locale, sont réduites; pour créer des conditions favorables à la croissance du secteur de l'élevage dans les zones bénéficiant d'un accès potentiel au marché; et pour gérer la croissance de l'élevage dans les zones dotées de marchés en rapide expansion, en tenant compte des incidences sur le plan social, de la santé animale et des ressources naturelles.

B2 – Une collaboration efficace est instaurée entre les pays pour une meilleure gestion des menaces relatives aux maladies animales et des risques pour la santé humaine liés aux animaux, grâce à une alerte rapide plus efficace et à une amélioration des connaissances relatives à l'apparition et la diffusion des maladies animales; à une coordination régionale et internationale de la lutte contre les maladies et de leur maîtrise, fondée sur des systèmes nationaux de santé animale dotés des capacités techniques et des instruments de politique nécessaires; et à des politiques nationales en matière de santé animale et de santé publique vétérinaire tenant pleinement compte des dimensions socio-économiques, culturelles, structurelles et de développement.

B3 – L'utilisation des ressources naturelles pour une production animale accrue est facilitée par la mise en œuvre du Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques à l'échelle nationale et régionale; par la réduction de l'impact du secteur de l'élevage sur l'environnement grâce à des technologies et des mesures fondées sur des critères de viabilité et d'efficacité; et par des investissements d'appui.

B4 – La capacité nationale de développement du secteur de l'élevage est renforcée et soutenue pour favoriser l'utilisation de meilleures pratiques (technologie, institutions, politique générale); pour guider les investissements par des évaluations des besoins à objectifs multiples; et pour préparer des plans de prévention et d'intervention visant à guider la gestion des crises (maladies animales et catastrophes naturelles et provoquées par l'homme dans lesquelles l'élevage est impliqué).

Objectif stratégique C - Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière alimentaire, en mettant l'accent sur l'élaboration et la mise en application de normes.

Résultats organisationnels proposés

C1 – Les pays ont établi des politiques en matière de qualité et de sécurité sanitaire des denrées alimentaires qui tiennent compte des priorités commerciales et de santé publique, sont compatibles avec d'autres grandes politiques nationales (concernant par exemple la santé, la nutrition, le développement agricole, la sécurité alimentaire, l'environnement), ont été mises au point en concertation avec les parties prenantes, et sont soutenues par des plans d'investissement concrets et adéquats.

C2 – Des programmes de contrôle de la qualité et de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, fondés sur des preuves, sont mis en œuvre en coordination avec l'ensemble des institutions et des parties prenantes concernées tout au long de la filière alimentaire, et dans le cadre d'une législation et d'une réglementation conformes aux principes convenus au niveau international.

C3 – Des normes nouvelles et révisées régissant la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (notamment sous l'égide de la Commission du Codex Alimentarius) sont élaborées avec une importante contribution des pays et d'autres parties prenantes, fournissant des recommandations convenues au niveau international concernant la production, l'utilisation sans danger et l'échange équitable des produits alimentaires et agricoles, y compris les produits de la pêche.

C4 – Les pays ont accès à des avis scientifiques sur des questions relatives à la qualité et à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, fondés sur l'analyse des données pertinentes au niveau

national et pouvant servir d'élément d'appui pour l'élaboration de directives et de normes internationales concernant la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires.

C5 – Les pays sont en mesure de garantir le respect des directives en matière de bonnes pratiques acceptées au niveau international, de la part des entreprises alimentaires nationales, à tous les stades de la filière alimentaire et pour toutes les denrées, y compris les produits de la pêche.

C6 – La participation et la sensibilisation des consommateurs concernant la sécurité sanitaire des aliments, la nutrition et d'autres questions relatives à la qualité des denrées alimentaires, sont renforcées.

Objectif stratégique D - Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural.

Résultats organisationnels proposés

D1 – Les décisions des gouvernements concernant les politiques, les stratégies et les programmes d'investissement dans le développement agricole et rural, sont fondées sur des connaissances plus approfondies et plus accessibles, et étayées par des institutions nationales du savoir plus performantes.

D2 – Des politiques et des stratégies nationales efficaces d'investissement dans le développement agricole et rural sont élaborées, validées par les parties prenantes, adoptées et mises en application, par le biais notamment de programmes et de projets d'investissement public financés à l'échelon national et international.

D3 – Les capacités nationales concernant la planification et la mise en œuvre d'investissements durables, et la conduite d'un suivi-évaluation efficace de leur impact, sont renforcées.

D4 – Les pays et les organisations d'intégration économique régionale (OIER) élaborent des programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire (PNSA et PRSA) pour accroître les investissements de sources publiques et privées nécessaires pour réaliser les objectifs de réduction de la faim.

D5 – Les gouvernements adoptent des politiques sociales, économiques et institutionnelles, ainsi que des stratégies et une législation d'appui, propices à des investissements publics et privés dans des industries agricoles et agro-alimentaires compétitives, y compris au développement et au financement de la chaîne de valeur.

Objectif stratégique E - Améliorer la préparation et assurer une réaction efficace et durable aux menaces et aux situations d'urgence alimentaire et agricole, notamment en protégeant et en renforçant les moyens d'existence fondés sur l'agriculture.

Résultats organisationnels proposés

E1 – Les systèmes d'alerte rapide sont utilisés par les parties prenantes au niveau mondial, national et local pour intervenir de manière effective et efficace en cas de crises alimentaires et agricoles.

E2 – Grâce à une planification efficace des interventions, les gouvernements, les organisations de la société civile et les communautés locales sont en mesure de répondre aux situations d'urgence alimentaires et agricoles.

E3 – Les gouvernements et les institutions humanitaires sont en mesure d'intervenir de manière coordonnée, rapide et techniquement rigoureuse, face aux crises alimentaires et agricoles. Les interventions d'urgence s'appuient sur des évaluations d'impact et des besoins tenant compte des spécificités hommes-femmes, bénéficient de financements adéquats et sont mises en œuvre selon des plans d'action cohérents pour protéger et promouvoir la nutrition et les moyens d'existence ruraux. Cela permet aux communautés et aux ménages touchés de récupérer rapidement, de reconstruire leurs moyens d'existence et de mieux gérer à l'avenir les risques de catastrophe.

E4 – Les cadres d'action des pays et leurs capacités institutionnelles de réponse aux crises potentielles, sont renforcés et intègrent pleinement les secteurs de l'agriculture, des pêches et des forêts. Les communautés et les ménages à risque adoptent une gestion agricole et foncière améliorée pour réduire ces risques.

Objectif stratégique F – Améliorer les revenus et les moyens d'existence en milieu rural, grâce notamment à des agro-industries compétitives et à des systèmes de distribution et de commercialisation améliorés, en tirant parti des débouchés commerciaux en expansion ou émergents.

Résultats organisationnels proposés

F1 – Le cadre politique mis en place pour promouvoir la croissance agricole et le développement rural assure des biens publics essentiels, tout en favorisant le rôle du secteur privé. Des politiques appropriées, régissant notamment les taxes, les mesures d'incitation et les investissements en faveur de l'agriculture et des zones rurales, la gestion des ressources naturelles et le commerce, sont élaborées.

F2 – Les politiques de développement agricole et rural, notamment celles qui soutiennent les agro-industries et les petits exploitants agricoles, contribuent à promouvoir et à renforcer l'emploi rural.

F3 – Un contexte institutionnel et réglementaire approprié, couvrant les marchés des intrants et des produits agricoles et tenant compte des contraintes liées à l'accès aux marchés, à l'accès aux ressources, aux investissements et à l'infrastructure, et du développement de chaînes de valeur des produits agricoles, a été mis en place.

F4 – Les politiques, les réglementations et les institutions nécessaires pour aider les petits exploitants à gérer la transition dans le secteur agricole et à s'insérer, à l'heure de la mondialisation, dans les systèmes et la chaîne de valeur agroalimentaires, sont mises en place.

F5 – Des systèmes d'information sur les marchés et les politiques sont disponibles et permettent d'étayer la prise de décision au niveau national et mondial. À cet égard, les éléments critiques sont l'évaluation des politiques nationales et régionales, des tendances internationales du marché et les incidences de l'évolution des systèmes commerciaux internationaux.

F6 – Les agriculteurs et d'autres acteurs intervenant dans le secteur agricole sont en mesure de mieux répondre aux exigences du marché et de mieux exploiter les possibilités de diversification, en se tournant vers de nouvelles entreprises agricoles et sources de revenu non agricoles.

F7 – Les politiques et les institutions sont renforcées au niveau national et mondial pour faire face aux incidences des nouveaux défis tels que le changement climatique, la pénurie d'eau, la dégradation de l'environnement, l'utilisation croissante des biocarburants, l'instabilité des prix et la migration.

F8 – Des systèmes nationaux et internationaux renforcés sont mis en place pour gérer les risques affectant la production agricole, les marchés et le commerce, y compris des régimes d'assurance nationaux et internationaux.

Objectif stratégique G - Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, grâce à un meilleur accès et une consommation accrue d'aliments nutritionnellement adéquats, à des mesures politiques appropriées pour traiter les causes sociales, économiques, environnementales et institutionnelles de la faim et de la malnutrition, et à la réalisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale.

Résultats organisationnels proposés

G1 – Des interventions, des politiques et des plans d'action visant à renforcer la sécurité alimentaire et le bien-être nutritionnel, notamment à promouvoir une alimentation adéquate sur le plan nutritionnel, et s'inscrivant dans un cadre cohérent et homogène, sont mis en œuvre au niveau national et régional.

G2 – Les pays et les organisations d'intégration économique régionale (OIER) sont en mesure de formuler et d'adopter des politiques et des programmes (y compris des programmes nationaux et régionaux de sécurité alimentaire) traitant les causes profondes de la faim et de la malnutrition en tenant compte des facteurs institutionnels, économiques, sociaux et environnementaux.

G3 – Des systèmes d'information pour le contrôle des indicateurs de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité nutritionnelle des ménages, sont élaborés au niveau national et régional.

G4 – Les pays appliquent les principes de bonne gouvernance et de la règle de droit (transparence, participation et reddition de comptes) aux processus relatifs à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au bien-être nutritionnel.

G5 – La FAO, en collaboration étroite avec les partenaires du système des Nations Unies s'occupant de sécurité alimentaire et de questions nutritionnelles, met en œuvre des systèmes pour le contrôle, l'analyse et la diffusion de meilleures pratiques concernant le développement agricole et la sécurité alimentaire.

G6 – Les pays et les organisations régionales sont informés des nouvelles tendances affectant la sécurité alimentaire, et des options envisageables face aux menaces et aux possibilités.

G7 – Des systèmes statistiques renforcés concernant la nutrition, l'alimentation et l'agriculture sont disponibles à tous les niveaux (national, régional et mondial) pour étayer la prise de décision et le suivi.

Objectif stratégique H - 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, tout en tenant compte de la problématique hommes-femmes lors de l'élaboration des politiques, programmes et projets

Résultats organisationnels proposés

H1 – Les politiques relatives à la sécurité alimentaire et aux moyens d'existence durables dans le secteur du développement agricole et rural, tiennent pleinement compte des spécificités de chaque sexe.

H2 – Les capacités nationales sont renforcées et permettent d'intégrer les questions de parité dans les politiques de développement agricole et rural, et de mesurer les incidences sexospécifiques de ces instruments.

H3 – Des programmes, des politiques et des outils communs (notamment avec les partenaires du système des Nations Unies) sont mis en œuvre et tirent parti des compétences de la FAO quant aux questions de parité liées au secteur agricole.

H4 – Les fonctionnaires de la FAO tiennent pleinement compte des sexospécificités dans leurs activités (et sont responsables des résultats), avec notamment des compétences accrues tant au siège que dans les sites décentralisés.

Objectif stratégique I - Instituer un cadre général et une base juridique pour une gouvernance mondiale en matière d'alimentation, d'agriculture et de développement rural.

Résultats organisationnels proposés

I1 – Élaboration d'instruments mondiaux ou régionaux non contraignants sur l'alimentation et l'agriculture, comme convenu par les Membres de la FAO, y compris d'instruments sans caractère obligatoire tels que les codes de conduite et les codes de pratique concernant des questions liées à l'alimentation et l'agriculture.

I2 – Élaboration d'instruments mondiaux ou régionaux juridiquement contraignants sur l'alimentation et l'agriculture, comme convenu par les Membres de la FAO.

I3 – Conception et renforcement des cadres réglementaires nationaux, par le biais de meilleures pratiques, de directives et de bases de données sur les questions réglementaires, pour la mise en œuvre des cadres internationaux pour l'alimentation et l'agriculture, tels que la CIPV, la Convention de Rotterdam, le Traité international sur les RPGAA, les accords régionaux sur la protection des végétaux, les normes de sécurité sanitaire des aliments, le CCPR et d'autres instruments internationaux et régionaux concernant les pêches.

I4 – Formulation, par les organes statutaires de la FAO, de normes concernant l'alimentation et l'agriculture.

I5 - Interaction avec d'autres organisations internationales et organes de traités responsables d'instruments réglementaires intéressant l'alimentation et l'agriculture, pour favoriser la cohérence entre les cadres pertinents et assurer la prise en compte des préoccupations des organismes partenaires de la FAO dans ces autres tribunes.

Objectif stratégique J – Améliorer les réponses apportées aux défis mondiaux liés à l’environnement et aux ressources naturelles affectant l’alimentation et l’agriculture, y compris l’adaptation aux changements climatiques et l’atténuation de leurs effets, et les bioénergies, par la fourniture d’informations et le renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre d’instruments internationaux et de politiques et programmes intersectoriels nationaux

Résultats organisationnels proposés

J1 – La formulation de politiques et de décisions concernant la gestion durable des ressources foncières, hydriques, environnementales et génétiques utiles à l’alimentation et à l’agriculture, et visant à apporter une meilleure réponse aux défis mondiaux liés à l’environnement, s’appuie sur des connaissances intégrées et partagées, y compris sur des informations agro-écologiques et géo-spatiales.

J2 – Un accès plus équitable aux ressources naturelles et une plus grande sécurité d’occupation des terres sont assurés dans les pays grâce à une gouvernance, comportant notamment la participation des parties prenantes, et à une administration améliorées. Des capacités accrues sont disponibles dans les pays pour renforcer les politiques et les pratiques connexes, y compris pour ce qui concerne l’équité entre les sexes et le redressement en situations d’urgence.

J3 – Les pays sont en mesure de mettre en œuvre des politiques pour la conservation et l’utilisation durable de la diversité biologique pour l’alimentation et l’agriculture, et le partage équitable des avantages dérivant de l’utilisation des ressources génétiques au niveau national, régional et international, conformément au programme de travail pluriannuel de la Commission des ressources génétiques pour l’alimentation et l’agriculture.

J4 – Les capacités nationales sont renforcées aux fins de la réalisation d’une évaluation complète et multidisciplinaire des ressources naturelles et de l’écosystème, de la planification et de l’élaboration de politiques pour leur gestion durable, en tenant compte de la productivité potentielle, des préoccupations relatives à l’environnement et des intérêts des parties prenantes, notamment pour faire face aux pénuries d’eau et renforcer la productivité de l’eau au niveau national, des bassins fluviaux (y compris les cours d’eau transfrontières) et des systèmes agricoles, et pour relever les défis liés à l’utilisation des terres et aux changements d’affectation.

J5 – La résistance des systèmes de production alimentaire et agricole aux effets du changement climatique est renforcée et un nombre croissant de pays vulnérables aux variations climatiques ont intégré des mesures d’adaptation touchant les secteurs de l’agriculture, des forêts et des pêches, dans leurs plans nationaux de développement et de gestion des catastrophes. Les politiques, les institutions, les services et les technologies sont ajustés en conséquence.

J6 – Les pays et les utilisateurs des terres sont en mesure de tirer parti des mécanismes financiers pour l’atténuation des effets du changement climatique, notamment de ceux mis en place au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, du FEM et des marchés du carbone, pour le piégeage du carbone dans la végétation et dans les sols, et pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre dérivant de l’agriculture, des forêts et des pêches, la priorité étant donnée aux mesures d’atténuation qui favorisent également le maintien et la remise en état des écosystèmes, et le développement durable.

J7 – Des réponses intégrées aux défis mondiaux liés à l'environnement et aux ressources naturelles, notamment le changement climatique, la biodiversité et la désertification, sont dûment prises en compte lors de la négociation et de la mise en œuvre des instruments internationaux. Les pays disposent de capacités renforcées pour contribuer, de manière intégrée, à la formulation de ces instruments, faire face aux obligations en matière de mise en œuvre et tirer parti des possibilités offertes par ces instruments au niveau régional et national.

J8 – La prise de décision au niveau national concernant le développement durable des bioénergies est facilitée par des principes et des directives issus de consultations internationales des parties prenantes.

Objectif stratégique K – Assurer une gestion et une utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles grâce à une meilleure gouvernance, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'instruments internationaux, et à des approches écosystémiques, notamment pour développer l'aquaculture.

Résultats organisationnels proposés

K1 – La mise en œuvre du Code de conduite pour une pêche responsable et des instruments internationaux connexes, y compris ceux concernant la lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée, la réduction de la surcapacité de pêche et la gestion améliorée de la pêche en haute mer, apporte une contribution croissante et tangible au développement durable des pêches et de l'aquaculture. Des instruments complémentaires sont élaborés selon les besoins. Un soutien est apporté aux principales tribunes mondiales et régionales, y compris le COFI, pour le traitement des questions pertinentes relatives au développement des pêches et de l'aquaculture.

K2 – Un nombre de plus en plus important de pays et d'organes régionaux des pêches et de l'aquaculture établissent des cadres d'action pour un développement durable de ces deux secteurs. Les institutions concernées et les capacités sont renforcées et la gouvernance générale est améliorée. Des cadres d'action intégrés ou harmonisés tiennent compte des pêches et de l'aquaculture en relation avec les objectifs généraux de développement social et économique et la nécessité d'une utilisation et d'une conservation durables des ressources.

K3 – Les pêches maritimes et continentales font l'objet d'une gestion plus efficace grâce à une application active de l'approche écosystémique aux pêches dans un certain nombre de pays, tout en visant à atténuer les effets du changement climatique, à préserver la base de ressources et à fournir des moyens d'existence.

K4 – La production aquacole fait l'objet d'une promotion efficace et enregistre un accroissement important, surtout en Afrique et en Amérique latine, grâce à une approche écosystémique et à des pratiques responsables.

K5 – De plus en plus de pays déploient des politiques et des programmes visant à promouvoir des pratiques de pêche responsables et traitant des questions clés telles que: le recours accru à des engins spécifiques pour l'espèce visée et à des engins à impact réduit, le contrôle des activités de pêche grâce aux systèmes de suivi, contrôle et surveillance et de suivi des navires, la sécurité des opérations de pêche, et le renforcement de l'efficacité sociale et économique des opérations de pêche, par exemple en réduisant les coûts énergétiques.

K6 – Les décisions touchant le secteur des pêches et de l'aquaculture à tous les niveaux sont fondées sur des informations fiables et à jour.

K7 – Un nombre croissant de pays et d'institutions adoptent et mettent en œuvre des politiques et des programmes visant à favoriser une utilisation et un commerce responsables des produits de la pêche et de l'aquaculture, et à établir des conditions d'accès aux marchés transparentes et harmonisées, telles que l'étiquetage écologique, la traçabilité, la certification.

Objectif stratégique L - Assurer une gestion durable des forêts et des arbres, moyennant un appui à l'élaboration des politiques et méthodes, à l'échelle nationale, pour que celles-ci soient stratégiques, participatives, intersectorielles et fondées sur des informations fiables, disponibles en temps utile.

Résultats organisationnels proposés

L1 – Les décisions affectant les forêts et la foresterie sont fondées sur des informations fiables et à jour.

L2 – Les politiques et les lois intéressant les forêts et la foresterie sont établies avec la participation élargie des parties prenantes et font l'objet d'une mise en œuvre efficace.

L3 – Les institutions régissant les forêts sont renforcées et la transparence de la prise de décision améliorée, favorisant ainsi un environnement propice à l'investissement dans le secteur forestier.

L4 – La planification de la contribution de la foresterie au développement durable est intégrée et tire parti de l'interface entre les forêts et l'agriculture, l'élevage et d'autres utilisations des terres, y compris la production de bioénergies. Les stratégies de réduction des émissions de gaz à effet de serre dérivant du déboisement et de la dégradation des forêts sont intégrées dans les programmes forestiers nationaux et mises en œuvre en collaboration étroite avec d'autres secteurs concernés. Les pays intègrent avec succès la gestion des risques de catastrophe dans les programmes forestiers nationaux.

L5 – La gestion durable des forêts et des arbres est plus répandue grâce aux directives sur les bonnes pratiques. Le déboisement et la dégradation des forêts ont sensiblement diminué. La contribution des forêts et des arbres hors forêts à l'atténuation des effets du changement climatique se renforce. Les pays peuvent mettre à profit les mécanismes financiers pour améliorer la gestion des forêts, procéder à des opérations de reboisement et de boisement, et réduire les émissions provenant de la déforestation et de la dégradation des forêts (REDD).

L6 – Les valeurs sociales et économiques des forêts et des arbres, et leur contribution aux moyens d'existence, sont renforcées grâce à une meilleure compréhension des facteurs sociaux et économiques donnant lieu à des investissements accrus. Les marchés des produits et des services forestiers contribuent à faire de l'utilisation forestière des terres une option plus viable sur le plan économique et plus respectueuse de l'environnement. Les entreprises forestières apportent une contribution efficace aux moyens d'existence et à la réduction de la pauvreté.

L7 – Les valeurs environnementales des forêts et de la foresterie sont exploitées grâce à la mise en œuvre efficace de politiques et de programmes d'adaptation des écosystèmes forestiers au changement climatique, de conservation de la diversité biologique, de remise en état des terres

forestières dégradées, et de gestion et utilisation des ressources hydriques et fauniques, y compris dans les écosystèmes de montagne, les zones arides, les forêts côtières et d'autres écosystèmes fragiles.

L8 – La promotion d'une gestion durable des forêts est assurée et les progrès accomplis dans ce domaine examinés par les principales parties prenantes dans le cadre des commissions forestières régionales, du Comité des forêts et d'autres partenariats et réunions appropriés, renforçant ainsi l'engagement national en faveur de la gestion durable des forêts.

Objectif fonctionnel X - Garantir l'obtention de résultats et un impact à tous les niveaux grâce à des dispositifs internes de gestion, d'administration et de contrôle souples, efficaces et efficaces, et renforcer la base de ressources financières de l'Organisation.

Résultats organisationnels proposés

X1 – L'Organisation est conduite et dirigée à travers une gouvernance efficace, prévoyant notamment la poursuite de la politique de multilinguisme et la préparation, à l'intention des organes directeurs, de documents de réunion bien ciblés et de rapports permettant la prise de décisions; une reddition de comptes appropriée; l'exercice d'un contrôle; et une plus grande cohérence et synergie entre les programmes et les activités de l'Organisation.

X2 – Une présence effective sur le terrain favorise la formulation de stratégies de coopération conjointes avec les pays, alignées sur les programmes nationaux de développement agricole et harmonisées avec les initiatives des équipes de pays des Nations Unies et d'autres partenaires du développement.

X3 – Des flux de ressources extrabudgétaires soutenus et prévisibles sont assurés, en recourant le plus largement possible aux mécanismes de coopération pour le développement agricole, tout en répondant aux besoins exprimés par les pays.

X4 – Des plans stratégiques et opérationnels spécifiques guident les travaux de l'Organisation, en mettant à profit les leçons apprises, en tenant compte des besoins des pays, en assurant un suivi continu des performances et en évaluant les résultats.

X5 – L'enregistrement des informations financières dans les comptes de la FAO est précis et à jour, et des approches axées sur la clientèle devraient permettre de trouver des solutions à tout nouveau problème lié aux politiques et aux procédures comptables.

X6 – Les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines créent un environnement favorable pour attirer et retenir des fonctionnaires qualifiés, promouvoir l'apprentissage et le perfectionnement individuel, gérer le rendement et encourager un comportement éthique.

X7 – La gouvernance des technologies de l'information est mise en place, avec dans ce domaine des solutions et des services à valeur ajoutée correspondant à l'évolution des besoins de l'Organisation.

X8 – Les services d'appui administratif et de gestion nécessaires au fonctionnement efficace de l'Organisation sont fournis aux utilisateurs conformément à des accords sur le niveau de service qui misent sur la qualité et la réceptivité.

X9 – Les politiques et les pratiques relatives à la gouvernance interne de la gestion des informations de l'Organisation et de leur diffusion sur le web, sont menées dans le cadre de WAICENT.

X10 – Des partenariats et des alliances sont établis, avec un renforcement de la coordination et des réseaux avec les principales parties prenantes (par exemple, les ONG/OSC, le secteur privé, les institutions basées à Rome, d'autres organisations des Nations Unies) au niveau national, régional et mondial. Des objectifs communs seraient notamment les suivants: la promotion des questions internationales liées au mandat de la FAO; le maintien du caractère prioritaire de la lutte contre la faim dans les programmes internationaux; la promotion de mesures visant à accroître les investissements dans l'agriculture et le développement rural.

X11 – Des communications efficaces permettent un rayonnement mondial, l'accent étant mis sur les donateurs pour la mobilisation d'un appui en faveur de l'Organisation.

X12 – L'accès des groupes d'utilisateurs, dans les pays et au niveau international (y compris les ONG/OSC, le secteur privé, les instituts de recherche, les partenaires du système des Nations Unies, etc.) aux connaissances essentielles en matière d'alimentation et d'agriculture, est assuré à travers la collecte, la production, l'échange et le partage des outils et des ressources de savoir, dans les langues de l'Organisation.

X13 – Une assistance et un appui techniques sont fournis aux pays pour l'adoption d'approches innovatrices concernant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, afin de réduire la fracture numérique en milieu rural et de renforcer les systèmes alimentaires et agricoles.

X14 - Les principales parties prenantes sont satisfaites de la mise en œuvre de mesures cohérentes à l'appui des priorités communes au niveau régional, sous-régional et national, y compris les autorités locales.

X15 – Le programme de terrain de la FAO – canal de transmission de ses compétences et de ses services dans le contexte du Cadre stratégique – est exécuté de manière efficace et rapide au niveau mondial, régional, sous-régional et national, avec une incidence maximale sur la capacité des pays membres à obtenir les résultats convenus, conformément aux objectifs de développement nationaux, aux objectifs de développement convenus sur le plan international et aux OMD.

X16 – Une contribution systématique et volontariste au niveau institutionnel est apportée par la FAO à la cohérence et à la coordination des politiques dans l'ensemble du système des Nations Unies au niveau intergouvernemental et interinstitutions, mettant en évidence la valeur ajoutée, l'attention donnée aux résultats, la capacité de réponse face à l'évolution de l'architecture de l'aide et de la coopération au développement, et la fourniture de biens publics mondiaux.

Annexe I

Teneur possible des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme

I. Contexte, situation et analyse des lacunes

Résumé des facteurs généraux (par exemple, économiques, environnementaux, commerciaux) affectant le contexte mondial de l'agriculture et du développement, et analyse visant à identifier 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, fondée sur une analyse de la situation et compte tenu d'autres prestataires de service possibles. 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, cela afin de convaincre les membres du bien-fondé de certains changements d'orientation.

Vision: projection de l'Organisation dans l'avenir. La vision témoigne d'un certain optimisme quant à l'avenir de l'Organisation et reflète 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. Il convient de définir la façon dont les personnes souhaitent se comporter dans leur travail et de 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 récompenses 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

[Extrait du Cadre stratégique 2000-2015, sous réserve d'amendements:

- 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 seraient formulés conformément aux principes directeurs suivants:

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

Leur présentation devrait inclure les éléments suivants:

- 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. un objectif stratégique;
- e. des indicateurs et des objectifs précis.

V. Cadre de résultats

Spécification des **résultats organisationnels** à 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 établit des indicateurs, des moyens de vérification, des valeurs de référence et des objectifs pour une période donnée.

VI. Modèle de programme et Stratégie de mobilisation des 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 des éléments d'une Stratégie FAO de mobilisation de ressources.

VII. Domaines d'action prioritaires

Identification de domaines d'action prioritaires qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui suppose 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. Ces thèmes, qui sont souvent, mais pas exclusivement, transversaux, mettent en évidence les avantages que la FAO souhaite aider ses membres à obtenir dans certains domaines prioritaires sur la base des résultats organisationnels dans les 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 ("thèmes phares") pour un travail ayant un grand retentissement. Fait important, cela doit également permettre un financement commun assorti de conditions moins strictes, tout en facilitant le contrôle par les organes directeurs de l'utilisation des ressources extrabudgétaires conformément aux priorités convenues.