



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
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent vingt-deuxième session

Rome, 6-10 novembre 2017

Évaluation de la contribution de la FAO à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces (OS 4)

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. Dan Gustafson
Directeur général adjoint (Programmes)
Tél.: +39 065705 6320

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



mu735

1. La Direction se félicite de l'Évaluation de la contribution de la FAO à l'Objectif stratégique 4: Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces. L'équipe d'évaluation a réalisé un examen éclairé de l'évolution et des effets du Programme stratégique 4 (PS 4) pour la période 2014-2017 et a conclu qu'une approche axée sur les systèmes agricoles et alimentaires était extrêmement pertinente du point de vue de l'appui de la FAO aux pays. En outre, elle a formulé une série de recommandations qui faciliteront la mise en œuvre d'une approche plus intégrée en matière de développement des systèmes agricoles et alimentaires, en tirant parti de l'avantage comparatif de l'Organisation dans un certain nombre de domaines essentiels. La Direction souscrit sans réserve à chacune des six recommandations.
2. Comme l'a reconnu l'équipe d'évaluation, bien que tout plaide en faveur de l'adoption d'une approche axée sur les systèmes agricoles et alimentaires pour ce qui est d'aider les pays à atteindre la majorité des 17 Objectifs de développement durable (ODD), l'assimilation de ces approches demeure limitée dans de nombreux pays. L'équipe d'évaluation a observé que des questions critiques de gouvernance liées à l'élaboration de politiques et de stratégies, en particulier un manque de coordination entre les ministères, empêchaient souvent les pays d'appliquer une approche axée sur les systèmes alimentaires. À cela s'ajoutent les objectifs souvent contradictoires que sont, d'une part, l'amélioration de l'efficacité des systèmes agricoles et alimentaires et, d'autre part, le souci de veiller à ce que le développement de ces systèmes profite aux groupes vulnérables de producteurs et de consommateurs. La FAO reconnaît qu'il est nécessaire de communiquer, de toute urgence, au sujet des effets positifs d'une approche axée sur les systèmes agricoles et alimentaires mais aussi, dans le même temps, de faire en sorte que les pays soient dotés de capacités qui leur permettent d'utiliser cette approche plus efficacement aux fins de la réalisation des objectifs nationaux dans lesquels le secteur agroalimentaire jouera un rôle crucial.
3. S'agissant de l'appui qu'elle prête aux pays, l'Organisation comprend la nécessité, expliquée dans l'évaluation, de travailler plus efficacement avec des partenaires nouveaux ou non traditionnels, à savoir des entités gouvernementales comme le Ministère de la santé et le Ministère du commerce, des entreprises du secteur privé, qui sont le moteur du développement des systèmes agricoles et alimentaires, et des associations de consommateurs, qui ont une influence grandissante sur les interventions concernant les systèmes alimentaires. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a noté que la FAO disposait d'une marge de manœuvre faible quant aux modalités d'une coopération efficace avec l'ensemble des ministères et le secteur privé. La nécessité de collaborer plus efficacement avec un éventail élargi d'acteurs transparaît dans la théorie du changement révisée sur l'objectif stratégique 4 (OS 4), introduite dans le Plan à moyen terme (PMT) 2018-2021. Celle-ci représente un grand pas vers la conception d'un appui plus intégré aux États Membres, en particulier au titre de la résultante 2, qui porte sur l'aide au renforcement des capacités des pays pour ce qui est de formuler et de mettre en œuvre des stratégies et politiques nationales plus cohérentes dans le domaine du développement des systèmes agricoles et alimentaires. L'équipe d'évaluation a soutenu, à juste titre, qu'il conviendrait de favoriser et de renforcer les partenariats des organisations chargées de travailler avec des ministères en particulier et/ou qui collaborent déjà étroitement avec le secteur privé, comme l'ONUDI et le CCI¹. La participation accrue de la FAO à des plateformes comme le programme du 10YFP-SCP² sur les systèmes alimentaires durables facilitera et améliorera aussi la collaboration avec la communauté élargie des intervenants.
4. L'harmonisation du cadre de résultats de l'OS 4 avec divers ODD montre que le Programme stratégique est un rouage indispensable dans nombre des processus nécessaires à la concrétisation des ODD. À cet effet, il est impératif de renforcer les synergies avec les autres programmes stratégiques à plusieurs fins, notamment: définir la contribution des systèmes alimentaires à des résultats nutritionnels améliorés au profit des consommateurs urbains pauvres; proposer des mesures d'incitation à l'adoption de technologies qui visent à accroître la productivité au niveau de l'exploitation; créer de meilleurs emplois pour les ruraux pauvres, surtout les femmes et les jeunes;

¹ Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI); Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI).

² Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables (10YFP-SCP).

améliorer la résilience de ces groupes vulnérables, dont les moyens d'existence sont particulièrement tributaires des systèmes agricoles et alimentaires. Sur la période 2014-2017, plusieurs initiatives ont été expérimentées en vue de favoriser les synergies avec les autres OS. Il s'agit, entre autres, d'initiatives sur le renforcement des systèmes alimentaires urbains, sur le lien entre la production durable et le développement des chaînes de valeur, et sur la mise en œuvre du Programme d'action mondial sur la sécurité alimentaire et la nutrition dans les petits États insulaire en développement. La FAO a l'intention de faire de ces initiatives pilotes des programmes d'appui complets dans le cadre du PMT 2018-2021.

5. Au vu de la palette actuelle des capacités techniques de l'Organisation, il conviendra d'adopter une approche pragmatique en vue de transposer à plus grande échelle l'appui au développement des systèmes agricoles et alimentaires, en particulier au niveau des pays. L'équipe d'évaluation a constaté, pour la période 2014-2017, les capacités limitées dans des domaines clés participant à la réalisation de l'OS 4, en particulier le financement des chaînes de valeur, le développement des agro-industries et la sécurité sanitaire des aliments.

6. Face à l'impossibilité d'augmenter significativement les effectifs chargés de ces domaines, il est tout aussi important, pour dépasser ces contraintes de ressources, de renforcer les capacités du personnel de l'ensemble de l'Organisation, de sorte qu'il puisse adopter une perspective plus systémique à l'heure de concevoir l'appui qui sera prêté aux États Membres. La FAO, grâce à la collaboration de l'équipe de gestion du PS 4 sous l'autorité du Directeur général adjoint (Programmes) et des divisions techniques sous la supervision du Sous-Directeur général (Coordonnateur, développement économique et social), redoublera d'efforts pour élargir la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités à l'appui de systèmes alimentaires durables, guidée par un document stratégique relatif aux systèmes alimentaires. Ce programme sera généralisé à tout le personnel par l'apprentissage électronique en 2018-2019.

7. Les réseaux techniques sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables et sur la sécurité sanitaire des aliments seront renforcés de façon à veiller à la cohérence des approches en matière de développement des systèmes agricoles et alimentaires dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, l'équipe de gestion du PS 4 renforcera son assistance technique aux bureaux décentralisés pour ce qui est de la conception de l'appui programmatique aux pays dans le domaine du développement des systèmes agricoles et alimentaires. Il est également envisagé, dans le PMT 2018-2021, de consolider les liens déjà forts avec les fonctionnaires techniques de la Division du Centre d'investissement (TCI), qui ont contribué à la formulation de plusieurs plans régionaux d'investissement agricole en 2016-2017.

8. Le renforcement de l'appui de la FAO au développement de systèmes agricoles et alimentaires efficaces et inclusifs ira forcément de pair avec des efforts de mobilisation de ressources de la même ampleur. L'équipe du PS 4 a déjà travaillé en étroite collaboration avec la Division de la mobilisation des ressources (TCR) à l'élaboration d'une stratégie relative à la promotion et à l'image de marque, qui jouera un rôle crucial dans les activités de communication sur son offre programmatique qu'elle mènera auprès des donateurs et des partenaires de développement. La mise en œuvre du PS 4 repose déjà en grande partie sur la coopération Sud-Sud, dont le potentiel pourrait être exploité plus largement. Les initiatives régionales existantes, en particulier Commerce agroalimentaire et intégration des marchés (Europe et Asie centrale) et Intensification durable de la production et développement des chaînes de valeur (Afrique), servent déjà à faire la démonstration, aux partenaires fournisseurs de ressources, de la valeur ajoutée découlant de l'appui que la FAO prête au développement des systèmes agricoles et alimentaires. Des efforts supplémentaires seront consentis en vue de tirer parti, aux fins de la mobilisation de ressources, des initiatives existantes, ainsi que des nouveaux programmes: systèmes alimentaires urbains, Un monde, une santé en Asie et Initiative interrégionale sur les petits États insulaires en développement.

Réponse de la Direction sous forme de tableau

Réponse de la Direction à l'Évaluation de la contribution de la FAO à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces (OS 4)

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction <i>Acceptée, partiellement acceptée ou rejetée</i>	Plan de gestion			
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Échéance	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
<p>Recommandation 1: La FAO doit élaborer, dans le cadre du PS 4, un nombre limité de travaux phares identifiables qui comprennent une offre programmatique globale du PS 4 et un lien avec d'autres PS, selon qu'il convient.</p>	<p><i>Acceptée</i></p>	<p>À l'heure de rendre opérationnel, dans le contexte du PMT 2018-2021, le cadre de résultats révisé de l'OS 4, qui décloisonne les domaines thématiques et encourage leur intégration mutuelle, la FAO élaborera une série de programmes phares. Ces programmes, parmi lesquels figureront les initiatives régionales Commerce agroalimentaire et intégration des marchés (Europe et Asie centrale), Un monde, une santé (Asie et Pacifique), l'Initiative interrégionale sur les petits États insulaires en développement, ainsi qu'un programme mondial sur les systèmes alimentaires urbains, seront au service d'une approche plus programmatique qui reposera sur l'intégration des domaines prioritaires pertinents du PS 4 et le renforcement des liens avec les autres PS.</p> <p>La conception des programmes phares sera étayée par les stratégies et plans d'investissement sectoriels nationaux et régionaux, formulés avec l'appui de la FAO, de manière à faciliter la fourniture d'une assistance technique par l'Organisation aux fins de leur mise en œuvre.</p>	<p>Équipe de gestion PS 4 DGA (Programmes) PS OSP OSD ES DGA (Climat et ressources naturelles) Chefs de programme régional</p>	<p>PMT 2018- 2021</p>	<p>N</p>

<p>Recommandation 2: Dans l'application des principes d'inclusion et d'efficacité, la FAO doit personnaliser et adapter ses approches des systèmes agricoles et alimentaires en prévoyant différents niveaux de complexité et d'intégration, compte tenu de l'état de préparation, des contraintes et des capacités des petits exploitants pour ce qui est de s'intégrer de manière profitable et durable dans des marchés et diverses chaînes de valeur. Pour être efficaces, les programmes menés au niveau national doivent représenter un juste équilibre entre les aspects «amont» (par exemple, résolution des questions relatives aux mesures commerciales et à la facilitation des échanges) et les aspects «aval» (par exemple, renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de valeur dans les PMA afin qu'ils soient à même de saisir efficacement les opportunités). Il convient de mettre à disposition en priorité les capacités nécessaires pour prêter un appui à ces programmes.</p>	<p>Acceptée</p>	<p>La FAO mettra en œuvre un programme de renforcement des capacités afin que le personnel soit mieux à même d'aider les pays à définir et à faciliter les interventions prioritaires, compte tenu du niveau de développement des systèmes agricoles et alimentaires et des objectifs propres à chaque pays.</p> <p>Dans ses travaux à l'appui du développement des chaînes de valeur, l'Organisation accordera davantage d'attention aux aspects qui offrent la plus forte marge de progression pour ce qui est de l'intégration des petits acteurs sur les marchés. Ce faisant, la FAO accroîtra l'assistance technique qu'elle prête à des institutions financières internationales en matière de conception et de mise en œuvre d'investissements de grande ampleur dans le développement des systèmes agricoles et alimentaires.</p> <p>En centrant davantage ses ressources techniques sur l'exécution au niveau des pays, et en consolidant ses réseaux techniques par la mise à disposition de ressources programmées et d'infrastructures, la FAO renforcera les capacités qui lui permettent d'aider efficacement les pays dans un certain nombre de domaines essentiels (sécurité sanitaire des aliments, financement des chaînes de valeur, secteur agroalimentaire, commerce), en particulier dans les bureaux décentralisés.</p> <p>L'Organisation raffermira aussi son engagement auprès des organisations partenaires comme l'ONUDI, dans le cadre de l'initiative 3ADI+³, afin de tirer parti de capacités techniques supplémentaires dans les domaines prioritaires liés au développement des systèmes agricoles et alimentaires.</p>	<p>Équipe de gestion PS 4 DGA (Programmes) ES OSP OHR PS Chefs de programme régional</p>	<p>Fin 2018</p>	<p>N</p>
---	-----------------	--	--	-----------------	----------

³ Initiative pour le développement du secteur agroalimentaire et des agro-industries en Afrique Plus (3ADI+).

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de gestion			
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Échéance	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Recommandation 3. Il faut que la FAO améliore la communication interne et externe sur les offres programmatiques du PS 4.	Acceptée	<p>Forte du succès de son réseau technique sur les chaînes de valeur alimentaires durables, la FAO redoublera d'efforts afin de faire mieux connaître à ses représentants dans les pays les moyens dont ils disposent pour aider les États à développer leurs systèmes agricoles et alimentaires, en accord avec les objectifs nationaux. À cet effet, l'Organisation élaborera et promouvra un document-cadre sur les systèmes alimentaires, poursuivra la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités et instaurera une utilisation plus systématique de l'Évaluation des résultantes de l'Organisation et du processus de formulation des cadres de programmation par pays (CPP).</p> <p>La FAO s'emploiera à communiquer plus sur les résultats des nombreuses offres programmatiques du PS 4 afin que les États Membres et les partenaires de développement en sachent davantage sur l'appui que l'Organisation est bien placée pour prêter.</p> <p>Au Siège, il s'agira notamment de sensibiliser les représentants permanents de la FAO, qui jouent un rôle pivot pour ce qui est de faire prendre conscience aux gouvernements de l'importance d'une approche intégrée en matière de développement des systèmes agricoles et alimentaires.</p> <p>Au niveau des pays, la concrétisation de l'objectif visé reposera sur un appui aux bureaux décentralisés, qui permettra à ceux-ci de mener des activités de communication et de promotion ciblées auprès des principaux interlocuteurs gouvernementaux et des délégations des pays fournisseurs de ressources.</p>	DGA (Programmes) ES OCC TCR	Fin 2018	N

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de gestion			
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Échéance	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
<p>Recommandation 4. La FAO doit renforcer la stratégie et les capacités en ce qui concerne la mobilisation de ressources au titre de l'OS 4. Plus particulièrement, elle doit élaborer des approches plus novatrices aux fins de la mobilisation de ressources au niveau régional, en vue d'exploiter les possibilités qui existent dans les pays où l'approche systémique de l'agriculture et de l'alimentation bénéficie actuellement d'un certain élan et où la tendance est à l'ouverture du commerce. Le cofinancement des gouvernements et leur collaboration avec des banques régionales de développement seront de plus en plus nécessaires, compte tenu de la baisse du financement des donateurs dans les pays qui ne sont pas des PMA.</p>	<p>Acceptée</p>	<p>La FAO élaborera un plan de mobilisation de ressources fondé sur une formulation plus claire de la proposition de valeur que l'Organisation apporte en matière de développement des systèmes agricoles et alimentaires. Dans ce cadre, elle déterminera les principaux donateurs susceptibles de contribuer à la mise en œuvre des programmes phares susmentionnés au niveau des pays.</p> <p>La FAO aidera davantage les bureaux de pays dans trois domaines: formulation de projets (y compris les projets financés par des fonds fiduciaires unilatéraux dans le cas des pays à revenu intermédiaire), travail auprès des donateurs, en s'appuyant sur les récents exemples d'appui prêté par le PS 4 au Bangladesh et en Gambie en matière de formulation de projets, et assistance aux pays pour la définition et la conception de projets concernant le commerce.</p> <p>L'Organisation renforcera plusieurs volets de la collaboration déjà étroite entre le PS 4 et TCI, à savoir l'aide aux pays et aux communautés économiques régionales pour ce qui est d'élaborer des plans d'investissement agricole et d'accéder à un financement mixte, et l'accroissement des investissements du secteur privé dans le développement des systèmes agricoles et alimentaires, à l'appui de la concrétisation des ODD.</p> <p>La FAO renforcera aussi la collaboration entre les équipes de gestion des PS et ses bureaux de liaison, au vu du rôle essentiel que ces derniers peuvent jouer dans la mobilisation de ressources du fait de leur proximité avec les principaux donateurs et les organisations partenaires.</p>	<p>Équipe de gestion PS 4 DGA (Programmes) TCI TCR Chefs de programme régional OSD</p>	<p>Fin 2018</p>	<p>N</p>

<p>Recommandation 5. Il convient d'examiner les mécanismes et les politiques de partenariat avec le secteur privé et les institutions financières internationales de manière à éviter tout blocage inutile.</p>	<p>Acceptée</p>	<p>La FAO, par l'intermédiaire de la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (DPS), accroîtra son appui aux bureaux décentralisés dans le domaine des partenariats avec le secteur privé. La formation de chargés des partenariats dans les bureaux régionaux sera suivie d'une aide régulière qui portera sur l'exploitation des possibilités offertes, l'examen des aspects particuliers qui sont susceptibles de comporter des risques, notamment pour la réputation de l'Organisation, et l'assistance aux bureaux de pays tout au long des négociations, aux fins de l'harmonisation avec les priorités de la FAO.</p> <p>Forte de son expérience grandissante dans les partenariats avec le secteur privé, l'Organisation se penchera sur ses politiques existantes afin de veiller à ce que l'approche adoptée demeure équilibrée, l'objectif étant de réduire les contraintes liées à la collaboration avec le secteur privé et d'éliminer les risques pour sa réputation.</p> <p>La FAO continuera de renforcer ses partenariats avec les organismes des Nations Unies qui ont des rapports plus directs avec le secteur privé: l'ONUDI pour la conception et la mise en œuvre de l'initiative 3ADI+, le CCI moyennant la signature d'un protocole d'accord sur l'appui aux alliances sectorielles public-privé, et les secrétariats du FEM⁴ et du Fonds vert pour le climat en ce qui concerne la mobilisation de ressources au profit d'activités relatives au climat qui contribuent au développement des systèmes agricoles et alimentaires.</p> <p>Par ailleurs, la FAO renforcera sa participation au programme du 10YFP-SCP sur les systèmes alimentaires durables, qui fait appel à un grand nombre de partenaires du secteur privé.</p>	<p>Équipe de gestion PS 4 DGA (Programmes) DPS TCI DGA (Opérations) Chefs de programme régional</p>	<p>Fin 2018</p>	<p>N</p>
--	-----------------	---	---	-----------------	----------

⁴ Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

Recommandation découlant de l'évaluation	Réponse de la Direction Acceptée, partiellement acceptée ou rejetée	Plan de gestion			
		Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet	Unité responsable	Échéance	Financement supplémentaire requis (Oui/Non)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Recommandation 6. Le PS 4 doit faire en sorte que les questions transversales comme la parité hommes-femmes, le changement climatique et la nutrition soient davantage mis en avant, afin de contribuer plus efficacement à l'objectif de créer des systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces.	Acceptée	<p>La FAO s'efforcera de se positionner comme une organisation chef de file dans le domaine d'action prioritaire 7 du FEM (systèmes alimentaires) afin de contribuer à orienter les investissements dans des activités relatives au climat vers le développement des systèmes agricoles et alimentaires.</p> <p>L'Organisation renforcera et généralisera son aide aux pays sur les questions de malnutrition par des interventions adéquates au niveau des systèmes alimentaires, en mettant tout particulièrement l'accent sur les petits États insulaires en développement par le truchement du Programme d'action mondial sur la sécurité alimentaire et la nutrition dans les petits États insulaires en développement.</p> <p>Pendant la durée du PMT 2018-2021, la FAO étendra son centrage sur la parité hommes-femmes aux domaines liés aux accords et directives volontaires internationaux, comme les Directives sur la pêche artisanale⁵ et les Principes du CSA pour un investissement responsable⁶, en s'appuyant en premier lieu sur des partenariats avec des organisations comme l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et la CNUCED⁷.</p>	DGA (Programmes) ES CB Chefs de programme régional	PMT 2018- 2021	N

⁵ Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté (Directives sur la pêche artisanale).

⁶ Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

⁷ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED).