F

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 الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent vingt-huitième session

Rome, 18-22 mai 2020

Évaluation de la contribution de la FAO à l'objectif Faim zéro (ODD 2)

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

M. Masahiro Igarashi
Directeur du
Bureau de l'évaluation

Tél.: +39 06570 53903

RÉSUMÉ

- L'évaluation de l'ODD 2 était de nature formative en ce qu'elle portait sur un programme de travail qui n'avait pas encore pleinement pris forme. Il s'agit d'un exercice complexe, dont la portée est vaste. L'équipe d'évaluation a établi que les travaux de la FAO relatifs à l'ODD 2 et aux liens entre cet ODD et les autres représentaient 91 pour cent du portefeuille total.
- Ce rapport rend compte de la première phase de l'évaluation, principalement réalisée au Siège, et présente les modalités de la deuxième, qui sera consacrée aux niveaux régional et national. Les résultats de la deuxième phase seront transmis au Comité du Programme à sa cent vingt-neuvième session.
- À ce stade, la conclusion générale est la suivante: bien que la FAO soit efficace pour ce qui est de formuler le programme mondial et de faire mieux connaître son rôle, à la fois en son sein et à l'extérieur, elle n'a pas encore transformé ses structures, ses mécanismes d'exécution, ses approches en matière de partenariats ni ses programmes de façon à aider plus efficacement les pays à concrétiser l'ODD 2. Les faibles capacités opérationnelles et programmatiques de l'Organisation figurent parmi les principaux facteurs qui nuisent à la qualité et limitent le développement de son assistance aux pays membres sur le terrain, à l'échelon national. Toutefois, la réforme du système des Nations Unies est l'occasion pour la FAO de renforcer sa présence dans les pays.
- Il ressort également de l'évaluation que les objectifs stratégiques (OS) et les programmes stratégiques (PS) qui s'y rapportent jouent un rôle considérable dans la formulation, la diffusion et la promotion d'une approche multisectorielle parfaitement en accord avec les ODD, mais que l'utilisation concomitante de ces deux «langages» (OS et ODD) contribue à une certaine inefficacité.
- Il ne s'agit là que de conclusions et de recommandations préliminaires. La deuxième phase, en cours, vise à collecter davantage de données et d'éléments d'analyse aux niveaux national et régional. Dans ce cadre, plusieurs des conclusions formulées à l'issue de la première phase seront revues.
- La deuxième phase subit évidemment les effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (Covid-19). Le plan d'urgence consiste à réaliser des études de cas par l'intermédiaire de consultants nationaux, appuyés par une équipe internationale, et de travailler en parallèle sur une série d'études de cas qui sont des produits propres à la FAO. Les bureaux de pays ont été contactés et la plupart d'entre eux ont confirmé leur disponibilité, leur intérêt et leur aptitude.
- Un aperçu d'une page des constatations, des conclusions et des recommandations contenues dans le rapport figure à l'annexe 3.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme est invité à examiner le contenu du présent document et à donner les indications qu'il jugera utiles.

Série des évaluations thématiques

Évaluation de la contribution de la FAO à l'objectif de développement durable 2 – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

RAPPORT RELATIF À LA PREMIÈRE PHASE

RÉSUMÉ À L'INTENTION DU COMITÉ DU PROGRAMME

BUREAU DE L'ÉVALUATION DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

AVRIL 2020

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

Bureau de l'évaluation (OED)

Le présent rapport est disponible en format électronique à l'adresse suivante: http://www.fao.org/evaluation/fr/.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

© FAO 2020

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Pour obtenir de plus amples informations sur le présent rapport, veuillez contacter:

le Directeur du Bureau de l'évaluation (OED)
Food and Agriculture Organization
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153 Rome
Italie
Courriel: evaluation@fao.org.

Table des matières

Remerciements 7
Sigles, acronymes et autres abréviations 8

Résumé 2

1.Finalité, portée et objectifs de l'évaluatio 10

2.Le cadre des ODD et l'ODD 2 12
2.1. Conception du cadre des ODD 11
2.2. ODD 2 – Éléments, structure et liens avec les autres objectifs 13
2.3. Relations entre le cadre des ODD et le Cadre stratégique de la FAO 16

3. Aperçu des domaines liés à l'ODD 2 qui ont été analysés dans le cadre de l'évaluation 16
3.1. Aperçu des travaux et du portefeuille de la FAO au titre de l'ODD 2 16
3.2. Sécurité alimentaire et nutritionnelle (cibles 2.1 et 2.2) 18
3.3. Programmation en matière d'action sociale et de parité hommes-femmes (cibles 2.3 et liens avec la cible 1.4) 20
3.4. Revenus, chaînes de valeur, marchés et commerce (cibles 2.3, 2.b et 2.c) 22
3.5. Agriculture durable et résiliente (cible 2.4) 24
3.6. Biodiversité, sciences et connaissances au service de l'agriculture (cibles 2.5 et 2.a) 26

4. Application des principes clé du Programme 2030 28
4.1. Changements profonds 28
4.2. Interdépendances, synergies et arbitrages 30
4.3. Ne laisser personne de côté 32
4.4. Agir à grande échelle grâce aux partenariats – du milliard au billion 33
4.6. Assurer la durabilité de l'environnement 36

5. Avantage comparatif 37
5.1. Gestion des connaissances 37
5.2. Capacités 38
5.3. Réforme de l'ONU et collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome 39

6. Conclusions et recommandations préliminaires 41
Conclusion 1: Progrès accomplis 41
Conclusion 2: Cadre stratégique de la FAO 41
Conclusion 3: Agir à grande échelle 43
Conclusion 4: Activités juridiques et élaboration des politiques 46
Conclusion 5: Complexité et gestion des connaissances 49

7. Études de cas proposées pour la phase 2 50
7.1. Produits caractéristiques 51
7.2. Études de cas par pays 52

Bibliographie 54

Annexes

Annexe 1: Personnes interrogées 60

Annexe 2: Théorie détaillée du changement 71

Annexe 3: Matrice des constatations, conclusions et recommandations 87

Liste des annexes 88

Figures et tableaux

Figures

Figure 1. Théorie du changement simplifiée 15

Tableaux

Tableau 1. Projets de la FAO figurant dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, classés par cible (estimations, 2012 2019) 18
Tableau 2. Études de cas sur les «produits caractéristiques» proposés pour la phase 2 51

Remerciements

Le Bureau de l'évaluation de la FAO souhaite remercier le groupe de référence chargé de guider cette évaluation, composé de membres de la Direction de haut niveau du Siège – Bureau du Directeur général, Directrice générale adjointe (Climat et ressources naturelles), Directeur général adjoint (Opérations) et Directrice générale adjointe (Programmes) –, ainsi que du Département du développement économique et social, du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources et des cinq bureaux régionaux. Leurs indications ont contribué à définir les modalités de l'évaluation et leurs observations au sujet du projet de rapport ont permis de considérablement renforcer ce document.

Le Bureau de l'évaluation tient à saluer tout particulièrement l'appui prêté par Mme Maria Helena Semedo, Directrice générale adjointe (Climat et ressources naturelles), Mme Anna Rappazzo (Bureau du Directeur général adjoint), les bureaux techniques de la FAO, les collègues du Centre pour le développement et l'environnement (CDE) de l'Université de Berne, le pôle de promotion pour l'ODD 2, M. Masahiro Igarashi, Directeur du Bureau de l'évaluation, et les collègues du Bureau pour leur appui et leurs éclairages inestimables aux différents stades de l'évaluation.

Le Bureau voudrait adresser des remerciements particuliers aux membres du personnel de la FAO et aux partenaires extérieurs qui ont aimablement fait part de leur opinion sur divers aspects des travaux de l'Organisation en rapport avec l'ODD 2 et formulé des recommandations sur la voie à suivre, dans le cadre d'entretiens et en répondant à l'enquête.

L'équipe d'évaluation était composée de six experts externes: Mme Adeline Sibanda, M. Alvaro Paz, M. Carsten Schwensen, Mme Margarita Lovon, M. Randall Purcell et M. Vernon Barrett. Mme Elham Seyedsayamdost a, quant à elle, examiné le rôle de la FAO dans la formulation des ODD, en particulier l'ODD 2. Au Bureau de l'évaluation, M. Olivier Cossée (Responsable principal de l'évaluation) a dirigé l'évaluation, avec l'aide de Mme Veridiana Mansour Mendes (Responsable adjointe de l'évaluation) et de Mme Olive Zgambo (Analyste chargée de l'évaluation).

Sigles, acronymes et autres abréviations

AFAUT	Agriculture, forêts et autres utilisations des terres
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
AMIS	Système d'information sur les marchés agricoles
CDB	Convention sur la diversité biologique
CIFOR	Centre de recherche forestière internationale
CIN2	deuxième Conférence internationale sur la nutrition
CIRAF	Centre international pour la recherche en agroforesterie
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
CPMB	Conseil de suivi des programmes de l'Organisation
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
DPI	Division du Centre d'investissement de la FAO
ESN	Division de la nutrition et des systèmes alimentaires
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIRST	Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain
FVC	Fonds vert pour le climat
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ICRISAT	Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
OED	Bureau de l'évaluation de la FAO
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OS	Objectif stratégique de la FAO
PAM	Programme alimentaire mondial
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
PMT	Plan à moyen terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PS	Programme stratégique de la FAO
Rio+20	Conférence des Nations Unies sur le développement durable

SMIAR	Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

1. Finalité, portée et objectifs de l'évaluation

1. À sa cent vingt-cinquième session, le Comité du Programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a demandé une évaluation de la contribution de la FAO à l'objectif de développement durable (ODD) 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable).

2. Il s'agissait d'une évaluation formative en ce qu'elle portait sur un programme de travail qui n'avait pas encore pleinement pris forme. Ses objectifs étaient les suivants:

   - Évaluer les travaux passés et présents de la FAO dans les domaines en rapport avec l'ODD 2 afin de déterminer les bonnes pratiques qu'il conviendrait de généraliser, les points à améliorer et les éventuelles lacunes à combler;
   - Comprendre le positionnement, les avantages comparatifs et les points faibles de la FAO quant à l'ODD 2 et trouver des moyens de renforcer la réalisation de celui-ci;
   - Étudier les solutions les plus judicieuses pour renforcer l'approche, les partenariats et les programmes de la FAO à l'appui de l'ODD 2 à l'avenir;
   - Fournir un point de référence pour les futures évaluations intéressant l'appui de la FAO à l'ODD 2.

3. L'évaluation porte sur la période allant de juin 2012 à décembre 2019 et met l'accent sur les activités menées après l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après «le Programme 2030»), en 2016. Elle accorde une attention particulière aux incidences de la réforme en cours du système des Nations Unies. Les travaux de la FAO intéressant la mesure des indicateurs relatifs aux ODD n'ont pas été examinés dans le cadre de l'évaluation de l'ODD 2, car ils sont l'objet principal d'une évaluation parallèle portant sur l'appui de l'Organisation aux statistiques nationales.

4. Le Bureau de l'évaluation de la FAO rendra compte de l'évaluation concernant l'ODD 2 en deux parties, dont la première sera présentée à la cent vingt-huitième session du Comité du Programme et la seconde à la cent vingt-neuvième session[1]. La première partie est consacrée aux structures, programmes et mécanismes d'exécution de l'Organisation, autrement dit à certains des éléments

[1] Tel qu'approuvé par le Comité du Programme à sa cent vingt-septième session (FAO, 2019).

porteurs de transformation du Programme 2030. La deuxième partie recensera, aux niveaux régional et national, les bonnes pratiques susceptibles d'être transposées à plus grande échelle et exposera les efforts déployés par la FAO pour mettre en œuvre les éléments collaboratifs du Programme 2030.

5. Le présent rapport rend compte de la première phase et décrit les modalités de la seconde, qui a débuté en mars 2020. Les résultats de la deuxième phase seront présentés au Comité du Programme à sa cent vingt-neuvième session, dans un rapport qui contiendra les conclusions globales et des recommandations étayées visant à orienter les travaux de la FAO pour les années à venir. Le Bureau de l'évaluation s'efforce de respecter ce calendrier, mais la pandémie de covid-19 pourrait l'empêcher d'achever cette évaluation difficile dans les délais.

6. Les objectifs de la première phase étaient les suivants:

- Évaluer les travaux passés et présents de la FAO dans les domaines en rapport avec l'ODD 2 afin de déterminer les possibilités et les points de blocage, de façon à faire progresser les activités de l'Organisation à l'appui de l'ODD 2;
- Apporter des contributions pertinentes et en temps utile à l'éventuelle reformulation des programmes et des mécanismes d'exécution de la FAO afin d'améliorer la capacité de l'Organisation de planifier, de mettre en œuvre, de suivre et de faire connaître son appui à l'ODD 2;
- Se préparer à la seconde phase de l'évaluation en dressant une liste de pays où réaliser des études de cas approfondies et en constituant un échantillon de produits en rapport avec l'ODD 2 qui sont propres à la FAO[2].

7. Trois questions d'évaluation transversales – chacune est détaillée dans le cadre de référence (annexe 1) – ont été formulées en étroite concertation avec la Direction et le personnel de la FAO, ainsi qu'avec des délégués de pays Membres:

A. La FAO se positionne-t-elle de manière à offrir un appui pertinent aux pays en vue de la concrétisation de leurs cibles relatives à l'ODD 2?

B. Dans quelle mesure la FAO est-elle en train de transformer (ou devrait transformer) ses mécanismes d'exécution et ses programmes afin d'aider plus efficacement les pays à réaliser les cibles de l'ODD 2?

C. Comment la FAO collabore-t-elle avec d'autres entités pour aider les pays à concrétiser leurs cibles relatives à l'ODD 2?

8. Un large éventail de méthodes a été utilisé. Les évaluations des objectifs stratégiques (OS), l'évaluation du Cadre de résultats stratégiques et l'évaluation de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé ont été exploitées de manière systématique, de même que les rapports de vérification. Le Bureau de l'évaluation a effectué une analyse approfondie du portefeuille, s'est penché sur les examens nationaux volontaires ainsi que sur les rapports des conférences régionales et les rapports annuels des bureaux de pays, et a réalisé

[2] Il s'agit de produits caractéristiques de la FAO, bénéficiant d'une certaine visibilité et utilisés dans de nombreux pays.

une enquête spécifique auprès du personnel. Une équipe de consultants externes a procédé à des entretiens avec certains membres du personnel de la FAO au Siège et dans les bureaux régionaux (par téléphone), ainsi qu'avec des représentants des autres organismes ayant leur siège à Rome.

9. Dans le cadre de la deuxième phase, une série d'études de cas est lancée dans des pays en vue d'examiner les perspectives et les considérations locales, de recenser les bonnes pratiques qui méritent d'être transposées à plus grande échelle et de prendre en compte la diversité des contextes géographiques et socioéconomiques.

10. Enfin, des recherches à l'échelle du système des Nations Unies ont débuté. Elles sont conduites conjointement avec les bureaux de l'évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Programme alimentaire mondial (PAM). L'objectif est d'établir à quelles cibles de l'ODD 2 chaque organisme multilatéral contribue aux niveaux mondial, régional et national[3].

11. Cette évaluation présente plusieurs limites, qui découlent de son ampleur et de sa complexité.

II. Le cadre des ODD et l'ODD 2

2.1. Conception du cadre des ODD

Constatation 1. Le Programme 2020 a été élaboré par les États Membres. Cependant, la FAO a apporté une contribution considérable à la formulation de l'ODD 2. Elle a établi une position commune avec le FIDA et le PAM et a fourni une expertise sur divers thèmes relevant de son mandat. Elle a également participé à la conception de 21 indicateurs qui jalonnent le Programme 2030 et a tenu une série de conférences et de consultations internationales (deuxième Conférence internationale sur la nutrition [CIN2], par exemple) qui ont permis de construire le discours afférent à l'ODD 2.

Constatation 2. Par conséquent, l'ODD 2, tel qu'il se présente, laisse beaucoup plus d'espace au mandat de la FAO que ne le faisait l'objectif du Millénaire pour le développement (OMD) 1 et reflète parfaitement les préoccupations préexistantes de la FAO en matière de sécurité alimentaire, d'agriculture durable, de biodiversité, d'approches nutritionnelles fondées sur le choix des aliments, etc. L'approche globale qui sous-tend le Programme 2030 est un principe sur lequel l'Organisation s'appuie de longue date.

[3] En collaboration avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR).

12. Parallèlement au récit de la création des ODD, il est souvent fait mention de leurs prédécesseurs, les OMD, et du processus descendant qui avait abouti à leur formulation. Cela explique l'approche radicalement différente que la communauté internationale a adoptée quant à l'élaboration du Programme 2030. Les États Membres ont dirigé fermement les divers processus parallèles qui ont contribué à la définition des ODD.

13. La FAO a participé activement aux discussions et a apporté une importante contribution aux débats menés au sein du groupe de travail à composition non limitée de l'Assemblée générale des Nations Unies sur les ODD, en collaborant avec le PAM et le FIDA, afin de construire une position commune et de fournir des contributions aux sessions portant sur la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture durable, ainsi que les mers et les océans, les forêts et la biodiversité. Au bout du compte, ces efforts ont abouti à la formulation d'un objectif à part entière concernant la faim et l'agriculture, l'ODD 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable), ainsi qu'à l'intégration d'une série de cibles et d'indicateurs ayant trait à l'alimentation, à la nutrition et à l'agriculture dans d'autres ODD.

14. La participation considérable de la FAO à la conception des ODD reposait sur une préparation stratégique réalisée en temps opportun. En organisant conjointement la consultation de haut niveau sur la faim, la sécurité alimentaire et la nutrition (Madrid, avril 2013) avec le PAM et la deuxième Conférence internationale sur la nutrition (Rome, novembre 2014) avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), la FAO a contribué efficacement à ce que l'accent soit mis sur la sécurité alimentaire et la nutrition et à ce que cette évolution se répercute sur l'élaboration des ODD. De plus, la réforme du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) a permis à la FAO, au FIDA et au PAM de s'investir directement dans la collecte et l'analyse de données et de points de vue et de s'appuyer sur ces éléments pour donner forme au programme.

15. L'Organisation a pu construire le discours autour de l'ODD 2, tout en contribuant à la formulation de 21 indicateurs dont elle est maintenant garante. De toute évidence, de nombreux autres facteurs sont aussi entrés en ligne de compte, notamment la crise des cours des produits alimentaires en 2007-2008 et le lancement du Défi Faim zéro par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2012, à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20). Quatre des cinq éléments du Défi Faim zéro allaient devenir des cibles de l'ODD 2.

16. En effet, le Programme 2030 (et l'ODD 2 en particulier) reflète parfaitement les préoccupations préexistantes de la FAO, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture durable, de la biodiversité, des approches nutritionnelles fondées sur le choix des aliments, de la réduction des pertes et du gaspillage de nourriture, et laisse beaucoup plus d'espace au mandat de la FAO

que les OMD qui l'ont précédé. De même, l'approche globale qui sous-tend le Programme 2030 est un principe sur lequel l'Organisation s'appuie de longue date.

2.2. ODD 2 – Éléments, structure et liens avec les autres objectifs

Constatation 3. L'agriculture durable est au cœur du Programme 2030. L'ODD 2 est étroitement lié à tous les autres ODD par des synergies et des compromis complexes.

Constatation 4. L'ODD 2, tel qu'il se présente, est en accord avec l'approche fondée sur les systèmes alimentaires. Il existe des relations de complémentarité mais aussi des compromis entre les cibles 2.1 (sécurité alimentaire) et 2.2 (bonne nutrition), ainsi qu'entre les cibles 2.3 et 2.4, qui concernent la production alimentaire. Ces arbitrages tiennent à l'affectation concurrentielle de ressources par les systèmes de recherche et de vulgarisation (cible 2.a), tout comme aux marchés et au commerce de produits (cibles 2.b et 2.c), qui établissent un lien entre producteurs et consommateurs d'aliments.

Constatation 5. Par conséquent, il est nécessaire d'aider les producteurs d'aliments, mais cela ne suffira pas à atteindre l'ODD 2: la réorientation de l'environnement socioéconomique dans lequel ceux-ci évoluent est indispensable à la concrétisation de l'agriculture durable et de la sécurité alimentaire.

17. Les principaux compromis et synergies entre l'ODD 2 et les autres objectifs ont été recensés à partir d'un examen approfondi de la documentation. Un tableau et une représentation graphique détaillés des nombreux liens entre les cibles de l'ODD 2 et avec les autres ODD figurent à l'annexe 2. La figure 1 en est une version simplifiée, qui reprend principalement les liens internes à l'ODD 2.

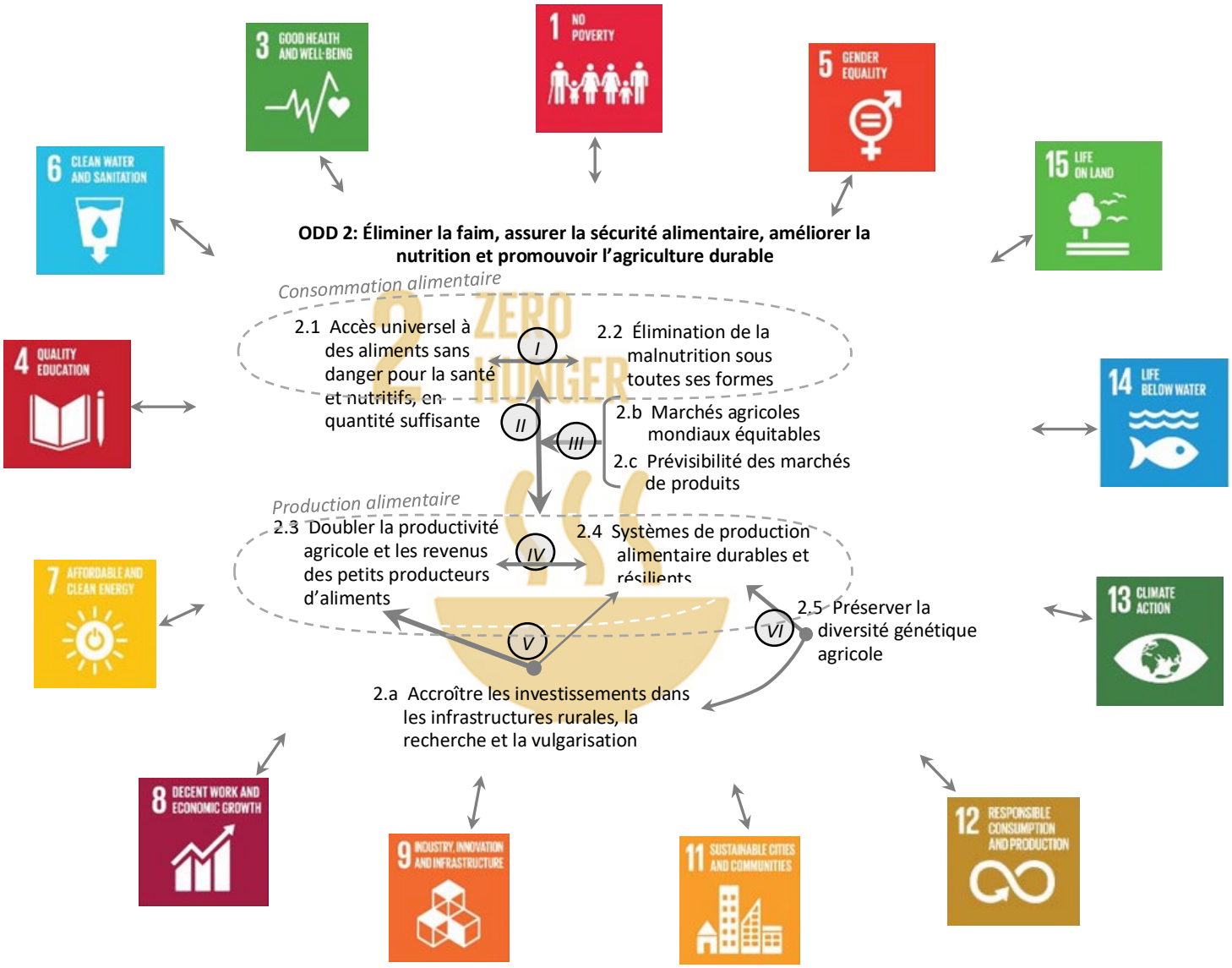
18. L'ODD 2 est étroitement lié à tous les autres ODD par des synergies et des compromis complexes, notamment aux ODD 1 (élimination de la pauvreté), 5 (égalité des sexes), 8 (travail décent et croissance économique inclusive), 12 (modes de consommation et de production durables), 13 (action pour le climat), 14 (écosystèmes marins) et 15 (écosystèmes terrestres).

19. Les relations avec l'ODD 3 concernent principalement l'impact des systèmes alimentaires sur la nutrition et la santé, qui peut prendre plusieurs formes: pollution, aliments dangereux pour la santé et zoonoses. De nombreuses cibles des ODD 6 (eau), 7 (énergie) et 11 (villes durables) font également l'objet d'arbitrages complexes avec l'ODD 2.

20. Cette analyse met en lumière les liens étroits entre l'ODD 2 et l'approche fondée sur les systèmes alimentaires et indique qu'il est crucial de réorienter l'environnement socioéconomique (marchés, comportement des consommateurs, politiques, recherche, éducation et vulgarisation,

investissements) dans lequel les producteurs d'aliments évoluent pour concrétiser l'agriculture durable et la sécurité alimentaire.

Figure 1. Théorie du changement simplifiée



Seuls les ODD les plus étroitement liés à l'ODD 2 apparaissent sur la figure.
Les liens entre les cibles de l'ODD 2 et les autres ODD (compromis et synergies) sont étudiés et cartographiés en détail à l'annexe 2.

Légendes des liens internes:

I — L'accès à des aliments nutritifs contribue à lutter contre la malnutrition. Par conséquent, les deux cibles sont complémentaires. Néanmoins, il existe une tension évidente entre la cible 2.1, qui reflète une vision quantitative de la faim, définie comme le manque d'aliments de base, et la cible 2.2, qui concerne la qualité des régimes alimentaires. La dernière est donc plus ambitieuse que la première et requiert la production et la commercialisation d'aliments plus variés (produits d'origine animale, fruits et légumes, par exemple).

II — De toute évidence, la production alimentaire (2.3, 2.4) conditionne la consommation alimentaire (2.1, 2.2). À l'inverse, la consommation alimentaire suscite et sous-tend la production alimentaire par l'intermédiaire des marchés et des prix. C'est pourquoi la flèche est à double sens. Veuillez noter que la cible 12.3 (réduire de moitié les pertes et le gaspillage de nourriture) se place à cet endroit, dans les chaînes de valeur reliant la production et la consommation alimentaires.

III — Les cibles 2.b et 2.c ont trait à l'équité et à la prévisibilité des marchés de produits alimentaires. Par conséquent, elles plaident en faveur d'une relation plus équitable et plus efficace entre la production et la consommation alimentaires (interaction II).

IV — Les cibles 2.3 et 2.4 entretiennent une relation complexe. Elles sont complémentaires dans la mesure où des revenus plus élevés peuvent permettre aux petits producteurs d'aliments d'investir davantage dans l'agriculture durable et où l'agroécologie peut permettre d'exploiter des marchés plus rentables. Néanmoins, il existe également une tension bien connue entre les profits à court terme et la durabilité à long terme.

V — La cible 2.a se rapporte aux systèmes d'appui à l'agriculture (vulgarisation, recherche, infrastructures rurales, etc.) et contribue donc naturellement aux cibles 2.3 et 2.4. Cependant, la plupart des programmes de recherche agricole et des systèmes d'appui à l'agriculture sont historiquement tournés vers l'accroissement de la production et de la productivité agricoles (2.3), en particulier pour les cultures de base. Jusqu'à présent, le soutien institutionnel à l'agriculture durable a été moindre (2.4).

VI — La préservation de la biodiversité agricole contribuerait à la recherche agricole (2.a) en garantissant l'existence de certaines caractéristiques génétiques qu'il pourrait s'avérer utile d'intégrer dans des variétés commerciales. Cette cible est essentielle pour réussir la transition vers l'agriculture durable, étant donné que les variétés et les races traditionnelles sont en général plus résistantes, moins dépendantes des intrants que les variétés commerciales à fort rendement et plus nutritives.

2.3. Relations entre le cadre des ODD et le Cadre stratégique de la FAO

Constatation 6. Le Cadre stratégique révisé de la FAO met l'accent sur des objectifs intersectoriels et intégratifs, y compris les ODD, et prend dûment en considération l'ODD 2. La FAO a inclus des indicateurs relatifs aux ODD dans son Plan à moyen terme (PMT) 2018-2021 et les huit cibles de l'ODD 2 dans la matrice de résultats.

Constatation 7. Cependant, la coexistence de ces deux cadres entraîne une perte d'énergie pour l'Organisation, qui s'intéresse aux deux séries d'objectifs en même temps. Il n'existe pas de relations individuelles entre ces deux séries d'objectifs, de sorte que les discours y afférents ne sont pas en correspondance directe.

21. L'évolution culturelle promue lors de la révision du Cadre stratégique, en 2013, a permis de préparer la FAO à l'adoption d'une approche similaire reposant sur une stratégie de développement fondée sur des objectifs intersectoriels et interconnectés. Le Cadre stratégique a été refondu de sorte que les contributions aux ODD soient définies clairement.

22. Un certain nombre de documents établis par la FAO décrivaient le rôle de l'Organisation dans le Programme 2030. Le rapport de synthèse sur l'évaluation des OS indique que ces documents d'orientation contiennent plusieurs discours (FAO, 2019d), à propos des 17 ODD, des 5 objectifs stratégiques, des cinq principes, des 20 actions interconnectées et des 12 domaines prioritaires (pour la mobilisation de ressources). Sans se contredire, ceux-ci créent des ambiguïtés sur les rôles respectifs de la FAO et de ses partenaires. En ce sens, les OS constituent, à l'instar des ODD, un langage, une façon de représenter le monde sous la forme de concepts. Recourir à deux langages différents en parallèle peut semer la confusion. Il n'existe pas de relations individuelles entre ces deux séries d'objectifs, de sorte qu'il n'y a pas de «traduction» directe entre les langages qui s'y rapportent.

3. Aperçu des domaines liés à l'ODD 2 qui ont été analysés dans le cadre de l'évaluation

23. La présente section donne un aperçu des principaux travaux en cours qui intéressent les différentes cibles de l'ODD 2, de façon à faire ressortir les domaines qu'il pourrait être pertinent d'examiner de façon plus approfondie lors de la deuxième phase de l'évaluation. Elle n'a pas vocation à fournir une analyse systématique de leur efficacité pour ce qui est d'atteindre les cibles.

3.1. Aperçu des travaux et du portefeuille de la FAO au titre de l'ODD 2

Constatation 8. Les travaux de la FAO sur l'ODD 2 et sur les liens entre celui-ci et les autres ODD correspondent, selon les estimations, à 91 pour cent du portefeuille de projets, soit un montant total cumulé de 6,7 milliards d'USD.

Les cibles 2.3 et 2.4 (production alimentaire) dominent le portefeuille, tandis que la cible 2.5 (biodiversité agricole) représentait moins d'un pour cent des dépenses sur la période considérée.

Constatation 9. Le pourcentage de projets consacrés à chacune des cibles n'a pas connu d'inflexion après 2015. Même si l'ODD 2, tel qu'il se présente, est en accord avec les priorités historiques de la FAO, le portefeuille de l'Organisation devrait évoluer de façon à mieux correspondre à ses cibles et aux principes essentiels du Programme 2030 (promouvoir les approches intégrées, plaider en faveur de l'inclusion sociale et agir à grande échelle, par exemple).

24. L'ODD 2 est celui auquel la FAO est censée le plus contribuer (Assemblée générale des Nations Unies, 2018). Le rôle important de l'Organisation quant à cet objectif apparaît tout aussi nettement dans le Cadre d'indicateurs mondiaux (ONU, 2019b). La FAO est l'organisation garante de 21 indicateurs, dont neuf se rapportent à l'ODD 2.

25. Afin d'estimer plus précisément l'ampleur des travaux de la FAO sur l'ODD 2, un examen quasiment exhaustif des titres et des objectifs des projets de la FAO figurant dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain et ayant été approuvés sur la période visée par l'évaluation a été réalisé en vue de les retranscrire en «langage des ODD» et de les classer par catégorie. L'un des principaux facteurs limitants est que ces données ne concernent que des programmes mis en œuvre par la FAO et enregistrés dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain. Par conséquent, l'analyse ne porte pas, à ce stade, sur les travaux normatifs financés par les contributions ordinaires, ni sur l'appui non négligeable de la Division du Centre d'investissement de la FAO aux investissements agricoles d'autres partenaires de développement, comme la Banque mondiale ou le FIDA[4].

26. Le tableau 1 présente le portefeuille de projets ventilé par cible (ou ensemble de cibles)[5] de l'ODD 2. Les travaux de la FAO sur l'ODD 2 et sur les liens entre celui-ci et les autres ODD correspondent, selon les estimations, à 91 pour cent du portefeuille examiné, soit un montant total cumulé de 6,7 milliards d'USD sur la période 2012-2019. L'une des caractéristiques frappantes est le faible niveau des dépenses programmatiques à l'appui de la cible 2.5 (biodiversité agricole) – moins d'un pour cent au niveau mondial et 0,3 pour cent en Afrique.

[4] La Division du Centre d'investissement estime que les investissements de ces partenaires auxquels elle prête un appui représentent environ cinq milliards d'USD par an. Il s'agit d'un domaine d'activité crucial pour l'ODD 2 et un examen des produits propres à la FAO en matière d'appui aux investissements sera réalisé pendant la deuxième phase de l'évaluation (voir la section 7.1, tableau 2, point 10).

[5] Il était impossible de déterminer les nuances entre les cibles 2.1 et 2.2, ainsi qu'entre les cibles 2.3 et 2.4, en se fondant uniquement sur les titres et les objectifs de projets. Afin de surmonter ce problème, l'équipe d'évaluation a fusionné les cibles de l'ODD 2 en plusieurs groupes: sécurité alimentaire et nutrition (cibles 2.1 et 2.2), agriculture rentable et durable (cibles 2.3 et 2.4) et biodiversité agricole (cible 2.5).

Tableau 1. Projets de la FAO figurant dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain, classés par cible (estimations, 2012-2019)

Cibles de l'ODD 2	Nombre de projets	Budget total (en USD)	Pourcentage du portefeuille total						
			Tous	RAF	RAP	REU	RLC	RNE	Monde
Consommation alimentaire (2.1, 2.2)	641	1 127 691 850	15%	12%	10%	19%	4%	19%	26%
Production alimentaire (2.3 et 2.4)	2 892	4 818 661 578	65%	70%	74%	62%	74%	64%	47%
Biodiversité agricole (2.5)	86	43 862 316	0,6%	0,3%	0,4%	0,2%	1,7%	1,0%	1,3%
Toutes ou presque toutes les cibles de l'ODD 2	479	703 076 598	10%	13%	5%	12%	1%	8%	6%
Aucun lien ou lien lointain avec l'ODD 2	505	690 997 876	9%	5%	10%	7%	19%	8%	20%
Total portefeuille	4 603	7 384 290 218	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

27. Le questionnaire adressé au personnel et aux consultants de la FAO a dessiné un tableau plus nuancé: les deux tiers des personnes interrogées ont déclaré que leur travail contribuait à la cible 2.1 et à la cible 2.4. La cible 2.5 a été mentionnée par 41 pour cent des personnes sondées (annexe 2).

28. La part des projets consacrés à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à la biodiversité agricole semble être demeurée stable au fil des années et n'a pas connu d'inflexion après 2015. De même, la proportion de projets appartenant aux différentes catégories susmentionnées, qui reposent sur leur degré de relation avec l'ODD 2 (ODD 2 exclusivement, ODD 2 principalement, ODD 2 secondairement), a très peu évolué dans le temps. Il n'y a pas de différence sensible dans les activités entre les périodes 2012-2015 et 2016-2019. On pourrait avancer que le portefeuille de la FAO n'avait pas particulièrement besoin d'évoluer radicalement pour être davantage en accord avec l'ODD 2, étant donné que celui-ci, tel qu'il se présente, correspond aux priorités de longue date de l'Organisation, comme indiqué à la section 2.1. Cependant, il est attendu que le portefeuille évolue encore afin de refléter de manière plus complète les cibles de l'ODD 2 ainsi que les principes essentiels du Programme 2030 (promouvoir des approches intégrées, plaider en faveur de l'inclusion sociale et agir à grande échelle, par exemple).

3.2. Sécurité alimentaire et nutritionnelle (cibles 2.1 et 2.2)

Constatation 10. La FAO, qui mettait presque exclusivement l'accent sur la production alimentaire, évolue actuellement vers une vision plus systémique, qui prend la forme d'une approche fondée sur les systèmes

alimentaires. Néanmoins, il manque à ses activités un concept intégré et un centrage fort sur les chaînes de valeur au niveau des pays. Par conséquent, il se peut que la FAO soit en retard sur d'autres partenaires pour ce qui est de rendre opérationnelle l'approche fondée sur les systèmes alimentaires au niveau des pays. Le Sommet sur les systèmes alimentaires, qui doit se tenir en 2021, devrait apporter des éclaircissements et conférer un caractère plus urgent à ces travaux.

Constatation 11. La gouvernance et l'élaboration de politiques font également l'objet d'un regain d'attention. Il s'agit de produire des éléments factuels et de mieux saisir la situation, son économie politique, ainsi que les évolutions, facteurs et effets des politiques antérieures afin d'orienter les conseils relatifs aux politiques, pas simplement de collecter des statistiques et de proposer une assistance technique. D'autres domaines se font jour, dans lesquels la FAO peut mener des travaux en rapport avec les cibles 2.1 et 2.2, notamment le Cadre d'action pour l'alimentation en zone urbaine, la nutrition, ainsi que les pertes et le gaspillage de nourriture.

29. La FAO, qui mettait auparavant l'accent sur la production alimentaire, se concentre de plus en plus sur le système alimentaire dans son ensemble[6] (production, transformation, stockage, commercialisation et consommation) et le Programme stratégique (PS) 4 vise spécifiquement à améliorer les systèmes alimentaires. Cependant, les activités demeurent fragmentées, elles ne reposent pas sur une vision intégrée des systèmes alimentaires ni sur une définition concrète de ce que cela signifie pour les travaux de la FAO. Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires qui se tiendra en 2021 devrait permettre d'avancer sur cette question. Bien que la FAO joue un rôle de chef de file pour ce qui est de développer les arguments en faveur du Sommet et de formuler le processus préparatoire, et qu'elle conduise ces opérations de manière réfléchie, elle donne l'impression d'être en retard sur les autres organismes (Fonds des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF], Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD]) pour ce qui est de rendre opérationnelle l'approche fondée sur les systèmes alimentaires au niveau des pays. Ce point figure parmi ceux que l'équipe d'évaluation s'emploiera à étudier au cours de la deuxième phase.

30. La production d'éléments factuels à l'appui de l'élaboration de politiques fait l'objet d'un regain d'attention, notamment dans le cadre du PS 1 et au sein de la Division du Centre d'investissement. Il en est de même pour la gouvernance et l'élaboration de politiques, par exemple dans le cadre du PS 1. Il s'agit de

[6] La FAO définit les systèmes alimentaires comme l'ensemble des acteurs participant à la production, au regroupement, à la transformation, à la distribution, à la consommation et à l'élimination des produits alimentaires. Un système alimentaire est durable lorsqu'il concrétise la sécurité alimentaire et la nutrition pour tous de manière rentable (durabilité économique), qu'il a dans l'ensemble des effets bénéfiques pour la société (durabilité sociale) et qu'il a un impact positif ou neutre sur l'environnement naturel (durabilité environnementale). Voir *Sustainable food systems. Concept and framework* (FAO, 2018f).

produire des éléments factuels et de mieux saisir la situation, son économie politique, ainsi que les évolutions, facteurs et effets des politiques antérieures afin d'orienter les conseils relatifs aux politiques, pas simplement de collecter des statistiques et de proposer une assistance technique. Toutefois, l'efficacité des approches de la FAO concernant les politiques destinées à réduire la faim et la malnutrition n'a pour l'instant pas été prouvée.

31. Les produits importants dans le domaine de la nutrition intéressent notamment l'éducation nutritionnelle, les indicateurs relatifs à la qualité des régimes alimentaires, les travaux de la Commission du Codex Alimentarius sur les normes nutritionnelles et les principes directeurs pour des régimes alimentaires sains et durables, et le gaspillage de nourriture. Par l'intermédiaire de la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires et des nutritionnistes des bureaux régionaux, la FAO renforce également les capacités nationales en matière d'analyse et d'appui aux systèmes alimentaires aux niveaux national et local (territorial). Les travaux de l'Organisation en rapport avec le Cadre d'action pour l'alimentation en zone urbaine, qui ont commencé au début des années 2000, sont stratégiques du point de vue du Programme 2030, au vu de la croissance urbaine sans précédent (FAO, 2018g). L'un des projets phares dans ce domaine, intitulé «Élaborer des systèmes alimentaires durables dans les zones urbaines: expérimenter une approche globale à Nairobi, Dacca et Lima», aide ces trois municipalités à planifier les systèmes alimentaires (FAO, non daté).

3.3. Programmation en matière d'action sociale et de parité hommes-femmes (cibles 2.3 et liens avec la cible 1.4)

Constatation 12. La Politique de la FAO en matière d'égalité des sexes a permis à l'Organisation de tenir de plus en plus compte des considérations de parité hommes-femmes, bien que les résultats demeurent inégaux entre les différents programmes stratégiques, unités techniques et bureaux décentralisés. L'ODD 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) et le principe de ne laisser personne de côté offrent la possibilité d'intégrer de manière plus systématique les questions de parité entre les sexes et d'autonomisation des femmes dans les travaux de la FAO.

Constatation 13. Les travaux relatifs aux Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, aux 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 et aux Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires ont débuté avant la formulation des ODD mais demeurent extrêmement pertinents, étant donné qu'ils portent sur des questions fondamentales intéressant les

cibles 5.1, 1.4 et 2.3 des ODD et promeuvent une approche fondée sur les droits de l'homme. L'emploi des jeunes dans l'agriculture est un domaine de travail nouveau.

32. La Politique de la FAO en matière d'égalité des sexes fixe des objectifs clairs, notamment celui d'un accès égal des hommes et des femmes aux ressources de production, aux services, aux revenus, aux marchés, à l'emploi et à des débouchés rémunérateurs et de leur contrôle sans distinction de sexe, ainsi que celui d'une augmentation de la part de l'aide agricole totale affectée aux projets centrés sur les femmes et l'égalité des sexes (FAO, 2016b). Elle établit des normes minimales en matière d'intégration des considérations de parité hommes-femmes[7], à l'aune desquelles la FAO établit des rapports annuels. L'application de ces normes minimales a permis à l'ensemble de l'Organisation de tenir de plus en plus compte des questions de parité hommes-femmes. Toutefois, elle n'est pas systématique. Les femmes (de même que les jeunes) ne sont pas encore perçues par chaque division technique comme des bénéficiaires potentielles. L'influence de certains donateurs a été citée parmi les explications possibles, ainsi que le rôle joué par les différents chefs d'équipe.

33. L'adoption des ODD en 2015, en particulier l'ODD 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) et le principe de ne laisser personne de côté, représentait une occasion de renforcer l'intégration des questions de parité entre les sexes et d'autonomisation économique des femmes dans les travaux de la FAO.

34. Outre la question de la parité hommes-femmes, l'emploi des jeunes dans l'agriculture est de plus en plus considéré comme un facteur important pour endiguer le flot de jeunes qui abandonnent l'agriculture et migrent vers les zones urbaines. Des travaux intéressants sont menés dans ce domaine. Les systèmes alimentaires autochtones sont aussi un domaine d'activité qui connaît un regain d'intérêt, notamment au sein de l'équipe du PS 3.

35. Les travaux sur les directives volontaires visent à éliminer la discrimination à l'égard des femmes et des autres groupes marginalisés et à leur permettre de jouir des mêmes droits aux ressources et aux services économiques et naturels que le reste de la population. Bien que ces directives[8] aient été adoptées à

[7] Ces normes minimales incluent notamment l'obligation de réaliser une évaluation de la parité hommes-femmes par pays afin d'étayer la planification et la programmation de la FAO au niveau national, en particulier la formulation et la révision des cadres de programmation par pays (CPP). Voir, par exemple, *Country Gender Assessment of Agriculture and the Rural Sector in Nepal* (FAO, 2019e).

[8] Quatre ensembles de directives volontaires mettant l'accent sur les personnes vulnérables et marginalisées sont particulièrement pertinentes: les Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (2004), les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (2012), les 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, 2015) et les Principes pour un investissement agricole responsable dans le contexte de la sécurité alimentaire et de la nutrition (CSA, 2014).

l'époque des OMD, elles demeurent pertinentes à l'heure des ODD. En effet, elles portent sur des questions fondamentales en rapport avec les cibles 5.1, 1.4 et 2.3 des ODD et encouragent une approche fondée sur les droits de l'homme. L'équipe chargée de l'évaluation de l'OS 1 de la FAO (FAO, 2018c) les a trouvées extrêmement pertinentes mais pas toujours aisées à promouvoir dans les pays. La volonté politique est cruciale et les relations de la FAO avec les pouvoirs publics comme la société civile sont déterminantes pour les résultats finaux.

3.4. Revenus, chaînes de valeur, marchés et commerce (cibles 2.3, 2.b et 2.c)

Constatation 14. La FAO, par l'intermédiaire de sa Division du commerce et des marchés, est très active en matière de suivi des marchés de produits et gère le Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS), considéré comme une référence, et le Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR).

Constatation 15. Compte tenu de la demande croissante d'aliments meilleurs pour la santé et plus variés, il est nécessaire de fournir des services en rapport avec les marchés qui couvrent une gamme plus large de denrées alimentaires. En général, une grande partie des cultures locales sont faiblement présentes dans le portefeuille de la Division concernant les services d'information sur les marchés. Il peut s'agir de fruits, de légumes, de fruits à coque, du quinoa, du manioc, du fruit à pain, de l'igname ou d'autres denrées présentant des débouchés pour les petits producteurs d'aliments, qui sont au cœur de cible 2.3.

Constatation 16. Les évaluations réalisées au niveau des pays ont montré que de nombreuses chaînes de valeur n'exploitaient pas pleinement le potentiel de l'approche qui consiste à œuvrer à la fois en amont et en aval de la production.

Constatation 17. L'Initiative Main dans la main, lancée par le Directeur général, et le fait que celui-ci insiste sur le lien entre l'élimination de la faim et la réduction de la pauvreté sont des signes que la FAO ne se limite pas aux exploitations.

36. La cible 2.3 des ODD et les indicateurs 2.3.1 et 2.3.2 soulignent la nécessité d'aider les agriculteurs marginalisés à sortir du cadre de la subsistance pour mieux s'intégrer dans le paysage économique. Dans le Cadre stratégique actuel de la FAO, la cible 2.3 est liée principalement à l'OS 4 (Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches) mais aussi à l'OS 2 (Rendre l'agriculture, la foresterie et la pêche plus productives et plus durables)[9]. Les activités du PS 4 prennent visiblement

[9] Les travaux du PS 4 intéressent également l'ODD 12, qui, tel qu'indiqué à la section 2, recoupe grandement l'ODD 2.

une importance croissante au sein de la FAO et fournissent un point focal pour les travaux collaboratifs entre les départements et les divisions, notamment la Division du Centre d'investissement, la Division relations et mobilisation des ressources et le Bureau juridique. Néanmoins, les évaluations réalisées au niveau des pays ont mis en évidence le fait que de nombreux projets censés porter sur les chaînes de valeur se concentraient en réalité sur la production alimentaire et n'exploitaient pas pleinement le potentiel de l'approche qui consiste à analyse les chaînes de valeur et à intervenir à la fois en amont et en aval de la production.

37. L'Initiative Main dans la main, lancée récemment par le Directeur général, et le fait que celui-ci insiste sur le lien entre l'ODD 2 et l'ODD 1 (réduction de la pauvreté) montrent que la FAO ne se limite pas aux exploitations et s'intéresse également aux chaînes de valeur, à l'utilisation des terres, à l'eau et à l'énergie, aux pertes et au gaspillage de nourriture, au changement climatique, à la consommation responsable, aux jeunes, à la parité hommes-femmes et à l'emploi (FAO, 2019f). À ce stade, il s'agit d'un processus (plutôt que d'un produit) d'appariement entre des partenaires, des capitaux, des informations et d'autres ressources, dont le but est d'accroître les investissements publics et privés dans des systèmes alimentaires durables, à grande échelle et au niveau territorial. La FAO est actuellement en pourparlers avec la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement (BID) en vue du lancement de l'Initiative Main dans la main dans des pays pilotes.

38. De même, les initiatives AgrInvest et AgrIntel, dirigées par la Division du Centre d'investissement en collaboration avec la Division des partenariats et le PS 4, ont été lancées récemment afin d'attirer des investissements privés à l'appui de la réalisation des cibles de l'ODD 2. Elles en sont aux prémices de leur expérimentation.

39. La Division du commerce et des marchés surveille les marchés de produits. Depuis sa création, elle mène des activités efficaces au service des marchés classiques et traditionnels des principaux produits qui constituent la base des marchés mondiaux de marchandises (céréales, produits laitiers, viande et animaux d'élevage, entre autres)[10]. Cependant, compte tenu de la demande croissante d'aliments meilleurs pour la santé et plus variés, il est nécessaire de fournir des services en rapport avec des marchés d'aliments moins connus. Beaucoup de cultures locales – dans les pays tropicaux, par exemple, les fruits, les légumes, les fruits à coque, le quinoa, le manioc, le fruit à pain, l'igname, etc. – sont faiblement présentes dans le portefeuille de la Division concernant les services d'information sur les marchés, bien qu'elles comportent des débouchés pour les petits producteurs d'aliments, qui sont au cœur de cible 2.3.

[10] Certains produits bénéficient d'une architecture internationale spécifique, telle que l'Organisation internationale du café (OIC) et le Comité international du thé.

3.5. Agriculture durable et résiliente (cible 2.4)

Constatation 18. La FAO a constitué un riche fonds d'approches intégrées en matière d'agriculture durable et résiliente, avec un potentiel considérable dans le contexte des ODD, notamment l'agriculture climato-intelligente, l'agroécologie, l'alimentation et l'agriculture durables ou encore l'approche sur les paysages propices à la vie.

Constatation 19. S'agissant du changement climatique, l'agriculture climato-intelligente est de plus en plus perçue comme incontournable dans le cadre du Programme 2030 dans de nombreux pays et la FAO participe à plusieurs grands projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC). L'Initiative en faveur de la croissance bleue exploite le potentiel de l'aquaculture et du secteur maritime en matière de croissance durable pour accélérer la concrétisation des ODD, en particulier au profit des petits États insulaires en développement (PEID).

40. La cible 2.4 appelle à l'adoption d'approches intégrées propices à une agriculture plus durable. La FAO a déjà constitué un riche fonds de pratiques bien établies et d'outils à l'appui d'approches intégrées englobant les paysages terrestres et marins, comme l'agroforesterie et la foresterie sociale, la gestion durable des terres, la gestion intégrée des bassins hydrographiques, la gestion intégrée des zones côtières et, plus récemment, le modèle «Produire plus avec moins», mis au point par le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, l'agriculture climato-intelligente[11] et l'agroécologie. Depuis 2013, la plupart des travaux à l'appui de cette cible s'inscrivent dans le cadre de l'OS 2.

41. Par le passé, ces approches étaient principalement sectorielles. La vision commune pour une alimentation et une agriculture durables[12] au titre de l'OS 2 est venue en outre souligner la nécessité d'opérer une transition vers des systèmes de production plus durables tout en s'attaquant aux défis mondiaux liés à l'environnement *dans l'ensemble* des secteurs (FAO, 2018d).

42. L'ODD 2 est étroitement lié à l'ODD 13 (action pour le climat). La FAO estime que l'agriculture, les forêts et les autres utilisations des terres (AFAUT) sont à l'origine de 21 pour cent des émissions totales de gaz à effet de serre. Réciproquement,

[11] Selon la définition de la FAO, il s'agit d'une agriculture qui accroît durablement la productivité, renforce la résilience, réduit les émissions de gaz à effet de serre et contribue à la réalisation des objectifs nationaux en matière de sécurité alimentaire et de développement (FAO, non daté b).

[12] L'approche liée à l'alimentation et l'agriculture durables repose sur cinq principes essentiels: i) accroître la productivité, l'emploi et la valeur ajoutée dans les systèmes alimentaires; ii) protéger et valoriser les ressources naturelles; iii) améliorer les moyens d'existence et favoriser une croissance économique inclusive; iv) renforcer la résilience des personnes, des communautés et des écosystèmes et v) adapter la gouvernance aux nouveaux défis (FAO, 2014c).

le principal danger du changement climatique pour l'humanité pourrait provenir de la perturbation des approvisionnements alimentaires découlant de la fréquence accrue des événements météorologiques extrêmes et de l'arrivée d'organismes nuisibles, de maladies et d'espèces envahissantes à des endroits dont ils étaient absents auparavant.

43. L'axe de travail le plus connu de la FAO dans ce domaine demeure l'agriculture climato-intelligente, qui est considérée comme de plus en plus importante au regard des ODD. L'équipe du PS 2 et le Département du climat, de la biodiversité, des terres et des eaux ont analysé en détail les interactions entre l'agriculture climato-intelligente et les ODD et ont abouti à la conclusion qu'ils étaient étroitement liés.

44. La dynamique actuelle dans le domaine du financement international de l'action pour le climat offre à la FAO de nouvelles possibilités de promouvoir les investissements dans l'agriculture durable à grande échelle en bénéficiant des ressources du FVC et du FEM. La transition nécessaire d'une approche à forte intensité d'intrants vers des systèmes alimentaires plus durables et plus résilients a un coût, que de nombreux pays en développement ne peuvent assumer seuls. Pour ces pays, savoir comment obtenir et utiliser efficacement les financements internationaux disponibles est une étape importante sur le long chemin d'un développement résilient face au climat.

45. La FAO participe déjà à plusieurs grands projets financés par le FVC[13], qui serait un mécanisme de financement envisageable pour l'agriculture climato-intelligente. Le FEM[14], quant à lui, finance déjà de nombreux projets en rapport avec l'agriculture climato-intelligente et la gestion durable des terres. Cependant, les travaux de la FAO sur le changement climatique ne sont pas coordonnés efficacement entre les différents bureaux de pays et unités techniques, et le personnel de l'Organisation a l'impression que les chevauchements d'activités et les doublons sont fréquents.

46. Le recours aux nouvelles technologies en matière de recherche agricole s'accélère, ce qui donnera des moyens inédits de s'attaquer aux problèmes difficiles concernant la productivité agricole et la santé des animaux et des

[13] La FAO est accréditée auprès du FVC en tant qu'entité chargée de la mise en œuvre des aides pour des projets de taille moyenne (de 50 à 250 millions d'USD) qui présentent un niveau de risque social et environnemental intermédiaire. En 2018, le Conseil d'administration du FVC a approuvé deux projets pour lesquels la FAO était l'entité accréditée, l'un au Paraguay et l'autre à El Salvador, pour un montant total de 60,9 millions d'USD. La FAO a obtenu 167,9 millions d'USD auprès du FVC en 2019 (FVC, non daté).

[14] FAO est une entité partenaire du FEM, celui-ci étant un partenariat entre 18 organismes et 183 pays dont l'objectif est de résoudre les problèmes environnementaux les plus épineux qui se posent dans le monde et qui ont trait à la biodiversité, au changement climatique, à la dégradation des terres, aux produits chimiques et aux eaux internationales. Le FEM octroie des subventions aux pays pour les aider à relever ces défis, tout en contribuant aux objectifs de développement essentiels, comme la sécurité alimentaire.

végétaux. À ce sujet, la FAO a accueilli le symposium international sur le rôle des biotechnologies agricoles dans les systèmes alimentaires durables et la nutrition (février 2016) et a organisé une série de consultations régionales en 2017-2018, en s'appuyant sur les travaux antérieurs dirigés par la Division mixte FAO/Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture (FAO, 2013b).

47. L'Initiative en faveur de la croissance bleue exploite le potentiel de l'aquaculture et du secteur maritime en matière de croissance durable pour accélérer la concrétisation des ODD, en particulier au profit des PEID. Divers systèmes riz-poisson et riz-légumes ont été encouragés.

48. Les approches territoriales et les approches à l'échelle du paysage sont essentielles à une alimentation et une agriculture durables. Dans le cadre de son approche «Des paysages propices à la vie», la FAO a mis au point et expérimenté sur le terrain des outils pouvant être déployés localement à l'appui de la transition vers une agriculture durable.

3.6. Biodiversité, sciences et connaissances au service de l'agriculture (cibles 2.5 et 2.a)

Constatation 20. La FAO est idéalement placée pour diriger le débat sur la conservation et l'utilisation de la biodiversité intéressant l'agriculture. Elle héberge le Secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture et joue de longue date un rôle primordial dans l'élaboration des approches applicables à la conservation et à l'utilisation durable de ces ressources.

Constatation 21. En matière de recherche pour le développement, l'Organisation occupe toujours une position importante en tant que référent technique, aux côtés d'autres acteurs mondiaux, en particulier l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et les autres centres de l'Organisation du Système CGIAR. L'approche reposant sur les écoles pratiques d'agriculture, dont la FAO est le fer de lance depuis près de 30 ans, se démarque comme un atout incontournable, que la plupart des organisations de recherche pour le développement intègrent actuellement dans leurs activités.

49. La FAO joue de longue date un rôle central dans la conservation de la biodiversité agricole et la promotion de son utilisation durable. Elle héberge d'ailleurs le Secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture. Par conséquent, elle est bien placée pour diriger les débats sur des sujets clés, tels que l'amélioration de la pertinence de la biodiversité agricole dans la perspective de l'agroécologie et d'autres approches systémiques élaborées et

expérimentées par elle au titre des approches à l'échelle du paysage[15], couramment utilisées par la communauté de la conservation de la biodiversité dans le cadre de la Convention sur la diversité biologique (CDB), ou la compréhension des interactions possibles entre l'approche fondée sur les systèmes alimentaires et les approches ayant trait à la conservation de la biodiversité. Un nouveau groupe transversal sur la biodiversité a été créé récemment au sein du Bureau du Directeur général adjoint chargé du Département du climat, de la biodiversité, des terres et des eaux. Il coordonne la collaboration, maximise les synergies et transpose à l'échelle de l'Organisation les efforts déployés dans ce domaine (FAO, 2019h).

50. La FAO conserve une position importante en tant que référent technique en ce qui concerne les approches relatives à la recherche pour le développement, position qu'elle partage avec l'IFPRI et les autres centres de l'Organisation du Système CGIAR. Citons, à cet égard, les travaux récents avec la Plateforme pour l'agriculture tropicale et ses systèmes de renforcement des capacités au service de l'innovation agricole. L'approche axée sur les écoles pratiques d'agriculture[16], dont la FAO est le fer de lance depuis près de 30 ans, est en passe d'être intégrée aux activités de la plupart des organisations de recherche pour le développement. Cette approche comporte de nombreuses variantes, dont les écoles de gestion agricole et le modèle des caisses de résilience. Des efforts ont été déployés afin d'amplifier l'impact des écoles pratiques d'agriculture en associant la radio, la vidéo, la communication et des applications en ligne.

51. Les solutions numériques remodèlent la création et le partage des connaissances. Elles offrent la possibilité à des organisations axées sur les connaissances comme la FAO d'influer sur la configuration et les résultats des systèmes alimentaires. La FAO a déjà joué un rôle de catalyseur s'agissant du développement de plusieurs innovations numériques, telles que l'outil Collect Earth[17] ou l'initiative Open Foris, qui fournit gratuitement des données en accès libre pour le suivi environnemental. La FAO collabore également avec le Forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture[18] en vue de créer un conseil numérique

[15]Par l'intermédiaire du Mécanisme de restauration des forêts et des paysages, par exemple. Lancé à la vingt-deuxième session du Comité des forêts, en juin 2014, celui-ci vise à transposer à plus grande échelle et à suivre les activités de restauration, ainsi qu'à faire rapport à ce sujet, afin de contribuer au Défi de Bonn et aux objectifs d'Aichi pour la biodiversité, en facilitant l'élaboration et la mise en œuvre de projets, de programmes et d'activités connexes dans les pays Membres de la FAO et en favorisant une transmission d'informations plus efficace aux conventions de Rio.

[16]Apprentissage en groupe destiné aux adultes qui permet à des agriculteurs de réaliser des expérimentations et de résoudre des problèmes de façon indépendante.

[17] Collect Earth est un outil qui permet aux utilisateurs de consulter et d'analyser des images satellites à haute et très haute résolutions, ce à des fins extrêmement diverses, à partir de Google Earth, Bing Maps et Google Earth Engine.

[18] Le Forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture est une conférence internationale sur les politiques agricoles et alimentaires, qui comporte notamment une réunion informelle des ministères de l'agriculture (Forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture, non daté).

international pour l'alimentation et l'agriculture (FAO, 2020a). Ces possibilités sont exploitées de manière plus approfondie dans le cadre de la nouvelle Initiative Main dans la main, lancée par le Directeur général, et d'un certain nombre de projets pilotes visant à diffuser des informations relatives aux marchés sur les téléphones portables.

4. Application des principes clé du Programme 2030

52. Comme l'indiquent les sections précédentes, les priorités programmatiques de la FAO cadrent plutôt bien avec l'ODD 2. Cette section vise à évaluer les progrès accomplis par l'Organisation dans l'application des principes clés du Programme 2030 découlant des documents officiels de l'ONU.

Constatation 22. L'Organisation a encore beaucoup de progrès à faire dans l'application des grands principes qui sous-tendent le Programme 2030, notamment s'agissant des moyens à mettre en œuvre pour générer des changements profonds, agir à grande échelle, collaborer avec le secteur privé et ne laisser personne de côté.

53. D'après les entretiens et les réponses à l'enquête menée auprès du personnel de la FAO, l'Organisation a encore beaucoup de chemin à parcourir pour concrétiser chacun des principes du Programme 2030. D'autres sources diverses – comme les évaluations relatives aux objectifs stratégiques, le rapport de synthèse sur les objectifs stratégiques, l'évaluation du cadre de résultats stratégiques et le rapport sur l'état de préparation du Bureau de l'Inspecteur général – confirment que la FAO a encore beaucoup à faire pour être en mesure de susciter des changements profonds, d'agir à grande échelle, de collaborer avec le secteur privé et de ne laisser personne de côté (FAO, 2016a; FAO, 2017; FAO, 2017b; FAO, 2018b; FAO, 2018c; FAO, 2018d; FAO, 2019b; FAO, 2019c).

4.1. Changements profonds

Constatation 23. Des progrès notables ont été accomplis au niveau de la communication concernant le rôle de la FAO et de la formation du personnel responsable de cette communication, qui manifeste une assurance croissante dans l'exercice de cette fonction.

Constatation 24. Les rôles et responsabilités de l'Organisation dans le cadre du Programme 2030 ont été définis en 2016, lorsqu'il a été décidé que la Directrice générale adjointe (climat et ressources naturelles) assurerait les fonctions de coordonnatrice et porte-parole de haut niveau pour les questions liées à celui-ci. Les bureaux décentralisés ont été chargés d'aider les États Membres à réaliser les cibles des ODD avec le soutien des cinq Équipes chargées d'un programme stratégique.

Constatation 25. Le Cadre stratégique et les équipes correspondantes ont établi une vision stratégique plus solide dont les idées sont en harmonie avec le Programme 2030. Pourtant, bien qu'ils associent de nombreux axes de travail, les objectifs stratégiques sont aujourd'hui quelque peu cloisonnés et il est difficile de déterminer dans quelle mesure ils ont encouragé la collaboration sur le terrain.

54. Les mécanismes de gouvernance devant permettre à la FAO d'appuyer la mise en œuvre des ODD ont été mis au point en septembre 2016. La Directrice générale adjointe (climat et ressources naturelles) a été nommée coordonnatrice et porte-parole de haut niveau de la FAO pour le Programme 2030 et représente l'Organisation lors de rencontres stratégiques intergouvernementales ou de réunions de l'ONU, comme le Forum politique de haut niveau pour le développement durable. Les bureaux décentralisés, eux, ont pour responsabilité principale d'aider les États Membres à réaliser les cibles des ODD et s'efforcent d'harmoniser les programmes de pays avec les programmes régionaux avec l'aide de la Directrice générale adjointe (programmes) et des cinq chefs de programme stratégique. Dans la pratique, l'évaluation a révélé que ces rôles et responsabilités n'étaient pas toujours bien communiqués ni rigoureusement exercés, tant au niveau centralisé qu'au niveau décentralisé, et que la priorité accordée aux ODD semble toujours être le fruit de décisions prises séparément par les différents programmes stratégiques, départements et divisions, sans véritable orientation générale.

55. D'importants progrès sont néanmoins à signaler. Les publications phares et les grands événements publics sont maintenant systématiquement conformes au Programme 2030. Le Bureau de la communication de l'Organisation a mis au point une stratégie de communication sur les ODD et se sert de plus en plus du site web FAO.org et de l'intranet pour diffuser des informations sur la contribution centrale de la FAO au Programme 2030. Sur les quatre dernières journées mondiales de l'alimentation, trois ont été consacrées au Programme 2030[19]. D'après les observations recueillies à ce sujet grâce à l'enquête menée auprès du personnel (annexe 2), les démarches entreprises portent leurs fruits.

56. La structure du Cadre stratégique a incontestablement permis d'établir une vision stratégique plus solide dont les idées sont en harmonie avec le Programme 2030 et les ODD. Les équipes chargées d'un programme stratégique encouragent le recours à une méthode de travail plus intégrée et interdisciplinaire et contribuent en partie à focaliser l'attention sur l'ODD 2. Pourtant, bien qu'ils associent de nombreux axes de travail, les programmes stratégiques sont aujourd'hui quelque

[19] Journée mondiale de l'alimentation en 2016: «Le climat change, l'alimentation et l'agriculture aussi»; 2018: «Agir pour l'avenir. La faim zéro en 2030, c'est possible»; 2019: «Agir pour l'avenir. Une alimentation saine pour un monde Faim Zéro».

peu cloisonnés et il est difficile de déterminer dans quelle mesure ils se sont traduits par une collaboration renforcée sur le terrain.

57. Le Programme 2030 et la réforme de l'ONU obligent la FAO à se montrer plus souple et plus à l'écoute des pays. L'ODD 2, en particulier, nécessite une action urgente compte tenu de la persistance tenace de la faim et de la malnutrition. La FAO ne manifeste pas la même détermination que d'autres organisations, comme le PAM, qui ont radicalement changé leur manière de fonctionner.

4.2. Interdépendances, synergies et arbitrages

Constatation 26. À ce stade, les nombreux exemples d'activités intégrées conformes aux ODD s'apparentent davantage à des réussites isolées qu'à la manifestation d'une volonté animant l'Organisation dans son ensemble.

Constatation 27. Les approches systémiques ou intégrées sont par nature complexes et donc difficiles à convertir en solutions pratiques. Alors que d'autres ODD reposent sur une conception solide partagée par une grande communauté de pratique, l'ODD 2 est à la fois plus vaste et plus complexe et il n'y a pas encore de consensus sur les notions qu'il évoque.

58. Les membres du personnel de la FAO interrogés ont bien compris que l'approche à privilégier pour atteindre les cibles de l'ODD 2 devait être avant tout systémique. S'il existe une multitude d'exemples d'initiatives conformes à la vision des ODD, les cas présentés s'apparentent davantage à des réussites isolées plutôt qu'à la manifestation d'une volonté globale de faire concorder les activités de l'Organisation avec ces objectifs.

59. À la difficulté de traduire les idées en actions s'ajoute la complexité inhérente des approches systémiques globales qui comblent généralement les attentes au plan théorique mais que l'on peine à convertir en solutions pratiques en raison du large éventail de thèmes abordés. L'approche fondée sur les systèmes alimentaires l'illustre très bien[20]. Les caractéristiques des systèmes alimentaires (par exemple l'importance du comportement du consommateur, des systèmes d'achats publics pour les écoles, les hôpitaux, etc., et des différents types d'organisations d'agriculteurs et de blocs commerciaux qui façonnent les chaînes de valeur et les marchés des produits) sont rarement mentionnées et souvent mal comprises.

60. Les ODD sont l'exemple parfait de concept systémique. Comparé à d'autres ODD (le 13, le 14 et le 15, par exemple), qui s'accompagnent d'une conception et de formulations solides partagées par une communauté de pratique étendue,

[20] Il n'existe toujours pas de définition communément acceptée des systèmes alimentaires. Les organismes ayant leur siège à Rome se préparent à la tenue, fin 2021, du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, qui doit déboucher sur une conception commune.

l'ODD 2 a une portée très vaste et continue d'évoluer, tandis qu'une bonne partie des concepts sur lesquels il repose sont encore flous. Dans de telles conditions, une organisation aussi complexe que la FAO risque de sombrer dans la «paralysie de l'analyse».

4.3. Ne laisser personne de côté

Constatation 28. Bien que certaines divisions et équipes chargées d'un programme stratégique (notamment le PS 1, le PS 3 et le PS 5) accordent une grande importance au principe qui veut que l'on ne «laisse personne de côté», il n'existe ni approche généralisée, ni conception commune de ce principe au sein de la FAO et l'obligation pour les responsables et le personnel de rendre compte de sa mise en œuvre est insuffisante.

61. S'il ne semble pas y avoir de définition précise, au sein de la FAO, du principe qui veut que personne ne soit laissé de côté, celui-ci reçoit une attention particulière dans le cadre du PS 1, qui promeut toute une série de directives volontaires, du PS 3, qui s'intéresse à la pauvreté extrême et à la protection sociale[21], et du PS 5, les communautés exposées à des risques et à des dangers ou nécessitant une aide d'urgence étant naturellement vulnérables[22].

62. Des documents d'orientation et des produits axés sur les connaissances en rapport avec la parité hommes-femmes, la pauvreté extrême, le travail des enfants, la pauvreté chez les jeunes en zone rurale et les populations autochtones ont été élaborés. Des progrès ont été constatés au niveau de l'égalité des sexes et peuvent être attribués à la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes et au fait que l'accès au financement du développement dépend souvent des évaluations, du suivi et du respect des règles en la matière. L'appui de la FAO aux populations autochtones est décrit comme étant très restreint, tout comme l'importance donnée aux personnes handicapées.

63. Le personnel technique, généralement convaincu de la validité universelle de la science et des solutions techniques, a du mal à aborder les enjeux sociaux. D'autre part, la sensibilisation des responsables de haut niveau et des représentants de pays et leur obligation de rendre compte de la mise en œuvre d'un principe qui n'a été ni défini, ni communiqué précisément dans l'Organisation demeurent insuffisantes.

---

[21] Voir par exemple *FAO Framework on Rural Extreme Poverty: Towards reaching Target 1.1 of the Sustainable Development Goals* (Cadre de la FAO relatif à la pauvreté rurale extrême: vers la réalisation de la cible 1.1 des objectifs de développement durable) (FAO, 2019i). Ce cadre concerne l'ensemble de l'Organisation et non uniquement le PS 3. Il existe aussi un cadre de protection sociale et un cadre sur les migrations (FAO, 2017d; FAO, 2019j), qui sont tous deux des produits institutionnels à la portée tout à fait transversale qui ne relèvent pas non plus d'un programme stratégique en particulier.

[4] Le PNUD a mis en évidence cinq éléments qui font que les individus sont susceptibles d'être laissés de côté: la discrimination, la localisation géographique, la gouvernance, la situation socioéconomique, les chocs et la fragilité. Voir: *What Does It Mean to be Left Behind: A UNDP discussion paper and framework for implementation* (PNUD, 2018).

4.4. Agir à grande échelle grâce aux partenariats – du milliard au billion

Constatation 29. La FAO doit se rapprocher du secteur privé, des organisations de producteurs, des instituts de recherche et des institutions philanthropiques pour être en mesure d'agir à grande échelle. L'Initiative Main dans la main est un bon exemple de ce que requiert une action à grande échelle en faveur des ODD et la FAO peut faire appel à ses grandes capacités d'analyse, à son expérience en matière de soutien à l'investissement et aux Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires dans le cadre de ces démarches.

Constatation 30. L'Organisation joue un rôle central en encourageant les dépenses publiques et les dépenses des partenaires dans le secteur agricole, notamment grâce aux activités de son Centre d'investissement. Pourtant, l'investissement public dans le secteur agricole dans les pays en développement diminue depuis deux décennies.

Constatation 31. Si les contributions volontaires ont augmenté ces dernières années à la FAO, elles proviennent toujours d'une poignée de partenaires fournisseurs de ressources. Le secteur du financement de l'action climatique est certes en pleine croissance, mais l'Organisation doit renforcer ses moyens opérationnels et ses outils de programmation afin de pouvoir réunir davantage de contributions volontaires et les utiliser à bon escient.

Constatation 32. La FAO doit tirer parti du Programme d'action d'Addis-Abeba pour diversifier ses stratégies de mobilisation de ressources publiques nationales et renforcer d'autres modes de coopération internationale en matière de développement, comme la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

64. On considère généralement qu'il est nécessaire de mettre en place des partenariats ambitieux pour mener une action à grande échelle et réaliser les ODD. Globalement, le personnel et les partenaires externes ont le sentiment que la FAO est aujourd'hui plus tournée vers l'extérieur et que les membres du personnel sont à présent encouragés à travailler au-delà des limites de l'Organisation, en particulier avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, et récompensés lorsqu'ils prennent des initiatives en ce sens.

65. Les contacts restreints de la FAO avec le secteur privé constituent un aspect problématique. Les grandes sociétés de la filière agroalimentaire, les fournisseurs d'intrants et les entreprises alimentaires font partie intégrante de la quasi-totalité des systèmes alimentaires. Pour conserver son rôle de premier plan dans ce nouveau contexte, la FAO ne peut pas passer à côté de ce genre de partenaire. La stratégie à privilégier devra peut-être se fonder sur un mélange de diplomatie

d'entreprise de haut niveau et de dialogue à armes égales au sein de plateformes multipartites.

66. L'Initiative Main dans la main est un bon exemple de ce que requiert une véritable action à grande échelle dans le contexte des réformes de l'ONU et des ODD. La FAO peut faire jouer ses grandes capacités d'analyse, sa longue expérience du soutien à l'investissement et ses approches en la matière, qui s'appuient sur des instruments internationaux tels que les Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

67. S'agissant de la société civile, les partenariats avec les organisations d'agriculteurs à l'échelon local prendront également de l'importance à mesure que les exploitants, les éleveurs pastoraux et d'autres producteurs de denrées alimentaires revendiqueront une plus grande autonomie[23]. Il s'agit d'un ancien volet de travail de l'Organisation qu'il faudra peut-être revitaliser. Par ailleurs, certains projets de la FAO relevant du domaine de la nutrition font intervenir les écoles primaires et secondaires, acteurs qu'il faudra peut-être mobiliser davantage (y compris les écoles professionnelles agricoles).

68. Les alliances entre la FAO et les gouvernements pourraient être renforcées par une relation plus étroite avec les partenaires de développement qui permettrait à la FAO de prendre une part plus stratégique à l'analyse des questions de politique générale. Dans les pays en développement, l'investissement public dans l'agriculture favorise la sécurité alimentaire, mais il diminue de manière constante depuis 17 ans. À l'échelle mondiale, la part des dépenses publiques consacrées au secteur a stagné autour de 1,6 pour cent entre 2001 et 2017 (FAO, 2017).

69. L'Organisation encourage depuis longtemps l'investissement public dans le secteur agricole, notamment en soutenant le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA). Le Centre d'investissement est un intervenant clé qui exploite les moyens techniques de la FAO pour améliorer la qualité – et, par extension, le volume – des investissements agricoles dans les pays en développement par l'intermédiaire de son appui à la Banque mondiale et à d'autres banques de développement (et au PDDAA). Son principal client, la Banque mondiale, n'aurait sûrement pas été en mesure d'accroître ses prêts agricoles, lesquels sont passés de moins de 2 milliards d'USD en 2008 à près de 7 milliards d'USD en 2018, sans l'assistance technique de haute qualité de la FAO.

[23] L'action collective (organisations de producteurs, coopératives, etc.) n'est évoquée nulle part dans les cibles et indicateurs des ODD. Sur les 169 cibles existantes, la mention qui s'en rapproche le plus se trouve dans la cible 10.2 (d'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre), bien qu'il ne soit pas question de droit à l'action collective mais seulement d'intégration. Il demeure néanmoins important d'aider les petits exploitants à accéder aux marchés et à réaliser des économies d'échelle (cible 2.3).

70. Le montant du financement des activités de base et des contributions volontaires déterminera naturellement dans quelle mesure la FAO pourra contribuer à la mise en œuvre de l'ODD 2. L'intérêt positif manifesté pour le financement provenant des donateurs dans la deuxième phase du Mécanisme multidonateurs flexible est un pas dans la bonne direction, c'est-à-dire vers un financement plus flexible, plus prévisible et moins cantonné à des utilisations spécifiques, qui soit compatible avec le type de soutien à la programmation intégrée dont on a besoin pour réaliser les ODD.

71. Le financement de l'action climatique, en particulier le FEM et le FVC, permet souvent de réaliser des changements profonds à grande échelle. La FAO est idéalement placée pour définir les utilisations auxquelles ces fonds seront destinés, tâche que l'on sait difficile à accomplir. Le nouvel outil EX-ACT (outil ex-ante bilan carbone) qu'elle vient de mettre au point est un excellent exemple de mise à disposition de méthodes fondées sur des données scientifiques permettant d'estimer les émissions de gaz à effet de serre et le piégeage du carbone, estimations qui sont généralement exigées en cas de demande de financement de projet auprès du FVC.

72. Il existe cependant des limites internes et institutionnelles au volume de ressources que la FAO peut obtenir de ses partenaires fournisseurs de ressources pour ses propres programmes. Le rapport de 2018 sur le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales relève que la FAO dépend d'une base relativement réduite de partenaires fournisseurs de ressources et que plus de la moitié des contributions volontaires proviennent de cinq donateurs seulement.

73. Il semblerait que la culture et les pratiques excessivement bureaucratiques de la FAO lui aient fait perdre une part importante de l'appui des donateurs; des changements s'imposent pour que l'Organisation puisse agir efficacement à grande échelle. Il ressort également des évaluations précédentes que la FAO continue globalement de privilégier un modèle axé sur les projets qui se caractérise par des coûts de transaction démesurés et une mauvaise exploitation des connaissances et qui, dans bien des cas, n'aboutit pas à des résultats concrets.

74. Le Programme d'action d'Addis-Abeba offre à la FAO une occasion de mettre en avant d'autres stratégies de mobilisation des ressources, dont la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, comme le souligne la résolution 73/291 adoptée par l'Assemblée générale le 15 avril 2019 (ONU, 2015; Assemblée générale des Nations Unies, 2019). Les efforts entrepris par la FAO pour promouvoir ces deux modèles de coopération ne datent pas d'hier et ont déjà donné de bons résultats.

4.6. Assurer la durabilité de l'environnement

Constatation 33. La FAO est bien placée pour agir sur la durabilité de l'environnement et doit jouer un rôle important dans la transition vers une agriculture durable et résiliente face au changement climatique. L'agriculture climato-intelligente, l'agroécologie ou l'alimentation et l'agriculture durables sont quelques exemples d'approches intégrées et souples qui permettent d'orienter l'action et d'élaborer des stratégies viables. Une des grandes tâches de la deuxième phase de l'évaluation de la contribution de la FAO à la cible 2.4 de l'ODD sera de mesurer l'efficacité de ces initiatives à l'échelle des pays.

Constatation 34. Il y a bien souvent de nombreux compromis à trouver, notamment entre l'impératif de préserver l'eau et les forêts et la nécessité d'accroître les superficies agricoles et l'irrigation. Les pratiques agricoles résilientes face au changement climatique (comme l'agriculture climato-intelligente) ne donnent cependant aucune indication quant à la manière dont il faudrait aménager les cadres d'action et de gouvernance pour réaliser de bons arbitrages.

75. La FAO a la tâche importante de rassembler les différentes parties prenantes pour renforcer le dialogue intersectoriel aux niveaux mondial et national, afin de favoriser la transition vers une agriculture durable et résiliente face au changement climatique. L'Organisation pilote ou prend part à plusieurs initiatives qui visent, de différentes manières, à favoriser le développement d'une agriculture durable en établissant des liens entre cette dernière et le changement climatique, la résilience, l'eau, la foresterie, la pêche ou encore la gestion des terres. L'évaluation de l'efficacité de ces actions intégrées à l'échelle des pays sera un aspect important de la deuxième étape de cette évaluation.

76. La FAO dirige l'élaboration de produits axés sur les connaissances, de méthodes et de concepts en rapport avec l'agriculture durable. Elle se charge également du développement des méthodologies, de la formation, du contrôle de la qualité et du rassemblement des données et statistiques essentielles pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux sous-indicateurs de l'indicateur 2.4.1 aux niveaux régional et mondial et aide les bureaux nationaux des statistiques à recueillir et à analyser des données au niveau des pays. Elle a joué un rôle déterminant dans la décision de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques à la Conférence des Parties (COP 23) visant à créer un axe de travail sur l'agriculture (CCNUCC, 2018)[24], qui témoigne de la place essentielle qu'occupent l'agriculture et la sécurité alimentaire dans le programme international d'action en faveur du climat.

[24] Action commune de Koronivia pour l'agriculture.

77. La cible 2.4 (agriculture durable) est étroitement liée au changement climatique et les initiatives en rapport avec la résilience face au climat constituent un volet important du portefeuille de projets de la FAO. L'agriculture climato-intelligente, en particulier, est une solution intégrée permettant, en fonction du contexte, d'orienter les interventions et de définir des stratégies agricoles en faveur du développement d'une agriculture durable compte tenu des effets multidimensionnels du changement climatique. Il y a cependant un certain nombre d'arbitrages à réaliser, notamment entre l'impératif que constitue la conservation de l'eau et des forêts et la nécessité d'accroître les superficies agricoles et l'irrigation. Les approches techniques telles que l'agriculture climato-intelligente ne prennent pas vraiment en compte ces arbitrages, qui relèvent naturellement de la sphère politique.

78. Il faudra peut-être renforcer la contribution de la FAO à la lutte contre la dégradation des terres et à la gestion intégrée des ressources en eau. Certains pays sont aujourd'hui confrontés à de graves problèmes d'approvisionnement en eau, notamment en raison de l'utilisation croissante de cette ressource dans le secteur agricole. L'irrigation est pourtant un aspect fondamental de la transition vers une agriculture résiliente face au changement climatique. Si la Division des terres et des eaux de la FAO adhère à l'approche axée sur les paysages, elle doit se rapprocher de partenaires non techniques, tels que les entreprises du secteur de l'énergie ou les groupes touristiques, ainsi que des ministères responsables de ces secteurs.

5. Avantage comparatif

5.1. Gestion des connaissances

Constatation 35. L'absence d'une approche institutionnelle et intégrée de la gestion des connaissances peut constituer un obstacle à un meilleur échange interne et externe de bonnes pratiques.

Constatation 36. Les liens avec la recherche, et en particulier avec l'Organisation du Système CGIAR, sont fondamentaux. De nombreux centres du CGIAR ne sont plus financés et certains fusionnent dans le cadre d'une initiative mondiale d'unification du CGIAR («One CGIAR»). Ces changements pourraient avoir des conséquences radicales sur leur manière de travailler avec la FAO.

Constatation 37. Pour une organisation fondée sur la connaissance telle que la FAO, les solutions numériques donnent la possibilité d'améliorer la structure et les résultats des systèmes alimentaires.

79. La plupart, voire la totalité des travaux de la FAO se fondent sur des connaissances. Pourtant, aucune méthode de gestion des connaissances clairement définie n'a été mentionnée lors des entretiens, contrairement à ce qui a été observé au sein du FIDA[25]. Chaque groupe de la FAO procède à sa manière pour obtenir, comprendre et diffuser des produits axés sur les connaissances (politiques, meilleures pratiques, etc.) à partir de ses échanges particuliers avec des leaders d'opinion, des organismes de recherche et des communautés de pratique, en se cantonnant à ses propres domaines de compétence[26]. L'absence d'une approche commune de la gestion des connaissances est peut-être un obstacle à un apprentissage et à des échanges de bonnes pratiques plus approfondis aux plans interne et externe.

80. Si la FAO n'est pas une organisation de recherche, elle collabore néanmoins avec 15 centres CGIAR. Toutefois, la plupart de ces centres ne sont plus financés et certains fusionnent dans le cadre de l'initiative mondiale d'unification «One CGIAR». Cette stratégie d'intégration pourrait transformer radicalement la manière dont la FAO travaille avec chacun de ces centres.

81. Les acteurs du développement, mais aussi les entreprises privées, ont de plus en plus souvent recours à des moyens de communication numériques pour «modeler leur discours» et créer des marchés pour leurs produits. Une gouvernance juste et équitable de l'accès aux données et de leur diffusion au sein des systèmes alimentaires sera donc fondamentale dans un avenir proche.

5.2. Capacités

Constatation 38. Les moyens techniques de la FAO sont suffisants pour contribuer aux ODD et sa capacité à rassembler reste un atout de taille, surtout à l'échelle mondiale. En revanche, ses capacités sont moindres dans d'autres domaines d'importance dans le cadre des ODD, comme les politiques et les aspects économiques, sociaux et juridiques. Les capacités opérationnelles de la FAO sont celles qui ont été les moins bien évaluées.

[25] Bien que le FIDA ne se considère pas comme une organisation technique, il dispose d'un Vice-Président de la gestion des savoir et a beaucoup investi dans les systèmes et outils correspondants.

[26] Les nombreux rapports sectoriels phares de la FAO de la série «L'État de» ou «La situation de» illustrent cette tendance. La dernière édition du catalogue des publications de la FAO répertorie, dans la série principale de publications phares, les rapports suivants: *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*, *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*, *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture*, *La situation des forêts du monde*, *La situation des marchés des produits agricoles* et *L'état de la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde*. Une autre série est consacrée aux ressources génétiques: *L'état des ressources génétiques aquatiques pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde*, *L'état des ressources génétiques forestières dans le monde*, *L'état des ressources zoogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde* et *L'état de la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde*. Voir le catalogue des publications de la FAO (FAO, 2020b).

82. Si l'avantage comparatif de l'Organisation réside dans ses compétences techniques spécialisées en matière d'agriculture, d'alimentation et de gestion des ressources naturelles ainsi que dans d'autres domaines apparentés, ses capacités sont bien moindres dans d'autres domaines essentiels de l'action en faveur des ODD, notamment les aspects sociaux, juridiques et économiques, les politiques et la gestion des connaissances. Ses capacités opérationnelles (gestion des ressources humaines, achats, contrats, administration, etc.) sont celles qui ont été les moins bien évaluées dans l'enquête menée auprès du personnel (annexe 2). Parmi les domaines dans lesquels l'Organisation devrait renforcer ses compétences, les personnes interrogées ont cité en priorité les sciences sociales et économiques ainsi que la fonction de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

83. Sa capacité à rassembler reste un grand atout, en particulier à l'échelle mondiale. Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale et ses mécanismes du secteur privé et de la société civile sont d'une grande utilité dans le cadre du Programme 2030. La capacité à rassembler de la FAO semble généralement plus faible dans les pays, où elle est souvent absente des principaux espaces politiques et instances de coordination.

5.3. Réforme de l'ONU et collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome

Constatation 39. La réforme de l'ONU et le renforcement de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont perçus comme des possibilités à exploiter pour consolider la place de la FAO dans les pays. La réforme de l'ONU vise à mettre en place une offre de services plus cohérente et plus axée sur la demande à l'échelle nationale et passera par le renforcement des capacités, un plus important pouvoir de décisions et une plus grande autonomie financière des représentations de la FAO dans les pays afin qu'elles puissent traiter avec les autres organismes des Nations Unies sur un pied d'égalité.

Constatation 40. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome se heurte à des rivalités et à des coûts de transaction élevés. S'ils visent des objectifs communs, ces organismes ont des mandats fondamentalement différents. Ils ont encore des efforts à faire pour surmonter leurs différences et mettre un terme à cette compétition pour le financement des donateurs.

84. La FAO se montre particulièrement dynamique dans tous les aspects du processus de réforme de l'ONU qui est en cours et s'est engagée à y apporter une participation financière en doublant sa contribution dans le cadre du nouvel accord de partage des coûts à l'appui du nouveau système de coordonnateurs résidents. Elle a également accompagné les pays dans l'élaboration de l'analyse commune de pays et revu ses directives concernant le Cadre de programmation par pays, lequel doit à présent, dans un souci de cohérence et d'intégration,

s'inspirer du Cadre de coopération des Nations Unies pour le pays concerné. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays de la FAO ont reçu une formation à ce sujet (FAO, 2019k).

85. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome s'améliore petit à petit. Faisant suite à l'appel lancé par le Secrétaire général, ils ont signé en 2018 un protocole d'accord ambitieux d'une durée de cinq ans qui s'inscrit dans le contexte de la réforme de l'ONU. Sur le plan analytique, *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* est maintenant le fruit du travail conjoint de la FAO et des autres organismes ayant leur siège à Rome, de l'UNICEF et de l'OMS, l'objectif étant de faire en sorte que cette publication soit plus largement diffusée et prise en compte et d'améliorer la cohérence et la fiabilité des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. S'agissant de la résilience, la FAO et le PAM ont mis à profit leurs avantages comparatifs respectifs dans le cadre d'un certain nombre d'activités menées dans le Sahel et la Corne de l'Afrique. Enfin, la FAO et le FIDA collaborent à la mise en œuvre de plusieurs initiatives, dont le Réseau de financement et d'investissement en faveur des PME agricoles et de l'agriculture paysanne (SAFIN).

86. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome est actuellement très affaiblie par la compétition et les coûts de transaction élevés. S'ils visent des objectifs communs, ces organismes ont pourtant des mandats fondamentalement différents. Ils ont encore des efforts à faire pour surmonter leurs différences et mettre un terme à la compétition pour le financement des donateurs et ne peuvent se contenter des solutions faciles que sont l'échange d'informations, la contribution ponctuelle à leurs travaux respectifs et l'exécution conjointe de projets.

87. La réforme de l'ONU vise à mettre en place une offre de services plus cohérente et davantage axée sur la demande à l'échelle nationale et passera par un plus important pouvoir de décision et une plus grande autonomie financière des représentants de la FAO dans les pays, ainsi que par un net renforcement des capacités des bureaux de pays afin qu'ils puissent traiter avec les autres organismes des Nations Unies sur un pied d'égalité au plan analytique.

88. Dans les pays, la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome évoluera probablement avec la mise en route de la réforme de l'ONU et du nouveau système de coordonnateurs résidents et sera stimulée par de nouveaux mécanismes de financement communs exigeant une action conjointe, tels que Fonds commun des Nations Unies pour les ODD. De ce point en vue, l'instauration par le PAM, avec une participation très limitées des autres organismes ayant leur siège à Rome, des examens stratégiques du défi «Faim zéro» dans toute une série de pays en développement constitue une occasion manquée.

6. Conclusions et recommandations préliminaires

89. Bien que l'évaluation ne soit pas terminée, des conclusions et recommandations préliminaires peuvent déjà être formulées à partir des éléments observés au cours de cette première phase.

Conclusion 1: Progrès accomplis

L'Organisation est déterminée à promouvoir un cadre mondial de développement durable qu'elle a contribué à mettre au point et qui lui donne une marge largement suffisante pour déployer ses capacités et faire connaître sa mission. Des progrès notables ont été constatés en ce qui concerne la communication interne et externe au sujet du rôle de la FAO dans la mise en œuvre des ODD et de la formation du personnel responsable de cette communication. La FAO participe à la réforme en cours de l'ONU – laquelle est étroitement liée aux ODD – avec un véritable esprit de collaboration. L'Organisation a également mis en place un programme de renforcement systématique des capacités qui doit être salué bien qu'il ne soit pas abordé dans le présent rapport.

90. La FAO a contribué à fixer les orientations de l'ODD 2 et adhère pleinement au Programme 2030 dans son ensemble, en particulier à l'intérêt qu'il accorde aux interactions et aux arbitrages entre les secteurs. L'Organisation est déterminée à promouvoir un cadre mondial de développement durable qu'elle a contribué à mettre au point et qui lui donne une marge largement suffisante pour déployer ses capacités et faire connaître sa mission. Les principes généraux des objectifs de développement durable sont bien connus au sein de la FAO.

91. L'Organisation s'efforce de faire connaître le rôle qu'elle joue dans la mise en œuvre des ODD, en particulier de l'ODD 2, et participe de façon productive à la réforme de l'ONU planifiée par le Secrétaire général afin de mieux adapter au but poursuivi les organismes des Nations Unies chargés du développement, à l'ère des ODD. Ainsi, elle contribue au débat dans un esprit de collaboration, avec un sens des réalités et même, d'après certains, avec une dose de créativité.

Conclusion 2: Cadre stratégique de la FAO

Le Cadre stratégique actuel et les équipes correspondantes ont établi une vision stratégique plus solide dont les idées sont en harmonie avec le Programme 2030. Les initiatives régionales ont été utiles pour faciliter la transition vers une approche plus programmatique au plan régional. Les programmes stratégiques encouragent le recours à un mode de travail plus intégré et interdisciplinaire et contribuent en partie à faire porter les efforts sur l'ODD 2. En revanche, ils cantonnent la FAO à un discours antérieur à l'ère des ODD. L'existence de deux

axes parallèles – les ODD et les objectifs stratégiques de la FAO – est source de confusion et de pertes d'énergie au sein de l'Organisation.

92. Bien qu'ils associent de nombreux axes de travail, les objectifs stratégiques sont aujourd'hui quelque peu cloisonnés et il est difficile de déterminer dans quelle mesure ils ont fait évoluer la situation sur le terrain. Par ailleurs, les cinq objectifs stratégiques associent la FAO à un discours antérieur à la création des ODD. Le PAM, qui a revu son cadre stratégique après 2015, a réagi plus rapidement que la FAO pour s'adapter au «langage des ODD». En optant pour une seule structure de suivi, l'Organisation pourrait gagner du temps, économiser des ressources et, vraisemblablement, renforcer ses partenariats étant donné que d'autres bénéficiaires et partenaires de développement se tournent eux aussi vers les ODD.

- **Recommandation 1: Un remaniement du Cadre stratégique de la FAO s'impose pour laisser place à un système allégé, simplifié et agile qui soit directement lié aux ODD. Il sera difficile de faire figurer l'ensemble des questions transversales dans la nouvelle structure et de traduire les engagements en actions ciblées sur le terrain. Il pourrait donc être intéressant de créer une équipe de coordination chargée des ODD qui regrouperait les fonctions actuellement assurées par les équipes chargées d'un programme stratégique, à savoir la gestion des connaissances, la promotion de l'innovation, l'appui à la mise en œuvre, le suivi et l'appui à la communication et à l'élaboration des programmes.**

93. Un nouveau cadre stratégique est actuellement en cours d'élaboration au sein de la FAO. Sachant qu'il ne sera pas facile de faire figurer et de mettre en avant l'ensemble des questions transversales, on pourrait envisager de créer une équipe centrale de coordination chargée des ODD (plutôt que plusieurs équipes, afin de ne pas aggraver le cloisonnement) qui assurerait l'ensemble des fonctions actuelles des équipes chargées d'un programme stratégique, à savoir la gestion des connaissances, la promotion de l'innovation, l'appui à la mise en œuvre, le suivi et l'appui à la communication et à l'élaboration des programmes. L'équipe serait composée de sous-équipes responsables d'ODD spécifiques ou, compte tenu de son importance pour l'Organisation, de différentes cibles de l'ODD 2. Sa mission serait de faciliter l'élaboration des programmes sans la piloter, comme le faisaient les coordonnateurs d'objectifs stratégiques avant la mise en place des équipes chargées d'un programme stratégique.

Conclusion 3: Agir à grande échelle

La FAO doit modifier profondément ses structures, ses mécanismes d'exécution, ses modalités de partenariat et, dans une certaine mesure, ses programmes afin de mieux aider les pays à concrétiser l'ODD 2. La bureaucratie et l'insuffisance des capacités opérationnelles font partie des principaux facteurs qui limitent l'ampleur et la qualité de ses programmes sur le terrain. La réforme actuelle de l'ONU est l'occasion pour la FAO de renforcer sa présence au sein des pays et d'offrir de meilleurs services aux États Membres, afin de les aider à atteindre les cibles des ODD. D'autre part, pour agir à grande échelle, il faut également avoir une influence sur le secteur privé et les chaînes de valeur. Jusqu'ici, les rapports entre la FAO et les entités privées sont restés limités et les évaluations précédentes indiquent que les activités menées dans les pays au niveau des chaînes de valeur ne vont pas au-delà de l'exploitation.

94. La FAO est surtout valorisée pour ses travaux normatifs et la production de biens publics mondiaux et régionaux. Compte tenu de ses fonctions généralement normatives, de son budget limité et de son manque de capacités opérationnelles, on observe un certain immobilisme chez ses partenaires fournisseurs de ressources pour ce qui est de promouvoir un rôle opérationnel plus dynamique au plan national. Si les contributions volontaires à la FAO ont quelque peu augmenté ces dernières années, elles proviennent toujours d'une poignée de partenaires fournisseurs de ressources. Il est pourtant essentiel de conserver les capacités nécessaires pour mettre en avant des solutions concrètes dans les pays afin de stimuler l'investissement et d'agir sur les politiques. Une organisation exclusivement normative n'aura pas le même poids qu'une organisation qui assure également des fonctions de programmation.

95. Le financement de l'action climatique est un domaine de croissance et un moyen intéressant pour la FAO de contribuer à la réalisation des cibles de l'ODD 2 à grande échelle en s'alliant avec les États Membres, les communautés et le secteur privé.

96. L'Organisation a été très critiquée pour sa manière d'exécuter ses programmes sur le terrain au moyen d'une multitude de petits projets déconnectés les uns des autres. D'une manière plus générale, il a été relevé que les coûts de transaction élevés et le manque de capacités opérationnelles étaient les principaux facteurs qui l'empêchaient d'accroître ses contributions extrabudgétaires et suscitaient une grande frustration au sein du personnel. Le Programme 2030 et la réforme de l'ONU obligent cependant la FAO à se montrer plus agile au niveau des pays par une plus grande décentralisation des processus et de l'allocation des ressources.

97. Les relations entre la FAO et le secteur privé ont toujours été limitées. D'après les informations recueillies, les vérifications d'usage nécessaires à l'approbation des partenariats avec le secteur privé sont laborieuses, restrictives et particulièrement longues, ce qui constitue un frein à ce genre de collaboration.

- **Recommandation 2: Compte tenu de la nécessité d'accroître les investissements dans une agriculture durable pour nourrir des milliards de personnes et de la forte demande qui émane des gouvernements dans ce domaine, l'un des principaux rôles de l'Organisation consiste à favoriser les investissements publics et privés en aidant ces gouvernements à renforcer l'environnement politique, à mettre en place une législation adéquate, à faciliter les partenariats public-privé, à encourager la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et à apporter un plus grand soutien à certaines chaînes de valeur.**

- **Recommandation 3: Si la FAO est réellement déterminée à adopter une approche fondée sur les systèmes alimentaires et à agir à grande échelle, il lui faudra établir des liens plus étroits avec le secteur privé, les organisations de producteurs, les institutions d'enseignement et de recherche et les organisations philanthropiques.**

98. Les partenariats entre la FAO et les gouvernements pourraient être renforcés par une relation plus étroite avec les partenaires de développement qui permettrait à la FAO de jouer un rôle plus stratégique dans l'analyse des questions de politique générale. Le plus simple serait peut-être de s'appuyer sur les activités menées avec la Banque mondiale par l'intermédiaire de la Division du Centre d'investissement, mais il serait également possible de passer par des donateurs bilatéraux au niveau national qui gèrent d'importants programmes en rapport avec la sécurité alimentaire.

99. La FAO devra absolument se rapprocher du secteur privé, des instituts de recherche et des organisations philanthropiques qui contribuent à l'innovation et aux financements si elle souhaite vraiment adopter une approche axée sur les systèmes alimentaires. La stratégie à privilégier demandera peut-être d'associer la diplomatie d'entreprise de haut niveau et une participation d'égal à égal au sein de plateformes multipartites.

100. De même, il apparaît nécessaire de collaborer avec des centres de recherche, des écoles professionnelles agricoles et le secteur de l'éducation en général, notamment en vue d'investir dans les connaissances au service du développement durable, de favoriser l'emploi des jeunes et de promouvoir une meilleure nutrition.

101. Compte tenu de leur utilité dans le cadre du développement de systèmes alimentaires durables, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire pourraient elles aussi être renforcées, éventuellement grâce à la mobilisation du secteur privé. L'Initiative Main dans la main est une solution à envisager dans cette optique. Il pourrait être intéressant d'élargir sa portée pour analyser les causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition sur les différents territoires et de repérer les lacunes à combler afin de satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des populations les plus vulnérables, de ne laisser personne de côté et de lutter contre les différentes formes de malnutrition.

102. Profitant de la visibilité des ODD auprès du public, la FAO pourrait initier une campagne d'information faisant intervenir les États Membres et d'autres acteurs locaux (secteur privé, organisations non gouvernementales, écoles, etc.) afin de promouvoir, de concevoir et de développer des solutions qui feraient progresser la concrétisation de l'ODD 2 dans le cadre d'initiatives locales en lien avec les systèmes alimentaires.

- **Recommandation 4: La FAO doit renforcer ses capacités opérationnelles et ses outils de programmation pour être en mesure de mobiliser davantage de contributions volontaires stratégiques et programmatiques, de les utiliser à bon escient au service de l'ODD 2 et de mettre en avant les résultats obtenus. Ces démarches impliquent une réforme structurelle des procédures de programmation et d'exécution des initiatives de soutien de la FAO et une solide intégration de l'approche axée sur les programmes dans sa culture interne, ses outils, ses processus opérationnels et ses capacités.**

103. Afin de pouvoir mener à bien des projets plus complexes faisant intervenir de nombreux partenaires et parties prenantes, la FAO doit repenser ses modalités de prise de décisions, d'achat et de mise en œuvre, au Siège comme sur le terrain. Agilité et capacité d'adaptation doivent être les mots d'ordre, en particulier quand on sait que les organismes chargés du développement doivent faire face à une plus grande incertitude du fait du changement climatique, des conflits et des nouvelles menaces de pandémie.

104. La FAO doit développer ses capacités opérationnelles et ses outils de programmation pour assurer une meilleure mobilisation, d'un point de vue stratégique et programmatique, de ses contributions volontaires et les utiliser de manière judicieuse. Elle doit plus particulièrement continuer d'évoluer vers des programmes détaillés, novateurs et fondés sur des éléments tangibles destinés à appuyer les initiatives nationales, ceux-ci produisant généralement des effets plus concrets que des projets de petite envergure déconnectés les uns des autres. Cette réorientation passera par une solide intégration de l'approche axée sur les programmes dans la culture interne, les outils, les processus opérationnels et les capacités de la FAO et, par conséquent, par une réforme structurelle des

procédures de programmation, d'exécution et de suivi de ses initiatives d'assistance.

Conclusion 4: Activités juridiques et élaboration des politiques

Les activités en rapport avec les politiques que mène la FAO dans les pays sont généralement assez discrètes et principalement conformes aux orientations des ministères nationaux de l'agriculture. Or, la lutte contre les inégalités croissantes et les arbitrages entre le développement économique, le développement social et le développement durable sont au cœur du Programme 2030 et sont perçus, à juste titre, comme étant décisifs pour une action réussie.

105. Le principe des ODD qui vise à «ne laisser personne de côté» exige que l'on accorde plus de place aux groupes marginalisés, aux femmes et aux filles, aux personnes handicapées, aux groupes frappés par des crises, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, aux peuples autochtones et à d'autres groupes confrontés aux formes les plus graves de précarité. Il faut donc privilégier un discours plus positif sur les migrations, qui permettent à certaines communautés rurales de survivre grâce aux transferts de fonds, ainsi que sur les pratiques et les savoirs agricoles traditionnels, qui sont le fruit de siècles d'accumulation de connaissances pratiques et ne cessent d'évoluer. Ignorer ces savoirs pour imposer des techniques «modernes» de production alimentaire à forte intensité de capital, sans tenir compte des réalités économiques, agroécologiques et sociales du milieu local, n'a jamais fonctionné et ne fonctionnera jamais.

106. Compte tenu de la gravité de la faim et de la malnutrition dans le monde, la FAO doit se montrer plus ferme vis-à-vis de ses principaux clients et exhorter les gouvernements à se préoccuper plus activement des éléments de politique indispensables à la réalisation de l'ODD 2. Il lui faudra pour cela diversifier ses alliances avec les acteurs publics, dont certains ne comptent pas parmi ses partenaires habituels (secteurs de la santé, de l'environnement, de l'éducation, etc.), et intensifier sa collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et partenaires de développement. L'Organisation pourra ainsi attirer davantage l'attention sur les questions d'équité et les décisions prises en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

107. Dans les pays en développement, l'investissement public dans le secteur agricole diminue de manière constante depuis deux décennies. S'il est important de défendre l'augmentation des ressources consacrées à l'agriculture, il convient également de faire savoir que des secteurs tels que l'agriculture, la pêche et la foresterie ont la capacité d'améliorer la vie des populations en s'attaquant plus frontalement aux problèmes de l'efficacité de l'utilisation des ressources, du recouvrement de l'impôt, voire de la corruption chez les ministres du secteur, conformément aux cibles 16.5 et 16.6 (institutions efficaces, responsables et

transparentes), car ces problèmes empêchent parfois les institutions d'utiliser judicieusement leurs ressources et d'en mobiliser de nouvelles.

108. Il y a de nombreux arbitrages à faire entre le développement économique, le développement social et le développement durable. Là encore, la FAO devrait renforcer son appui aux politiques pour être à la hauteur des défis toujours plus importants de l'ère des ODD. Alors que la cohérence est fondamentale, les activités relatives aux politiques de la FAO sont actuellement éparpillées entre ses équipes chargées d'un programme stratégiques, ses départements techniques – qui suivent chacun les orientations d'un organe directeur sectoriel comme le Comité de l'agriculture, le Comité des forêts ou le Comité des pêches – le Centre d'investissement, le Service droit et développement, l'unité chargée de la gouvernance au sein Département économique et social ainsi que quelques projets mondiaux tels que les programmes FIRST (Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation) et MAFAP (Suivi et analyse des politiques alimentaires et agricoles).

- **Recommandation 5: La FAO doit renforcer, rendre plus cohérente et élargir sa participation aux activités juridiques et politiques pour relever les défis de l'ère des ODD, en particulier lorsqu'elle aborde les arbitrages entre croissance, équité et durabilité.**

109. Si l'amélioration de la coordination des activités relatives aux ODD, préconisée dans la Recommandation 1, est susceptible de conduire à une meilleure harmonisation de l'appui aux politiques sur certains aspects au niveau du Siège, le fait est que les ODD seront mis en œuvre par les États Membres. C'est donc au niveau des pays que la FAO doit renforcer son action, là où ses capacités stratégiques et analytiques sont variables et généralement financées par les donateurs. Pour développer son appui aux politiques, la FAO compte sur les fonctionnaires principaux chargés des politiques au sein des bureaux régionaux, sur des fonds extrabudgétaires visant à soutenir certains bureaux de pays et sur des formations et webinaires destinés au personnel à tous les niveaux. Ces stratégies sont utiles et devraient être maintenues.

110. L'efficacité de cette approche n'étant plus à démontrer, la FAO gagnerait à exploiter davantage la collaboration avec le milieu universitaire national (notamment dans le cadre de la publication de certains rapports) et la société civile aux fins de la concertation et de la mobilisation en faveur des politiques. Au sein de la société civile, les partenariats avec les organisations d'agriculteurs à l'échelon local prendront également de l'importance à mesure que les exploitants revendiqueront une plus grande autonomie. La FAO doit mettre en avant les petits producteurs alimentaires en tant qu'agents du changement dont le savoir et le rôle doivent être mis à profit.

- **Recommandation 6: Sur la base des progrès accomplis en matière de parité hommes-femmes, la tâche qui consiste à élaborer des directives et à donner des orientations pour mieux comprendre le principe de ne laisser personne de côté pourrait être confiée à la Division des politiques sociales et des institutions rurales et les hauts responsables et représentants de pays devraient être tenus de rendre compte de leur mise en œuvre.**

111. En prenant exemple sur l'équipe chargée des questions de parité de la Division des politiques sociales et des institutions rurales, qui a développé ses méthodes et modalités afin d'y incorporer des freins et contrepoids concernant le respect de l'égalité des sexes, on pourrait envisager de concevoir des «solutions» ciblant d'autres groupes défavorisés (peuples autochtones, pasteurs, pêcheurs artisanaux, etc.) et réunissant diverses orientations internes existantes. Il conviendrait de mettre en place un système de communication d'informations fondé sur un ensemble de normes minimales, comme celui qui accompagne la Politique sur l'égalité des sexes.

- **Recommandation 7: Il faut s'attaquer plus directement aux problèmes de l'efficacité des institutions et de l'utilisation des ressources dans les ministères concernés, et en particulier à la corruption, car ils influencent la manière dont ces organismes utilisent leurs ressources actuelles et en mobilisent de nouvelles.**

- **Recommandation 8: Le Programme de coopération technique (PCT), qui a pour fonction principale de fournir un appui technique sectoriel, devra peut-être ajusté, afin qu'il apporte, selon les besoins, ce vaste soutien institutionnel porteur de transformation dont il est question ici.**

112. Les institutions des pays en développement doivent encore être considérablement développées, en particulier dans les secteurs techniques, conformément à ce qui visent les cibles 16.6 (mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux) et 16.5 (réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes). Remédier aux problèmes de fonctionnement des institutions qui nuisent souvent à l'efficacité des ministères d'exécution (notamment en matière de coordination entre les départements, de politiques de formation et de ressources humaines, de gestion des ressources, etc.) permettrait à terme de renforcer la contribution de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche au développement en renforçant la confiance du public, en valorisant ces secteurs dans les priorités de développement et en donnant plus de poids et d'influence aux ministères correspondants au sein des gouvernements nationaux.

113. Un tel renforcement des capacités au sein des institutions, susceptible d'amener des changements profonds, exigera peut-être une refonte du PCT. Pour le moment, la plupart des projets du PCT visent à combler les manques de moyens

techniques jugés prioritaires par les départements techniques des ministères nationaux de l'agriculture et les activités de développement des capacités consistent généralement à former individuellement les membres du personnel des ministères.

Conclusion 5: Complexité et gestion des connaissances

Bien que la FAO ait participé à sa définition, la mise en pratique de l'ODD 2 ne sera pas chose facile. Il est en effet plus riche et plus complexe que d'autres ODD – il ne s'agit pas «simplement» d'éliminer la faim, comme le voulait le premier objectif du Millénaire pour le développement – et les parties prenantes concernées ne se sont pas encore accordées sur une formulation commune. L'éventuelle tendance à composer avec une complexité excessive risquerait de disperser les capacités et les financements dans un éventail trop large de secteurs (environnement, secteur privé, biotechnologie, parité hommes-femmes, peuples autochtones, agriculture climato-intelligente et tenant compte de la nutrition, etc.). L'enjeu sera de *réfléchir de manière globale et intégrée* tout en trouvant le moyen *d'agir localement et efficacement* avec des ressources financières, humaines et politiques restreintes. Les approches territoriales sont jugées prometteuses à cet égard.

114. La FAO a énormément contribué à la conception théorique de l'ODD 2 et à d'autres aspects du Programme 2030. Est-elle pour autant capable de donner corps à sa logique complexe? Comme le rappelle le présent rapport, les approches systémiques et intégrales sont souvent difficiles à mettre en pratique. La mise en œuvre de l'ODD 2 pourrait facilement donner lieu à une complexité excessive qui risquerait de disperser les capacités et les financements dans un éventail trop vaste de secteurs. Dans le même temps, la manière dont la FAO traite avec les pouvoirs publics doit répondre à une logique plus systémique qui s'articule bien avec le caractère transversal des ODD. À cet égard, il sera important de pouvoir consulter d'autres ministères que celui de l'agriculture – essentiellement les ministères de l'environnement, de la protection sociale, de la planification et des finances – avec suffisamment de crédibilité.

115. L'enjeu sera de *réfléchir de manière globale et intégrée* tout en trouvant le moyen *d'agir localement et efficacement* avec des ressources financières, humaines et politiques restreintes. On considère à juste titre que les approches territoriales peuvent être utiles à cet égard étant donné qu'elles font intervenir moins d'acteurs que les démarches menées à l'échelle nationale.

- **Recommandation 9: La FAO doit mieux adapter ses approches mondiales aux contextes locaux, peut-être en privilégiant l'approche territoriale (voir l'approche sur les paysages propices à la vie et les Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial, par exemple). La meilleure combinaison d'interventions dépendra de la situation et des circonstances locales, c'est**

pourquoi il est important de bien les comprendre afin que les activités de mise en œuvre produisent les résultats recherchés pour des coûts de transaction aussi faibles que possible.

- **Recommandation 10: Une méthode centralisée et précise de gestion des connaissances pourrait également rapprocher les divisions, développer les interactions entre les membres du personnel basés au Siège, dans les bureaux régionaux et sous-régionaux et dans les bureaux de pays et favoriser l'apprentissage.**

116. La FAO est aujourd'hui plus axée sur la pratique et parvient mieux à traduire ses approches mondiales, souvent complexes, en termes simples, à les adapter selon le contexte local, de façon à ce qu'elles aient un sens pour les acteurs locaux, et à tirer des enseignements de l'expérience acquise selon une démarche ascendante. La question ne devrait *pas* être «Comment réaliser l'ODD 2 dans telle localité?» mais plutôt «Quels sont les aspects des ODD qui trouvent un écho auprès des intervenants locaux et correspondent aux préoccupations et aux questions qui les occupent?».

117. Les approches territoriales présentent de nombreux avantages à cet égard (voir l'approche sur les paysages propices à la vie et les Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial, par exemple). Il faudra peut-être aussi accroître la participation de la FAO à la lutte contre la dégradation des terres et à la gestion intégrée des ressources en eau et faire intervenir plusieurs parties prenantes et investisseurs de différents horizons (entreprises du secteur de l'énergie, groupes touristiques, etc.) et les ministères responsables de ces secteurs.

118. La FAO gagnerait également à exploiter davantage les technologies d'aujourd'hui dans le cadre de ses systèmes actuels de gestion des connaissances. Il est notamment essentiel d'établir des liens avec les activités menées au niveau des pays et de rassembler plus d'informations sur ce qui se fait déjà sur le terrain. En se dotant ainsi d'une approche clairement définie et d'outils standard visant à structurer l'acquisition et la communication de ces données, la FAO sera peut-être davantage en mesure de convertir les connaissances accumulées en orientations stratégiques et en programmes bien conçus.

7. Études de cas proposées pour la phase 2

119. La première phase d'évaluation a permis de mettre en évidence plusieurs problèmes qui sont détaillés dans le présent rapport et feront l'objet d'un examen plus complet au niveau des pays. Cette section présente les bonnes pratiques et les pays qui pourraient faire l'objet d'une étude approfondie au cours de la deuxième phase de l'évaluation.

7.1. Produits caractéristiques

120. Il est proposé de prélever, dans le portefeuille de la FAO, un certain nombre de «produits caractéristiques» étroitement liés aux différentes cibles de l'ODD 2 (tableau 2) afin de les analyser au cours de la deuxième phase d'évaluation au moyen d'études théoriques et d'entretiens avec des interlocuteurs clés. Les résultats seront présentés sous forme condensée dans de courtes études de cas visant, dans la mesure du possible, à décrire leur utilité dans le cadre de la mise en œuvre de l'ODD 2 et à orienter leur développement futur.

Tableau 2. Études de cas sur les «produits caractéristiques» proposés pour la phase 2

Études de cas proposées	Cibles et ODD correspondants
1) Activités juridiques et parlementaires en rapport avec la sécurité alimentaire et nutritionnelle	2.1, 2.2
2) Éducation nutritionnelle	2.2
3) Appui au développement de la chaîne de valeur	2.b, 2.3
4) Contribution à l'accès aux ressources naturelles au moyen des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et d'autres directives	2.1, 2.3, 2.4 et liens avec la cible 1.4 et l'ODD 10
5) Écoles pratiques d'agriculture et produits dérivés (notamment la gestion intégrée des organismes nuisibles)	Toutes les cibles de l'ODD 2 et liens avec la cible 4.7
6) Lutte contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières, appui à la gestion des crises dans la filière alimentaire	2.1, 2.3, 2.4
7) Agroécologie, savoirs traditionnels et conservation *in situ* de la biodiversité	2,2, 2.4, 2.5
8) Protection et partage équitable des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture	2.5
9) Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire	2.a et liens avec toutes les cibles de l'ODD 2, ODD 17

10) Appui à l'investissement agricole (public comme privé)	2.a et liens avec toutes les cibles de l'ODD 2, ODD 17
11) Appui à la gestion juste et éclairée des marchés des produits et du commerce international des produits agricoles	2.b, 2.c
12) Autonomisation des femmes rurales	2.1, 2.2, 2.3 et liens avec les ODD 1 et 5
13) Aliments pour les villes et relations entre zones urbaines et zones rurales à l'appui de la sécurité alimentaire	2.1, 2.2, 2.4 et liens avec l'ODD 11
14) Promotion de l'aquaculture et Croissance bleue	2.3, 2.4 et liens avec l'ODD 14

121. Bien qu'il ait été envisagé de le faire, l'agriculture climato-intelligente n'a pas été incorporée à cette liste. Elle occupera vraisemblablement une place centrale dans l'évaluation de l'ODD 13 puisque les cibles 13.b et 13.3 y font directement référence. Une autre idée était d'examiner le rôle des organes directeurs, des conférences régionales et des comités de la FAO dans la définition d'une orientation cohérente pour l'Organisation. Étant donné qu'il ne s'agit pas d'un produit, ni même d'un domaine d'activité, l'équipe chargée de l'évaluation tentera d'en faire un thème transversal de la deuxième phase.

7.2. Études de cas par pays

122. La phase 2 présentera également plusieurs études de cas par pays afin d'étudier les perspectives locales et les dimensions populaires. La présente évaluation s'inscrivant dans une logique formative, la sélection d'études de cas ci-après accorde une large place aux pays qui mènent d'importants efforts (même à un stade précoce) en faveur de l'ODD 2, afin que les bonnes pratiques qui mériteraient d'être reproduites à plus grande échelle puissent être mises en évidence. Cette sélection est également le fruit de stratégies d'échantillonnage visant à refléter autant que possible la diversité des conditions rencontrées (situation socioéconomique, niveau de développement ou encore scénarios politiques). Les pays bénéficiaires de l'Initiative Main dans la main ont été pris en compte. L'échantillon se présente comme suit:

- Afrique: Angola, Burkina Faso, Cabo Verde, Malawi et Rwanda
- Proche-Orient et Afrique du Nord: Maroc et Soudan
- Europe et Asie centrale: Géorgie et Turquie

- Amérique latine et Caraïbes: Colombie, Costa Rica et Équateur
- Asie et Pacifique: Bangladesh, Îles du Pacifique, Indonésie, Népal, Pakistan et Philippines

123. Afin de tirer le meilleur parti de la collecte et de l'échange des bonnes pratiques, les expériences des pays décrites dans la phase 2 ne devraient pas être limitées aux initiatives faisant intervenir la FAO, mais au contraire présenter les bonnes pratiques mises en œuvre par d'autres partenaires pour que des enseignements puissent en être tirés.

124. L'échantillon comprend un pays (le Pakistan) de la première génération de pays concernés par la conception et la mise en œuvre des actuels plans-cadres des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable, afin d'évaluer l'action de la FAO en faveur de l'ODD 2 dans le contexte de la réforme de l'ONU, et deux pays (la Colombie et l'Indonésie) désignés comme pays pilotes dans le cadre de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome (FAO, FIDA et PAM, 2019).

125. Des équipes d'experts internationaux devaient normalement se rendre dans les pays concernés par une étude de cas. Compte tenu des restrictions concernant les voyages en raison de la pandémie de covid-19, il a fallu prendre des dispositions: l'équipe internationale continuera d'assurer des fonctions de soutien et d'appui analytique, mais la collecte de données sur le terrain sera principalement effectuée par des consultants nationaux recrutés au plan local.

Bibliographie

CSA. 2014. Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. CSA, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1314/rai/CFS_Principles_Oct_2014_FR.pdf.

FAO. 2012. Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/i2801f/i2801f.pdf.

FAO. 2013a. Politique de la FAO sur l'égalité des sexes. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i3205f.pdf.

FAO. 2013b. *Biotechnologies at Work for Smallholders:* Case Studies from Developing Countries in Crops, Livestock and Fish. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i4413e.pdf.

FAO. 2013b. Cadre stratégique révisé: Conférence de la FAO, trente-huitième session, 15-22 juin 2013 (C 2013/7). FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/mg015f/mg015f.pdf.

FAO. 2014. FAO et Groupe de travail ouvert. Rome, FAO. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/open-working-group-on-sustainable-development-goals/fr/.

FAO. 2014b. «L'après 2015 et les ODD: nourrir les êtres humaines, prendre soin de la planète». Document de travail. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-az882f.pdf, consulté le 6 septembre 2019.

FAO. 2014c. Construire une vision commune pour une alimentation et une agriculture durables. Principes et approches. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i3940f.pdf.

FAO. 2015a. Directives d'application volontaire visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i4356fr.pdf.

FAO. 2016a. Évaluation de l'Objectif stratégique 5 de la FAO. FAO, Rome. Disponible en anglais à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-bq613e.pdf.

FAO. 2016b. Atteindre nos objectifs: Le programme de la FAO pour l'égalité entre les sexes dans l'agriculture et le développement rural. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i6618f.pdf.

FAO. 2017. Évaluation de l'Objectif stratégique 3 de la FAO. FAO, Rome. Disponible en anglais à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-bd603e.pdf.

FAO. 2017b. Évaluation de l'Objectif stratégique 4 de la FAO. FAO, Rome. Disponible en anglais à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-bd718e.pdf.

FAO. 2017c. Implementing 2030 Agenda for Food and Agriculture: Accelerating Impact through Cross-Sectoral Coordination at the Country Level. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i7749e.pdf.

FAO. 2017d. Cadre de protection sociale de la FAO. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-i7016f.pdf.

FAO. 2018a. Rapport de la cent vingt-cinquième session du Comité du Programme (Rome, 12-16 novembre 2018). FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/my401fr/my401fr.pdf.

FAO. 2018b. AUD2718 - Assessment of FAO's SDG Readiness in Support of Countries in the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. FAO/Bureau de l'Inspecteur général, 2018. FAO, Rome. *Non publié.*

FAO. 2018c. Évaluation de l'Objectif stratégique 1 de la FAO. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/evaluation/evaluationdigest/evaluation-detail/fr/c/1129533/.

FAO. 2018d. Évaluation de l'Objectif stratégique 2 de la FAO. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/evaluation/evaluationdigest/evaluation-detail/fr/c/1159267/.

FAO. 2018e. Transformer l'alimentation et l'agriculture pour réaliser les ODD – 20 actions interconnectées pour orienter les décideurs. Rome, FAO. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/I9900FR/i9900fr.pdf.

FAO. 2018f. Sustainable food systems Concept and framework. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca2079en/CA2079EN.pdf.

FAO. 2018g. Notre monde s'urbanise: comment le nourrir? Intégrer l'alimentation dans la planification urbaine. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/I8568FR/i8568fr.pdf.

FAO. 2018h. Rapport de la vingt-sixième session du Comité de l'agriculture: revitaliser les zones rurales au profit des jeunes (Rome, 1-5 octobre 2018). FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/mx457fr/mx457fr.pdf.

FAO. 2019a. Rapport de la cent vingt-septième session du Comité du Programme (Rome, 4-8 novembre 2019) FAO, Rome. Disponible en anglais à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/na582FR/na582FR.pdf.

FAO. 2019b. Evaluation of FAO's Strategic Results Framework. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca6453en/ca6453en.pdf.

FAO. 2019c. SDGs for people, planet and prosperity: FAO's SDG compliance work as means for leveraging sustainable investments in agri-food systems. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca5137en/ca5137en.pdf.

FAO. 2019d. Synthèse des conclusions et des enseignements à tirer des évaluations se rapportant aux objectifs stratégiques. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/evaluation/evaluationdigest/evaluation-detail/fr/c/1194530/.

FAO. 2019e. Country Gender Assessment of Agriculture and the Rural Sector in Nepal. FAO, Katmandu. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/CA3128EN/ca3128en.pdf.

FAO. 2019f. CL 163/6 – Note d'information n° 1 (novembre 2019); l'Initiative Main dans la main. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/nb922fr/nb922fr.pdf.

FAO. 2019g. Climate-smart agriculture and the Sustainable Development Goals: Mapping interlinkages, synergies and trade-off s and guidelines for integrated implementation. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca6043en/ca6043en.pdf.

FAO. 2019h. Rapport de la cent soixante-troisième session du Conseil (Rome, 2-6 décembre 2019). Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021 FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/mz825fr/mz825fr.pdf.

FAO. 2019i. FAO Framework on Rural Extreme Poverty: Towards reaching Target 1.1 of the Sustainable Development Goals. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca4811en/.

FAO. 2019j. Cadre de la FAO sur les migrations. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca3984fr/CA3984FR.pdf.

FAO. 2019k. CL 163/4 - Note d'information n° 2 (novembre 2019); Stratégie de la FAO concernant le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/nb929FR/nb929FR.pdf.

FAO. 2020a. Realizing the potential of digitalization to improve the agri-food system: Proposing a new International Digital Council for Food and Agriculture. A concept note. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca7485en/ca7485en.pdf.

FAO. 2020b. FAO Publications Catalogue. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/ca7988en/CA7988EN.pdf.

FAO. n/d. The NADHALI project. Developing Sustainable Food Systems for Urban Areas: Piloting a holistic approach in Nairobi (Kenya), Dhaka (Bangladesh), and Lima (Peru). FAO, *[en ligne]*. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/in-action/nadhali/en/.

FAO. n/d. b. Climate-Smart Agriculture: Managing Ecosystems for Sustainable Livelihoods. FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/a-an177e.pdf.

FAO. n/d. c. FAO Corporate Programmes Monitoring Board 2016/04. FAO, Rome. *Non publié*.

FAO and FES. 2003. The One to Watch – Radio, New ICTs and Interactivity, FAO/ Friedrich Ebert Foundation, Rome/Genève. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/y4721e/y4721e00.htm.

FAO, FIDA et PAM. 2019. Réunion conjointe, cent vingt-septième session du Comité du Programme et cent soixante-dix-huitième session du Comité financier (Rome, 4 novembre 2019). Rapport intérimaire sur la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome FAO, Rome. Disponible à l'adresse suivante: http://www.fao.org/3/na938FR/na938fr.pdf.

Fonds vert pour le climat. n/d. Site web du Fonds vert pour le climat: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *[en ligne]*. Disponible à l'adresse suivante: https://www.greenclimate.fund/ae/fao.

Forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture. n/d. Forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture. Ministère fédéral allemand de l'alimentation et de l'agriculture (BMEL), *[en ligne]*. Disponible à l'adresse suivante: http://www.gffa-berlin.de/en/.

HULME, David. 2009. *The Millennium Development Goals: A Short History of the World's Biggest Promise*. Working paper no. 100. Manchester, Brooks World Poverty Institute.

KAMAU, Macharia, CHASEK, Pamela et O'CONNOR, David. 2018. *Transforming Multilateral Diplomacy: The Inside Story of the Sustainable Development Goals*. Londres et New York, Routledge.

MOPAN. 2018. *MOPAN 2017-2018 Assessments* – Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). *[en ligne]*. Disponible en anglais à l'adresse suivante: http://www.mopanonline.org/assessments/fao2017-18/FAO%20report%20final.pdf.

MOPAN. 2019. Country-level collaboration between FAO, IFAD, and WFP Synthesis report. *[en ligne]*. Disponible à l'adresse suivante: http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20(En)%20[Web].pdf.

PINTO, Alessandro de, WIEBE, Keith D., ROSEGRANT, Mark W. 2016. Climate change and agricultural policy options: A global-to-local approach. IFPRI, Washington. Disponible à l'adresse suivante: http://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/130790/filename/131001.pdf.

SEYEDSAYAMDOST, Elham. 2015. Development as End of Poverty: Reform or Reinvention, *Global Governance, volume* 21.4, pages 515-535. Disponible à l'adresse suivante: https://www.jstor.org/stable/pdf/24526349.pdf?seq=1.

Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) 2018. Rapport de la Conférence des Parties sur sa vingt-troisième session, tenue à Bonn du 6 au 18 novembre 2017. ONU, Paris. Disponible à l'adresse suivante: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/docs/2017/cop23/fre/11a01f.pdf.

Assemblée générale des Nations Unies. 2012. Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 27 juillet 2012. 66/288. L'avenir que nous voulons. New York, ONU. Disponible à l'adresse suivante: https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=F.

Assemblée générale des Nations Unies. 2012b. Rapport du Secrétaire général A/67/634. Première contribution du Secrétaire général aux travaux du Groupe de travail à composition non limitée sur les objectifs de développement durable. ONU, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://undocs.org/fr/A/67/634.

Assemblée générale des Nations Unies. 2014. Rapport du Groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable. New York, ONU. Disponible à l'adresse suivante: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/68/970&Lang=F.

Assemblée générale des Nations Unies. 2018. Résolution 73/253. Développement agricole, sécurité alimentaire et nutrition. ONU, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://digitallibrary.un.org/record/1467234.

Assemblée générale des Nations Unies. 2019. Résolution 73/291. Document final de Buenos Aires issu de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud. ONU, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://undocs.org/fr/A/RES/73/291.

ONU. 2015. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda). ONU, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf.

ONU. 2019. Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development. Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, United Nations, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf.

ONU. 2019b. Tier Classification for Global SDG Indicators. ONU, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://unstats.un.org/sdgs/files/Tier%20Classification%20of%20SDG%20Indicators_26%20September%202019_web.pdf.

ONU. n/d. United Nations Archived. ONU, *[en ligne]*. Disponible à l'adresse suivante: https://search.archives.un.org/.

PNUD. 2018. *What Does it Mean to be Left Behind: A UNDP discussion paper and framework for Implementation*. PNUD, New York (États-Unis). Disponible à l'adresse suivante:

http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_EN_lres.pdf.

ONU-Femmes. 2018. FAO Results of UN-SWAP 2.0 Reporting: 2018 UN-SWAP Performance by Indicator. ONU-Femmes, New York. Disponible à l'adresse suivante: https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/how%20we%20work/unsystemcoordination/un-swap/results/2018/2018-fao-swap-2-reporting-results-en.pdf?la=en&vs=604.

Annexes

Annexe 1: Personnes interrogées

Au Siège de la FAO

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste
1	Alberta	Mascaretti	**DPI**	Chef, Service Afrique
2	Alejandro	Grinspun	**ESP**	Économiste principal (Équipe chargée de la protection sociale)
3	Alessandro	Spairani	**CBC**	Chargé de programme
4	Alimatou	Biaye	**FOA**	Consultant, Action contre la désertification, Équipe du changement climatique et de la résilience
5	Amy	Heyman	**PS2**	Statisticien
6	Ana	IslaRamos	**ESN**	Nutritionniste
7	Andrew	Taber	**FOA**	Chef d'équipe, Équipe de la foresterie sociale
8	Angélica María	Jácome Daza	**Bureau des PEID, des PMA et des PDSL**	Directeur
9	Anna	Lartey	**ESN**	Directeur
10	Anna	Rappazzo	**DDG-N**	Conseiller technique pour le Programme 2030
11	Anne	Brunel	**PSP**	Spécialiste des systèmes alimentaires autochtones
12	Anni	Vuohelainen	**FOA**	Forestier, Programme sur l'application des réglementations forestières, la gouvernance et le échanges commerciaux
13	Ariella	Glinni	**AGD**	Fonctionnaire technique principal/Secrétaire, Comité de l'agriculture
14	Arni	Mathiesen	**Bureau du SDG (Pêches et aquaculture)**	Sous-Directeur général
15	Arsen	Vartanyan	**Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés**	Fonctionnaire principal chargé de programme

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste
16	Aruna	Gujral	**OSP**	Fonctionnaire chargé de la stratégie et de la planification
17	Astrid	Agostini	**FOA**	Coordonnateur pour REDD+
18	Audum	Lem	**FIA**	Directeur adjoint
19	Avetik	Nersisyan	**Bureau du SDG (agriculture)**	Fonctionnaire agricole principal, Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV/AGDI)
20	Beate	Scherf	**PS2**	Spécialiste de la production animale
21	Benjamin	Davis	**PS3**	Chef de programme
22	Berhe	Tekola	**AGA**	Directeur
23	Bernd	Seiffert	**ESP**	Chargé de la subsistance en milieu rural et des institutions locales (Équipe de l'emploi rural décent)
24	Beth	Crawford	**OSP**	Directeur
25	Boubaker	Ben Belhassen	**EST**	Directeur
26	Brave	Ndisale	**PS1**	Chef de programme stratégique
27	Buba	Bojang	**Bureau juridique**	Juriste
28	Bukar	Tijani	**Bureau du SGD (Agriculture)**	Sous-Directeur général
29	Ceren	Gurkan	**PS1**	Chargé de programme
30	Cindy	Holleman	**ESA**	Économiste principal
31	Claire	Biloud	**Bureau du SDG (Pêches et aquaculture)**	Chef
32	Clara	VelezFraga	**OCC**	Fonctionnaire principal chargé de la communication
33	Claudis	Nicolai	**OCC**	Spécialiste de la communication
34	Clayton	Campagnola	**PS2**	Ancien Chef de programme stratégique
35	Cristina	Amaral	**Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés**	Directeur

N°	Prénom	Nom	Division	Poste
36	Cyprien	Biaou	**Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés**	Chargé de programme
37	Dan	Gustafson	**Bureau du DGA (Programmes)**	Directeur général adjoint (Programmes)
38	Danilo	Mollicone	**CBC**	Fonctionnaire technique
39	Darana	Souza	**ESN**	Spécialiste de la nutrition et des systèmes alimentaires
40	Diana	Gutierrez	**OCC**	Spécialiste de la communication
41	Divine	Njie	**PS4**	Spécialiste de la nutrition et des systèmes alimentaires
42	Dongyu	Qu	**DG**	Directeur général
43	Dorian	Navarro	**OCS**	Conseiller pour les programmes
44	Eduardo	Mansur	**CBL**	Directeur
45	Emma	Gibbs	**FOA**	Consultant, Équipe de la foresterie sociale
46	Erdgin	Mane	**ESP**	Chargé des politiques
47	Ewald	Rametsteiner	**PS2**	Directeur adjoint de la Division des politiques et des ressources forestières
48	Fabio	Grita	**FOA**	Équipe de l'eau et des montagnes
49	Farid	ElHaffar	**Bureau du SDG (agriculture)**	Coordonnateur du programme
50	Federica	Matteoli	**CBC**	Spécialiste des ressources naturelles
51	Feras	Ziadat	**PS2**	Fonctionnaire technique de la Division des terres et des eaux
52	Feras	Ziadat	**CBL**	Fonctionnaire technique
53	Festus	Akinnifesi	**PSR**	Coordonnateur exécutif, initiatives multipartites
54	Francesco	Tubiello	**PS2**	Statisticien principal de la Division de la statistique
55	Hans	Dreyer	**AGP**	Directeur
56	Heather	Jacobs	**CBC**	Spécialiste des politiques climatiques
57	Helene	Sow	**OSP**	Fonctionnaire principal chargé de la stratégie et de la planification

N°	Prénom	Nom	Division	Poste
58	Hilde	Kruse	**Secrétariat de la Commission du Codex Alimentarius**	Chargé des normes alimentaires, Commission du Codex Alimentarius
59	Hiroto	Mitsugi	**Bureau du SDG (forêts)**	Sous-Directeur général
60	Hubert	Boulet	**FOA**	Coordonnateur du programme, Programme de gestion durable de la faune sauvage
61	Ilaria	Sisto	**ESP**	Spécialiste de la recherche sur la parité hommes-femmes et le développement
62	Jamie	Morrison	**PS4**	Chef du programme
63	Javier	Molina Cruz	**PSP**	Fonctionnaire principal chargé des régimes fonciers
64	Jean	Maurice Durand	**PSP**	Spécialiste principal chargé de la gouvernance foncière
65	Jeffrey	Campbell	**FOA**	Directeur, Mécanisme forêts et paysans
66	Jeongha	Kim	**ESP**	Chargé de programme (Équipe de l'emploi rural décent)
67	Jeremy	Schlickenrieder	**CBC**	Spécialiste des ressources naturelles
68	Jessie	Fagan	**ESP**	Consultant (travail des enfants et jeunesse)
69	John	Preissing	**DPI**	Directeur adjoint
70	John	Ryder	**FIA**	Fonctionnaire principal des pêches
71	Jose	VallsBedeau	**PS4**	Chargé des politiques
72	José	Lopez	**ESA**	Coordonnateur principal du programme
73	José	Rosero Moncayo	**ESS**	Directeur
74	Josef	Schmidhuber	**EST**	Directeur adjoint
75	Julian	Schnetzer	**CBC**	Spécialiste du climat et de l'environnement
76	Kakoli	Ghosh	**PS2**	Coordonnateur
77	Karel	Callens	**PS1**	Chef adjoint du programme
78	Kostas	Stamoulis	**ESA**	Conseiller spécial

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste
79	Lee	Heng	**Bureau du SDG (agriculture)**	Chef de la nutrition, Section chargée de la gestion des sols et de l'eau et de la nutrition des plantes.
80	Libor	Stloukal	**ESP**	Chargé des politiques
81	Luca	Mershed	**PSR**	Spécialiste du développement commercial
82	Marcela	Villarreal	**PSP**	Directeur
83	Marco	Sánchez Cantillo	**ESA**	Directeur adjoint
84	Margret	Vidar	**Bureau juridique**	Juriste
85	Maria	AcostaLazo	**PSP**	Spécialiste des droits collectifs des populations autochtones
86	Maria	Helena Semedo	**Bureau du DGA (climat et ressources naturelles)**	Directeur général adjoint (Ressources naturelles)
87	Marie	Libert	**CBC**	Consultant pour la stratégie relative au changement climatique
88	Mark	McGuire	**Bureau du SDG (développement économique et social)**	Spécialiste de la sécurité alimentaire et de la nutrition
89	Markus	Lipp	**Unité de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments**	Fonctionnaire principal chargé de la sécurité sanitaire des aliments, Unité de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments
90	Marta	Iglesias	**PS2**	Chargé de programme
91	Martha	Osorio	**ESP**	Spécialiste du développement rural et de la parité hommes-femmes
92	Matthias	Halwart	**PS2**	Fonctionnaire agricole principal, Division des politiques et des ressources des pêches et de l'aquaculture
93	Máximo	Torero	**Bureau du SDG (développement économique et social)**	Sous-Directeur général

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste
94	May	Hani	**ESP**	Chargé des politiques (institutions et services ruraux), Équipe de l'autonomisation
95	Michael	Clark	**Bureau du SDG (développement économique et social)**	Coordonnateur principal
96	Michael	Euler	**Bureau du DGA (climat et ressources naturelles)**	Cadre associé
97	Mirella	Salvatore	**CBC**	Statisticien
98	Mona	Chaya	**PS2**	Chef adjoint du programme
99	Nadine	Valat	**CBC**	Spécialiste principal des ressources naturelles
100	Natalia	Alekseeva	**CBC**	Spécialiste principal des ressources naturelles
101	Nicholas	Sitko	**ESA**	Économiste
102	Nicole	Franz	**FIA**	Analyste de la planification des pêches (pêches artisanales)
103	Ny	You	**ESA**	Économiste chargé des agro-industries
104	Olivier	Dubois	**CBC**	Spécialiste principal des ressources naturelles
105	Peter	Wobst	**ESP**	Fonctionnaire principal
106	Pietro	Gennari	**Bureau du Statisticien en chef**	Statisticien en chef
107	Rene	Castro	**Bureau du SDG (climat et environnement)**	Sous-Directeur général
108	Reuben	Sessa	**CBC**	Spécialiste des ressources naturelles
109	Roberto	Ridolfi	**PS**	Sous-Directeur général
110	Rodrigo	Castañeda	**PSP**	Directeur adjoint
111	Rosa	Rolle	**ESN**	Fonctionnaire principal chargé du développement des entreprises
112	Sabina	Zaccaro	**OCC**	Coordonnateur principal (communications)

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste
113	Sana	AlAttar	**Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés**	Chargé de programme
114	Selvaraju	Ramasamy	**AGDR**	Chef, Unité de la recherche et de la vulgarisation, AGDR
115	Serena	Pepino	**ESP**	Spécialiste du droit à l'alimentation
116	Shukri	Ahmed	**PS5**	Économiste principal
117	Simone	Borelli	**FOA**	Forestier, agroforesterie et foresterie urbaine, Équipe de la gestion des ressources forestières
118	Stephan	Baas	**PS5**	Spécialiste des ressources naturelles
119	Susan	Kaaria	**ESP**	Fonctionnaire principale
120	Sven	Walter	**FOA**	Chef d'équipe, Équipe des produits et statistiques forestiers
121	Szilvia	Lehel	**ESP**	Consultant pour la parité hommes-femmes
122	Tacko	Ndiaye	**ESP**	Fonctionnaire principal
123	Takayuki	Hagiwara	**DPI**	Chef, Service Asie et Pacifique
124	Thomas	Hammond	**CBC**	Fonctionnaire principal chargé des terres et des eaux
125	Tina	Farmer	**OCC**	Conseiller de communication
126	Trudy	Wijnhoven	**ESN**	Nutritionniste
127	Valerie	Bizier	**Bureau du Statisticien en chef**	Statisticien principal
128	Vasily	Popov	**Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources**	Directeur adjoint
129	Vera	Agostini	**FIA**	Directeur adjoint
130	Victor	Leon	**Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources**	Fonctionnaire chargé de la stratégie et de la planification

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste
131	Wafaa	El Khoury	**DPI**	Chef, Service Europe, Asie centrale, Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbes
132	Yasmina	Bouziane	**OCC**	Directeur adjoint
133	Yon	Fernandez-Larrinoa	**PSP**	Chef d'équipe (Populations autochtones)
134	Yuka	Makino	**FOA**	Chef d'équipe, Équipe de l'eau et des montagnes

Bureaux décentralisés de la FAO

Nº	Prénom	Nom	Division	Poste/Fonction
135	Abdessalam	OuldAhmed	**RNE**	Sous-Directeur général
136	Abebe	HaileGabriel	**RAF**	Sous-Directeur général
137	Ade	Freeman	**RAF**	Chef du Programme régional
138	Andre	Croppenstedt	**RAF**	Chargé des politiques
139	Ariela	Glinni	**REU**	Fonctionnaire technique principal
140	Aziz	Elbehri	**RAP**	Économiste principal
141	Chenf	Fang	**REU**	Économiste
142	David	Dawe	**RAP**	Économiste principal
143	Elmira	Nessipbayeva	**REU**	Spécialiste du Programme sur les initiatives régionales
144	Eve	Crowley	**RLC**	Directeur régional adjoint
145	Giorgi	Kvinikadze	**REU**	Statisticien
146	Herve	Ouedraogo	**RAF**	Chargé de programme
147	Hivy	Ortiz	**RLC**	Forestier/Point focal pour les ODD
148	JeanMarc	Faures	**RNE**	Chef du Programme régional
149	Jocelyn	BrownHall	**RAF**	Représentant régional adjoint
150	Julio	Berdegue	**RLC**	Sous-Directeur général
151	Koffi	Amegbeto	**RAF**	Fonctionnaire principal (politiques)
152	Luis	Lobo	**RLC**	Fonctionnaire technique
153	Mark	Smulders	**FAO Indonésie**	Ancien Représentant de la FAO
154	Maya	Takagi	**RLC**	Chef du Programme régional

155	Mphumuzi	Sukati	**RAF**	Fonctionnaire principal chargé de la nutrition et des systèmes alimentaires
156	Raimund	Jehle	**REU**	Chef du Programme régional
157	Reuben	AdjeiMensa	**RAF**	Service d'assistance informatique
158	Ricardo	Rapallo	**RLC**	Fonctionnaire principal (politiques)
159	Rolhi	Salomon	**RAF**	Chargé du programme, de la planification et du budget
160	Sridhar	Dharmapuri	**RAP**	Fonctionnaire principal (sécurité sanitaire des aliments et nutrition)
161	Sridhar	Dhamapuri	**RAP**	Fonctionnaire principal (sécurité sanitaire des aliments et nutrition)
162	Sumiter	Broca	**SEC**	Fonctionnaire principal (politiques)
163	Tania	Santivanez	**REU**	Fonctionnaire agricole
164	Valeria	Rocca	**REU**	Conseiller régional pour les ODD
165	Victor	Mol	**RAP**	Chargé de programme
166	Yao	Xiangjun	**RAP**	Chef du Programme régional

Autres organismes

N°	Prénom	Nom	Organisation	Poste/Fonction
167	Ammad	Bahalim	**Fondation Gates**	Chargé de programme/Membre du bureau
168	Brian	Baldwin	**Mécanisme du secteur privé (CSA)**	Conseiller en politiques et développement
169	Christophe	Hegadorn	**CSA**	Secrétaire
170	David	Suttie	**FIDA**	Conseiller en politiques
171	David	Kaatrud	**PAM**	Directeur de la Division des politiques et programmes
172	David	Nabarro	**OMS/*Imperial College London***	Envoyé spécial du Directeur général de l'OMS pour la covid-19/Codirecteur de l'*Imperial College Institute of Global Health Innovation* (*Imperial College London*)
173	Elilarasu	Renganathan	**OMS**	Représentant du DG pour l'évaluation et l'apprentissage institutionnel
174	Ellen	Piwoz	**Fondation Gates**	Fonctionnaire principal chargé de programme

N°	Prénom	Nom	Organisation	Poste/Fonction
175	Evariste	Nicoletis	**CSA**	Coordonnateur du HLPE
176	Fabio	Isoldi	**CSA**	Assistant du Président
177	Francesco	Branca	**OMS**	Directeur, Département nutrition pour la santé et le développement
178	Irene	Hoffmann	**CRGAA**	Secrétaire
179	Jomo	Kwame Sundaram	**Ex FAO/UNDESA**	Ancien Sous-Secrétaire général (développement économique)
180	Jos	Verbeek	**Banque mondiale**	Conseiller principal pour le Programme 2030
181	Julien	Colomer	**CGIAR**	Responsable principal, Résultats & performance du programme
182	Kent	Nnadozie	**Traité international sur les RPGAA**	Secrétaire, Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture
183	Lauren	Phillips	**FIDA**	Directeur, Division des politiques opérationnelles et des résultats
184	Lawrence	Haddad	**Rapport sur la nutrition mondiale**	Président
185	Mario	Arvelo	**CSA**	Président
186	Max	Blanck	**Forum FSN**	Modérateur
187	Neal	Pronesti	**PAM**	Consultant pour les partenariats externes
188	Nolsson	Torben	**FIDA**	Spécialiste principal de la mobilisation mondiale
189	Patrick	Webb	**Tuft University**	Professeur de Nutrition (Alexander McFarlane)
190	Paul	Winters	**FIDA**	Vice-Président adjoint, Département de la stratégie et des savoirs
191	Paul	Nehnman	**Pôle pour la promotion de l'ODD 2**	Directeur
192	Peter	Messerli	**Université de Berne**	Directeur, Centre pour le développement et l'environnement/Coprésident du groupe indépendant de scientifiques nommé par le Secrétaire général de l'ONU
193	Raniya	Sayed Khan	**FIDA**	Spécialiste des résultats

Nº	Prénom	Nom	Organisation	Poste/Fonction
194	Rob	Vos	**IFPRI**	Directeur de la Division des marchés, du commerce et des institutions
195	Robynni	Anderson	**Mécanisme du secteur privé (CSA)**	Président
196	Rosemary	Navarette	**Mécanisme du secteur privé, CSA**	Directeur des relations avec les parties prenantes
197	Sonja	Vermeulen	**CGIAR**	Directeur des programmes
198	Stefano	Prato	**Société internationale pour le développement**	Directeur général
199	Stephanie	Hochstetter	**PAM**	Directeur de la collaboration avec les organismes sis à Rome
200	Stineke	Oenema	**Comité permanent du système des Nations Unies sur la nutrition**	Coordonnateur, Comité permanent du système des Nations Unies sur la nutrition

Annexe 2: Théorie détaillée du changement

Analyse des synergies et des arbitrages au sein de l'ODD 2 et entre l'ODD 2 et les autres objectifs

Contexte

La présente annexe passe en revue les efforts faits pour cartographier les interactions qui existent entre l'ODD 2 et les autres objectifs. Il s'agit, pour l'ODD 2, d'une «théorie du changement» générale (non spécifique à la FAO). En raison du caractère interconnecté et indivisible du Programme 2030, il a été proposé, lors de la phase de cadrage, de faire porter également l'évaluation sur l'action que la FAO mène à l'appui de cibles qui facilitent ou entravent la réalisation de l'ODD 2, ainsi que sur les cibles qui sont directement influencées par celles de l'ODD 2.

La mise en évidence de ces interactions entre l'ODD 2 et les autres objectifs peut permettre de donner à la FAO des avis pertinents sur la manière de traiter ces liens dans ses propres programmes et travaux normatifs. Au niveau des pays, de surcroît, de nombreuses décisions de planification, de programmation et de politique sont prises au niveau sectoriel. Pour comprendre et gérer les tensions qui existent entre les objectifs et tirer profit des possibles retombées bénéfiques ou synergies, il faut adopter une approche systémique intégrée.

Méthodologie

À la recherche d'une source faisant autorité et recensant les principaux liens qui existent entre les objectifs, l'équipe du Bureau de l'évaluation a examiné i) les documents officiels présentés par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable[27], créé sous l'égide de la Commission de statistique de l'ONU; ii) le Rapport sur le développement durable 2019 établi par des équipes d'experts indépendants du Réseau des solutions pour le développement durable et de la Fondation Bertelsmann[28]; et iii) la documentation scientifique pertinente[29].

Il a été établi que le travail entrepris par le Groupe indépendant de scientifiques[30] dans le cadre du Centre pour le développement et l'environnement de l'Université de Berne (CDE) aux fins du Rapport sur le développement durable 2019 offrait la base de données la plus complète sur les liens qui existent entre les cibles des ODD. Cette base

[27] Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. 2019. Interlinkages of the 2030 Agenda for Sustainable Development.

[28] L'avenir, c'est maintenant - La science au service du développement durable - Rapport mondial sur le développement durable 2019.

[29] Par exemple, ICS 2017: A Guide to SDG Interactions: from Science to Implementation. Paris, International Council for Science; ou ICSU 2015: Review of Targets for the Sustainable Development Goals: the Science Perspective.

[30] Groupe de 15 scientifiques qui, nommés par les États Membres et sélectionnés par le Secrétaire général, ont été chargés d'élaborer le Rapport sur le développement durable 2019.

de données[31] cite également la documentation scientifique qui sous-tend chaque lien. Il s'agit donc d'une source à la fois assez complète et officielle, raison pour laquelle elle a été choisie comme base principale pour la présente analyse des synergies et des arbitrages entre l'ODD 2 et les autres objectifs.

L'approche adoptée a consisté à examiner les informations de la base de données du CDE pour chaque cible numérotée de l'ODD 2 (c'est-à-dire les cibles 2.1 à 2.5[32]) en fonction de leur influence sur d'autres cibles et vice-versa. Les interactions ont ensuite été résumées dans une matrice, puis représentées dans un graphique[33].

Les interactions internes entre les cibles de l'ODD 2 ont également été représentées dans le graphique et décrites dans la matrice. Ces liens internes à l'ODD 2 sont relativement simples et intuitifs.

L'équipe d'évaluation a ajouté à la matrice et au graphique ci-dessous un petit nombre de liens reliant des cibles d'ODD qui n'avaient pas été répertoriés dans la base de données du CDE, par exemple[34]:

- entre la cible 4.7 *(faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable)* et la cible 2.4 *(assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent la capacité d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols)*, afin de traduire le rôle clé que jouent la connaissance et l'apprentissage du développement durable dans la réalisation du Programme 2030 et, en particulier, de la cible 2.4 consacrée à l'agriculture durable. Ce lien est essentiel pour la FAO, qui est une organisation axée sur les connaissances.

- Les arbitrages très importants entre les ODD 13, 14 et 15 (action climatique, vie aquatique et écosystèmes terrestres, respectivement) et l'ODD 2 sont considérés, dans la base de données du CDE, comme étant directs; or, de l'avis de l'équipe

[31] https://datablog.cde.unibe.ch/wp-content/uploads/2019/sdg/index.html.

[32] La base de données du CDE ne comprend pas les cibles lettrées (2.a, 2.b et 2.c dans le cas de l'ODD 2), dédiées aux moyens de mise en œuvre.

[33] Dans un premier temps, on a tenté de représenter, sur le graphique, la pondération ou l'intensité attribuée à chaque interaction dans la base de données du CDE (appelées «score ICSU», car empruntées au document ICSU 2015). Cependant, cela s'est vite révélé impraticable.

[34] Les liens 2 et 17 du tableau 2 représentent également des ajouts effectués par le Bureau de l'évaluation de la FAO à la liste établie par le CDE.

d'évaluation, il peut être important de distinguer deux types de liens: 1) les interactions relatives à des services et coûts écologiques «non excluables» tels que la pollinisation, les précipitations ou la pollution; et 2) les interactions relatives à des services et coûts écologiques «excluables» (fertilisation des sols, irrigation, par exemple) qui nécessitent un certain contrôle et une certaine *propriété* des ressources naturelles. Les premières ont été représentées graphiquement comme des liens directs reliant l'ODD 2 et les ODD 13, 14 et 15, tandis que les secondes ont été décrites comme passant par la cible 1.4, qui concerne l'accessibilité, la propriété et le contrôle des ressources, y compris les ressources naturelles (*faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété foncière, au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adaptés à leurs besoins, y compris la microfinance*). Cela souligne l'importance de rendre la propriété des ressources naturelles plus équitable si l'on veut les gérer de manière plus durable.

Résultats

Le graphique des liens qui existent entre les cibles de l'ODD 2 et avec d'autres ODD est présenté à la page 9. Le tableau 2 dresse une liste des principales interactions entre les cibles de l'ODD 2, et entre l'ODD 2 et d'autres ODD.

Passer d'une telle représentation graphique des liens qui existent entre les objectifs à une définition de la meilleure façon de cerner le champ de la présente évaluation (ODD 2+) n'est pas simple. Ce n'est pas parce qu'une cible d'ODD en permet ou en limite une autre que la contribution de la FAO à ces cibles doit nécessairement s'évaluer ensemble. Les cibles identifiées comme présentant de fortes synergies et possibilités de compromis avec l'ODD 2 sont également trop nombreuses pour que l'on examine systématiquement la contribution de la FAO à l'ensemble d'entre elles. La définition de l'ODD 2+ ne découle donc pas mécaniquement des liens identifiés.

Heureusement, cet examen des synergies et des compromis du Programme 2030 a également appelé l'attention sur ses nombreuses redondances. Outre qu'elles sont toutes interconnectées, les cibles des ODD se répètent aussi beaucoup les unes les autres. Ces interconnexions, en effet, se signalent par la répétition de textes similaires dans l'ensemble du cadre. C'est, par exemple, le cas de l'ODD 12 (production et consommation responsables), qui se rapporte en fait à l'ensemble du Programme 2030 et le résume. D'autres exemples sont présentés dans le tableau 1.

Ces redondances ne posent pas nécessairement de problème. En fait, elles offrent une solution simple à la question de savoir comment délimiter au mieux l'ODD 2+: *il faudrait inclure dans l'ODD 2+ toute cible déjà mentionnée ou largement évoquée dans le texte des cibles de l'ODD 2.* Par exemple:

- La cible 1.4 concerne l'accès aux ressources productives, également mentionné dans la cible 2.3. Par conséquent, l'évaluation devrait porter sur la cible 1.4.
- Le concept de résilience est mentionné à la fois dans les cibles 1.5 et 2.4 (superficiellement), ce qui signifie que l'évaluation peut inclure la cible 1.5.
- L'égalité des sexes (implicite dans les cibles 2.2 et 2.3) fait l'objet de la cible 5.1 et est liée à la cible 1.4 déjà mentionnée ci-dessus, ce qui plaide pour l'inclusion de la cible 5.1 dans l'évaluation.
- La cible 2.a mentionnant déjà les services de vulgarisation qui offrent une forme d'éducation, l'ajout de la cible 4.7 (éducation en faveur du développement durable) au champ de l'évaluation ne ferait que rendre plus explicites les sous-entendus de la cible 2.a.
- La cible 12.3 (réduire de moitié le gaspillage et les pertes de produits alimentaires), qui concerne les liens qui existent entre la production (cibles 2.3 et 2.4) et la consommation (cibles 2.1 et 2.2) d'aliments, est de ce fait déjà présente dans l'ODD 2, mais pas de façon explicite.

Peut-être faudra-t-il, lors de l'évaluation, également revoir les compromis «polluants» (liens 25, 26 et 27) et ceux qui touchent à la gestion durable des ressources naturelles (liens 7, 8 et 9) pour s'assurer que l'action que la FAO mène à l'appui de l'ODD 2 ne compromet pas la réalisation d'autres objectifs.

Certaines cibles de l'ODD 8, comme les cibles 8.5 (travail décent pour tous), 8.6 (emploi des jeunes), 8.7 (travail forcé) et/ou 8.9 (tourisme durable), sont aussi étroitement liées à la cible 2.3, qui mentionne les «emplois autres qu'agricoles».

Tableau 1: Quelques exemples de répétitions dans le Programme 2030

Accès aux ressources		
Cible 2.3: D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs et des pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et facteurs de production, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emplois autres qu'agricoles	**Cible 1.4:** D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété foncière, au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adaptés à leurs besoins, y compris la microfinance	**Cible 5.a:** Entreprendre des réformes visant à donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi que l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, dans le respect de la législation interne
Résilience[35]		
Cible 1.5: D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental et leur vulnérabilité	**Cible 11.5:** D'ici à 2030, réduire nettement le nombre de personnes tuées et le nombre de personnes touchées par les catastrophes, y compris celles qui sont liées à l'eau, et réduire nettement la part du produit intérieur brut mondial représentée par les pertes économiques directement imputables à ces catastrophes, l'accent étant mis sur la protection des pauvres et des personnes en situation vulnérable	**Cible 13.1:** Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat
Connaissances et compétences pour le développement durable		
Cible 4.7: D'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement	**Cible 12.8:** D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et	**Cible 13.3:** Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne

[35] Ces objectifs ont en commun deux indicateurs: «1.5.1 / 11.5.1 / 13.1.1 - Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000 personnes», et 1.5.3 / 11.b.1 / 13.1.2 - Nombre de pays ayant adopté et mis en place des stratégies nationales de réduction des risques, conformément au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030)».

et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable	connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature	l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide
Consommation et production durables[36]		
Cible 8.4: Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales dans les modes de consommation et de production et s'attacher à dissocier croissance économique et dégradation de l'environnement, comme prévu dans le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière	**Cible 12.1:** Mettre en œuvre le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables avec la participation de tous les pays, les pays développés montrant l'exemple en la matière, compte tenu du degré de développement et des capacités des pays en développement	
Biodiversité		
Cible 2.5: D'ici à 2020, préserver la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux d'élevage ou domestiqués et des espèces sauvages apparentées, y compris au moyen de banques de semences et de plantes bien gérées et diversifiées [...], et favoriser l'accès aux avantages que présentent l'utilisation des ressources génétiques et du savoir traditionnel associé ainsi que le partage juste et équitable de ces avantages, comme convenu à l'échelle internationale	**Cible 15.5:** Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction	**Cible 15.6:** Favoriser le partage juste et équitable des bénéfices découlant de l'utilisation des ressources génétiques et promouvoir un accès approprié à celles-ci, ainsi que cela a été décidé à l'échelle internationale

[36] Ces cibles partagent le même indicateur: «8.4.1 / 12.2.1 - Empreinte matérielle, empreinte matérielle par habitant et empreinte matérielle par unité de PIB». La cible 8.4 partage également un indicateur avec la cible 12.2: «8.4.2 / 12.2.2 - Consommation matérielle nationale, consommation matérielle nationale par habitant et consommation matérielle nationale par unité de PIB».

Écosystèmes d'eau douce	
Cible 6.6: D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs	**Cible 15.1:** D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier des forêts, des zones humides, des montagnes et des zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux
Réduction des déchets	
Cible 12.3: D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant, au niveau de la distribution comme de la consommation, et diminuer les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte	**Cible 12.5:** D'ici à 2030, réduire nettement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation
Protection sociale	
Cible 1.3: Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient	**Cible 10.4:** Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, afin de parvenir progressivement à une plus grande égalité

Tableau 2: Principales synergies et principaux compromis entre l'ODD 2 et d'autres ODD

La présente liste n'est pas exhaustive; elle se concentre sur les interactions les plus fortes répertoriées dans la base de données du CDE, avec les ajustements décrits ci-dessus à la rubrique «méthodologie». Les chiffres de la première colonne renvoient à ceux encerclés dans le graphique de la page 9.

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
Interaction au sein des cibles de l'ODD 2					
I	2.1	2.2	Double	±	L'accès à des aliments nutritifs permettant de lutter contre la malnutrition, les deux cibles se renforcent mutuellement; cependant, une tension est également manifeste entre la cible 2.1, qui reflète une compréhension quantitative de la faim comme étant le manque d'aliments de base, et la cible 2.2, qui traite de la qualité du régime alimentaire. La cible 2.2 est donc plus ambitieuse que la cible 2.1, et appelle à la production et à la commercialisation d'aliments plus divers (produits d'origine animale, fruits et légumes, par exemple).
II	2.1, 2.1	2.3, 2.4	Double	+	La production d'aliments (2.3, 2.4) permet évidemment d'en consommer (2.1, 2.2). Inversement, la consommation encourage et oriente la production par le biais des marchés et des prix; la flèche va donc dans les deux sens. Notez que la cible 12.3 (réduire de moitié le gaspillage et les pertes de produits alimentaires) se situe, dans les chaînes de valeur, à ce niveau, entre la production et la consommation d'aliments.
III	2.b, 2.c	Interaction II	Unique	+	Les cibles 2.b et 2.c concernent des marchés de produits alimentaires de base équitables et prévisibles; elles sous-tendent donc un lien plus équitable et plus efficace entre la production et la consommation d'aliments, c'est-à-dire l'interaction II.

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
IV	2.3	2.4	Double	±	Les cibles 2.3 et 2.4 entretiennent une relation complexe. Elles se renforcent mutuellement dans la mesure où une augmentation des revenus des petits producteurs d'aliments peut les aider à investir dans une agriculture durable, et où l'agroécologie peut exploiter des marchés plus rentables. Cependant, il existe également une tension bien connue entre les profits à court terme et la durabilité à long terme.
V	2.a	2.3, 2.4	Unique	+	La cible 2.a concerne les systèmes d'appui à l'agriculture (vulgarisation, recherche, infrastructures rurales, etc.); elle soutient donc naturellement les cibles 2.3 et 2.4. Traditionnellement, cependant, la plupart des programmes de recherche et des systèmes d'appui à l'agriculture visent l'augmentation de la production et de la productivité agricoles (2.3), en particulier de cultures de base. À ce jour, il n'a été accordé à l'agriculture durable (2.4) qu'un moindre soutien institutionnel.
VI	2.5	2.a, 2.4	Unique	+	Un maintien de la biodiversité agricole soutiendrait la recherche dans ce domaine (élément de la cible 2.a) en garantissant la disponibilité de certaines caractéristiques génétiques qui pourraient être utilement introduites dans des variétés commerciales. Plus directement, cette cible est essentielle pour réussir la transition vers une agriculture durable, les races et variétés traditionnelles tendant à être plus résistantes, plus nutritives et moins dépendantes des intrants que les variétés commerciales à haut rendement.
Interaction entre l'ODD 2 et d'autres ODD					
1	5.1	2	Unique	+	Les agricultrices ont généralement un accès limité aux ressources productives (terre, vulgarisation et crédit, par exemple); une plus grande égalité des sexes dans l'accès à la terre, aux ressources naturelles, à la technologie, aux financements, etc. peut stimuler la production

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
					alimentaire. Dans certains contextes, une plus grande égalité des sexes au sein des ménages peut également se traduire par un accès plus égal à la nourriture et par une diminution de la malnutrition et de la faim chez les femmes et les filles.
2	1	2	Double	+	Synergie générale entre réduction de la pauvreté et réduction de la faim: la faim est l'une des manifestations de l'extrême pauvreté, et la malnutrition est corrélée au niveau de revenu, les aliments les plus nutritifs tendant à être chers. Inversement, des personnes bien nourries peuvent être plus productives.
3	1.3	2.1, 2.2	Unique	+	La protection sociale renforce la sécurité alimentaire et nutritionnelle des pauvres en leur donnant les moyens d'accéder à la nourriture, en leur permettant d'investir plus de temps et de ressources dans des activités productives et en renforçant leur aptitude à gérer les risques.
4	1.4, 1.5	2.3, 2.4	Double	±	On peut stimuler la croissance de la production alimentaire par un accès plus équitable aux ressources, par exemple en faisant en sorte que les agricultrices aient accès aux mêmes services de vulgarisation et services financiers que les agriculteurs, ou en veillant à ce que soit respecté le droit des populations autochtones à des terres productives. L'agriculture, cependant, reste une activité concurrentielle et, en s'efforçant d'assurer l'égalité d'accès aux moyens de production, on peut, dans certains contextes, réduire la productivité globale du secteur (dans certaines réformes agraires, par exemple). De même, une production alimentaire résiliente aide à stabiliser l'accès à la nourriture dans le temps, les bonnes et les mauvaises années, ce qui est une dimension essentielle de la sécurité alimentaire. Pour ce faire, cependant, il faut que les producteurs limitent leur exposition aux

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
					risques, ce qui a souvent un coût en termes de productivité globale, la souscription d'une police d'assurance impliquant le paiement d'une prime. Inversement, augmenter la productivité agricole sans tenir compte de la durabilité (2.4) accroîtra la vulnérabilité aux événements extrêmes et autres chocs liés au climat.
5	13.2, 13.3	2.4	Double	+	La cible 2.4 (agriculture durable) implique une agriculture climato-intelligente; par conséquent, les cibles 13.2/13.3 (politiques et connaissances intelligentes face au changement climatique pour une adaptation à ce changement et l'atténuation de ses effets) et 2.4 se renforcent mutuellement.
6	2	13	Unique	-	L'agriculture est déjà responsable d'environ 20 pour cent des émissions de gaz à effet de serre. L'accès universel à des aliments sûrs et nutritifs (2.1), la lutte contre la malnutrition (2.2), le doublement de la productivité agricole (2.3) et l'augmentation des investissements dans l'agriculture (2.a) auront presque certainement un coût en termes d'émissions de CO_2 et pourraient donc nuire à la réalisation de l'ODD 13 (action climatique). Inversement, les politiques d'atténuation des effets du changement climatique peuvent limiter la production agricole.
7	15.1, 15.2, 15.3, 15.4	2.3, 2.4	Double	±	Les écosystèmes terrestres fournissent aux producteurs d'aliments des ressources (eau, bois, terre, pollinisation, contrôle de l'érosion, par exemple); inversement, les agriculteurs peuvent aider à restaurer les écosystèmes (par l'agroforesterie, par exemple). L'accès aux ressources naturelles est également une composante essentielle de nombreuses stratégies de renforcement de la résilience appliquées par les populations rurales pauvres (pâturage nomade, cueillette de fruits sauvages, de baies et de champignons ou fabrication de

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
					charbon de bois, par exemple). Cependant, les interactions entre les ODD 15 et 2 incluent également des compromis, via l'empiètement de l'habitat naturel et l'utilisation non durable de ressources naturelles par les producteurs d'aliments.
8	15.5, 15.6	2.5	Double	+	Comme le note le tableau 1, ce lien est davantage une répétition de la même question (protection de la biodiversité) dans différentes cibles du Programme 2030 qu'une véritable synergie. Cela étant dit, la cible 2.5 concerne spécifiquement les espèces domestiquées, tandis que les cibles 15.5 et 15.6 concernent les espèces sauvages.
9	8 (en particulier 8.1, 8.3, 8.5, 8.6)	2	Double	+	Les politiques conçues pour stimuler l'offre d'emplois décents (8.5), l'emploi des jeunes (8.6), une croissance en faveur des pauvres dans les pays les moins avancés (8.1) et le commerce (8.3) pourraient stimuler la croissance et la création d'emplois dans les secteurs de la production, de la transformation, du commerce et de la vente au détail de denrées alimentaires.
10	8.9	2.3, 2.4	Double	+	L'agrotourisme et l'écotourisme offrent des moyens de subsistance alternatifs et des revenus supplémentaires dans les zones rurales. Inversement, des siècles d'agriculture ont produit des paysages importants sur le plan culturel et attrayants sur le plan touristique.
11	2.3, 2.4	8.7	Unique	-	L'augmentation de la production alimentaire peut entraîner une augmentation de l'incidence du travail d'enfants, ce travail se retrouvant principalement dans l'agriculture, l'élevage, la sylviculture, la pêche et l'aquaculture.
12	9	2	Double	±	L'agriculture peut servir de base au développement industriel et vice-versa (agro-industries). Une bonne infrastructure rurale (également mentionnée à juste titre dans le cadre de la cible 2.a) soutient la production et le commerce alimentaires. Cependant, l'industrie

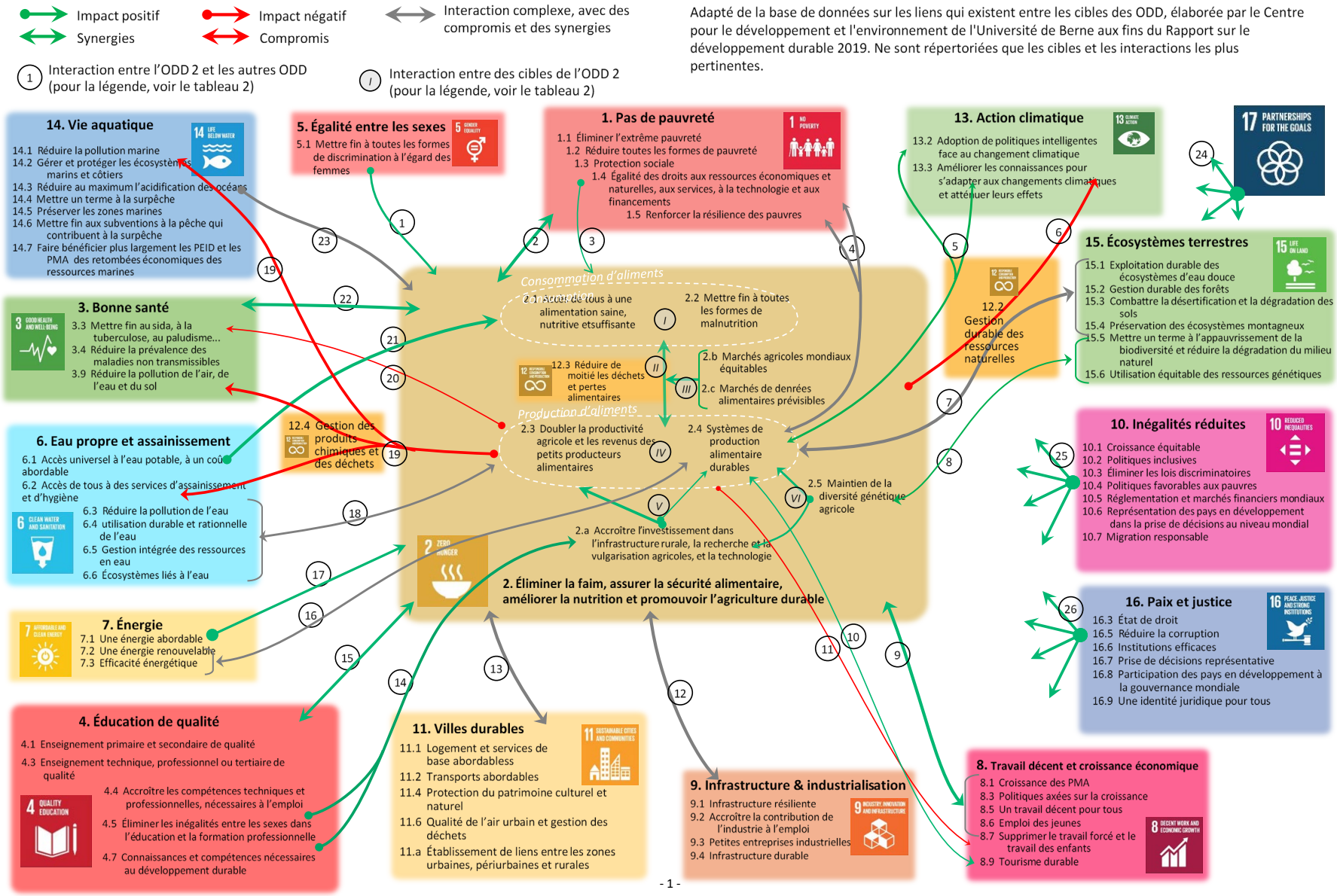
#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
					concurrence aussi souvent l'agriculture pour les terres, la main-d'œuvre, l'attention politique, les investissements, etc., et la pollution industrielle peut réduire la productivité agricole (point similaire au point 19)
13	11	2	Double	±	Dans un monde qui s'urbanise, les villes sont le principal marché pour les produits agricoles et sont souvent un lieu de production (agriculture urbaine et périurbaine). Cependant, elles concurrencent également l'agriculture pour la main-d'œuvre, la terre, l'eau et d'autres ressources, et la pollution urbaine peut réduire la productivité agricole (point similaire au point 18)
14	4.5, 4.7	2.a	Unique	+	Des connaissances et des compétences accrues en matière de développement durable (4.7) sont essentielles pour renforcer les services de vulgarisation et les autres systèmes d'appui à l'agriculture (2.a), et facilitent la transition vers une agriculture durable. Il s'agit là, pour la FAO, d'un domaine d'action primordial (au travers d'écoles pratiques d'agriculture, par exemple). De même, l'élimination des disparités entre les sexes dans la formation professionnelle (vulgarisateurs, vétérinaires, etc.) peut aider à appuyer un secteur agricole de plus en plus féminisé dans de nombreux pays.
15	4	2	Double	+	Large éventail de synergies entre une éducation de qualité, la productivité agricole et la sécurité alimentaire; par exemple, les repas scolaires contribuent à la fois à la nutrition des enfants d'âge scolaire et à leur éducation (4.1); l'éducation nutritionnelle détermine les choix des consommateurs et les pratiques culinaires; l'enseignement technique, professionnel et supérieur (4.3, 4.4) a permis d'accroître la productivité agricole grâce à des agriculteurs, des vulgarisateurs, etc., mieux formés.

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
16	7.2, 7.3	2.3, 2.4	Double	±	Une utilisation accrue des énergies renouvelables et une meilleure efficacité énergétique dans les zones rurales aideront à réduire l'empreinte écologique de l'agriculture (2.4); les biocarburants (qu'ils soient utilisés au *détriment* de la production alimentaire ou *aux fins* de celle-ci comme, par exemple, le biogaz) constituent une importante forme d'énergie renouvelable.
17	7.1	2	Unique	+	Une énergie abordable stimule la productivité agricole et facilite le transport, le stockage et le commerce des denrées alimentaires, ainsi que leur transformation et leur préparation.
18	6.4, 6.5, 6.6	2.3, 2.4	Double	±	L'irrigation consomme environ 70 pour cent de l'eau douce de la planète; l'agriculture peut empiéter sur des écosystèmes liés à l'eau; l'élevage de bétail dans des zones arides est conditionné par la présence d'eau; etc.
19	2.3	6.3, 3.9, 14.1	Unique	-	L'utilisation de pesticides dans l'agriculture peut entraîner une pollution de l'air, de l'eau et du sol. L'érosion des sols et le lessivage d'engrais chimiques dans la mer peuvent également nuire à la qualité de l'eau d'écosystèmes côtiers.
20	2.3	3.3	Unique	-	Les systèmes d'irrigation fournissent un habitat de reproduction pour les moustiques anophèles, vecteurs du paludisme, et le développement de l'irrigation en Afrique a été lié à une importante augmentation de l'incidence de cette maladie.
21	6.1	2.1, 2.2	Unique	+	L'eau est un nutriment à part entière, et l'eau potable est nécessaire pour laver et cuisiner les aliments.
22	3	2.1, 2.2	Double	+	Synergies biologiques entre nutrition et santé: une bonne nutrition est essentielle à une bonne santé, tandis que les aliments impropres à la consommation peuvent déclencher des maladies d'origine alimentaire. Inversement, les corps sains absorbent et retiennent mieux les nutriments que les corps malades.

#	De l'ODD ou de la cible	Vers l'ODD ou la cible	Sens	Type	Description
23	14	2	Unique	±	La pêche de capture et l'aquaculture génèrent toutes deux des aliments hautement nutritifs, contribuant ainsi à la réalisation des cibles 2.1 et 2.2, ainsi qu'aux revenus des petits producteurs d'aliments (2.3). Cependant, les efforts faits pour réduire la surpêche (14.4) et préserver les zones marines (14.5) pourraient se traduire par une diminution de l'offre de produits de la mer à court terme, tout en protégeant leur disponibilité à long terme.
24	17	Tous	Unique	+	L'ODD 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser) vise à appuyer l'ensemble du Programme 2030.
25	10	Tous	Unique	+	Effet général, sur l'ensemble du Programme 2030, d'une réduction des inégalités et de politiques plus équitables.
26	16	Tous	Unique	+	Effet général de la paix et de la justice sur l'ensemble du Programme 2030 grâce aux «dividendes de la paix» (ressources libérées grâce à un faible risque de conflit), à la mise en place d'institutions transparentes et efficaces, et à l'adoption de politiques inclusives.

Principales synergies et principaux compromis entre l'ODD 2 et les autres objectifs

Bureau de l'évaluation de la FAO, 09/01/2020



Annexe 3: Matrice des constatations, conclusions et recommandations

Couleurs	Conclusions	Degré de priorité de la recommandation
	Insatisfaisant	Élevé
	Moyen	Moyen
	Satisfaisant	Faible

QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

A. La FAO se positionne-t-elle de façon à pouvoir offrir un soutien adapté aux pays dans la réalisation des cibles de l'ODD 2?

B. Dans quelle mesure la FAO modifie-t-elle (ou devrait-elle modifier) ses mécanismes d'exécution et ses programmes pour mieux aider les pays à concrétiser les cibles des ODD?

C. Comment la FAO collabore-t-elle avec d'autres parties prenantes pour aider les pays à réaliser l'ODD 2?

CONSTATATIONS

1. La FAO a participé à la formulation de l'ODD 2.

2. Tel qu'il se présente, l'ODD 2 laisse beaucoup plus de marge de manœuvre à la FAO que l'OMD 1 et correspond bien aux préoccupations de l'Organisation.

3. L'ODD 2 est étroitement lié à tous les autres ODD par des synergies et des arbitrages complexes.

4. L'ODD 2 est conforme à l'approche fondée sur les systèmes alimentaires.

5. Mettre l'accent sur la production ne suffit pas: une réorientation du cadre socioéconomique s'impose pour concrétiser l'ODD 2.

6. Le Cadre stratégique de la FAO permet de mettre l'accent sur les objectifs intersectoriels et prend bien compte l'ODD 2.

7. L'existence de deux cadres parallèles entraîne néanmoins des pertes de ressources organisationnelles.

8. Les activités de la FAO en rapport avec l'ODD 2 et sur les liens de l'ODD 2 avec d'autres ODD représentent environ 91 pour cent de son portefeuille de projets, dans lequel les cibles 2.3 et 2.4 occupent une place dominante.

9. Le pourcentage de projets consacrés aux différentes cibles n'a pas diminué après 2015.

10. La FAO cesse progressivement de mettre exclusivement l'accent sur la production alimentaire au profit d'une «approche fondée sur les systèmes alimentaires», bien que ses actions demeurent fragmentées et ne reposent pas sur un concept intégré.

14. La FAO assure, par l'intermédiaire de sa Division du commerce et des marchés, le suivi du marché des produits et la gestion de l'AMIS et du SMIAR, tous deux reconnus.

15. Compte tenu de la demande croissante d'aliments meilleurs pour la santé et plus diversifiés, il faut fournir aux marchés une gamme plus large de produits alimentaires.

16. De nombreux projets de terrain sur les chaînes de valeur ne profitent pas pleinement de l'approche consistant à agir en amont et en aval de la production.

17. L'Initiative Main dans la main montre que la FAO ne se limite pas aux exploitations.

29. L'Initiative Main dans la main est un bon exemple de ce que requiert une action à grande échelle en faveur des ODD.

30. La FAO joue un rôle central en encourageant les dépenses dans le secteur agricole. Pourtant, l'investissement public dans le secteur agricole dans les pays en développement diminue depuis deux décennies.

31. Si les contributions volontaires à la FAO ont augmenté ces dernières années, elles proviennent toujours d'une poignée de partenaires fournisseurs de ressources. Le secteur du financement de l'action climatique est un domaine de croissance.

20. La FAO est idéalement placée pour diriger le débat sur la conservation et de l'utilisation de l'agrobiodiversité.

21. La FAO partage son rôle d'interlocuteur technique référent avec d'autres acteurs mondiaux. L'approche des écoles pratiques d'agriculture s'impose comme un atout essentiel et est actuellement prise en compte par la plupart des organisations de recherche pour le développement.

33. La FAO est bien placée pour agir sur la durabilité de l'environnement et doit jouer un rôle important dans la transition vers une agriculture viable et résiliente face au changement climatique.

11. L'importance de la gouvernance et des politiques suscite un intérêt renouvelé, l'accent étant mis sur la production de données concrètes et sur une analyse plus poussée de la situation, de l'économie politique, des tendances, des facteurs et des répercussions des politiques antérieures en vue de définir les orientations pratiques.

12. La Politique sur l'égalité des sexes a aidé à l'Organisation mieux tenir compte de la parité, mais les résultats varient en fonction des différents PS, unités techniques et bureaux décentralisés.

13. Les activités en rapport certaines directives et principes restent extrêmement utiles à l'ère des ODD.

18. La FAO a développé un riche répertoire d'approches intégrées concernant l'agriculture durable et résiliente qui peuvent s'avérer particulièrement utile dans le cadre des ODD (agriculture climato-intelligente, agroécologie, alimentation et agriculture durables, paysages propices à la vie).

19. L'agriculture climato-intelligente est un aspect de plus en plus essentiel du Programme 2030 et la FAO participe à plusieurs grands projets du FEM et du FVC. L'Initiative en faveur de la croissance bleue exploite les possibilités offertes par l'aquaculture, en particulier pour les PEID.

26. Les nombreux exemples d'activités intégrées conformes aux ODD s'apparentent davantage à des réussites isolées qu'à la manifestation d'une volonté animant l'Organisation dans son ensemble.

32. La FAO doit tirer parti du Programme d'action d'Addis-Abeba pour diversifier ses stratégies de mobilisation de ressources et de capacités.

36. Les liens avec le CGIAR sont fondamentaux. De nombreux centres du CGIAR ont perdu des financements et certains fusionnent, ce qui peut avoir des conséquences radicales sur leur manière de travailler avec la FAO.

37. Pour une organisation fondée sur la connaissance telle que la FAO, les outils numériques sont une solution à envisager pour influencer la performance des systèmes alimentaires.

39. La réforme de l'ONU et le renforcement de la collaboration entre les organismes sis à Rome sont perçus comme des possibilités à exploiter pour consolider la place de la FAO dans les pays.

34. Il y a toute une série de compromis à trouver, mais l'agriculture climato-intelligente ne donne aucune indication quant à la manière dont il faudrait aménager les cadres d'action et de gouvernance pour réaliser ces arbitrages.

23. Des progrès ont été accomplis sur la communication du rôle de la FAO et sur la formation du personnel qui s'en occupe.

24. Les responsabilités de l'Organisation ont été définies en 2016: la Directrice générale adjointe (climat et ressources naturelles) a été désignée coordonnatrice et porte-parole de haut niveau pour les ODD et les bureaux décentralisés aident les États Membres à atteindre les cibles des ODD avec l'aide des cinq équipes des PS.

25. Les équipes des PS ont établi une vision stratégique solide alignée sur les ODD. Pourtant, bien qu'ils associent de nombreux axes de travail, les programmes stratégiques sont aujourd'hui quelque peu cloisonnés.

22. La FAO a encore beaucoup de progrès à faire dans l'application de certains des grands principes qui sous-tendent le Programme 2030, notamment s'agissant des moyens à mettre en œuvre pour agir à grande échelle, collaborer avec le secteur privé et ne laisser personne de côté.

27. Les approches intégrées sont par nature complexes et difficiles à convertir en solutions pratiques et l'ODD 2 a une portée plus vaste et plus complexe que les autres ODD.

28. Il n'existe pas d'interprétation commune, à l'échelle de la FAO, du principe qui veut que personne ne soit laissé de côté, et l'obligation de rendre compte de son application reste limitée.

35. L'absence de modalités de gestion des connaissances communes au sein de l'Organisation constitue un obstacle à l'échange interne et externe de pratiques efficaces.

40. La collaboration entre les organismes sis à Rome est affaiblie par la compétition et les coûts de transaction élevés. S'ils visent des objectifs communs, ces trois organismes ont des mandats fondamentalement différents.

CONCLUSIONS

1. L'Organisation est déterminée à promouvoir un cadre mondial de développement durable qu'elle a contribué à mettre au point et qui lui donne une marge largement suffisante pour déployer ses capacités et faire connaître sa mission. Des progrès notables ont été constatés en ce qui concerne la communication interne et externe sur le rôle de la FAO dans la mise en œuvre des ODD et la formation du personnel qui s'en occupe. La FAO participe à la réforme en cours de l'ONU – laquelle est étroitement liée aux ODD – avec un véritable esprit de collaboration.

4. Les activités en rapport avec les politiques que mène la FAO dans les pays sont généralement assez discrètes et principalement conformes aux orientations des ministères nationaux de l'agriculture. Or, la lutte contre les inégalités croissantes et les arbitrages entre le développement économique, le développement social et le développement durable sont au cœur du Programme 2030 et sont perçus, à juste titre, comme étant décisifs pour une action réussie.

2. Le Cadre stratégique actuel et les équipes des PS ont établi une vision plus solide dont les idées sont en harmonie avec le Programme 2030. Les programmes stratégiques encouragent l'adoption d'une méthode de travail plus intégrée et interdisciplinaire, mais ils associent également la FAO à un discours antérieur à la création des ODD. L'existence de deux axes parallèles – les ODD et les objectifs stratégiques – est source de confusion et de pertes d'énergie au sein de l'Organisation.

3. La FAO doit modifier profondément ses structures, ses mécanismes d'exécution, ses modalités de partenariat et, dans une certaine mesure, ses programmes afin de mieux aider les pays à concrétiser l'ODD 2. Le manque de capacités opérationnelles limite l'ampleur et la qualité de ses programmes sur le terrain. La réforme actuelle de l'ONU est une occasion que la FAO doit saisir pour offrir de meilleurs services aux États Membres. Agir à grande échelle suppose de pouvoir influencer le secteur privé et les chaînes de valeur. Jusqu'ici, les rapports entre la FAO et les organismes privés sont restés limités, et les évaluations précédentes portent à penser que les activités menées dans les pays au niveau des chaînes de valeur ne dépassent pas vraiment l'échelle de l'exploitation.

5. La mise en pratique l'ODD 2 sera difficile. L'éventuelle tendance à composer avec une trop grande complexité risquerait de disperser les capacités et les financements dans un éventail trop vaste de secteurs. Les approches territoriales sont jugées utiles à cet égard.

RECOMMANDATIONS

5. La FAO doit renforcer, rendre plus cohérente et élargir sa participation aux activités juridiques et politiques pour relever les défis de l'ère des ODD.

6. Il faut que la Division des politiques sociales et des institutions rurales élabore des directives pour mieux comprendre le principe de ne laisser personne de côté et les hauts responsables et représentants de pays doivent être tenus de rendre compte de sa mise en œuvre.

7. Il faut s'attaquer aux problèmes de l'efficacité institutionnelle et de l'utilisation rationnelle des ressources dans les ministères d'exécution car ils influencent parfois la manière dont ces entités utilisent leurs ressources actuelles et en mobilisent de nouvelles.

8. Le PCT, qui a pour fonction principale de fournir un appui technique sectoriel, devra peut-être être ajusté, afin qu'il apporte le soutien institutionnel dont il est question.

1. Un remaniement du Cadre stratégique s'impose pour laisser place à un système allégé et simplifié qui soit directement lié aux ODD. On pourrait créer une unité de coordination des ODD.

2. L'un des principaux rôles de l'Organisation consiste à favoriser les investissements en aidant les gouvernements à renforcer l'environnement politique, à faciliter les partenariats public-privé, à encourager la coopération Sud-Sud et triangulaire et à mieux soutenir certaines chaînes de valeur.

3. L'approche fondée sur les systèmes alimentaires et l'action à grande échelle exigent de resserrer les liens avec le secteur privé, les organisations de producteurs, les institutions d'enseignement et de recherche et les organisations philanthropiques.

4. La FAO doit renforcer ses capacités opérationnelles et ses outils de programmation afin de mobiliser plus de ressources à l'appui de l'ODD 2, notamment par une solide intégration de l'approche axée sur les programmes.

9. La FAO doit mieux adapter ses approches mondiales aux contextes locaux. La combinaison d'interventions idéale dépendra de la situation et des circonstances locales, d'où l'importance de bien les comprendre afin de produire les résultats recherchés pour un coût aussi faible que possible.

10. Une méthode centralisée et précise de gestion des connaissances pourrait également rapprocher les divisions, développer les interactions entre les membres du personnel du Siège, des bureaux régionaux et sous-régionaux et des bureaux de pays et favoriser l'apprentissage.

Liste des annexes

Annexe 1. Mandat

Annexe 2. Résultats de l'enquête menée auprès du personnel

Annexe 3. Rôle de la FAO dans la conception des ODD

Annexe 4. Analyse du portefeuille