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

F

COMITÉ DU PROGRAMME ET COMITÉ FINANCIER

Cent trente-cinquième session du Comité du Programme et cent quatre-vingt-quinzième session du Comité financier

Rome, 13-17 mars 2023

EXAMEN À MI-PARCOURS – RAPPORT DE SYNTHÈSE 2022

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

Mme Beth Crawford
Directrice du Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP)
Tél.: +39 06570 52298
Courriel: OSP-Director@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

NL200/f

Portée du rapport

À la fin de la première année de chaque exercice biennal, la FAO publie un rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours, au moyen duquel elle informe les membres, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier, des perspectives qui se dessinent quant à la pleine mise en œuvre du Programme de travail et budget (PTB) tel qu'ajusté.

Ce rapport intérimaire présente des informations actualisées sur les progrès accomplis, toutes sources de financement confondues, recense les risques et les mesures correctives qui doivent être prises en conséquence et donne un aperçu des résultats opérationnels et financiers, sur la base duquel seront décidés les éventuels ajustements à effectuer durant le reste de l'exercice biennal 2022-2023 aux fins de la mise en œuvre du PTB.

Suite que le Comité du Programme et le Comité financier sont invités à donner

Les comités sont invités à:

- examiner les progrès accomplis quant à l'obtention des résultats attendus et à l'exécution financière, et à communiquer des avis à ce sujet.

À l'attention du Comité du Programme:

- *Section I*, Vue d'ensemble de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO
- *Section II*, Calibrage des interventions de la FAO pour des résultats optimaux
- *Section III*, Visibilité et réputation sur la scène internationale
- *Section IV*, Amélioration de la gestion et de la gouvernance internes

À l'attention du Comité financier:

- *Section V*, Gestion des ressources

Table des matières

Introduction 4

I. Vue d'ensemble de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO 6

II. Calibrage des interventions de la FAO pour des résultats optimaux 10

III. Visibilité et réputation sur la scène internationale 15

IV. *Amélioration de la gestion et de la gouvernance internes* 18

V. Gestion des ressources 22

Annexe 1: Perspectives d'exécution (pour chacune des quatre améliorations) 26

Annexe 2: Perspectives d'exécution (par région) 27

Annexe 3: Progrès accomplis dans la mise en œuvre des normes minimales définies dans la Politique de la FAO sur l'égalité des genres (titre actuel: «Politique de la FAO sur l'égalité des sexes», document en cours de révision) et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP 2.0) 28

Annexe 4: Méthode 35

Annexe 5: Cadre de résultats de la FAO 36

Introduction

Cadre de résultats de la FAO

1. Le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO guide les travaux de l'Organisation qui visent à appuyer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (le Programme 2030) au moyen d'une transformation conduisant à des systèmes agroalimentaires *plus* efficaces, *plus* inclusifs, *plus* résilients et *plus* durables, qui contribuent à l'*amélioration de la production*, *de la nutrition*, *de l'environnement* et *des conditions de vie* en ne laissant personne de côté. Le cadre de résultats de la FAO est profondément ancré dans le Programme 2030 et accorde la priorité aux cibles et aux indicateurs associés aux objectifs de développement durable (ODD).

2. Les *quatre améliorations* orientent la manière dont la FAO entend contribuer directement aux ODD 1 (Pas de pauvreté), 2 (Faim «zéro») et 10 (Inégalités réduites), ainsi qu'à la réalisation des ODD dans leur ensemble, ce qui est crucial pour concrétiser la vision globale de l'Organisation. Les *quatre améliorations* traduisent l'interdépendance des aspects économiques, sociaux et environnementaux des systèmes agroalimentaires. À ce titre, elles encouragent aussi l'adoption d'une approche stratégique et systémique dans toutes les interventions de la FAO. Les 20 domaines prioritaires du Programme (DPP) aident la FAO à résoudre des problèmes critiques et à créer les conditions nécessaires pour amener les changements qui, au bout du compte, contribueront à la concrétisation des cibles des ODD concernées. Les objectifs fonctionnels garantissent l'existence d'un environnement solide et porteur, et de processus opérationnels efficients et efficaces, à l'appui de toutes les activités de la FAO.

3. Le cadre de résultats de la FAO comprend un ensemble d'éléments qui permettent d'établir une hiérarchie claire des résultats fondée sur des liens de cause à effet, auxquels s'ajoutent des éléments destinés à cibler, accélérer et faciliter les travaux de l'Organisation (*annexe 5*).

Plan du rapport

4. Les cinq sections principales du présent rapport mettent en évidence les perspectives qui se dessinent quant à la pleine mise en œuvre du Programme de travail et détaillent les initiatives, processus et mécanismes pour y parvenir.

a) *Section I:* La section intitulée *Perspectives globales quant à la mise en œuvre du Programme de travail* fournit des informations sur l'intégration, dans la hiérarchie des résultats, des produits définis aux niveaux national, régional et mondial et de leur contribution aux objectifs de développement durable, la FAO se consacrant ainsi aux priorités établies aux échelons adéquats en vue de la réalisation du Programme 2030. Cette section rend compte des perspectives positives quant à la pleine mise en œuvre du Programme de travail et de l'aptitude de l'Organisation à tirer parti de la souplesse de son Cadre stratégique pour s'adapter et changer de cap face à l'apparition de risques nouveaux, comme la flambée des prix, les problèmes de sécurité, l'instabilité sociopolitique et les effets persistants de la pandémie de covid-19.

b) *Section II:* La section intitulée *Calibrage des interventions de la FAO pour des résultats optimaux* met en lumière certains des mécanismes qui permettent à l'Organisation d'axer ses activités sur les principales priorités et de continuer à mettre l'accent sur des objectifs généraux, comme ses stratégies thématiques, le suivi continu de l'évolution des systèmes agroalimentaires et la réactivité face aux événements de portée mondiale. Elle explique comment la FAO favorise la coordination et la cohérence, et tire parti de son avantage comparatif pour saisir toutes les possibilités d'accroître son impact et de s'adapter aux besoins nouveaux et aux difficultés que connaissent les systèmes agroalimentaires.

c) *Section III:* La section intitulée *Visibilité et réputation sur la scène internationale* porte sur les efforts que la FAO déploie pour faire œuvre de sensibilisation et obtenir des appuis en faveur de la transformation des systèmes agroalimentaires et de la concrétisation des *quatre améliorations*. Elle traite du renforcement de la position de l'Organisation en tant que partenaire fiable et respecté contribuant à définir l'action mondiale et en tant que source d'information de confiance s'agissant de répondre aux besoins des membres.

d) *Section IV:* La section intitulée *Amélioration de la gestion et de la gouvernance internes* offre un aperçu des améliorations qui ont été apportées aux processus internes pour faciliter les activités de mise en œuvre grâce à la promotion de la collaboration et du respect du principe de responsabilité, de l'utilisation stratégique des ressources et d'un environnement de travail respectueux des règles de transparence et de déontologie.

e) *Section V:* La section intitulée *Gestion des ressources* rend compte de la mobilisation de ressources et de l'exécution du budget au titre de toutes les sources de financement, notamment en ce qui concerne le Programme de coopération technique (PCT).

5. Les annexes viennent compléter le rapport pour rendre pleinement compte des perspectives d'exécution (*annexes 1 et 2*), de l'application des normes minimales en matière d'intégration des questions de genre ainsi que du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (*annexe 3*) et de la méthode de suivi (*annexe 4*).

I. Vue d'ensemble de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO

Contribution aux ODD: une approche axée sur les systèmes agroalimentaires

6. Conformément à la nature transformationnelle du Programme 2030, la FAO s'emploie à obtenir des résultats en adoptant une approche systémique et en prenant en compte l'ensemble des dimensions de la durabilité, tout en procédant aux arbitrages nécessaires à la concrétisation des ODD. Dans le droit fil de l'orientation principale de son Cadre stratégique 2022-2031, l'Organisation renforce le rôle des systèmes agroalimentaires au-delà de leurs dimensions productives et macroéconomiques afin d'assurer la sécurité alimentaire, une bonne nutrition et des moyens d'existence résilients, de promouvoir l'innovation et de mieux catalyser les investissements et les partenariats. Fruit de l'approche axée sur les résultats de la FAO, le Programme de travail intégré offre une vue générale de la façon dont les fonds, toutes sources confondues, sont engagés dans la concrétisation du cadre de résultats.

7. Le Cadre stratégique 2022-2031 est articulé autour de trois grands objectifs de développement durable – les ODD 1 (Pas de pauvreté), 2 (Faim «zéro») et 10 (Inégalités réduites) –, mais l'Organisation contribue à la réalisation de tous les ODD et tient ainsi compte de leurs liens et de leur caractère indivisible. Le cadre de résultats 2022-2025 actualisé permet de mesurer les progrès accomplis en ce qui concerne les *quatre améliorations* et les DPP au moyen d'indicateurs relatifs aux ODD, et en ce qui concerne l'objectif 5, les objectifs fonctionnels et les chapitres spéciaux au moyen d'indicateurs de performance clés (IPC) spécifiques. Les produits relevant des DPP ont été définis au niveau qui leur correspond (mondial, régional et national) et tiennent compte des priorités s'y rapportant. Ils rendent compte des contributions de la FAO à certaines cibles des ODD par l'intermédiaire des DPP et donnent ainsi une perspective claire quant à la réalisation des ODD à tous les niveaux de la hiérarchie des résultats, comme le montre la *figure 1*. Les produits contribuant à l'objectif 5, aux objectifs fonctionnels et aux chapitres spéciaux correspondent aux principales réalisations nécessaires à la concrétisation de leurs résultantes respectives.

8. Le cadre axé sur les ODD de la FAO unifie les formulations utilisées à tous les échelons de l'Organisation, ainsi qu'avec les autres entités du système des Nations Unies et partenaires, et est conforme aux processus pertinents (Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et cadres de programmation par pays de la FAO, par exemple). Dans le droit fil du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement amorcé en 2018, les produits nationaux sont définis dans le cadre des dispositions de la programmation conjointe du système des Nations Unies et sont entièrement intégrés dans la hiérarchie des résultats de la FAO, de sorte que les contributions aux ODD au niveau des pays reposent sur les priorités nationales.

Perspectives d'exécution

9. Les perspectives d'exécution sont encourageantes à tous les niveaux du Programme de travail et les produits sont, en grande partie, en voie d'être obtenus dans les délais prévus. Des mesures sont en place pour réduire les risques recensés, en tirant parti de la souplesse intégrée à dessein dans le Cadre stratégique 2022-2031 – les défis imprévus ou nouveaux nécessitant une adaptation et une réaction rapides de l'Organisation – et les efforts plus spécifiquement déployés aux fins de la réalisation des objectifs généraux sont maintenus, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats.

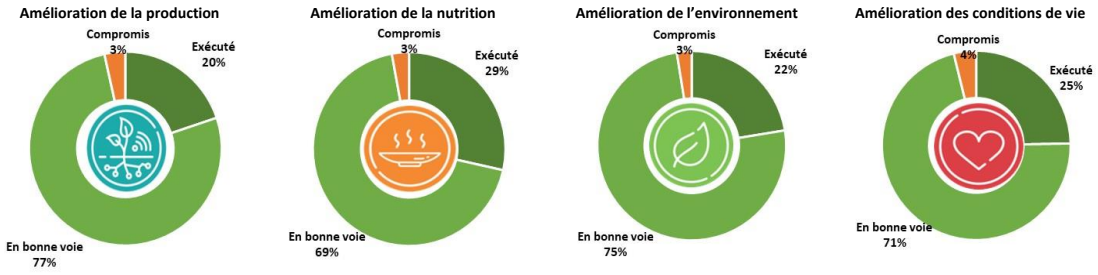
Figure 1: Contributions de la FAO aux ODD en 2022-2023

10. Au cours de l'année 2022, cette souplesse a été mise à l'épreuve, car le monde a été confronté à des difficultés majeures: persistance des effets de la pandémie de covid-19, guerre en Ukraine et prolongement d'autres conflits, intensification de la crise climatique, aggravation de l'insécurité alimentaire mondiale et prix internationaux exceptionnellement élevés des produits alimentaires et des engrais. La FAO a fait preuve de souplesse en adaptant son action en fonction des évolutions, tout en atténuant les risques existants ou nouveaux. Comme cela est expliqué dans le présent document, l'Organisation a mis au point et perfectionné des outils, des services, des mécanismes et des processus spécifiques afin d'étayer la hiérarchisation stratégique de son action, de veiller à ce que celle-ci demeure pertinente, de favoriser la cohérence de sa mise en œuvre et d'optimiser les effets obtenus.

Les quatre améliorations

11. Comme le montre la *figure A*, l'Organisation est en bonne voie pour mettre en œuvre le Programme de travail dans les délais impartis et avec un niveau de qualité satisfaisant. Près d'un quart des contributions aux *quatre améliorations* ont été concrétisées, une proportion équivalente à celle enregistrée lors du précédent exercice biennal. Des mesures d'atténuation ont été mises en place à la suite d'évaluations régulières des risques. Dans ce contexte, environ 3 pour cent des produits relevant des DPP étaient considérés comme présentant un risque, résultat homogène dans toutes les régions et pour tous les DPP, comme cela est exposé en détail dans les *annexes 2* et *3*.

Figure A: Perspectives d'exécution



12. La FAO renforce ses partenariats, élargit sa base de partenaires, facilite une participation dès les premières étapes de la planification et repositionne les programmes afin de tenir compte des changements de priorités ainsi que des évolutions ou des difficultés liées aux mécanismes institutionnels, contextes politiques et cadres juridiques et stratégiques. L'Organisation travaille également main dans la main avec des communautés locales et des femmes influentes. Elle s'assure ainsi de cibler comme il convient certains besoins, notamment les difficultés des femmes et d'autres groupes marginalisés et défavorisés, et de respecter les normes et les valeurs culturelles.

13. Les efforts accrus de sensibilisation et la base d'éléments factuels venant étayer les propositions convaincantes de mesures et d'interventions durables (comme la Plateforme géospatiale Main dans la main, qui fait partie des initiatives phares) visent à renforcer la mobilisation et l'engagement des partenaires dans l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets ainsi que dans les investissements à long terme, l'objectif étant de s'assurer que ces questions restent prioritaires lorsque d'autres se font jour.

14. Le contexte mondial peut néanmoins avoir des répercussions sur les activités de la FAO. La hausse des prix a une incidence sur le coût des intrants et jette un voile d'incertitude sur les estimations budgétaires concernant la mise en œuvre et les achats. La FAO s'emploie à réduire les risques à court terme en veillant à ce que la réalisation d'études de marché régulières et actualisées, la simplification des processus d'achat et de paiement et le recours accru aux prestataires de services locaux réduisent les effets de l'inflation sur le coût des intrants dans le cadre de ses activités. Si les pressions existantes persistent, il pourrait être nécessaire de prendre d'autres mesures à moyen et à long termes.

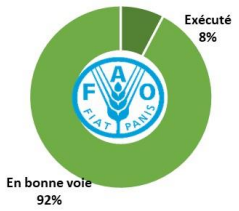
15. En surveillant constamment l'évolution des conditions de sécurité dans le monde, la FAO parvient à tirer parti de ses capacités de réaction en cas d'urgence ou de choc et reporte, au besoin, la réalisation de certains produits qui s'inscrivent dans une perspective de développement à plus long terme en attendant que la situation s'améliore. L'Organisation continue à accorder la priorité aux évaluations des menaces qui sont menées avec les autorités locales ainsi qu'à ses capacités internes de prévention et d'intervention dans les situations de crise et d'urgence absolue (avis d'expert, formations, matériel de sécurité et assistance pour entrer en contact avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies).

Objectif 5

16. Par l'intermédiaire de l'objectif 5, la FAO régit des domaines d'activité qui sont essentiels à chacune des *quatre améliorations* et qui ont une dimension transversale à l'échelle de l'Organisation. Elle veille à ce que ses activités, ses produits axés sur les connaissances et ses services techniques et normatifs donnent des résultats de qualité et en assure l'évaluation. Elle fait aussi en sorte de produire et de communiquer des données et des statistiques de qualité. Ses services transversaux peuvent également être mis à profit pour résoudre les problèmes liés à l'égalité des genres, aux jeunes et à l'inclusion, en ne laissant personne de côté, et tirer parti des quatre

«accélérateurs» que sont les technologies, l'innovation, les données et les compléments afin de progresser plus rapidement et de porter à leur maximum les efforts visant à atteindre les ODD.

Figure B: Perspectives d'exécution – Objectif 5

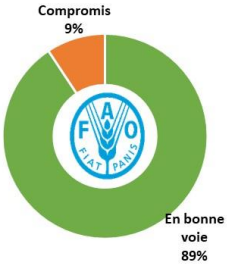


17. La FAO est en voie de réaliser tous les produits liés à l'objectif 5 et d'atteindre les cibles qui y sont associées, comme indiqué à la *figure B*. Par exemple, les comités techniques ont approuvé les priorités techniques de l'Organisation et celle-ci s'est dotée d'un plus grand nombre d'ensembles de données et de systèmes d'information venant étayer les interventions au moyen d'éléments factuels. Par ailleurs, les méthodes applicables aux indicateurs relatifs aux ODD dont la FAO est garante et les indicateurs supplétifs ont été révisés. Grâce à la mise en place de nouveaux mécanismes institutionnels et au renforcement des compétences internes, l'égalité des genres, les jeunes et l'inclusion continuent d'être mieux intégrés et bénéficient d'une plus grande attention dans le travail de la FAO. En outre, la technologie et les innovations contribueront à une transformation plus rapide des systèmes agroalimentaires.

Un environnement favorable

18. Les objectifs fonctionnels et les chapitres spéciaux mettent en lumière les efforts que déploie la FAO afin de créer un environnement interne solide et favorable ainsi que des processus opérationnels efficients et efficaces, à l'appui de la réalisation des activités relevant des *quatre améliorations*. Les responsables d'activité de la FAO ont dressé un bilan des progrès accomplis et des risques qui se présentent à l'horizon afin d'évaluer les perspectives de réalisation de 57 cibles relatives aux IPC, qui rendent compte des performances de l'Organisation dans les domaines suivants: activités de diffusion, technologies de l'information, gouvernance, surveillance et direction, administration, Programme de coopération technique, dépenses d'équipement et de sécurité.

Figure C: Perspectives d'exécution – Un environnement favorable



19. Comme le montre la *figure C*, à la fin de 2022, la FAO était en bonne voie pour atteindre la plupart des cibles en matière de performance et seuls quelques domaines nécessitaient une attention particulière. Les effets de la pandémie de covid-19 persistent et continuent à peser sur les activités de l'Organisation. Les prolongations de projet et les retards de mise en œuvre ont entraîné un arriéré dans l'établissement de rapports, qui est résorbé par un renforcement de l'appui apporté aux unités chargées de ces documents. Pour augmenter le nombre de visites sur le site web de la FAO, il est nécessaire d'adapter le contenu en fonction des évolutions des algorithmes des moteurs de recherche, des outils d'analyse et des tendances relatives à la connectivité à l'échelon mondial. Enfin, les recommandations devant être communiquées à la suite des audits qui n'ont pas encore été achevés devraient être prises en compte de manière judicieuse, sachant que les réformes visant à mieux établir et à renforcer les responsabilités sont mises en œuvre dans le cadre de la transformation générale de l'Organisation.

II. Calibrage des interventions de la FAO pour des résultats optimaux

Planification et mise en œuvre stratégiques

20. En complément du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO, des stratégies, politiques et plans d'action thématiques orientent les activités de l'Organisation et déterminent activement ses priorités et décisions programmatiques, ce qui permet de garantir qu'elle tire parti de son avantage comparatif pour régler les problèmes que connaissent les systèmes agroalimentaires et concentre ses efforts pour maximiser les effets de ses interventions, promouvoir la collaboration multidisciplinaire et la responsabilité partagée à l'échelle en son sein, et renforcer ses activités portant sur les *quatre améliorations* ainsi que sa contribution à la réalisation du Programme 2030.

21. La **Stratégie de la FAO en matière de science et d'innovation**, approuvée en 2022, fournit des orientations générales et encadre les activités visant à aider les pays à accéder à la science et à l'innovation et à en tirer parti au moyen d'une action cohérente conforme à l'objectif de transformation des systèmes agroalimentaires. La vision qui sous-tend la Stratégie est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, où le potentiel de la science et de l'innovation est pleinement exploité afin de relever les défis sociaux, économiques et environnementaux complexes auxquels sont confrontés les systèmes agroalimentaires, et ce de manière équitable, inclusive et durable à l'échelle de la planète. Sa vaste portée et son caractère inclusif viennent rappeler que toutes les disciplines scientifiques et tous les types d'innovation doivent être pris en compte. La Stratégie permet de faire en sorte que la FAO favorise les rapprochements entre les partenaires techniques, financiers et de développement, les décideurs, les producteurs travaillant au sein des systèmes agroalimentaires, les scientifiques et les innovateurs, afin de permettre la production collaborative de connaissances et le renforcement des capacités en vue de faciliter l'adaptation et l'innovation à tous les échelons des systèmes agroalimentaires.

22. La **Stratégie de la FAO relative au changement climatique**, également approuvée en 2022, souligne l'utilité de systèmes agroalimentaires efficaces, inclusifs, résilients et durables dans la lutte contre le changement climatique et oriente les activités de la FAO visant à renforcer l'appui fourni aux membres dans le cadre des efforts que ceux-ci consentent pour relever les défis liés au changement climatique et de la mise en œuvre de l'Accord de Paris. La vision qu'elle porte repose sur l'idée que les systèmes agroalimentaires doivent être durables, inclusifs, résilients et adaptables au changement climatique et à ses effets et qu'ils doivent contribuer à des économies à faible taux d'émissions et permettre aux générations actuelles et futures d'avoir accès à une nourriture saine, salubre et nutritive en quantité suffisante, ainsi qu'à d'autres produits et services agricoles, en ne laissant personne de côté. Grâce au Plan d'action pour la mise en application de

la Stratégie, la FAO peut mettre à la disposition des membres un large éventail de solutions adaptées et innovantes au service de la résilience et de l'adaptation face au changement climatique et de l'atténuation de ses effets, et aide les pays à traduire dans les faits leur contribution déterminée au niveau national.

23. Les stratégies seront revues au bout de cinq ans puis de manière périodique, selon que de besoin, de sorte que les faits nouveaux d'importance soient pris en compte. Les progrès accomplis dans leur mise en œuvre ainsi que leurs effets seront mesurés au moyen des indicateurs relatifs aux DPP concernés et des ODD connexes, conformément aux processus de communication d'information en vigueur à la FAO. Les cadres de gestion des résultats sont en cours de mise au point, de même que les plans d'action, qui seront considérés comme des documents évolutifs et seront donc mis à jour régulièrement, si nécessaire.

Initiatives à fort impact

24. La série d'initiatives phares et de mécanismes internes d'appui fondés sur les *quatre améliorations* et les DPP favorisent la collaboration multidisciplinaire au sein de l'Organisation et permettent de s'assurer que les domaines d'activité ayant une importance stratégique reçoivent l'attention voulue et se voient accorder un degré de priorité élevé, afin de mettre les atouts de la FAO au service des ODD.

25. Avec l'**Initiative Main dans la main**, financée par plus de 50 pays participants et partenaires fournisseurs de ressources, la FAO donne la priorité au déploiement de la modélisation géospatiale et des techniques analytiques avancées à l'appui de la mise en œuvre de programmes dirigés par les pays visant à accélérer la transformation des systèmes agroalimentaires axée sur les marchés dans le but d'accroître les revenus, d'améliorer l'état nutritionnel et le bien-être des populations pauvres et vulnérables et de renforcer la résilience face au changement climatique.

26. Dans le cadre de l'Initiative «Action mondiale pour le développement vert des produits agricoles spéciaux: **un pays, un produit prioritaire**», la FAO coordonne l'appui aux pays en vue d'exploiter leur potentiel et de recenser les produits agricoles spéciaux qui sont adaptés à leurs systèmes de production agroécologiques et à leur patrimoine national ou culturel, ce afin d'améliorer l'accès à des marchés stables et d'offrir des points d'entrée clés qui permettront de concrétiser les priorités définies au niveau national. Cette Initiative donne à la FAO un cadre pour faciliter la mise en place de chaînes de valeur des produits agricoles qui soient durables et inclusives, en particulier pour les petits producteurs et les agriculteurs familiaux, en aidant ceux-ci à rendre leurs activités plus rentables et à améliorer leurs moyens de subsistance.

27. L'**Initiative 1 000 villages numériques** garantit que l'Organisation s'emploie en priorité à promouvoir une transformation numérique des villages et des petites villes qui soit dirigée par les pays et axée sur les utilisateurs, et ainsi à améliorer les moyens d'existence, le bien-être et la cohésion sociale dans les zones rurales en mettant l'innovation numérique à la portée des petits exploitants.

28. L'**Initiative Villes vertes** vise principalement à améliorer l'environnement urbain et à renforcer les liens entre zones urbaines et zones rurales, et notamment à accroître la résilience des systèmes urbains face aux chocs et aux facteurs de stress imputables par exemple au changement climatique, à la pression liée à l'urbanisation et aux problèmes de santé publique. Elle aide également la FAO à favoriser l'accès à une alimentation et un environnement sains ainsi qu'à des espaces verts au moyen de forêts urbaines et périurbaines.

29. La FAO promeut également des pratiques, des outils et des solutions numériques innovants permettant d'intensifier les interventions de lutte contre la **pénurie d'eau destinée à l'agriculture et à l'environnement** afin de favoriser la sécurité alimentaire et la sécurité de l'approvisionnement en eau, et a donné l'impulsion à la création de la **Plateforme internationale pour l'alimentation et**

l'agriculture numériques afin de faciliter la mise en commun des connaissances et des données d'expérience sur la façon dont les secteurs alimentaire et agricole peuvent tirer parti des outils numériques, que ce soit le commerce électronique, les registres de transaction de type chaîne de blocs ou l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer la lutte contre les organismes nuisibles ou la génétique végétale.

Surveillance de l'environnement pour des ajustements de programme fondés sur des données

30. La FAO surveille en continu l'environnement mondial pour éclairer les choix concernant l'orientation et les priorités de ses programmes, ainsi que pour fournir en temps voulu des informations neutres afin d'aider les décideurs et les investisseurs à prendre des décisions fondées sur des éléments scientifiques et des données en accès libre. Les publications phares de la FAO, la base de données FAOSTAT[1], la Plateforme de données fondée sur le Système d'information géographique, l'Indice FAO des prix des produits alimentaires et le Système d'information sur les marchés agricoles fournissent des indicateurs de la sécurité alimentaire et des statistiques agricoles et contribuent à la transparence des prix et des marchés – favorisant ainsi des interventions et une action stratégique ciblées –, tout en offrant des orientations quant aux arbitrages à opérer.

31. Les efforts en faveur d'une utilisation et d'une gestion rationnelles et durables des ressources naturelles sont guidés au moyen du système d'information sur les sols, les terres et l'eau, qui complète les cadres analytiques issus du portail de surveillance de la productivité de l'eau grâce à la télédétection, du système de cartographie géospatiale des zones agroécologiques mondiales et du Système d'indice de stress agricole. Les interventions, notamment en cas d'urgence, les mesures d'atténuation et les politiques et programmes à moyen et à long termes sont élaborés à l'aide des données sur l'insécurité alimentaire et la malnutrition aiguë obtenues grâce au Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture, au Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire – un outil multipartenaire innovant –, et à de nouveaux outils tels que la Plateforme de données sur les situations d'urgence.

32. Il est capital de combler les lacunes en matière de données et de rendre les données et les informations existantes faciles d'accès. L'Initiative 50x2030 destinée à combler les lacunes en matière de données agricoles, lancée en partenariat avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et la Banque mondiale, favorise la production de données solides et leur utilisation dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les données de la FAO relatives aux régimes alimentaires sains donnent des renseignements sur les apports alimentaires, les nouveaux domaines de FAOSTAT permettent d'obtenir des informations au sujet des émissions de gaz à effet de serre et de l'utilisation optimale des engrais, et le rapport intitulé *Perspectives sur les technologies et l'innovation dans le domaine des systèmes agroalimentaires*, lancé en 2022, vise à cartographier et à rendre davantage accessibles les éléments scientifiques, les analyses et les données utiles à la planification des investissements.

Adaptation au contexte du développement mondial

33. Après s'être partiellement remise en 2021 du ralentissement engendré par la pandémie de covid-19, l'économie mondiale a connu une nouvelle phase de repli en 2022, imputable à la persistance de plusieurs crises – effets tenaces de la pandémie, répercussions mondiales de la guerre en Ukraine, flambée des prix des produits alimentaires et inflation globale et durcissement des conditions financières dans la plupart des régions.

34. Agissant au titre de son Cadre stratégique, des *quatre améliorations* et des DPP, l'Organisation, en exploitant ses avantages comparatifs, joue un rôle déterminant face à ces crises et chocs mondiaux touchant les systèmes agroalimentaires. La FAO demeure également une source fiable d'informations au sujet des marchés, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ainsi que

[1] Base de données statistiques fondamentales de l'Organisation (FAOSTAT).

d'outils stratégiques ciblés, et a intensifié ses interventions d'urgence et son action humanitaire, confirmant ainsi son statut de partenaire essentiel pour la gouvernance mondiale de la sécurité alimentaire.

35. Les informations sur les marchés et la sécurité alimentaire demeurent les principales composantes des activités de la FAO dans les domaines de la veille au marché et de l'alerte rapide. Les informations neutres sur les marchés mondiaux et les évaluations des répercussions sur la sécurité alimentaire et la nutrition que l'Organisation met à disposition en temps voulu contribuent à l'action mondiale menée pour faire face aux problèmes grandissants de sécurité alimentaire. Elle s'emploie également à suivre l'évolution des marchés mondiaux des engrais et à en rendre compte, notamment dans le cadre de sa collaboration avec l'Organisation mondiale du commerce. L'outil en ligne de suivi du marché des engrais, mis à jour chaque mois, permet aux pays d'évaluer les besoins d'importation ou les disponibilités à l'exportation pour la campagne agricole (*DPP principaux: AN 1 – Une alimentation saine pour tous; AN 5 – Transparence des marchés et des échanges commerciaux).*

36. La FAO propose des choix stratégiques et une aide à l'élaboration de politiques pour faire face à la flambée des prix des produits alimentaires importés et améliorer l'accès aux aliments. Citons, à titre d'exemple, le Mécanisme de financement des importations alimentaires, qui concerne 62 pays pour une population totale de 1,78 milliard de personnes, et l'aide à la mise en œuvre du guichet «chocs alimentaires» du Fonds monétaire international, qui vise à permettre aux pays rencontrant des problèmes de balance des paiements d'accéder à des financements d'urgence (*DPP principal: AV 6 – Accroissement des investissements*). En collaboration avec d'autres organismes internationaux par l'intermédiaire du Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale, la FAO contribue à faire en sorte que les pays soient en mesure de procéder à des évaluations et de mettre en place des politiques adaptées en vue d'élargir ou de renforcer la protection sociale afin de neutraliser les répercussions que les chocs relatifs aux prix pourraient avoir sur le coût de l'alimentation humaine et animale, des combustibles et des engrais et, partant, sur le budget des ménages (*DPP principaux: AV 2 – Transformation rurale inclusive; AV 6 – Accroissement des investissements*).

37. L'Organisation promeut l'adoption du Code de conduite international sur l'utilisation et la gestion durables des engrais et plaide en faveur de l'utilisation de cartes des nutriments présents dans les sols pour éclairer les décisions relatives à l'utilisation judicieuse des engrais, en vue d'aider les agriculteurs à stimuler la productivité et à faire face à la hausse des prix des engrais tout en protégeant l'environnement. Elle œuvre au renforcement des capacités nationales d'analyse de la qualité des sols et des engrais par l'intermédiaire du Réseau mondial des laboratoires des sols, du Réseau international pour l'analyse des engrais et du Partenariat mondial sur les sols (*DPP principaux: AE 1 – Systèmes agroalimentaires contribuant à atténuer le changement climatique et adaptés à ses effets; AE 3 – Biodiversité et services des écosystèmes pour l'alimentation et l'agriculture*).

38. Les perturbations des chaînes d'approvisionnement, des services en matière de santé animale et végétale et des activités de surveillance ont eu une incidence sur l'alerte rapide, la prévention et le contrôle des zoonoses, des autres maladies et des organismes nuisibles à fort impact touchant les animaux et les végétaux. Il en est résulté un risque d'accroissement des tensions qui s'exerçaient sur la production, la sécurité alimentaire et la sécurité sanitaire des aliments, ainsi que sur les services écosystémiques et le commerce, menaçant de compromettre l'approche «Une seule santé» pour les animaux, les végétaux, les êtres humains et les écosystèmes. La FAO tire parti de sa collaboration avec les autres membres de l'Alliance quadripartite dans le cadre du Plan d'action conjoint «Une seule santé» et du Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontières, pour apporter une perspective axée sur les systèmes agroalimentaires à l'assistance fournie aux pays en vue de renforcer la prévention et le contrôle des maladies à fort impact, d'intensifier la distribution des fournitures essentielles et de

renforcer les systèmes d'alerte rapide et la gestion des situations d'urgence selon l'approche «Une seule santé». La FAO a lancé le Fonds pour l'intégration d'«Une seule santé» dans la transformation des systèmes agroalimentaires, qui ciblera les pays ayant le plus besoin d'aide (*DPP principaux: AP 3 – Approche «Une seule santé»; AP 4 – Accès équitable aux ressources pour les petits producteurs*)

III. Visibilité et réputation sur la scène internationale

Maintenir la priorité donnée à l'alimentation et à l'agriculture à l'échelon mondial

39. La FAO continue d'exploiter ses atouts et d'exercer son rôle de chef de file pour influer sur les questions concernant l'alimentation, l'agriculture et la sécurité alimentaire qui sont au cœur du Programme 2030, en s'employant, dans le cadre des *quatre améliorations*, à renforcer les engagements pris en vue de transformer les systèmes agroalimentaires et de régler les problèmes que l'on rencontre actuellement.

40. Reconnue comme un intermédiaire neutre et une source de connaissances techniques fondées sur des éléments scientifiques, l'Organisation alimente le dialogue mondial au moyen de produits axés sur les connaissances, d'outils et de recommandations sur les politiques, notamment l'Indice des prix des produits alimentaires, des notes d'information et des propositions de politiques, dont ses membres et ses partenaires sont très demandeurs. La FAO joue un rôle capital dans les négociations et les initiatives internationales, en parvenant à attirer l'attention sur l'importance cruciale des systèmes agroalimentaires pour l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, la diversité biologique et la sécurité alimentaire. L'Organisation a participé à la Conférence des Nations Unies sur les océans et apporté des contributions techniques aux négociations qui se sont déroulées durant la 15e réunion de la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique (COP 15) et la 27e session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 27), lors desquelles la FAO a animé plus de 50 manifestations parallèles et a tenu, pour la première fois, un pavillon de l'alimentation et de l'agriculture.

41. De concert avec le FIDA et le Programme alimentaire mondial (PAM), la FAO a appelé à agir d'urgence face à la crise mondiale de la sécurité alimentaire dans des forums mondiaux de haut niveau, dont l'Assemblée générale des Nations Unies, le Groupe mondial d'intervention en cas de crise et les réunions du Conseil de sécurité consacrées aux conflits et à la sécurité alimentaire. Elle a également informé les participants aux réunions du G20 et du G7 de l'évolution des marchés agroalimentaires mondiaux et de leurs incidences sur la sécurité alimentaire.

42. Face à l'intérêt accru que suscitent l'alimentation et l'agriculture, la FAO s'emploie à renforcer les contacts avec les médias et le multilinguisme dans le cadre de ses campagnes mondiales, ainsi qu'à accroître sa publicité et à cibler les jeunes dans sa communication, notamment au moyen d'applications et de collaborations avec des partenaires du secteur privé jouissant d'une forte visibilité. En 2022, la publicité gratuite a presque doublé: la campagne de promotion de la Journée mondiale de l'alimentation a touché plus de 2,6 milliards de comptes sur les médias sociaux et a été reprise par plus d'une centaine de chaînes de télévision et plus de 1 100 stations de radio, et le nombre

d'articles de presse en ligne citant la FAO a crû de 20 pour cent par rapport à la moyenne des trois années précédentes, ce qui place l'Organisation sur la bonne voie pour atteindre l'objectif fixé pour l'exercice biennal.

43. La FAO donne également aux jeunes, notamment à ceux appartenant à des peuples autochtones ou à des groupes marginalisés et à ceux qui dirigent une petite exploitation, les moyens de présenter leurs priorités devant les instances de décision mondiales afin de bâtir un avenir meilleur pour tous. En l'espace de trois ans, le Forum mondial de l'alimentation, un réseau mondial indépendant dirigé par des jeunes, dont les travaux sont facilités par la FAO, est devenu une plateforme commune qui aide à dégager des solutions audacieuses et concrètes pour combattre le changement climatique et en atténuer les effets, tout en améliorant l'accès à une alimentation saine à l'échelle mondiale.

44. En 2022, le Forum mondial de l'alimentation a rassemblé plus de 2 000 participants en présentiel et a enregistré plus de 40 000 visites sur les plateformes et 15 000 inscriptions, représentant 183 pays. Trois forums étroitement liés – à savoir le Forum mondial de la jeunesse, le Forum de la science et de l'innovation et le Forum de l'investissement Main dans la main –, qui étaient organisés dans le cadre du Forum mondial autour du thème «Une alimentation saine, une planète en bonne santé», ont permis de présenter des solutions pour accélérer la transformation des systèmes agroalimentaires, en mettant l'accent sur la collaboration entre les générations en matière de science, de technologie et d'innovation dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture.

45. La FAO héberge le Pôle de coordination sur les systèmes alimentaires au nom du système des Nations Unies. Six organismes des Nations Unies contribuent à ses activités – qui font notamment l'objet d'une collaboration étroite entre les organismes ayant leur siège à Rome et les autres –, et ont déjà commencé à exercer un rôle de chef de file et à mener des activités de sensibilisation pour aider les pays à mettre en œuvre leurs plans d'action pour les systèmes agroalimentaires, ainsi que d'autres stratégies de transformation, au moyen du renforcement de leurs capacités et de l'obtention de financements. Des travaux de préparation ont commencé en 2022 en vue du bilan sur les systèmes agroalimentaires qui aura lieu au cours du deuxième semestre de 2023 et sera l'occasion de constater les progrès réalisés aux niveaux des pays, des parties prenantes, des coalitions d'action et de la science.

Mobiliser les partenaires pour réaliser les objectifs de développement durable

46. La formation d'alliances stratégiques avec des parties prenantes clés est au cœur du travail de l'Organisation, et est essentielle à l'accélération des progrès et à la maximisation des efforts en faveur de la réalisation des ODD et des *quatre améliorations*. De nouveaux mécanismes ont été mis en place pour permettre de nouer des partenariats porteurs de transformation, axés sur la transformation des systèmes agroalimentaires, à l'appui de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO. En outre, de nouvelles procédures administratives simplifient le processus de mise en place de partenariats et intègrent des mesures fiables de gestion des risques. Afin d'appuyer la mise en œuvre de sa Stratégie en matière de science et d'innovation, l'Organisation met au point de nouvelles orientations concernant la coopération avec les universités et les instituts de recherche.

47. La Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé a permis de mettre en application de nouvelles manières de réfléchir et de travailler, et le nouveau cadre de contrôle préalable et d'évaluation et de gestion des risques relatifs aux collaborations avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques est en cours de lancement.

48. La plateforme de partenariat multipartite sur la résistance aux antimicrobiens, qui a été mise en route en 2022, favorisera la coopération entre des partenaires très variés qui soutiennent l'approche «Une seule santé» en vue de catalyser une action mondiale de lutte contre la résistance aux antimicrobiens. En outre, des initiatives clés telles que le Pôle de connaissances mondial sur les

systèmes alimentaires des peuples autochtones, la Coalition sur les systèmes alimentaires des peuples autochtones et le Groupe des amis des peuples autochtones basé à Rome permettent de faire en sorte que la FAO continue de soutenir les systèmes alimentaires traditionnels, lesquels ont un potentiel de transformation décisif.

49. La FAO, qui occupe une place centrale au sein du système des Nations Unies, contribue à la réussite de nombreuses initiatives des Nations Unies. Grâce à des partenariats redynamisés avec des partenaires stratégiques au sein du système, elle s'assure que ces derniers contribuent directement à la concrétisation des *quatre améliorations*, aux domaines prioritaires du Programme et aux initiatives phares qu'elle dirige à l'échelle mondiale. De plus, la FAO facilite des activités de planification, de programmation, de mobilisation de ressources et de mise en œuvre conjointes au niveau des pays et apporte un appui normatif et programmatique et un appui aux politiques dans le cadre des initiatives conjointes des Nations Unies, conformément aux principes du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. L'Organisation, qui est un membre actif de 130 équipes de pays des Nations Unies, a participé à la formulation de 100 plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, sur la base desquels 49 cadres de programmation par pays ont été établis. Elle a pris part à 97 pour cent des groupes de résultats et des groupes fonctionnels, dont plus de la moitié étaient dirigés ou codirigés par elle. Enfin, elle contribue aux objectifs d'efficacité des Nations Unies dans 119 pays.

50. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome demeure essentielle aux niveaux du siège, des régions et des pays en vue de réaliser l'ODD 2. Outre les efforts en matière de sensibilisation, d'élaboration de politiques et d'orientation qu'ils déploient conjointement depuis longtemps au sein d'instances telles que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale ainsi que leur collaboration de longue date dans le domaine de l'action humanitaire, ces organismes s'emploient à approfondir leur coopération dans plusieurs domaines thématiques tels que le genre et l'autonomisation des femmes, conscients du rôle de catalyseur que jouent les femmes dans les systèmes agroalimentaires. Le cadre offert par la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire leur a permis de collaborer pour faciliter la constitution de partenariats et de coalitions novateurs visant à assurer la sécurité alimentaire et des moyens d'existence résilients, à promouvoir l'innovation, et à catalyser l'investissement pour des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables. Le Programme conjoint pour le Sahel en réponse aux défis que représentent la pandémie de covid-19, les conflits et le changement climatique est un exemple phare de coordination à l'échelle régionale, et la participation active des organismes ayant leur siège à Rome au module de la sécurité alimentaire ainsi que leur rôle de direction au sein du Réseau mondial contre les crises alimentaires illustrent parfaitement les effets que peuvent avoir les partenariats dans les contextes de crises humanitaires.

51. Par le renforcement de leur coordination avec la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, les organismes ayant leur siège à Rome favorisent un travail de sensibilisation conjoint en ce qui concerne l'ODD 2, sous la direction des coordonnateurs régionaux, en mettant en commun leurs capacités et leurs compétences distinctes pour contribuer aux analyses communes de pays et aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi qu'aux processus conjoints de programmation par pays.

IV. *Amélioration de la gestion et de la gouvernance internes*

Modalités de mise en œuvre du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO

52. La FAO met l'accent sur des méthodes de travail améliorées, encourage l'appropriation de son Cadre stratégique par le plus grand nombre et s'oriente vers une approche plus programmatique et à plus fort impact, facilitée par l'introduction de modalités de mise en œuvre qui lui permettent d'exploiter ses compétences techniques et ses capacités en matière de politiques et d'investissement, ainsi que de cibler et d'adapter leur utilisation.

53. Les modalités de mise en œuvre assignent des rôles et des responsabilités, y compris de direction, aux fins de la concrétisation des *quatre améliorations*, des DPP, des accélérateurs, des thèmes transversaux et des produits liés aux objectifs fonctionnels. Les mécanismes de gouvernance interne, qui sont le fruit de consultations approfondies menées à l'échelle de l'Organisation, encouragent le partage des responsabilités de direction et instaurent l'obligation de rendre des comptes sur chaque aspect. Des équipes chargées de chacune des *quatre améliorations* et de chacun des DPP coordonnent et appuient l'exécution, et un laboratoire mondial de réflexion permet de réunir les membres de ces équipes pour aborder les questions qui touchent à l'ensemble des *quatre améliorations*.

54. Grâce à cette organisation, la FAO peut tirer parti de ses compétences techniques pluridisciplinaires pour stimuler le débat et mettre au point une vision innovante et tournée vers l'avenir qui soit adaptée aux difficultés rencontrées dans le domaine du développement, lesquelles évoluent rapidement.

55. Les unités fonctionnelles dirigent les efforts visant à créer, en interne, un environnement propice à l'exécution du Programme de travail. Les éléments sur lesquels repose l'obligation de rendre compte qui ont été définis au titre de l'objectif 5, des objectifs fonctionnels et des chapitres spéciaux, y compris les résultats attendus et les indicateurs de performance clés, favorisent une amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience.

56. Les modalités d'exécution promeuvent des interventions agiles, souples et adaptées au contexte, menées en collaboration avec un large éventail de partenaires à l'appui de la réalisation des *quatre améliorations* et du Programme 2030.

Renforcement des capacités des bureaux décentralisés

57. Pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport d'audit sur la structure de gouvernance et les capacités des bureaux décentralisés et aux résultats de l'analyse du modèle fonctionnel des bureaux de pays, la FAO a entamé un processus de restructuration des bureaux régionaux et sous-régionaux, sur le modèle de la réforme.

engagée au siège. Cette restructuration consiste à repérer les fonctions de haut niveau communes à toutes les régions, tout en laissant une marge de manœuvre afin de pouvoir respecter les priorités et les besoins propres à chaque région

58. L'objectif de la transformation des structures régionales et sous-régionales est d'améliorer la pertinence, la rapidité, l'efficience, la qualité technique et l'efficacité du soutien que la FAO fournit aux membres par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, et d'améliorer ses capacités sur la base des principes suivants: une direction collégiale renforcée; des équipes fournissant un appui intégré sur le plan technique et en matière d'investissements et de politiques; une gouvernance régionale améliorée et davantage interactive; une meilleure exploitation des partenariats; des fonctions de liaison renforcées; la mise en place d'une administration plus efficace et plus efficiente pour progresser sur la voie d'une FAO entièrement numérique.

59. L'Organisation renforce également ses capacités de surveillance et de signalement des problèmes réclamant l'attention de la Direction grâce à l'amélioration des tableaux de bord associés aux systèmes d'information et des outils connexes, afin de donner une vue d'ensemble des programmes et des activités de la FAO pour permettre l'adoption d'une approche programmatique en matière de planification, de gestion et de mise en œuvre.

Un environnement de travail sûr et respectueux des règles de déontologie

60. L'Organisation continue de s'attacher à assurer la satisfaction, la sécurité et le bien-être de ses employés, ainsi qu'à protéger leur santé, et d'obtenir d'excellents résultats à cet égard. La nouvelle enquête de satisfaction menée auprès du personnel montre que la satisfaction des employés a augmenté de 10 points de pourcentage en moyenne dans l'ensemble des catégories de l'enquête: 78 pour cent des employés recommandent la FAO en tant que lieu où il fait bon travailler, 89 pour cent d'entre eux sont fiers d'y travailler et 85 pour cent s'y sentent valorisés et respectés.

61. Un appui considérable est offert aux employés en vue d'accélérer la progression de leur carrière: parcours pédagogiques variés et personnalisés, nouveaux cours de formation, accompagnement visant à former aux fonctions de direction et ressources en ligne. En partie grâce à ces efforts, un grand nombre de postes vacants ont été pourvus par des candidats déjà employés par l'Organisation, ce qui constituait pour certains d'entre eux une promotion. De plus, de nouvelles orientations sont à l'essai pour la promotion des employés qui s'acquittent continuellement de responsabilités correspondant à une classe supérieure à la leur.

62. La santé et le bien-être du personnel demeurent une priorité absolue et les activités menées à cet effet comprennent la mise en place de mesures de protection contre la covid-19 dans tous les lieux d'affectation, la révision des avis aux voyageurs relatifs aux conditions sanitaires et le déploiement de campagnes de sensibilisation aux questions de santé. Plusieurs initiatives visent à appuyer la prise en charge de la santé mentale, notamment l'élargissement des services de soutien psychologique individuel et de groupe et la mise en place d'un espace de travail numérique spécifique. Des directives révisées concernant le télétravail ont été mises à l'essai en 2022, qui donnent des orientations concernant le retour au bureau, les modalités de travail souples, le travail à distance et la promotion de la santé mentale.

63. Le Comité de la jeunesse, le Comité des femmes, le programme visant les jeunes talents et le programme de mentorat de la FAO continuent d'être des mécanismes cruciaux qui permettent de soutenir les membres du personnel et de reconnaître leur mérite, ce qui contribue au dynamisme des équipes en créant des espaces sûrs où celles-ci peuvent partager leurs connaissances et leur expérience et promouvoir des idées novatrices. Lors de ses réunions informelles régulières, le Comité des femmes a soutenu la campagne du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies intitulée «TOUS UNiS pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes», échangé des vues sur la répartition des rôles entre les femmes et les hommes, les connaissances ancestrales et la place des femmes dans la prise de décision avec des femmes autochtones, et partagé des données

d'expérience sur l'émancipation économique des femmes marginalisées. L'Initiative *She Matters* («Elle compte»), lancée récemment, donnera la priorité absolue aux questions concernant les femmes à la FAO en jouant un rôle moteur et porteur de transformation en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, en encourageant l'apprentissage entre pairs pour autonomiser les femmes au sein de l'Organisation et en repérant les difficultés qui empêchent de mettre en œuvre les politiques et cadres existants et de s'attaquer à la problématique de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes.

64. La capacité de l'Organisation à honorer ses engagements dépend de l'existence de stratégies et de politiques en matière de ressources humaines axées sur les personnes, qui favorisent une culture de l'intégrité, de l'innovation, de la collaboration et de l'excellence, car c'est le travail de ses employés qui permet à la FAO de s'acquitter de son mandat. Des orientations améliorées en matière de planification des effectifs, des politiques de recrutement actualisées et de nouvelles directives liées aux contrats pour les membres du personnel hors fonctionnaires ont été élaborées en 2022 et sont en voie d'être achevées.

65. Grâce au renforcement des dispositifs de conformité, les membres du personnel peuvent s'acquitter de leurs tâches avec efficacité et intégrité. L'accent étant mis sur les principes de responsabilité, de transparence et de déontologie à la FAO, le Bureau de la médiation et le Bureau de la déontologie ont publié, ces dernières années, des directives telles que le tout premier Code de conduite éthique de la FAO et une version révisée de la Politique en matière de protection des personnes qui dénoncent des irrégularités, et un réseau pour l'intégrité professionnelle a été créé afin que l'ensemble des équipes collaborent en ce qui concerne les questions de déontologie et de faute. Ces mesures ont porté leurs fruits: une amélioration de 12 points de pourcentage a été constatée au titre des questions relatives à la déontologie et aux fautes qui ont été posées dans le cadre de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel en 2022 par rapport à celle menée en 2019.

66. Toutes ces activités ont débouché sur la création d'un environnement professionnel sûr et respectueux des règles de déontologie, qui offre au personnel davantage de perspectives de croissance et d'avancement et dans lequel les employés se sentent fiers de leur travail. Les mesures visant à améliorer le moral et le bien-être des employés sont sources d'efficacité et d'efficience.

Une programmation par pays rationalisée

67. La FAO a considérablement amélioré sa capacité à aider les membres à concrétiser leurs priorités nationales. Ses représentants facilitent la prise en main par les pays et s'attèlent aux priorités liées aux ODD à l'échelle nationale, ainsi qu'aux lacunes constatées, tout en faisant en sorte que les questions relatives à la transformation des systèmes agroalimentaires et les ODD qui s'y rapportent soient bien intégrés et considérés comme prioritaires dans les documents de planification commune du système des Nations Unies. Ils entretiennent un dialogue avec les coordonnateurs résidents et avec le système des Nations Unies et contribuent à la formulation des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

68. La FAO met en place des mécanismes visant à mieux exploiter la richesse de ses capacités techniques et de ses capacités en matière de politiques et d'investissement pour favoriser les efforts déployés au niveau national. Par exemple, les bureaux régionaux facilitent la coordination entre les axes techniques en vue d'orienter le soutien analytique de la FAO de manière plus intégrée et d'améliorer l'accès des équipes de pays de l'Organisation aux données et aux analyses touchant à ses différents domaines de travail.

69. On notera, en particulier, que la FAO a ajusté ses processus de programmation pour les aligner davantage sur les plans-cadres de coopération. Outre le fait que ses cadres de programmation par pays (CPP) sont entièrement inspirés des plans-cadres de coopération, ses processus en matière de programmation et d'établissement de rapports découlent désormais des CPP. Ce système reflète mieux la diversité des situations que connaissent les pays dans le contexte du Cadre stratégique 2022-2031, tout en permettant une véritable participation au système des Nations Unies pour le développement et aux activités coordonnées des entités des Nations Unies à l'échelon national. Il permet aussi de simplifier la planification et l'établissement de rapports par les bureaux de pays de la FAO et allège leur charge de travail, ce qui rend possible une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles au niveau des pays.

Examen stratégique du Programme de coopération technique

70. À l'issue d'un processus de consultation inclusif et transparent, le Programme de coopération technique a pris une nouvelle direction caractérisée par une transparence, une efficacité et une efficience accrues dans la manière dont le savoir-faire et les compétences techniques qu'il recouvre sont mis à la disposition des États membres qui en font la demande. Les contributions des projets aux DPP et aux cibles associées aux ODD peuvent être suivies afin de veiller à l'alignement stratégique et de favoriser l'obtention de résultats propres à servir de catalyseurs. La répartition des ressources du Programme de coopération technique entre les régions fait l'objet de nouveaux critères et d'une nouvelle méthodologie approuvés par les organes directeurs. L'harmonisation de la répartition des ressources au sein des régions accroît la prévisibilité et renforce la gouvernance, tout en préservant une certaine souplesse pour pouvoir répondre aux besoins qui se font jour à l'échelle nationale. Pour aller encore plus loin, la FAO a entrepris de rationaliser et de moderniser à la fois le cycle des projets et le modèle d'appui aux projets. Elle a entrepris de se doter d'outils améliorés pour appuyer l'investissement et développer de nouveaux modes d'exécution des projets, au moyen de technologies modernes.

V. Gestion des ressources

Mobilisation des ressources

71. En 2022, la FAO a établi un nouveau record s'agissant du volume des ressources mobilisées. En effet, elle a levé un montant total de 2,14 milliards d'USD au titre des contributions volontaires[2], chiffre supérieur de 66 pour cent à la moyenne pour la période 2018-2021, présageant un dépassement de la cible fixée pour l'exercice biennal (2,25 milliards d'USD). Les principaux moteurs de cette réalisation extraordinaire sont l'appui grandissant prêté pour faire face aux situations d'urgence et renforcer la résilience, la collaboration accrue avec des institutions financières internationales et les contributions nettement rehaussées des États-Unis d'Amérique.

72. Les membres de la FAO ont fourni la majeure partie des contributions volontaires (62 pour cent), suivis par des fonds verticaux (14 pour cent), des organismes des Nations Unies (12 pour cent) et des institutions financières internationales (10 pour cent), outre les 14 pour cent obtenus dans le cadre d'accords triangulaires avec des États membres. L'Organisation a continué d'aider ses membres à bénéficier de fonds internationaux aux fins de l'action climatique et environnementale. En 2022, avec l'appui de la FAO, 50 pays et neuf programmes régionaux et sous-régionaux ont reçu au total 306 millions d'USD de la part du Fonds pour l'environnement mondial et du Fonds vert pour le climat.

73. La participation d'institutions financières internationales continue de s'intensifier rapidement. En 2022, leurs contributions ont été multipliées par cinq par rapport à la moyenne enregistrée sur la période 2018-2021. Au total, 24 pour cent des contributions volontaires versées à la FAO en 2022 provenaient soit directement d'institutions financières internationales, soit de projets financés par ces institutions et mis en œuvre par l'Organisation dans le cadre d'accords relatifs à des fonds fiduciaires unilatéraux conclus avec les membres.

74. Les contributions aux deux principaux mécanismes de financement souples de la FAO, à savoir le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement et le Mécanisme de contribution volontaire flexible, sont demeurées stables. Bien que faibles, elles permettent de satisfaire des besoins stratégiques dans des domaines techniques présentant un déficit de financement. En 2022, les versements au Mécanisme de contribution volontaire flexible s'élevaient à 22 millions d'USD. Au cours de l'année écoulée, la FAO a pris des mesures importantes pour encourager une participation et des contributions financières accrues au Mécanisme grâce à des modalités de gouvernance améliorées, des mécanismes de coordination et

[2] Toutes les informations et les données concernant les contributions volontaires correspondent aux valeurs enregistrées à la date de clôture préliminaire et comprennent les montants de l'ensemble des fonds fiduciaires qui étaient actifs sur le plan opérationnel à la fin du mois de décembre.

de contrôle spécifiques, des cadres solides en matière de performance et de gestion axée sur les résultats, et une campagne de diffusion efficace.

Exécution du budget

75. Le Programme de travail de la FAO est mis en œuvre grâce à un budget intégré qui englobe l'ouverture de crédits nette et les contributions volontaires.

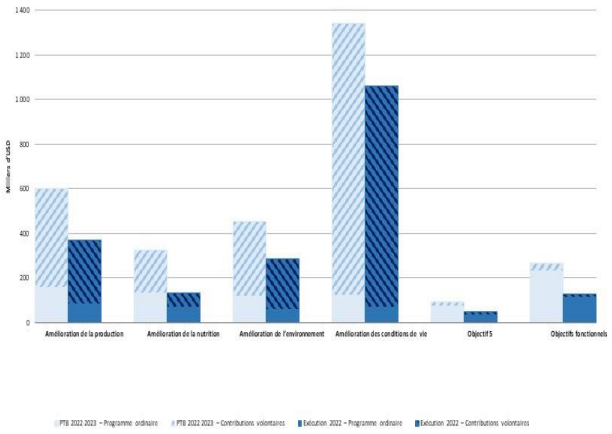
76. En 2022, la mise à disposition de ressources au titre de l'ouverture de crédits nette était en bonne voie[3]. Comme le montre la *figure 2*, à la fin de l'année 2022, le montant des fonds versés s'élevait à environ 449,5 millions d'USD sur un budget biennal approuvé de 864,8 millions d'USD, à l'exclusion du PCT, soit un taux d'exécution de 52 pour cent, comparable à celui des deux exercices biennaux précédents à la même période. Le taux d'exécution atteint au titre du PCT 2022-2023 est indiqué ci-après.

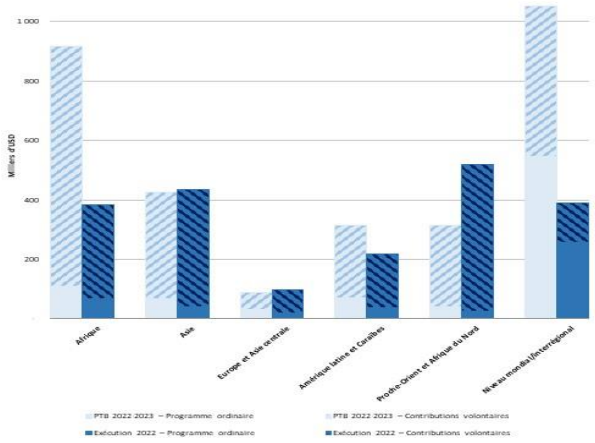
77. Le versement des contributions volontaires se situe actuellement à environ 1,6 milliard d'USD, soit 70 pour cent du montant des ressources estimées initialement pour le Programme de travail et budget 2022-2023.

78. Comme le montre la *figure 2*, le taux d'exécution est similaire dans toutes les régions.

Figure 2: Budget comparé à l'exécution de 2022 (en milliers d'USD)

Par chapitre budgétaire (à l'exclusion du PCT) *Par région et au siège*





Programme de coopération technique

79. La FAO est en voie d'honorer les engagements concernant l'approbation et l'exécution des dépenses sur les crédits ouverts au titre du Programme de coopération technique en 2022-2023. En 2022, 298 projets du PCT ont été approuvés pour un montant de 69,9 millions d'USD sur l'ouverture de crédits 2022-2023, ce qui représente 51 pour cent des 135,8 millions d'USD disponibles pour des projets. Ce taux d'approbation se situe tout à fait dans la norme compte tenu des variations habituellement constatées d'un exercice biennal à l'autre, et un taux de 100 pour cent est attendu d'ici à la fin de l'exercice. Sur les 69,4 millions d'USD approuvés, 82 pour cent ont été affectés à l'appui au développement et 18 pour cent à l'aide d'urgence.

[3] Les informations relatives à l'exécution du budget qui figurent dans le présent document sont préliminaires. Elles s'appuient sur les dépenses, les engagements et les revenus de 2022 tels que calculés au 31 décembre 2022 dans les comptes non vérifiés de l'Organisation avant la clôture des comptes annuels de 2022, en mars 2023. Les chiffres définitifs figureront dans les comptes vérifiés de la FAO 2022, état V.

Tableau 1: Montants approuvés au titre du PCT pour l'exercice biennal, par type de projet et par région bénéficiaire, au 31 décembre 2022 (en millions d'USD)

Région bénéficiaire	Ouverture de crédits 2022-2023	Montants approuvés en 2022	Pourcentage approuvé
Aide au développement	115,6	57,5	50
Afrique	44,3	24,2	55
Asie et Pacifique	27,2	11,1	41
Europe et Asie centrale	11,1	5,0	45
Amérique latine et Caraïbes	19,9	13,9	70
Proche-Orient et Afrique du Nord	9,1	2,8	31
Projets interrégionaux	4,1	0,7	16
Aide d'urgence	20,3	12,4	61
Afrique		5,6	
Asie et Pacifique		1,8	
Europe et Asie centrale		1,3	
Amérique latine et Caraïbes		2,8	
Proche-Orient et Afrique du Nord		1,0	
Total	**135,8**	**69,9**	**51**

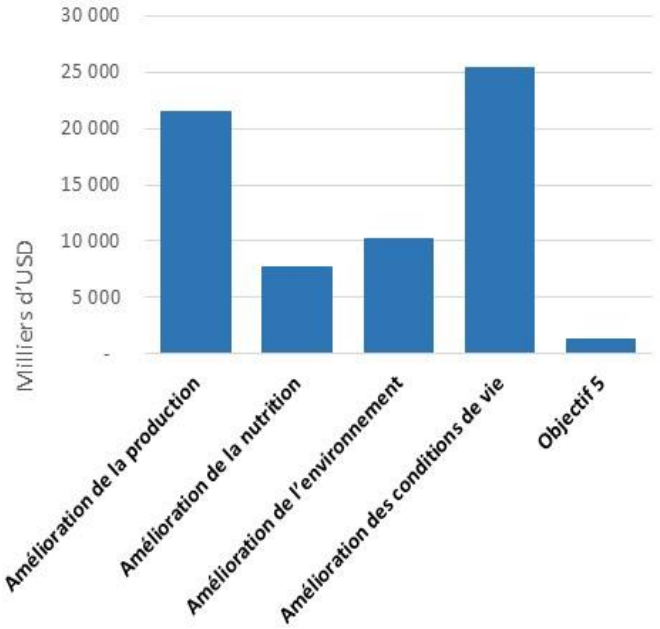
80. Les fonds du PCT peuvent être dépensés sur deux exercices biennaux (l'exécution commence pendant l'exercice de financement et se poursuit pendant le suivant). L'exécution du PCT en 2022, à la fois pour les crédits de 2020-2021 et ceux de 2022-2023, se monte à 65,9 millions d'USD – dont un montant de 53,6 millions affecté à des projets qui ont été approuvés au titre des crédits ouverts pour 2020-2021 –, ce qui porte le taux d'exécution pour l'ensemble de ces crédits à 73 pour cent. Malgré les difficultés engendrées par la pandémie de covid-19, le taux de dépense des crédits ouverts au titre du PCT pour 2020-2021 reste comparable à ceux enregistrés par le passé, et il est prévu que l'ensemble des crédits soient utilisés d'ici à la fin de 2023.

81. La *figure 3* indique les dépenses afférentes à l'aide fournie aux pays par l'intermédiaire de projets du PCT en 2022, en fonction de chacune des *quatre améliorations* et de l'objectif 5 et par région bénéficiaire, respectivement.

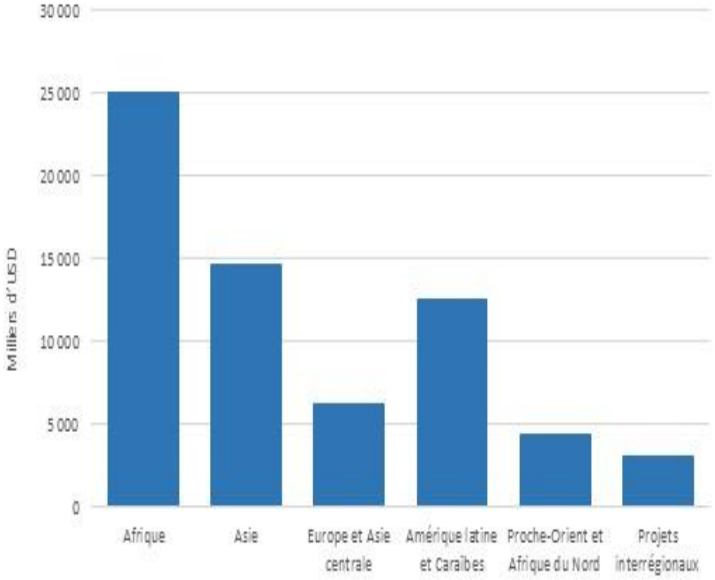
82. Les marqueurs actualisés de l'égalité des genres pour les projets du PCT sont en phase avec la politique la plus récente de l'Organisation en la matière, et les procédures tiennent mieux compte de la façon dont des approches intégrant les questions de genre sont suivies dans le cadre des activités du PCT. La part des projets approuvés au titre des crédits ouverts pour 2022-2023 qui suivent une approche tenant compte des questions de genre ou qui contribuent à l'égalité des genres s'établit à 86 pour cent, ce qui signifie que l'on est en voie de dépasser la cible fixée pour l'exercice biennal (60 pour cent).

Figure 3: Dépenses liées au PCT en 2022 (en milliers d'USD)

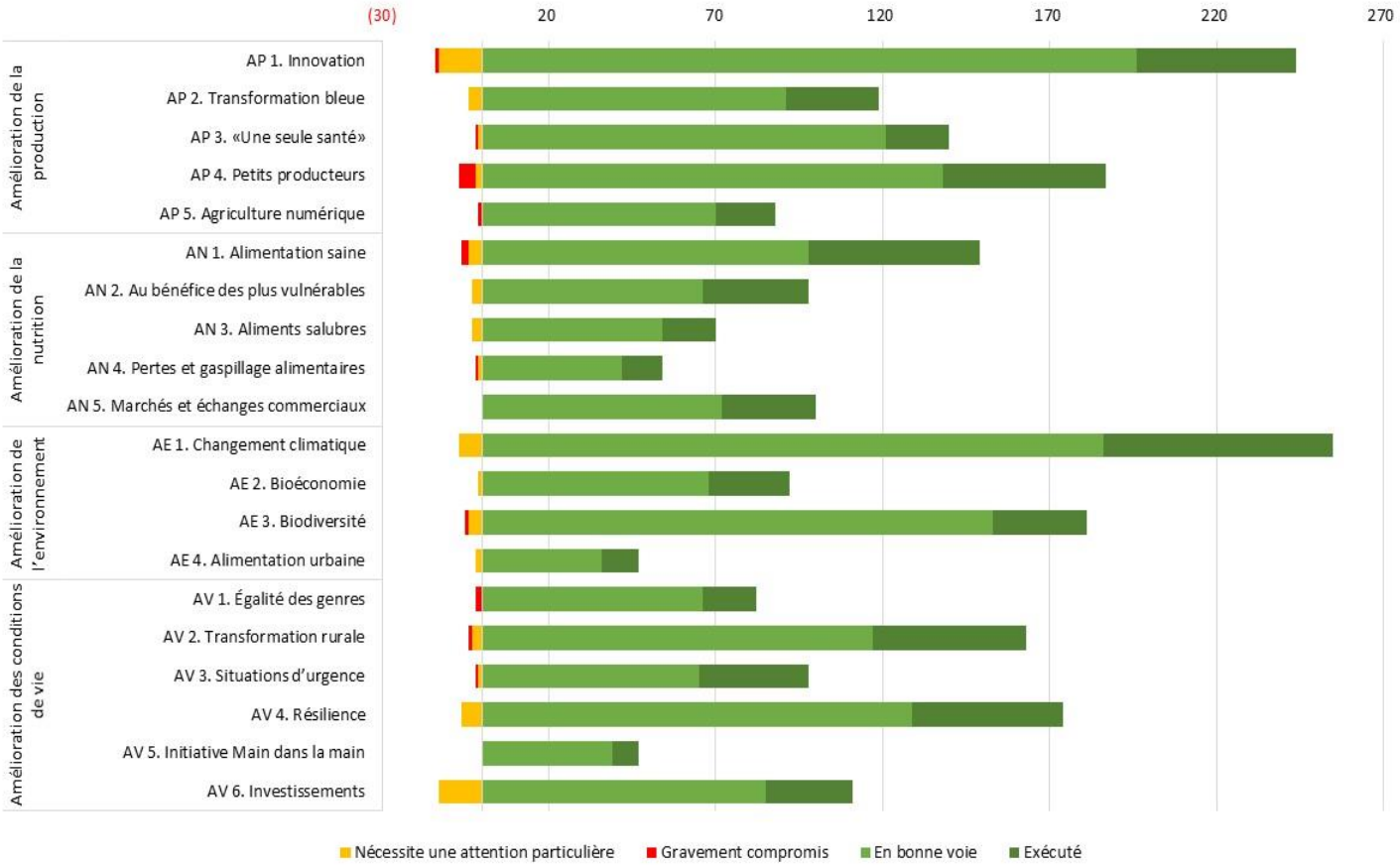
Pour chacune des quatre améliorations et pour l'objectif 5



Par région



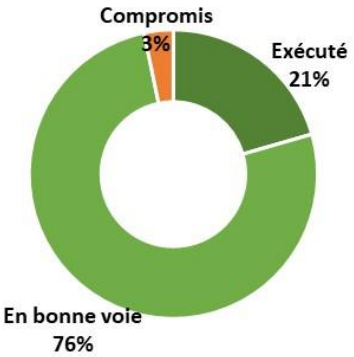
Annexe 1: Perspectives d'exécution (pour chacune des quatre améliorations)



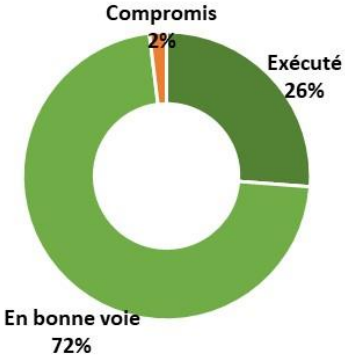
Annexe 2: Perspectives d'exécution (par région)

83. Les graphiques ci-dessous indiquent dans quelle mesure les programmes régionaux pourraient être exécutés. Ils se fondent sur l'état des produits relatifs aux différents domaines prioritaires du Programme et le niveau de risque associé à chacun d'eux, conformément aux évaluations réalisées par les responsables aux différents échelons concernés.

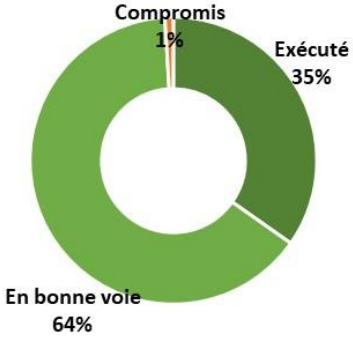
Monde entier



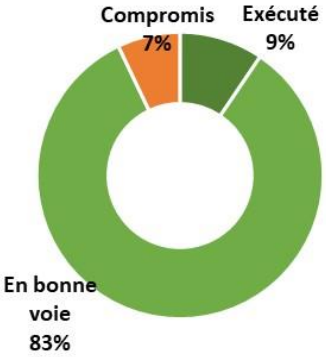
Afrique



Asie et Pacifique

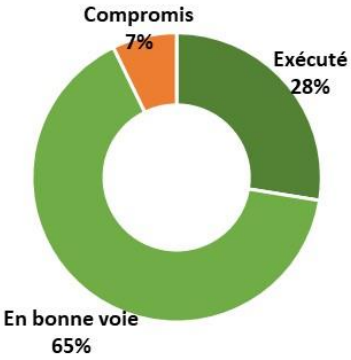


Europe et Asie centrale



Amérique latine et Caraïbes

Proche-Orient et Afrique du Nord



Annexe 3: Progrès accomplis dans la mise en œuvre des normes minimales définies dans la Politique de la FAO sur l'égalité des genres (titre actuel: «Politique de la FAO sur l'égalité des sexes», document en cours de révision) et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP 2.0)

84. L'égalité des genres occupe une place centrale dans le mandat de la FAO ainsi que dans le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO, dont elle est un thème technique relevant de *l'amélioration des conditions de vie* (AV 1: Égalité des genres et autonomisation des femmes rurales) et un thème transversal, au même titre que les jeunes et l'inclusion, le but étant de faire en sorte que ces questions soient systématiquement prises en compte dans l'ensemble des activités de la FAO (objectif 5, résultante 5.3). Par conséquent, dans le cadre de l'évaluation des résultats obtenus à l'égard de l'objectif 5, la FAO a défini deux indicateurs de performance clés pour l'égalité des genres afin de mesurer les progrès accomplis et les résultats obtenus, comme indiqué ci-après.

Indicateur 5.3.A – Nombre de normes minimales visant la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes ayant été appliquées

85. L'indicateur 5.3.A permet de mesurer l'application des 17 normes minimales relatives à l'intégration des questions de genre qui sont définies dans la Politique de la FAO sur l'égalité des genres 2020-2030. Ces normes visent à créer un environnement institutionnel favorable grâce à la mise en place de mécanismes d'intégration des questions de genre axés sur les fonctions essentielles de l'Organisation. Elles ont été conçues pour s'inscrire dans le droit fil des indicateurs de résultats du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP 2.0) et les compléter; ces derniers sont contraignants pour l'ensemble des organisations du système des Nations Unies, et la FAO fait le point chaque année au regard de ces indicateurs.

86. La Politique de la FAO sur l'égalité des genres 2020-2030, qui a été actualisée, contient de nouvelles normes minimales relatives à la gestion des ressources humaines (12), à la formation du personnel (14), à l'audit (15), à la mobilisation des ressources (16) et à la communication (17). Pour la première fois, la FAO effectue un suivi des ressources consacrées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes au moyen d'un mécanisme de contrôle de la qualité nouvellement créé (9). La méthode employée pour suivre la planification et l'obtention de résultats en matière d'égalité des genres a elle aussi été actualisée et est désormais alignée sur les cibles pertinentes des ODD tenant compte de la problématique du genre (3). Les rapports établis mettent en évidence une constance et une progression dans l'application de la plupart des normes, en particulier celles qui concernent la collecte, l'analyse et la diffusion de données ventilées par sexe et de statistiques intégrant la dimension de genre, l'apprentissage et le renforcement des capacités du personnel ainsi que la formulation et la mise en œuvre de projets. Au cours de l'année considérée, l'ensemble des 17 normes minimales ont été appliquées.

Tableau 2: Normes minimales définies dans la Politique de la FAO sur l'égalité des genres 2020-2030

Normes minimales visant la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes		2022	Examen à mi-parcours – Synthèse des résultats
1	La FAO s'emploie de façon systématique à collecter des données ventilées par sexe et à les intégrer à toutes ses grandes bases de données statistiques et plateformes liées aux ODD. Ces données sont ensuite analysées et diffusées au moyen de produits axés sur les connaissances et de produits de communication élaborés par la FAO afin d'enrichir la base d'éléments factuels concernant l'égalité des genres dans les domaines de l'agriculture, de la gestion des ressources naturelles, de la sécurité alimentaire et de la nutrition.	Norme appliquée	Sept des neuf grandes bases de données de la FAO accessibles au public se prêtent à une ventilation des données par sexe, y compris une archive de données liées aux ODD. Cinq d'entre elles comprennent actuellement des informations ventilées par sexe. La FAO diffuse ces données au moyen de ses produits axés sur les connaissances, en particulier ses publications phares, parmi lesquelles un rapport annuel sur les ODD. Au cours de l'année considérée, le rapport sur les ODD et l'ensemble des publications phares ont inclus une analyse sous l'angle du genre, et quatre publications sur six ont présenté des données ventilées par sexe.
2	La FAO aide les membres à renforcer leurs capacités afin d'améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation de données ventilées par sexe pour assurer le suivi des ODD, orienter les politiques et concevoir des programmes.	Norme appliquée	La FAO renforce les capacités des membres en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données ventilées par sexe et la production de statistiques intégrant la dimension de genre. Au cours de l'année considérée, des fonctionnaires de plus de 50 pays ont pris part à 33 ateliers de formation et tables rondes organisés en ligne ou à l'échelle régionale ou nationale. La FAO aide également les acteurs nationaux à collecter des données ventilées par sexe et à produire des statistiques ventilées par sexe. Elle a en outre appuyé la conception de 29 recensements et enquêtes agricoles.
3	La FAO intègre les dimensions relatives à l'égalité femmes-hommes à son cadre de mesure des résultats, conformément aux objectifs relatifs à l'égalité des genres prévus par sa Politique sur l'égalité des genres, et planifie et mesure de manière systématique les résultats à cet égard à tous les niveaux (ODD/résultante/produits).	Norme appliquée	Les produits relatifs à l'égalité des genres sont formulés aux niveaux national et régional et au niveau du siège et contribuent à la concrétisation des cibles et des indicateurs associés aux ODD. Au cours de l'année considérée, 17 pour cent des produits planifiés ou ayant fait l'objet d'un compte rendu ont contribué à la concrétisation des cibles des ODD pertinentes pour l'égalité des genres.
4	Un budget spécial est consacré aux activités relatives à l'égalité femmes-hommes et fait l'objet de rapports aux organes directeurs.	Norme appliquée	Des ressources sont spécialement prévues dans le Programme de travail et budget pour les activités liées aux questions de genre à l'échelle de l'Organisation.
5	Une expertise en matière de genre est disponible au siège et dans les bureaux régionaux et a pour rôle d'appuyer et de coordonner les activités de la FAO liées à l'égalité des genres. Un réseau de points focaux pour les questions de genre – composé de membres du personnel qui consacrent 20 pour cent de leur temps à l'appui des activités	Norme appliquée	Au cours de l'année considérée, 12 postes consacrés à l'égalité des genres ont été pourvus au siège et dans l'ensemble des bureaux régionaux, dont les titulaires sont chargés de mettre en œuvre les activités liées aux questions de genre, notamment la coordination, au niveau du siège et des bureaux sous-régionaux et bureaux de pays, du réseau de points focaux établi à l'échelle de l'Organisation. En 2022, plus

Normes minimales visant la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes		2022	Examen à mi-parcours – Synthèse des résultats
	d'intégration des questions de genre – existe à l'échelle de l'Organisation et fonctionne de façon permanente.		de 160 points focaux pour les questions de genre étaient actifs. Le réseau dans son ensemble, qui englobe aussi des suppléants, est composé d'environ 250 membres du personnel.
6	Tous les quatre ans, les bureaux décentralisés et les divisions du siège dressent un bilan de l'intégration des questions de genre dans leurs activités. Ils doivent également mettre au point un plan d'action pour le suivi afin de combler les lacunes décelées, fixer les priorités et allouer les ressources nécessaires à l'intégration des questions de genre au niveau de la division ou du bureau.	Norme appliquée	La FAO encourage chaque unité à faire régulièrement le bilan des travaux intéressant l'égalité des genres afin de planifier des activités dans ce domaine. Au cours de l'année considérée, 14 rapports ont été achevés.
7	Les bureaux de pays mènent périodiquement une évaluation par pays de l'égalité des genres afin de fournir aux partenaires nationaux ou internationaux un profil actualisé sur les questions de genre et l'agriculture et de guider la planification nationale. Les cadres de programmation par pays de la FAO prennent en compte les produits, les activités et les indicateurs relatifs à l'égalité femmes-hommes dans leur cadre de résultats.	Norme appliquée	La FAO encourage la réalisation d'évaluations par pays de l'égalité des genres, qui contribuent à la formulation des cadres de programmation par pays et des projets. Au cours de l'année considérée, 10 nouvelles évaluations ont été effectuées. Tous les cadres de programmation par pays approuvés en 2022 tenaient compte des questions de genre dans l'analyse du contexte national et la matrice de résultats.
8	Les projets et programmes intègrent les résultats et indicateurs relatifs à l'égalité femmes-hommes, sur la base des résultats d'une analyse des questions de genre. Leur élaboration et leur mise en œuvre sont aiguillées par des exigences spécifiques en matière d'égalité définies par le cycle des projets de la FAO.	Norme appliquée	Des exigences spécifiques en matière d'égalité des genres sont définies dans le cadre du cycle des projets de la FAO. En 2022, près de 90 pour cent des projets étaient formulés sur la base d'une analyse de la problématique du genre et 86 pour cent comprenaient la mise en œuvre d'activités liées aux questions de genre.
9	Tous les bureaux décentralisés et les divisions du siège allouent spécialement des ressources, y compris au titre du PCT, et mènent des actions qui ont pour objectif principal de promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.	Norme appliquée	Deux pour cent des projets de la FAO sont axés sur la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. La FAO a également été en mesure, pour la première fois, d'affecter des fonds à l'exécution de projets relatifs à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes, dont le montant était de 24 millions d'USD pour l'année.
10	Chaque année, la FAO rend compte à ses organes directeurs des résultats en matière d'égalité femmes-hommes obtenus au titre de son Cadre stratégique ainsi que de l'application des normes minimales contenues dans sa Politique sur l'égalité des genres et	Norme appliquée	Le cadre de suivi institutionnel permet de surveiller les résultats relatifs à l'égalité des genres obtenus pour chacune des *quatre améliorations* – l'égalité des genres étant un de leurs thèmes transversaux – et au titre des objectifs fonctionnels, et de les communiquer aux membres au moyen du document *Examen à*

Normes minimales visant la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes		2022	Examen à mi-parcours – Synthèse des résultats
	des critères de performance fixés par l'ONU-SWAP 2.0.		*mi-parcours – Rapport de synthèse* et du rapport sur l'exécution du Programme.
11	L'ensemble du personnel de la FAO est censé promouvoir l'égalité femmes-hommes dans le cadre de son travail et de ses fonctions. Les points focaux pour les questions de genre et les supérieurs hiérarchiques doivent ajouter un objectif/indicateur relatif à l'égalité femmes-hommes lors de la planification dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance.	Norme appliquée	La FAO a continué d'élargir à différentes catégories de personnel l'incorporation d'objectifs en matière d'égalité des genres dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Dans le cadre des évaluations de la performance, les cadres, les représentants de la FAO et les hauts fonctionnaires doivent désormais rendre compte de leurs résultats en matière d'égalité des genres. La proportion de points focaux pour les questions de genre ayant indiqué avoir des objectifs liés aux questions d'égalité femmes-hommes dans leur PEMS était de 95 pour cent, contre 91 pour cent en 2021.
12	La FAO met en œuvre des politiques, des stratégies et des mesures spécifiques qui favorisent la parité femmes-hommes et renforcent l'égalité des genres au travail.	Norme appliquée	Un plan d'action pour la parité femmes-hommes est mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation, laquelle rend régulièrement compte à ce sujet à ses organes directeurs et au système des Nations Unies. La FAO a également mis en place plusieurs politiques favorisant l'instauration d'un environnement de travail inclusif, ce qui traduit un engagement sans réserve en faveur de l'égalité des genres sur le lieu de travail.
13	L'ensemble du personnel participe à une formation obligatoire sur les questions d'égalité des genres afin de mieux comprendre les problématiques femmes-hommes liées au mandat de la FAO. L'Organisation évalue de façon périodique les capacités du personnel et, en fonction des besoins recensés, propose des formations sur mesure aux divisions du siège et aux bureaux décentralisés.	Norme appliquée	La FAO met chaque année en œuvre un plan de renforcement des capacités concernant l'intégration des questions de genre et propose toute une gamme de formations en la matière à son personnel. Au cours de l'année considérée, plus de 70 ateliers, séminaires ou webinaires consacrés à ces questions ont été organisés au siège et dans les bureaux décentralisés. Le cours en ligne obligatoire sur l'égalité des genres dans les activités de la FAO est accessible à tous les employés sur la plateforme d'apprentissage interne you@fao.org.
14	La FAO instaure et maintient en fonctionnement des mécanismes d'incitation et de gratification afin de favoriser l'obtention de bons résultats en matière d'égalité femmes-hommes dans les bureaux décentralisés et les divisions techniques.	Norme appliquée	Un mécanisme d'incitation et de gratification à plusieurs niveaux visant l'intégration des questions de genre a été mis au point et approuvé. Les résultats obtenus à titre individuel sont récompensés dans le cadre des prix de reconnaissance du mérite décernés à des membres du personnel de la FAO. En outre, les réalisations seront récompensées dans le cadre d'un processus distinct dont les résultats devraient être communiqués dans les années à venir.

Normes minimales visant la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes		2022	Examen à mi-parcours – Synthèse des résultats
15	Les méthodes d'évaluation et d'audit tiennent compte de la dimension de genre et les recommandations à cet égard figurent dans les rapports finaux, lorsque c'est nécessaire.	Norme appliquée	Conformément aux directives de l'Organisation pour l'évaluation de la prise en compte des questions de genre, plus de 70 pour cent des évaluations effectuées ont abouti à des conclusions concernant ces questions et à des recommandations d'interventions adaptées.[4] Cinq des 12 audits réalisés en 2022 ont rendu compte de l'intégration des questions de genre.
16	La FAO s'appuie sur les partenariats qu'elle noue aux niveaux mondial et national pour mobiliser des contributions volontaires lui permettant d'étendre et de consolider ses activités relatives à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes. À cet égard, les priorités en matière de financement sont régulièrement exposées aux partenaires fournisseurs de ressources dans le cadre de dialogues stratégiques, de consultations avec les donateurs et d'annonces de contributions.	Norme appliquée	Au cours de l'année considérée, 23 dialogues stratégiques, consultations avec les donateurs et réunions avec les partenaires fournisseurs de ressources avaient à leur ordre du jour les priorités en matière d'égalité des genres.
17	La FAO met en avant et encourage les activités relatives à la question de l'égalité femmes-hommes, et attire notamment l'attention sur les résultats obtenus pour ce qui est de la mise en œuvre de la Politique de la FAO sur l'égalité des genres et de l'ONU-SWAP 2.0, par l'intermédiaire de ses activités de communication interne et institutionnelle. Toutes les activités de promotion de l'image de marque de la FAO auprès du public tiennent compte de la dimension de genre.	Norme appliquée	En 2022, 86 articles portant sur la dimension de genre ont été publiés sur le site web de la FAO et 34 sur son site intranet. En outre, plus de 500 messages sur cette thématique ont été publiés sur différents médias sociaux. La politique de la FAO en matière de communication comprend des orientations et des recommandations concernant la prise en compte de la dimension de genre dans la promotion de l'image de marque de l'Organisation, notamment des directives portant spécifiquement sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les photos et dans les vidéos.

Indicateur 5.3.B – Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP)

87. L'indicateur 5.3.B permet d'évaluer les résultats de la FAO à l'aune des normes définies dans l'ONU-SWAP. Ce dernier constitue un cadre de responsabilité conçu pour que l'intégration des questions relatives à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes progresse plus vite dans toutes les fonctions institutionnelles des organismes du système des Nations Unies; il requiert la communication de rapports annuels de la part de toutes les entités, de tous les fonds et de tous les programmes qui y participent.

[4] Ce pourcentage était légèrement plus faible que lors des années précédentes (où la moyenne était de 85 pour cent) en raison de sous-effectifs et de restrictions des déplacements qui ont limité les possibilités de conduire des échanges sur le terrain.

88. Une version 2.0 de l'ONU-SWAP a été lancée en 2018 pour la période 2018-2022, qui en élargit la portée en actualisant les indicateurs de résultats pour les rendre conformes au Programme de développement durable à l'horizon 2030. En 2020, des questions ont été ajoutées à chaque indicateur de résultats afin d'assurer un suivi des effets de la pandémie de covid-19 et des mesures prises pour y faire face sur les plans de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. L'année considérée est la dernière du cycle de présentation de rapports ONU-SWAP 2.0, et des consultations sont en cours pour actualiser ce dernier.

89. Comme on peut le voir au *tableau 3*, la FAO a atteint ou dépassé les cibles fixées au titre de 14 des 16 indicateurs de résultats applicables de l'ONU-SWAP[5]. Plus particulièrement, pour la première fois depuis 2018, elle a dépassé les attentes quant à l'indicateur 15, qui concerne le renforcement des capacités. Malgré des difficultés causées par la pandémie de covid-19, l'Organisation a continué à s'employer avec détermination à offrir à ses employés et à ses partenaires des possibilités de formation en ligne, qui permettent d'atteindre un public plus large qu'auparavant. De plus, elle a élargi l'offre de formations sur mesure concernant les questions de genre à destination des hauts fonctionnaires.

90. En revanche, l'Organisation a encore une marge de progression s'agissant des indicateurs 4 (évaluation) et 12 (égalité de représentation des femmes). Les efforts visant à prendre systématiquement en compte les questions de genre dans les évaluations de la FAO ont été entravés, notamment par les restrictions relatives aux voyages, qui ont limité les possibilités d'y faire participer les bénéficiaires sur le terrain. La représentation des femmes est demeurée stable depuis 2020, leur part dans la catégorie du personnel du cadre organique et dans celle des directeurs s'établissant à 45 pour cent et 26 pour cent, respectivement. L'Organisation élaborera un nouveau cadre pour la diversité, l'équité et l'inclusion, assorti de plans d'action pertinents visant à promouvoir la diversité sous toutes ses formes et la parité femmes-hommes.

Tableau 3: Notation de la FAO au regard des indicateurs de résultats de l'ONU-SWAP 2.0*

Indicateur	Intitulé	2020	2021	2022
1	Planification stratégique de la poursuite des objectifs de développement durable liés au genre	atteint	atteint	dépassé
2	Communication des résultats concernant les objectifs de développement durable liés au genre	dépassé	dépassé	dépassé
3	Résultats programmatiques concernant les objectifs de développement durable liés au genre qui ne sont pas pris en compte au titre de l'indicateur 1	sans objet	sans objet	sans objet
4	Évaluation	dépassé	dépassé	proche
5	Audit	dépassé	dépassé	dépassé
6	Politiques	atteint	atteint	atteint
7	Encadrement	atteint	atteint	atteint
8	Prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la gestion des résultats	atteint	dépassé	dépassé
9	Suivi des ressources financières	atteint	atteint	atteint
10	Allocation des ressources financières	atteint	atteint	atteint
11	Dispositif relatif à la problématique femmes-hommes	dépassé	dépassé	dépassé
12	Égalité de représentation des femmes	proche	proche	proche

[5] L'un des 17 indicateurs de résultats de l'ONU-SWAP ne s'applique pas à la FAO.

Indicateur	Intitulé	2020	2021	2022
13	Culture organisationnelle	atteint	atteint	atteint
14	Évaluation des capacités	dépassé	dépassé	dépassé
15	Renforcement des capacités	atteint	atteint	dépassé
16	Connaissances et communication	dépassé	dépassé	dépassé
17	Cohérence	atteint	atteint	atteint

** Conformément au calendrier de communication de l'information concernant l'ONU-SWAP au Conseil économique et social, cette notation doit être confirmée en juillet 2023.*

91. Dans sa lettre annuelle (octobre 2022), ONU-Femmes a félicité la FAO pour l'intensification de ses efforts visant à instaurer divers mécanismes et pratiques permettant de renforcer l'égalité des genres sur le lieu de travail. Citons notamment le renforcement de l'obligation de rendre compte des questions d'égalité des genres, qui figure désormais dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, l'incorporation de critères concernant les résultats en matière d'égalité des genres pour l'octroi des prix de reconnaissance du mérite et la publication du tout premier Code de conduite éthique.

Annexe 4: Méthode

92. Le suivi de la performance est un volet essentiel de la gestion axée sur les résultats. Il produit des informations en temps utile, permet d'effectuer des ajustements en cours de route et facilite la planification prévisionnelle. Les avantages escomptés comprennent l'amélioration de l'apprentissage institutionnel et l'obtention de meilleurs résultats à l'appui du Programme 2030.

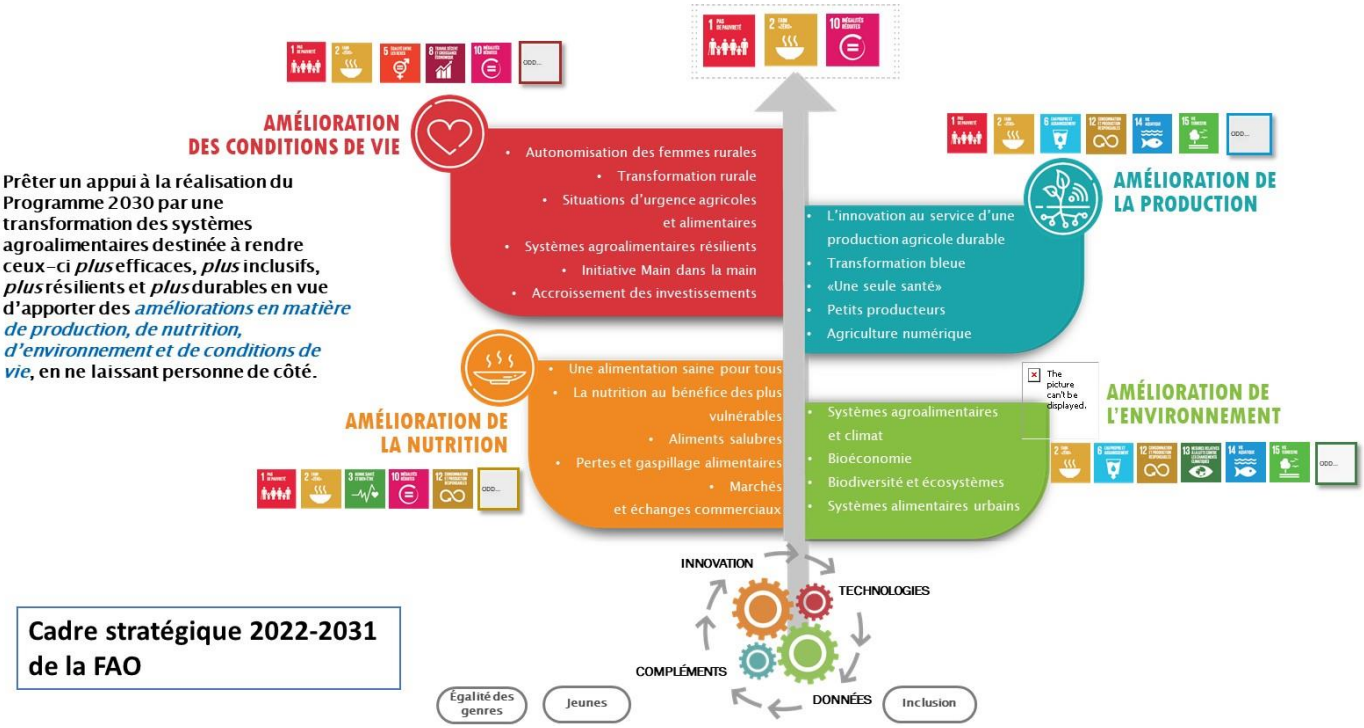
93. Les informations présentées dans le document intitulé *Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse* sont basées sur l'exercice interne de communication d'informations mené en fin d'année, qui tient compte des dispositifs modernisés et rationalisés de planification, de suivi et d'établissement de rapports prévus dans le Plan à moyen terme 2022-2025. Les responsables de l'ensemble de l'Organisation conduisent une évaluation prospective de l'avancement de la concrétisation des contributions convenues au titre du cadre de résultats 2022-2025 actualisé[6] dans le contexte des priorités mondiales, régionales et nationales. Les informations qui en sont issues permettent de savoir si la mise en œuvre du Programme de travail est en bonne voie et de déterminer les éventuelles mesures correctives à apporter. Les responsables des domaines prioritaires du Programme et leurs équipes reçoivent un résumé des progrès accomplis en vue d'orienter leurs interventions futures, les bureaux régionaux effectuent un examen de haut niveau pour vérifier la cohérence avec la théorie du changement établie à l'échelle régionale et prêtent un appui continu aux bureaux de pays, et chaque responsable ajuste son plan de travail en conséquence.

94. L'exercice repose sur des principes d'évaluation des risques. Les responsables effectuent un examen critique de l'état d'avancement des plans de travail et s'appuient sur le cadre de gestion des risques de l'Organisation pour communiquer des informations concernant: a) les réalisations; b) les facteurs de risque qui pourraient avoir une incidence sur la capacité d'exécution; c) les mesures d'atténuation adoptées en conséquence. Sur la base de ces informations, ils communiquent une estimation du niveau de risque, qui permet d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des produits pourraient être exécutés à la fin de l'exercice biennal.

95. Les informations issues de cet exercice sont intégrées dans les systèmes de planification, de suivi et d'établissement de rapports de la FAO. Les responsables utilisent un système de «feu tricolore» pour noter l'exécution de chaque produit du plan de travail, recensent les problèmes rencontrés et précisent les mesures correctives qui s'imposent lorsqu'il existe un risque que les objectifs ne soient pas atteints. Le module de collecte de données est conçu pour permettre également l'établissement de rapports au niveau des pays[7].

Perspectives d'exécution – Échelle de notation	
Exécuté (vert)	À la fin de l'année 2022, le produit avait été exécuté avec un niveau de qualité satisfaisant.
En bonne voie (vert)	Il n'y a pas d'obstacles ni de risques susceptibles de nuire sensiblement à la bonne exécution du produit. Le produit devrait être exécuté en temps voulu avec un niveau de qualité satisfaisant.
Nécessite une attention particulière (orange)	Certains problèmes pourraient empêcher, retarder ou compromettre d'une autre manière l'obtention du résultat attendu dans les délais impartis et à un niveau de qualité satisfaisant. Des mesures correctives mineures s'imposent pour atténuer ces problèmes.
Gravement compromis (rouge)	De graves problèmes pourraient empêcher, retarder ou compromettre d'une autre manière l'obtention du résultat attendu dans les délais impartis et à un niveau de qualité satisfaisant. Des mesures correctives fondamentales s'imposent pour atténuer ces problèmes, mais pourraient ne pas suffire.

[6] PC 134/2, annexe 1.

[7] Par exemple: plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, planification conjointe des activités menées avec d'autres entités des Nations Unies et cadres de programmation par pays.

Annexe 5: Cadre de résultats de la FAO