



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent vingt-neuvième session

9-13 novembre 2020

**Évaluation de la contribution de la FAO à l'objectif Faim zéro (ODD 2) –
Deuxième phase**

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

M. Masahiro Igarashi
Directeur
Bureau de l'évaluation
Tél.: +39 06570 53903
Courriel: OED-Director@fao.org

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

**Série des évaluations thématiques
10/2020**

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

Phase 2

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
Rome, 2020**

Citer comme suit:

FAO. 2020. *Évaluation de la contribution de la FAO à l'objectif de développement durable 2 – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. Phase 2. Série des évaluations thématiques*, 10/2020. Rome.

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

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2020



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source, ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale en [langue] doit être l'édition qui fait foi».

Tout litige relatif à la licence ne pouvant être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure de médiation et d'arbitrage au sens de l'article 8 de la licence, sauf indication contraire aux présentes. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Documents de tierce partie. Il appartient aux utilisateurs qui souhaitent réutiliser des éléments de cet ouvrage attribués à une tierce partie, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si cette réutilisation est soumise à l'obtention d'une autorisation et d'obtenir la permission du détenteur des droits d'auteur. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de l'Organisation (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés par courriel adressé à publications-sales@fao.org. Les demandes d'utilisation commerciale doivent être soumises sur la page suivante: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les demandes relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Sommaire

Remerciements.....	6
Sigles, acronymes et abréviations.....	7
Résumé.....	8
1. Introduction.....	15
1.1. Objet, champ d'application et objectifs	15
1.2. Champ d'application et objectifs de la seconde phase	16
1.3. Méthode.....	16
1.4. Modalités de gestion et équipe d'évaluation	19
1.5. Limites	19
2. Vue d'ensemble des résultats de la phase 2	21
2.1. Produits phares.....	21
2.2. Études de cas par pays	22
3 Progrès réalisés dans l'application des principes clés du Programme 2030	27
3.1. Rapports d'interdépendance, effets de synergie, arbitrages et durabilité	27
3.2. Ne laisser personne de côté	30
3.3. Agir à grande échelle.....	37
3.4. Mettre l'innovation au service du développement	44
4 Avantages comparatifs de la FAO	47
4.1. Structures et produits	47
4.2. Capacités	48
4.3. Connaissances.....	50
4.4. Ressources financières et autres ressources	54
4.5. Réforme du système des Nations Unies et collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	56
5. Conclusions et recommandations	58
Bibliographie.....	74
Appendice 1. Matrice des constatations, des conclusions et des recommandations	76
Appendice 2. Vue d'ensemble des examens menés sur les produits phares	77
Appendice 3. Synthèse des études de cas par pays.....	82
Annexes	86

Figures et tableaux

Figures

Figure 1: Étapes successives d'une pratique (degré de maturité).....	18
Figure 2: Intégration de l'idée de «ne laisser personne de côté» dans les pratiques évaluées pour différents groupes.....	34
Figure 3: Contributions volontaires effectuées entre 2004 et 2020	55

Tableaux

Tableau 1: Études de cas par pays	16
Tableau 2: Produits phares	17
Tableau 3: Cibles d'ODD pour lesquelles des bonnes pratiques ont été examinées dans le cadre de la phase 2 des études de cas par pays	25
Tableau 4: Évaluation des pratiques examinées selon le principe qui consiste à «agir à grande échelle».....	39
Tableau 5: Vue d'ensemble des examens menés sur les produits phares	79
Tableau 6: Synthèse des études de cas par pays	79

Remerciements

Le Bureau de l'évaluation (OED) souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à cette évaluation, à commencer par le groupe de référence de la FAO créé pour guider le processus, qui était composé de la Direction de haut niveau du Siège de l'Organisation, à Rome (Bureau du Directeur général et bureaux des directeurs généraux adjoints – M^{me} Maria Helena Semedo, M. Laurent Thomas et M^{me} Beth Bechdol) et de représentants du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et des cinq bureaux régionaux. Leurs indications ont contribué à définir les modalités de l'évaluation et leurs observations au sujet du projet de rapport ont permis de considérablement renforcer ce document.

Par ailleurs, OED voudrait saluer l'assistance prêtée par M^{me} Anna Rappazzo ainsi que l'aide considérable apportée par les directeurs, les représentants de la FAO et les 35 points de contact désignés au sein des nombreux bureaux de pays, unités techniques et divisions ayant participé à la deuxième phase. Ceux-ci ont apporté un appui et un éclairage inestimables à diverses étapes de l'évaluation, dans le contexte extrêmement difficile lié à la pandémie de covid-19.

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

L'équipe d'évaluation de base était composée de six experts externes: M^{me} Adeline Sibanda (parité hommes-femmes et équité), M. Carsten Schwensen (ressources naturelles et changement climatique), M^{me} Margarita Lovon (sécurité alimentaire et nutritionnelle), M. Randall Purcell (positionnement stratégique), M. Alvaro Paz (recherche, vulgarisation et biodiversité) et M. Vernon Barrett (chaînes de valeur et secteur privé). Le Centre pour le développement et l'environnement (CDE) de l'Université de Berne a prêté un appui technique au début de l'évaluation. M^{me} Elham Seyedsayamdost s'est penchée sur le rôle de la FAO dans la formulation des ODD, en particulier de l'ODD 2. M^{me} Annabelle Waruhiu a effectué un examen systématique des évaluations de programmes de pays et de projets réalisées par OED.

Quinze consultants ont réalisé les études de cas par pays utilisées dans ce rapport: Angola – M. João Pinto; Bangladesh – M. Muhammad Nazrul Islam; Burkina Faso – M. Adama Belemvire; Cabo Verde – M. Camillo Risoli; Colombie – M^{me} Patricia Biermayr; Costa Rica – M. Julio Guzmán; Équateur – M. Santiago Salvador; Fidji – M^{me} Claire Thoms; Géorgie – M. Lasha Khonelidze; Maroc – M. Mohammed Bajeddi; Népal – M. Ram Chandra Khanal; Philippines – M^{me} Luz Ani; Rwanda – M. Herman Musahara; Soudan – M. Mohyeldeen Taha; Turquie – M. Yusuf Yuksel.

M. Olivier Cossée (Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation, OED) a dirigé l'évaluation, qui a été menée par M^{me} Veridiana Mansour-Mendes (Spécialiste de l'évaluation), avec l'appui de M^{me} Olive Zgambo (Analyste chargée de l'évaluation), de M. Swizen Rubbani (Spécialiste de l'évaluation) et de M^{me} Sara Holst (Spécialiste de l'évaluation). Enfin, M^{me} Borka Karbic (Assistante de bureau) a fourni un appui administratif tout au long de l'évaluation.

Sigles, acronymes et abréviations

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FVC	Fonds vert pour le climat
ODD	Objectif de développement durable
PAM	Programme alimentaire mondial
SMIAR	Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture

Résumé

Introduction

1. L'évaluation de la contribution de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à l'objectif de développement durable 2 (dénommée ci-après «évaluation de l'ODD 2») était de nature formative en ce qu'elle portait sur un programme de travail qui n'était pas encore totalement défini. Cet exercice complexe a fortement souffert des répercussions de la pandémie de covid-19.
2. Le présent rapport rend compte de la deuxième et dernière phase de l'évaluation, réalisée principalement à partir d'études de cas par pays et d'examens des produits et des services essentiels de la FAO en lien avec l'ODD 2. Le rapport relatif à la première phase a été présenté à la cent vingt-huitième session du Comité du Programme, en mai 2020 (<http://www.fao.org/3/nc852fr/nc852fr.pdf>).

Constatations

Vue d'ensemble des résultats de la phase 2

3. D'après les estimations, 91 pour cent des projets qui se trouvent dans le portefeuille de la FAO concernent l'ODD 2 et ses liens avec d'autres ODD, plus particulièrement la production alimentaire (cibles 2.3, 2.4 et 2.5) pour les deux tiers et la consommation de nourriture (cibles 2.1 et 2.2) pour le tiers restant.
4. Les projets qui portent spécifiquement sur la cible 2.5 (biodiversité) sont rares, mais ce thème était traité, parmi d'autres, dans un quart des activités menées dans les pays qui ont été examinées.
5. Nombre de projets sont de taille modeste, n'ont pas encore abouti à des bonnes pratiques tangibles et sont axés sur la production alimentaire.
6. L'approche reposant sur les écoles pratiques d'agriculture et ses variantes (écoles de gestion agricole, caisses de résilience, etc.) figurent au premier plan des bonnes pratiques promues par la FAO et ont été adoptées par bien d'autres acteurs du développement, y compris des services de vulgarisation officiels.
7. Dans le cadre de certaines des initiatives examinées, la FAO prête un appui depuis une vingtaine d'années. Le développement est un processus de longue haleine.
8. Les innovations prônées par la FAO se sont diffusées lentement d'une région à l'autre.
9. On observe une tendance marquée en faveur d'approches plus globales, un élargissement de la portée des interventions et une diversification des produits de la FAO.

Progrès réalisés dans l'application des principes clés du Programme 2030

Rapports d'interdépendance, effets de synergie, arbitrages et durabilité

10. La FAO a pris une part considérable à la formulation de l'ODD 2, ancré dans l'approche axée sur les systèmes alimentaires, et, plus généralement, à l'élaboration du Programme 2030, instrument global dont les volets sont interdépendants.
11. La concrétisation de ce programme riche et complexe sera un défi, compte tenu de la tendance actuelle à une complexification excessive.

12. Dans certains des domaines de travail examinés, la nécessité de ramener les logiques complexes à des messages simples et concrets, tels que l'agroécologie et ses 10 éléments, est déjà intégrée.
13. Les progrès accomplis dans la transition vers une agriculture plus durable se limitent pour l'instant à quelques pays.
14. Les approches territoriales axées sur une région en particulier peuvent contribuer à réduire la complexité.
15. L'un des moyens efficaces de prendre en compte les liens existants et les arbitrages nécessaires, tout évitant la paralysie liée à un excès d'analyse, consiste à trouver des points d'ancrage qui font écho aux besoins locaux et à aider les parties prenantes à étudier les diverses ramifications de ces points d'ancrage dans le contexte local.

Ne laisser personne de côté

16. Le principe selon lequel personne ne doit être laissé de côté n'a pas été défini clairement ni suffisamment diffusé au sein de la FAO. Les actions remarquables du point de vue de l'inclusion sociale demeurent pour la plupart des «succès isolés» qui découlent d'initiatives individuelles.
17. Les travaux de la FAO en faveur de la réalisation des cibles 2.1 et 2.2 de l'ODD 2 (activités juridiques et parlementaires sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle) favorisent davantage l'inclusion sociale que ceux qui concernent les cibles 2.3 et 2.4 (production alimentaire).
18. Même les programmes qui fournissent des biens publics (gestion des organismes nuisibles transfrontières, par exemple) peuvent «ne laisser personne de côté» en améliorant l'équité et la solidarité entre les pays pauvres et les pays riches, au moyen de forums d'échange et de coordination équitables, collaboratifs et fiables sur le plan technique.
19. La création du Bureau des petits États insulaires en développement, des pays les moins avancés et des pays en développement sans littoral (OSL) renforce la détermination de la FAO à combattre les inégalités entre les pays, à ne laisser aucune nation de côté.

Agir à grande échelle

20. Beaucoup de projets menés par la FAO au niveau des pays sont de taille modeste faute d'approche programmatique au sein de l'Organisation et en raison de la tendance à financer des projets pilotes de faible ampleur et de courte durée. Néanmoins, un certain nombre d'initiatives déjà mises en œuvre à grande échelle sont mentionnées dans le rapport.
21. Les initiatives nationales sont un moyen plus efficace d'agir à grande échelle que les projets pilotes. Les autres modes d'intervention susceptibles d'opérer à grande échelle sont l'appui juridique et politique, les programmes régionaux, l'appui aux investissements, le financement de l'action climatique, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, ainsi que l'éducation.
22. La formation des producteurs, des négociants et des consommateurs joue un rôle pivot dans la transition vers des systèmes alimentaires durables. Cela constitue un point d'ancrage pour exploiter et renforcer les systèmes éducatifs nationaux.
23. Dans certains pays, souvent ceux dotés des meilleurs programmes, les partenariats s'approfondissent et prennent de l'ampleur.

24. À l'exception de quelques initiatives, cependant, les partenariats avec le secteur privé demeurent insuffisants pour influencer sur les systèmes alimentaires.

Mettre l'innovation au service du développement

25. Les domaines les plus avancés du point de vue de l'innovation et des technologies numériques concernent le Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR), le Service d'information sur le criquet pèlerin et l'utilisation de l'imagerie par satellite.
26. La FAO a entrepris d'améliorer la fourniture de données riches en faveur du développement, en accès libre, et la mise au point d'applications mobiles.
27. Elle a commencé à s'appuyer sur les réseaux sociaux pour toucher un large public et contribuer à une transformation à grande échelle de l'agriculture.

Avantages comparatifs de la FAO

Structures et produits

28. La structure de gouvernance complexe de la FAO permet certes aux Membres d'être fortement présents mais renforce le cloisonnement.
29. Il est compliqué d'assigner les produits intégratifs existants à un élément institutionnel stable au sein de la structure sectorielle de l'Organisation.
30. Les bureaux et les programmes régionaux contribuent grandement à promouvoir des solutions et des approches intégratives, bien que les échanges interrégionaux semblent limités.

Capacités

31. La force de la FAO réside principalement dans les capacités techniques dont elle dispose sur un large éventail de thèmes pertinents. Or, les coupes budgétaires opérées dans de nombreux domaines relevant de l'ODD 2 ont érodé ces capacités.
32. Une baisse des capacités a également été constatée dans des domaines non techniques (aspects juridiques, politiques, aspects économiques et sociaux, et gestion des connaissances, par exemple).
33. Du fait de l'insuffisance des capacités opérationnelles au niveau des pays, les demandes d'appui technique adressées à la FAO ont reculé et l'Organisation a perdu de sa pertinence aux yeux des Membres et des donateurs.
34. La gestion du cycle des projets et les contrôles y afférents, dans leurs modalités actuelles, aboutissent à un morcellement du portefeuille, auquel s'ajoutent des coûts de transaction élevés, une supervision stratégique insuffisante et une faible visibilité des résultats obtenus.
35. La FAO est considérée, de façon générale, comme proche du Ministère de l'agriculture. Les contacts et la collaboration avec d'autres ministères, les autorités locales et des acteurs non étatiques étaient moindres, d'après les informations recueillies.

Connaissances

36. Le partage horizontal d'informations et la production conjointe de connaissances remplacent progressivement la diffusion descendante à partir d'un corpus de connaissances centralisé.

37. En l'absence d'outils officiels de gestion des connaissances, celles-ci sont partagées de façon «naturelle» par l'intermédiaire de réseaux de collègues et de partenaires, qui peuvent aisément constituer des groupes cloisonnés.
38. L'Organisation avait tendance à prêter une assistance technique de manière descendante, ce qui ne facilitait pas les transferts horizontaux de connaissances et empêchait souvent de tirer parti de l'expérience acquise sur le terrain.
39. L'équipe d'évaluation constate la difficulté d'adapter les connaissances d'une «sphère culturelle» à une autre du fait des différences culturelles, notamment linguistiques, qui existent.

Ressources financières et autres ressources

40. Les contributions volontaires ainsi que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire progressent depuis quelques années mais s'appuient toujours sur une petite base de partenaires fournisseurs de ressources.
41. La résilience face au climat est un domaine en plein essor, notamment grâce aux propositions que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC) ont acceptées ces dernières années. La FAO est idéalement placée pour concevoir les initiatives auxquelles il convient d'affecter ces fonds.

Réforme du système des Nations Unies et collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome

42. La réforme du système des Nations Unies et la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont perçues comme des possibilités de renforcer la position de la FAO et de transposer ses approches à plus grande échelle au niveau des pays.
43. La réforme du système des Nations Unies réclame d'accroître le pouvoir de décision et l'autonomie financière des bureaux de représentants de la FAO dans les pays.
44. Les avantages de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont éclipsés à l'heure actuelle par une mise en concurrence et des coûts de transaction élevés. Ces trois organismes ont certes un programme commun, mais ils l'abordent selon des axes intrinsèquement différents qui tiennent à leurs mandats respectifs.

Conclusions et recommandations

Conclusion 1. La FAO est bien placée au niveau mondial pour prêter un appui à la réalisation des ODD et s'y emploie. Des progrès considérables ont été réalisés s'agissant de communiquer au sujet du rôle de la FAO, en interne comme en externe. La FAO participe à la réforme en cours du système des Nations Unies – étroitement liée aux ODD – dans un esprit extrêmement collaboratif.

Conclusion 2. La position de la FAO au niveau national est moins solide, du fait de son empreinte programmatique limitée, d'un manque de culture opérationnelle et du recours excessif à des projets pilotes de faible envergure. Les retards administratifs ont terni la réputation de la FAO, resserré la demande d'appui technique et fait perdre à l'Organisation de sa pertinence aux yeux des acteurs nationaux.

- **Recommandation 1.** Dans le contexte des ODD, les faibles capacités opérationnelles des bureaux de pays de la FAO représentent un risque stratégique auquel il convient d'accorder une attention d'ordre systémique, et il faudra les renforcer à long terme.

Conclusion 3. Une grande partie des projets nationaux examinés étaient de taille modeste, mais la FAO opère à grande échelle lorsqu'elle prête un appui à des initiatives et des programmes nationaux, à des initiatives juridiques et politiques, à des programmes régionaux, à des investissements dans les systèmes alimentaires, au financement de l'action climatique, à la collaboration au sein du système des Nations Unies, à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, ainsi qu'à l'éducation. Néanmoins, les partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de ressources domestiques demeurent insuffisants pour influencer sur les systèmes alimentaires.

- **Recommandation 2.** La FAO doit renforcer ses compétences opérationnelles, ses outils programmatiques et ses modalités de mise en œuvre, notamment en introduisant une approche programmatique, afin de mobiliser davantage de contributions volontaires, de les dépenser judicieusement et de rendre les résultats plus visibles.
- **Recommandation 3.** Pour agir à grande échelle, il convient de resserrer les liens avec le secteur privé, les organisations de producteurs et de consommateurs, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche, ainsi que les organisations philanthropiques. Il serait possible d'adapter la diligence nécessaire au niveau de risque et, partant, à la taille de l'entité privée concernée.
- **Recommandation 4.** Outre le fait de plaider pour que des ressources plus importantes soient affectées à l'agriculture et aux systèmes alimentaires, il est nécessaire de rendre les environnements politique, juridique et pédagogique plus cohérents et plus propices aux investissements privés, et de renforcer systématiquement les capacités institutionnelles et l'efficacité des ressources dans les ministères de tutelle.

Conclusion 4. Le principe de «ne laisser personne de côté» est universel et fondamental du point de vue de la valeur ajoutée qu'apporte la FAO. Néanmoins, il n'a pas encore été intégré systématiquement dans tous les programmes et produits axés sur les connaissances. Quelques progrès ont été enregistrés dans le domaine de l'égalité des sexes, mais pas sur d'autres problématiques collectives. Les processus inclusifs sur le plan social offrent un point d'ancrage stratégique à partir duquel la FAO peut contribuer à des investissements équitables et durables.

- **Recommandation 5.** Il convient de redoubler d'efforts pour intégrer le principe de «ne laisser personne de côté» dans les programmes, les communications et les produits axés sur les connaissances et de définir ce qu'il implique et les points d'ancrage à utiliser pour chaque groupe vulnérable. Il est important que la Direction de la FAO souscrive à ce principe, veille à son intégration systématique et transmette ses valeurs aux Membres.
- **Recommandation 6.** La FAO doit élaborer des stratégies diversifiées afin de contribuer à fournir des emplois aux jeunes dans les systèmes alimentaires, en s'appuyant sur les aspirations de la jeunesse à la durabilité environnementale, à des marchés et des échanges commerciaux plus équitables, à la modernisation et à un changement radical.
- **Recommandation 7.** Un engagement politique plus fort est nécessaire pour opérer les arbitrages requis entre croissance économique, équité et durabilité environnementale. Plus particulièrement, la FAO doit s'efforcer d'utiliser dans une plus large mesure l'ensemble de directives volontaires émanant de ses organes directeurs et de les promouvoir au niveau des pays comme faisant partie intégrante de la valeur ajoutée qu'elle apporte.

Conclusion 5. Transcrire le riche programme de l'ODD 2 sous la forme de mesures concrètes est un défi en raison de la tendance à une complexification excessive, qui dilue l'énergie et les ressources. Les approches qui utilisent un point d'ancrage clair et ciblé (comme une région dans le cas des approches territoriales, une loi en particulier ou encore un certain groupe social) peuvent aider les parties prenantes à appréhender les ramifications complexes de ce point d'ancrage dans un certain nombre d'aspects sociaux, économiques et environnementaux, sans subir de paralysie liée à un excès d'analyse.

- **Recommandation 8.** Il faut que la FAO adapte mieux ses approches mondiales aux contextes locaux et détermine des points d'ancrage ciblés, en s'appuyant de préférence sur les priorités, les politiques et les programmes nationaux et locaux existants.
- **Recommandation 9.** La protection et la conservation de la biodiversité sont essentielles pour prévenir la propagation d'agents pathogènes susceptibles de nuire à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il faut que la FAO développe ses activités dans ce domaine.
- **Recommandation 10.** Il convient d'accélérer la transition vers des systèmes alimentaires durables et de s'appuyer sur les marchés pour valoriser les pratiques et les produits agricoles durables, notamment au moyen de programmes de certification biologique.

Conclusion 6. La gestion des connaissances à la FAO ne favorise pas un apprentissage participatif et transversal. La transition vers le développement durable demande un volume important de connaissances et nécessite d'avoir recours à des modes de production et d'échange de connaissances qui permettent de valoriser les connaissances des acteurs locaux, y compris celles des petits exploitants eux-mêmes. La FAO est le chef de file de cette transition, et s'appuie à ce titre sur les écoles pratiques d'agriculture, mais ses pratiques de gestion des connaissances demeurent fragmentées. En l'absence d'outils officiels, les connaissances sont partagées sur des plateformes qui peuvent aisément constituer des espaces cloisonnés, d'où une certaine difficulté à apprendre des erreurs commises, à adapter les connaissances d'une «sphère culturelle» à une autre et à reproduire largement les initiatives fructueuses et pertinentes.

- **Recommandation 11.** Il convient d'appliquer une approche intégrée et explicite à la gestion des connaissances afin de combler les écarts entre les divisions, de favoriser les interactions entre le Siège, les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays, et de faciliter l'apprentissage. L'idée essentielle est d'établir des liens entre les pays et les régions, et de produire des connaissances à partir de ce qui existe déjà sur le terrain.
- **Recommandation 12.** L'appui que l'Organisation prête aux applications liées aux réseaux sociaux, aux innovations numériques et aux systèmes d'information doit être davantage axé sur les services.
- **Recommandation 13.** Il faut que les systèmes d'information de la FAO soient voués à étayer la base d'analyse utilisée par l'Organisation et les partenaires au niveau des pays. Cela serait plus efficace que de centraliser et d'analyser toutes les informations au Siège.

Conclusion 7. Le nouveau Cadre stratégique de la FAO offre la possibilité de promouvoir et de faire connaître le rôle de la FAO de manière plus cohérente et plus concertée, en accord avec le Programme 2030. Le Cadre stratégique actuel a encouragé des méthodes de travail multidisciplinaires et plus intégrées. Cependant, il demeure nécessaire d'intégrer davantage les principes clés du Programme 2030, afin de favoriser l'échange de connaissances et la

collaboration entre les secteurs et les régions, et de trouver des moyens de mise en œuvre plus fiables et plus pragmatiques.

- **Recommandation 14.** Il convient de réviser le Cadre stratégique de la FAO afin qu'il ait des liens plus directs avec les ODD et de définir les principes clés du Programme 2030 ainsi que le rôle de la FAO dans leur application. L'Organisation dispose là d'une occasion d'établir un mécanisme de responsabilité complet pour la mise en œuvre du changement souhaité, et de mettre en place un système de suivi harmonisé qui porterait à la fois sur les contributions volontaires et sur les contributions ordinaires.
- **Recommandation 15.** Pour agir à grande échelle, promouvoir des approches globales et ne laisser personne de côté, la FAO doit disposer de capacités techniques et fonctionnelles supplémentaires, notamment d'avocats, de spécialistes de l'analyse des politiques, de sociologues, de spécialistes de la gestion des opérations et d'experts dotés d'une solide expérience de terrain.

1. Introduction

1.1. Objet, champ d'application et objectifs

1. À sa cent vingt-cinquième session, le Comité du Programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a demandé que soit menée une évaluation de la contribution de la FAO à l'objectif de développement durable 2 – «Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable» – Évaluation de l'ODD 2 (FAO 2018)¹.
2. L'évaluation de l'ODD 2 a été conçue comme une évaluation formative, c'est-à-dire qu'elle vise à évaluer un programme de travail dont la forme n'est pas encore définitive. Les objectifs suivants ont été fixés:
 - évaluer les activités passées et actuelles menées par la FAO dans les domaines liés à l'ODD 2, afin de recenser les bonnes pratiques qu'il faudrait généraliser, les domaines à améliorer et les éventuelles lacunes qu'il faut combler;
 - comprendre le positionnement, les avantages comparatifs et les points faibles de la FAO au regard de l'ODD 2 et les possibilités permettant de renforcer son exécution;
 - étudier les solutions les plus judicieuses à envisager à l'avenir pour renforcer l'approche, les partenariats et les programmes de la FAO qui contribuent à l'ODD 2;
 - établir un point de référence en vue des futures évaluations ayant trait à la contribution de la FAO à l'ODD 2.
3. Trois questions fondamentales pour l'évaluation, chacune d'entre elle étant détaillée dans le mandat (annexe 1), ont été établies grâce à l'ample participation de la Direction et du personnel de la FAO, ainsi que de quelques parties prenantes extérieures, notamment le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM):
 - A. Le positionnement de la FAO lui permet-il d'apporter une aide pertinente aux pays pour atteindre leurs cibles de l'ODD 2?
 - B. Dans quelle mesure la FAO transforme-t-elle actuellement (ou devrait transformer) ses mécanismes et programmes d'exécution afin de mieux aider les pays à atteindre les cibles de l'ODD 2?
 - C. Comment la FAO collabore-t-elle avec les autres parties pour aider les pays à atteindre leurs cibles de l'ODD 2?
4. L'évaluation porte sur la période allant de juin 2012 à décembre 2019 et met l'accent sur les activités menées après l'adoption du Programme 2030. Le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) présente cette évaluation de l'ODD 2 en deux temps: i) à sa cent vingt-huitième session et ii) à sa cent vingt-neuvième session². La première phase de

¹ Étant donné que les ODD sont pris en main et pilotés par les pays, la contribution de la FAO à l'ODD 2 doit être comprise comme l'aide apportée par la FAO aux Membres pour établir et atteindre les cibles de l'ODD 2. Conformément au mandat de la FAO, la plupart des activités réalisées par la FAO pour contribuer à l'ODD 2 pourraient aussi servir à d'autres ODD. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le mandat de l'évaluation (annexe 1) et la théorie du changement détaillée (annexe 7).

² Tel qu'approuvé par le Comité du Programme, à sa cent vingt-septième session (FAO, 2019).

l'évaluation portait sur les structures, les programmes et les mécanismes d'exécution de l'Organisation, c'est-à-dire certains des éléments porteurs de transformation du Programme 2030. La seconde phase était consacrée aux bonnes pratiques aux niveaux régional et national qu'il serait pertinent de transposer à plus grande échelle et aux efforts menés par la FAO pour mettre en œuvre les aspects du Programme 2030 qui concernent la collaboration.

5. Le présent rapport correspond à la seconde phase de l'évaluation, qui a débuté en mars 2020. Il présente des conclusions et des recommandations globales issues des deux phases de l'évaluation.

1.2. Champ d'application et objectifs de la seconde phase

6. Les objectifs de cette seconde phase étaient de: i) mettre à l'épreuve et mettre à jour les conclusions de la première phase quant aux résultats obtenus aux niveaux régional et national; ii) donner aux résultats de l'évaluation un niveau de détail plus important; et iii) mettre en évidence les bonnes pratiques qui pourraient être généralisées et les enseignements que l'on pourrait tirer en vue de la refonte ou de la redéfinition des activités de la FAO visant à aider les Membres à accélérer les progrès vers la concrétisation de l'ODD 2.
7. Un certain nombre d'évaluations menées actuellement par OED coïncident avec le vaste champ d'application de l'évaluation de l'ODD 2, notamment les évaluations en cours ou à venir de l'ODD 13 sur l'action climatique, de l'ODD 6 sur l'eau, de l'ODD 5 sur la parité hommes-femmes, etc. Le champ d'application de l'évaluation de l'ODD 2 tient compte de cela, notamment parce que les activités de la FAO relatives au changement climatique ne sont pas prises en compte.

1.3. Méthode

8. Plus de 1 000 personnes ont contribué à cette évaluation. Les membres de l'équipe d'évaluation ont interrogé personnellement 800 personnes (voir l'annexe 2). En outre, 542 membres du personnel et consultants de la FAO ont répondu à l'enquête d'évaluation³. On estime que 945 documents ont été examinés (voir l'annexe 3).
9. Deux outils principaux ont été utilisés pour aborder le vaste champ d'application de l'évaluation: i) 15 études de cas effectuées par pays ont été examinées lors de la phase 1, l'objectif étant d'étudier les bonnes pratiques qui mériteraient d'être généralisées (tableau 1); ii) 14 produits phares ont été examinés afin d'évaluer comment ils contribuent à l'ODD 2 et dans quelle mesure on pourrait les généraliser (tableau 2).

Tableau 1: Études de cas par pays

Asie et Pacifique	Bangladesh, Fidji, Népal et Philippines
Europe et Asie centrale	Géorgie et Turquie
Amérique latine et Caraïbes	Colombie, Costa Rica et Équateur
Proche-Orient et Afrique du Nord	Maroc et Soudan
Afrique subsaharienne	Angola, Burkina Faso, Cabo Verde et Rwanda

³ Il est possible que les réponses des personnes à l'enquête et celles des personnes interrogées directement fassent doublon.

Tableau 2: Produits phares

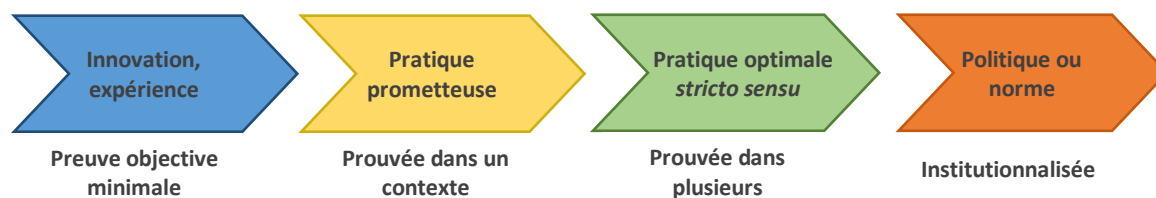
1	Activités juridiques et parlementaires sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle
2	Éducation nutritionnelle
3	Appui au développement des chaînes de valeur
4	Appui à la sécurisation foncière des ressources naturelles au moyen de directives volontaires
5	Écoles pratiques d'agriculture et leurs variantes
6	Lutte contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières
7	Agroécologie
8	Protection et partage équitable des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture
9	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire
10	Appui à l'investissement agricole
11	Contribution au fonctionnement juste et éclairé des marchés de produits de base et du commerce international
12	Autonomisation des femmes rurales
13	Agenda alimentaire urbain
14	Promotion de l'aquaculture et croissance bleue

10. À l'origine, l'agriculture climato-intelligente était considérée comme un produit phare, mais elle est devenue un sujet central de l'évaluation de la contribution de la FAO à l'ODD 13, qui sera présentée au Comité du Programme, à sa cent trentième session. Elle n'a donc pas été examinée dans le cadre de l'évaluation de l'ODD 2.
11. Les pays et les produits phares ont été délibérément examinés lors de la phase 1 par l'équipe d'évaluation en fonction de leur contribution effective ou potentielle à l'accélération des progrès vers la concrétisation de l'ODD 2. Dans chaque pays, un autre échantillon de deux ou trois bonnes pratiques a été tiré du programme du pays et analysé en profondeur. Dans la mesure du possible, ces pratiques ont été recoupées avec les produits phares⁴.
12. L'accent a été mis sur les bonnes pratiques en raison du caractère formatif de l'évaluation, c'est-à-dire qu'elle est axée sur l'apprentissage et non sur l'obligation de rendre compte. Néanmoins, une évaluation exhaustive des problèmes rencontrés et des limites constatées, qui vise à améliorer l'aide apportée aux Membres, a été réalisée dans le cadre de ces études de cas, ainsi qu'une évaluation des partenariats et des avantages comparatifs de la FAO liés à l'ODD 2. Les deux catégories d'études de cas ont été menées en étroite collaboration avec les équipes techniques et les bureaux des pays respectifs. Des rapports contenant des constatations, des conclusions et des recommandations spécifiques ont été produits pour chaque étude de cas. Ils comprennent leurs propres ensembles de conclusions et recommandations destinées aux unités et bureaux respectifs.
13. Pour la FAO, une «pratique optimale» est une expérience positive qui a été testée et reproduite dans différents contextes. Les pratiques passent souvent par différentes étapes et les plus efficaces d'entre elles sont souvent institutionnalisées sous la forme de règles, de politiques et de normes (figure 1). Dans l'évaluation de l'ODD 2, l'expression «bonnes pratiques» est utilisée au sens large. Ainsi, outre les bonnes pratiques et les politiques ou

⁴ Pour de plus amples informations sur la méthode adoptée, veuillez consulter la note de synthèse sur la conduite des études de cas par pays (annexe 8) et la note de synthèse sur la conduite des examens des produits phares (annexe 9).

normes, les pratiques innovantes et prometteuses qui pourraient favoriser les changements porteurs de transformation au service de l'ODD 2 ont également été prises en compte.

Figure 1: Étapes successives d'une pratique (degré de maturité)



Source: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/good-practice-tool/fr>

14. Dans le cadre de l'évaluation, on a comparé les bonnes pratiques aux principes clés du Programme 2030, c'est-à-dire l'action à grande échelle, les interactions et les approches globales, ainsi que l'inclusion sociale et économique visant à «ne laisser personne de côté». Afin de rendre le choix des pratiques et leur analyse moins subjectifs, un système d'évaluation avec des critères précis a été élaboré pour noter leur degré de maturité et leur conformité aux principes (annexe 3).
15. L'examen des bonnes pratiques a également consisté à analyser i) leur évolution historique au sein de la FAO; ii) les parties prenantes qui participent à leur mise en œuvre; iii) les facteurs qui contribuent à leur succès et/ou qui entravent les progrès; iv) leurs capacités à faire face aux chocs et aux stress; et v) les avantages comparatifs de la FAO s'agissant de leur promotion.
16. Les études de cas par pays comprenaient également des questions sur les avantages comparatifs et les faiblesses de la FAO s'agissant de l'ODD 2, les partenariats pertinents (y compris dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies) et les problèmes rencontrés et possibilités offertes en vue de l'amélioration de la contribution de la FAO à l'ODD 2. Elles comprenaient aussi une question consacrée aux répercussions de la covid-19 sur les activités de la FAO dans le pays.
17. Les deux types d'études de cas s'appuyaient sur les méthodes suivantes: i) un examen approfondi et structuré des documents (annexe 3); ii) des entretiens approfondis avec les informateurs clés aux niveaux mondial, régional et national, aussi bien au sein qu'en dehors de la FAO (annexe 2). Certaines études de cas par pays ont également été enrichies par des enquêtes en ligne menées auprès des parties prenantes nationales⁵.
18. Afin de tester les constatations sur un ensemble de programmes de pays plus large, mais également pour éviter un éventuel biais dû aux choix des bonnes pratiques, l'équipe d'évaluation a réalisé un examen systématique de 58 évaluations menées par OED entre janvier 2014 et juillet 2020 (annexe 8).
19. Les rapport établis pour rendre compte des examens des 14 produits phares et des études de cas par pays figureront en annexe au présent rapport d'évaluation.

⁵ Les données recueillies lors de la phase 1 ont également été prises en compte. Veuillez vous référer à l'étude sur le rôle de la FAO dans l'élaboration des ODD (annexe 5), aux résultats de l'enquête menée auprès du personnel (annexe 4) et à l'analyse du portefeuille (annexe 6).

1.4. Modalités de gestion et équipe d'évaluation

20. OED a dirigé l'évaluation. Cinq consultants internationaux ayant une expertise de haut-niveau dans les domaines qui concernaient l'évaluation et 17 évaluateurs recrutés pour mener les études de cas par pays, compte tenu de la pandémie de covid-19, ont participé à la seconde phase.
21. Un groupe de référence de la FAO a été mis sur pied afin d'encadrer cette évaluation. Le Groupe était composé de membres de la Direction en poste au Siège, à Rome (Bureau du Directeur général et bureaux respectifs des directeurs généraux adjoints: M^{me} Maria Helena Semedo, M. Laurent Thomas et M^{me} Beth Bechdol) et de représentants du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et des cinq bureaux régionaux.
22. Pour l'évaluation, une approche participative a été adoptée. Les divisions, unités techniques et bureaux de pays concernés par les produits phares choisis et les études de cas par pays ont participé à l'évaluation par l'intermédiaire de points focaux nommés par les directeurs et les représentants de la FAO.

1.5. Limites

23. Outre les problèmes posés par l'ampleur de cette évaluation, qui ont été signalés dans le premier rapport d'évaluation, la seconde phase de l'évaluation de l'ODD 2 a été très perturbée par la pandémie de covid-19. À l'origine, l'équipe principale chargée de l'évaluation devait mener les études de cas par pays, y compris de courtes visites dans les bureaux régionaux, de mars à mai 2020, et se pencher sur les produits phares de juin à août 2020. Le plan a été révisé afin de résoudre les problèmes posés par l'urgence mondiale sans compromettre les résultats de l'évaluation qui porte, selon les estimations, sur 90 pour cent des activités de la FAO dans le monde entier.
24. Il a fallu beaucoup de temps et de travail pour mener cette évaluation déjà complexe dans de telles conditions. Les deux exercices ont été réalisés en parallèle.
25. OED a élaboré un système rigoureux pour gérer une si grande équipe dispersée dans le monde entier et s'assurer de la qualité. Toutefois, les problèmes suivants n'ont pas pu être complètement réglés:
 - a. *Retards systématiques*
 - i. De nombreux informateurs clés étaient submergés de réunions lors de la période proposée et n'ont donc pas été en mesure d'échanger avec l'équipe d'évaluation. Pour cette raison, il a fallu adopter un calendrier plus souple, ce qui a retardé la conclusion des études de cas⁶.
 - ii. Pour réaliser les analyses du rapport d'évaluation final, 13 rapports finals et deux projets de rapport sur les études de cas par pays ont été utilisés. Comme aucun des examens des produits phares n'a été complètement achevé dans les délais, seules les conclusions qui ont pu être dûment validées ont été exploitées. Néanmoins, ces retards sont également dus au processus participatif auquel ont participé de nombreux acteurs.

⁶ Conformément aux directives en matière d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

b. Qualité, cohérence et disponibilité des données

- i. Malgré la structure mise en place pour garantir la qualité des données recueillies, il n'a pas été possible de s'assurer de la cohérence totale des 29 rapports produits par différentes personnes.
- ii. Malheureusement, les membres du personnel de la FAO en poste dans les bureaux régionaux et sous-régionaux n'ont pas été consultés de façon structurée comme cela était prévu à l'origine, à savoir au moyen d'un entretien spécifique mené lors d'une visite dans les bureaux régionaux. Néanmoins, leurs avis ont été dûment pris en compte dans le présent rapport, car ils avaient été consultés lors de la première phase.

c. Réorganisation des priorités

- i. Les recherches sur la contribution à l'ODD 2 à l'échelle du système des Nations Unies qui étaient prévues dans le mandat n'ont pas pu être réalisées. Outre les retards dans le processus de négociation, certains organismes ont dû allouer les ressources humaines et financières prévues pour cette activité à d'autres activités liées au redressement post-covid-19.

2. Vue d'ensemble des résultats de la phase 2

2.1. Produits phares

Constatation 1. Les innovations mises en place à la FAO ont été diffusées assez lentement de leur région d'origine aux autres régions. Dans de nombreux cas, des approches sensiblement différentes avaient été adoptées d'une région à l'autre.

Constatation 2. On constate une tendance à l'adoption d'approches plus globales aussi bien pour les produits récents que pour les produits plus anciens, un élargissement du champ d'application et une diversification des produits, ce qui indique que l'importance accordée à la durabilité, à l'inclusion sociale et aux interactions dans la vision actuelle des ODD se traduit par des actions, mais dans de nombreux cas, cette évolution est lente et les vieilles habitudes ont tendance à perdurer malgré les nouveaux discours.

26. Afin d'étudier la mise en œuvre des programmes de la FAO, l'évaluation a porté sur une série d'études de cas concernant les méthodes, les approches, les mécanismes et les services de la FAO qui pourraient accélérer les progrès vers la concrétisation de l'ODD 2 (produits phares). Ces produits et services ont été sélectionnés en fonction d'un examen des travaux normatifs et du portefeuille de projets de la FAO qui concernent l'ODD 2. L'équipe principale chargée de l'évaluation, avec l'aide précieuse des divisions et départements respectifs, a examiné les produits phares. Une synthèse des résultats de cet examen est présentée à l'appendice 3. Les rapports sur chacun des produits phares seront publiés sur le site web d'OED, en tant qu'annexe au présent rapport.
27. Les évaluations portaient sur la manière dont les produits et services choisis ont évolué au fil du temps et ont été étendus à d'autres continents. Dans de nombreux exemples, des approches radicalement différentes étaient utilisées d'une région à une autre, y compris dans un domaine apparemment aussi universel que la lutte contre les criquets. La méthode Dimitra n'a quasiment pas été essayée en dehors de l'Afrique francophone. La méthode des écoles pratiques d'agriculture et ses variantes, le produit phare de la FAO peut-être le plus largement utilisé, est employée principalement en Afrique et dans la région Asie et Pacifique.
28. En ce qui concerne l'évolution sur le fond des activités menées actuellement par la FAO, on constate une tendance manifeste à l'adoption d'approches plus globales, à l'élargissement du champ d'application et à la diversification des produits. Les produits relativement nouveaux, notamment l'agroécologie, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et l'autonomisation économique des femmes, reflètent naturellement la réflexion actuelle sur les ODD pour ce qui est de l'importance de la durabilité, de l'inclusion sociale et des interactions. Toutefois, cette évolution est également perceptible dans des domaines d'activité plus anciens. À titre d'exemple, dans le cadre du programme Aliments pour les villes, la FAO a évolué, passant de petits projets consacrés à l'agriculture urbaine et périurbaine à une approche plus globale axée sur les systèmes alimentaires, les liens entre zones urbaines et zones rurales et la gouvernance locale ou territoriale. Dans le domaine de l'éducation nutritionnelle, on est passé de la simple transmission d'informations à l'autonomisation des consommateurs en tant qu'acteurs du changement dans leur environnement alimentaire (même si la nouvelle approche n'est pas encore bien intégrée). De même, les activités sur les produits de base ont évolué: dans les années 1960 et 1970, elles

consistaient à soutenir les réserves alimentaires, mais aujourd'hui elles portent sur les pratiques commerciales équitables, les chaînes de valeur et le rôle des organisations de producteurs et du secteur privé, etc. En ce qui concerne la gestion des organismes nuisibles et des maladies transfrontières des végétaux, la FAO ciblait très étroitement une seule espèce (le criquet pèlerin), mais a progressivement élargi son approche à un plus grand nombre d'espèces qu'elle aide à surveiller et combattre⁷, tout en élaborant des outils de suivi des incidences des pesticides sur la faune non ciblées et sur la santé du personnel (équipes de contrôle de la qualité des traitements antiacridiens, de l'environnement et de la santé).

29. Cette évolution est souvent lente et les vieilles habitudes ont tendance à perdurer, malgré les nouveaux intitulés et les nouvelles méthodes. L'examen des écoles pratiques d'agriculture a montré que nombreux d'entre elles suivaient toujours l'ancienne méthode consistant à simplement importer un programme d'un village à l'autre et n'étaient pas axées sur une expérimentation et un apprentissage vraiment participatifs.

2.2. Études de cas par pays

Constatation 3. L'ODD 2 occupe une place importante dans les programmes de la FAO. On estime que 91 pour cent du portefeuille de projets de la FAO porte sur l'ODD 2 et les liens entre l'ODD 2 et les autres ODD. Environ deux tiers du portefeuille de projets porte sur la partie de l'ODD 2 consacrée à la production alimentaire (les cibles 2.3 sur l'augmentation des revenus des petits exploitants, 2.4 sur l'agriculture durable et 2.5 sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture) et environ un tiers vise à obtenir des effets directs sur la consommation alimentaire (cibles 2.1 sur la faim et 2.2 sur la nutrition).

Constatation 4. Les projets consacrés spécifiquement à la cible 2.5 sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture sont assez rares, mais un quart des pratiques examinées dans les pays comportaient une petite composante sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture.

Constatation 5. De nombreux projets sont de taille réduite et n'ont pas encore atteint la maturité qui permet aux bonnes pratiques visibles d'être reproduites par d'autres acteurs et dans d'autres localités. Les activités réalisées dans le cadre de ces projets portent souvent sur la production et ne vont pas au-delà de l'enceinte de l'exploitation agricole.

Constatation 6. L'approche des écoles pratiques d'agriculture est omniprésente dans les programmes nationaux de la FAO. Les écoles pratiques d'agriculture et leurs variantes (notamment les écoles de gestion agricole, les caisses de résilience, etc.) figurent fréquemment parmi les bonnes pratiques sur le terrain et ont été largement adoptées par d'autres acteurs du développement, notamment les services de vulgarisation officiels.

Constatation 7. La FAO apporte son soutien depuis longtemps, parfois des décennies, à certaines des interventions examinées. Le développement prend du temps.

30. L'évaluation s'est également penchée sur un large éventail de bonnes pratiques au niveau national, qui sont toutes manifestement pertinentes pour l'ODD 2, même si certaines

⁷ Mosaïque du manioc en Afrique, chenille légionnaire d'automne dans le monde entier, charançon rouge des palmiers au Proche-Orient et en Afrique du Nord et d'autres espèces d'acridiens dans le Caucase et en Asie centrale, etc.

d'entre elles avaient été lancées lors des décennies précédentes. Dix-sept études de cas sur des pays ont été réalisées en mettant à dessein l'accent sur les bonnes pratiques, les examens documentaires exhaustifs, les entretiens approfondis auprès du personnel de la FAO, l'analyse exhaustive du portefeuille d'Organisation et, dans certains cas, la consultation des bureaux régionaux. La somme des éléments factuels collectés est analysée ci-après et dans les chapitres suivants. L'appendice 3 présente 15 de ces études de cas⁸.

31. De nombreux projets sont encore de taille réduite et disposent de bonnes pratiques qui n'ont toutefois pas atteint leur maturité et restent encore à reproduire. Les activités menées dans le cadre de ces projets portent principalement sur la production et ne vont pas au-delà de l'enceinte de l'exploitation agricole.
32. Une autre caractéristique marquante est la diversité des approches décrites dans les différentes études de cas. Le développement est toujours local et concerne non seulement des problèmes locaux, mais également des programmes et des espoirs locaux, auxquels on s'efforce de donner suite au moyen des capacités et des atouts locaux. Toutefois, certaines tendances émergent.
33. Les écoles pratiques d'agriculture ont été largement adoptées et figurent fréquemment parmi les bonnes pratiques de la FAO sur le terrain. Parmi les 38 bonnes pratiques étudiées, 13 (un tiers) s'appuyaient sur la méthode des écoles pratiques d'agriculture ou l'une de ses variantes (écoles de gestion agricole aux Philippines, écoles pratiques d'agriculture tenant compte de la nutrition au Népal, caisses de résilience au Burkina Faso, etc.), dans neuf des 15 études de cas sur des pays (deux tiers des études de cas sur des pays)⁹. L'approche des écoles pratiques d'agriculture est omniprésente dans les programmes nationaux de la FAO. Cette évaluation comportait également l'examen d'un produit phare: les écoles pratiques d'agriculture (voir la section 2.1).
34. On a également constaté une autre tendance homogène, à savoir que la FAO apporte son soutien à certaines des interventions examinées depuis longtemps, parfois depuis des décennies. Le programme national de gestion intégrée des organismes nuisibles des Philippines, qui vise à faire de la gestion intégrée des organismes nuisibles la norme en matière d'approche dans ce domaine, a été lancé en 1993. Au Maroc, un projet dans lequel la FAO aide l'Office national de l'eau et de l'électricité (ONEE) à généraliser l'accès à l'eau potable dans les zones rurales, est mis en œuvre depuis 1997¹⁰. Cette tendance est due, d'une part, à notre cadre méthodologique, qui a favorisé la sélection de pratiques qui avaient permis d'atteindre certains résultats probants et qui, donc, étaient mises en œuvre depuis un certain temps, et d'autre part, au fait évident que le développement prend du temps.
35. La taille de l'échantillon est trop réduite pour faire une analyse au niveau régional, mais il apparaît que la méthode est plus systématiquement utilisée en Afrique et dans la région Asie et Pacifique qu'ailleurs. L'appui juridique et politique global consistant à élaborer des

⁸ À l'origine, 18 études de cas sur des pays devaient être menées dans le cadre de l'évaluation. Les études menées au Malawi et au Pakistan n'ont pas pu être achevées à temps. L'Indonésie a été exclue de la liste, car OED a réalisé récemment une évaluation du programme de la FAO dans ce pays.

⁹ Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Costa Rica, Fidji, Géorgie, Népal, Philippines et Rwanda.

¹⁰ La part des communautés rurales ayant accès à l'eau potable et à un assainissement de qualité a atteint 97 pour cent en 2018. Le projet a permis aux communautés d'accéder plus rapidement à l'eau, d'améliorer la santé et l'hygiène et de contribuer à l'alimentation du bétail et aux cultures de légumes dans de nombreuses communautés.

instruments de gouvernance dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (conseils et secrétariats nationaux consacrés à cette question, lois sur l'alimentation scolaire ou lois sur le droit à une nourriture adéquate, par exemple) est une modalité adoptée plus fréquemment en Amérique latine qu'ailleurs (Colombie, Costa Rica, Équateur, mais aussi au Cabo Verde dans l'échantillon des études de cas).

36. En ce qui concerne l'analyse des différentes cibles de l'ODD 2, l'échantillon de bonnes pratiques coïncide avec les résultats de l'analyse du portefeuille menée lors de la phase 1, qui indiquait que 91 pour cent du portefeuille de projets de la FAO portait sur l'ODD 2 et les liens entre l'ODD 2 et les autres ODD, selon les estimations. En aucune manière les données ne sont parfaites et les chiffres donnent seulement un ordre de grandeur et non un décompte précis.
37. Environ deux tiers des projets concernant l'ODD 2 évalués dans les études de cas par pays portent sur la composante de l'ODD 2 qui concerne la production alimentaire (cibles 2.3, 2.4 et 2.5), mais environ un tiers visent directement la consommation alimentaire (cibles 2.1 et 2.2), sans prendre en compte la production alimentaire (les politiques en matière d'alimentation scolaire, par exemple). Cette analyse montre que l'Organisation se concentre plus sur l'agriculture que sur l'alimentation.
38. Les cibles 2.1 (sécurité alimentaire) et 2.2 (nutrition) sont étroitement liées et il est presque impossible de les discerner au niveau des projets. De même, les cibles 2.3 et 2.4 (agriculture rentable et durable, respectivement) ne sont souvent pas discernables, y compris par une analyse approfondie de la pratique. L'échantillon n'est pas représentatif, mais il indique que le portefeuille actuel de la FAO s'intéresse un tout petit peu plus à la cible 2.2 qu'à la cible 2.1 et un tout petit peu plus à la cible 2.3 qu'à la cible 2.4.
39. Le rapport sur la phase 1 concluait que la cible 2.5 sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture bénéficiait de moins d'un pour cent des dépenses consacrées au programme, sur la période évaluée. La phase 2 permet de nuancer ce point. En effet, les projets qui portent principalement sur la cible 2.5 sont assez rares¹¹, mais 24 pour cent des pratiques examinées comportaient une petite composante sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture (

¹¹ La recherche approfondie de projets sur la biodiversité dans le portefeuille de la FAO qui a été menée lors de la phase 2 a montré que seulement 0,64 pour cent des projets portaient principalement sur la cible 2.5, un chiffre encore plus faible que celui qui avait été estimé lors de la phase 1. La proportion semble progresser (1,6 pour cent en 2018), principalement dans la région Amérique latine et Caraïbes (46 pour cent de l'ensemble des projets portant principalement sur la cible 2.5) et dans le cadre de projets mondiaux (29 pour cent de l'ensemble des projets portant principalement sur la cible 2.5), à la faveur de quelques projets du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) consacrés à la protection et à l'utilisation de la biodiversité.

-
40. Tableau 3:). Ainsi, la cible 2.5 sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture était généralisée (à divers degrés) dans un quart des cas examinés, bien qu'elle n'ait bénéficié que d'un financement spécifique limité.

Tableau 3: Cibles d'ODD pour lesquelles des bonnes pratiques ont été examinées dans le cadre de la phase 2 des études de cas par pays

Cible d'ODD visant à (Plus d'une par pratique)	Nombre de bonnes pratiques examinées	Pourcentage par rapport à l'ensemble des pratiques examinées (38)	Remarques
2.1: éliminer la faim et faire en sorte que chacun ait accès à une alimentation saine, nutritive et suffisante.	10	26 %	Souvent liées
2.2: mettre fin à toutes les formes de malnutrition.	12	32 %	
2.3: doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires.	24	63 %	Souvent liées
2.4: assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes.	20	53 %	
2.5: préserver la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux d'élevage ou domestiqués.	9	24 %	
2.a: accroître l'investissement dans l'infrastructure rurale, les services de recherche et de vulgarisation agricoles.	12	32 %	
Autres ODD (liens opérationnels principaux seulement)	8	21 %	

3 Progrès réalisés dans l'application des principes clés du Programme 2030

3.1. Rapports d'interdépendance, effets de synergie, arbitrages et durabilité

Constatation 8. La FAO a énormément contribué à la définition de l'ODD 2 – qui repose sur l'approche fondée sur les systèmes alimentaires – et, plus globalement, au Programme 2030, qui se caractérise notamment par son exhaustivité et ses liens d'interdépendance. Il s'agit d'un accomplissement de taille et d'un atout pour la suite.

Constatation 9. La mise en pratique de ce programme riche et sophistiqué ne sera pas chose facile, car elle pourrait donner lieu à une complexité excessive qui risquerait de disperser les moyens et les financements dans un éventail trop vaste de secteurs. Le caractère complexe des approches globalistes est un véritable obstacle à leur adoption sur le terrain.

Constatation 10. Dans certains domaines d'activité parmi ceux qui ont été examinés, la nécessité de ramener les logiques complexes à des messages simples et concrets, tels que l'agroécologie et ses 10 éléments, est déjà prise en compte.

Constatation 11. Les progrès réalisés dans la transition vers une agriculture plus durable ne concernent pour le moment qu'une poignée de pays.

Constatation 12. Les approches territoriales axées sur une région en particulier peuvent contribuer à atténuer la complexité. Chaque site a ses particularités et ses priorités, qui sont autant d'occasions de focaliser des méthodes sophistiquées, globales et intégrées sur des solutions données sur le terrain.

Constatation 13. Il faut toujours se concentrer sur ce que l'on fait bien, tout en tenant compte des autres acteurs et de ce qu'ils accomplissent déjà. Il faut commencer quelque part, choisir un point d'ancrage ciblé, qui cadre bien avec les besoins existants, et aider les principales parties prenantes à étudier les ramifications complexes de ce point d'ancrage unique au niveau de plusieurs ODD (ou dimensions) au plan local. Il s'agit d'un bon moyen de s'attaquer aux principaux liens et arbitrages tout en évitant une paralysie liée à un excès d'analyse.

41. Le rapport de la phase 1 a mis en évidence la contribution de la FAO à la définition de l'ODD 2 et, plus globalement, au Programme 2030, qui se caractérise notamment par son exhaustivité et ses liens d'interdépendance. Il en est également ressorti que l'Organisation disposait d'un large éventail d'approches globalistes et en élaborait sans cesse de nouvelles, comme, par exemple, l'approche fondée sur les systèmes alimentaires.
42. Le rapport met aussi en garde contre la complexité inhérente des approches systémiques, dont fait partie le Programme 2030, et contre les difficultés que pourrait comporter sa concrétisation en mesures ciblées au niveau des pays. Une mise en œuvre trop complexe risquerait de disperser les moyens et financements parmi un ensemble trop vaste d'activités et de partenaires. Le rapport sur la phase 1 a conclu que les approches territoriales pouvaient être un bon moyen d'éviter le piège de la complexité dans la mise

en œuvre des ODD, notamment parce qu'elles permettent généralement de simplifier le cadre à l'échelon local et de faire intervenir moins de partenaires.

43. Les résultats de la phase 2 confirment cette idée générale et indiquent que la FAO est déjà consciente de la nécessité de ramener les logiques complexes à des messages simples et concrets, du moins dans certains domaines d'activité examinés, tels que l'agroécologie et ses 10 éléments (FAO, 2018a). La publication de ce document est considérée comme un tournant décisif pour l'agroécologie, ensemble de pratiques intégrées qui, malgré des résultats intéressants au sein de la société civile et des organisations d'agriculteurs depuis les années 1980, est rarement parvenu à convaincre les décideurs des ministères responsables de l'agriculture. Aujourd'hui, l'agroécologie est sans conteste davantage un mouvement social qu'un processus mû par les gouvernements. Initialement présentée comme une voie parallèle à la révolution verte, elle est aussi parfois vue comme un mouvement idéologique ou militant. Le rôle de la FAO est donc de contribuer à établir plus solidement l'agroécologie en tant que science plutôt qu'en tant qu'idéologie, et les 10 éléments de l'agroécologie ont permis d'avancer sur cette voie et de définir des points d'ancrage précis. L'initiative «L'agroécologie – passer à l'échelle supérieure», inaugurée par la suite, a tiré parti des 10 éléments dans ses supports de communication (FAO, 2018b).
44. Seuls quelques pays, dont le Sénégal et le Nicaragua, ont progressé sur la voie d'une agriculture durable. C'est également le cas de l'État indien de l'Andhra Pradesh, où une expérience agroécologique ambitieuse, le programme «Zero Budget Natural Farming» (agriculture naturelle à budget zéro), met en avant des pratiques agricoles sans produits chimiques. Plus de 700 000 agriculteurs y participent actuellement, et l'objectif est qu'ils soient six millions en 2025. La FAO a été invitée à fournir une assistance technique complémentaire.
45. Le travail que réalise la FAO pour épauler la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture (CRGAA) et le Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (TIRPAA) est étroitement lié à l'agroécologie sur le plan des principes, mais on a constaté qu'il s'en était quelque peu détaché au plan opérationnel. Il s'agit là d'une occasion manquée de travailler conjointement à la conservation *in situ*, c'est-à-dire dans les champs des agriculteurs. D'après les informations rapportées, le programme et les activités du Traité et de la Commission sont façonnés par les pays plus développés, et les solutions technologiques et la conservation *ex situ* (les banques de gènes, par exemple) y tiennent peut-être une place trop importante pour que de nombreux pays en développement s'y intéressent.
46. Les projets de conservation *in situ* (dans les champs des agriculteurs) des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture sont assez rares dans les programmes de pays de la FAO, mais ils présentent une certaine importance dans la mesure où ils font le lien entre l'utilisation de la biodiversité dans la pratique et sa valorisation pour l'alimentation et l'agriculture. La FAO a déjà piloté des initiatives de conservation *in situ* des ressources génétique et continue de le faire. Dans l'échantillon d'études de cas par pays, le projet relevant des Systèmes ingénieurs du patrimoine agricole mondial (SIPAM) exécuté à partir de 2010 à Imilchil, Ait Mansour, Figuig, Assa et Akka, au Maroc, a aidé de petits agriculteurs familiaux à conserver la biodiversité grâce à des banques de gènes et à la certification biologique, qui leur a permis d'augmenter leurs revenus. L'initiative semble porter ses fruits, du moins pour certains agriculteurs, bien qu'obtenir la certification biologique auprès de l'Office de sécurité sanitaire des produits alimentaires reste pour beaucoup un obstacle. Une autre série d'exemples figure dans la dernière évaluation du

Fonds fiduciaire pour le partage des avantages, créé au titre du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture.

47. Étant donné qu'une prochaine évaluation s'intéressera à la contribution de la FAO à l'ODD 13 (action climatique), le présent rapport n'examine pas les mesures d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ses effets. Cependant, le degré d'urgence croissant que présente cette question laisse supposer qu'elle devrait occuper une plus grande place dans la planification des activités et la mise en œuvre des cibles de l'ODD 2. Cela englobe les activités liées à «l'économie bleue», terme dont l'origine remonte à la Conférence Rio+20.
48. L'approche fondée sur les systèmes alimentaires, dont procède la logique qui sous-tend l'ODD 2, comme indiqué dans la phase 1 de cette évaluation, est toujours en cours de développement. Elle est manifestement adaptée aux difficultés associées à la mise en pratique d'une théorie complexe sur le terrain qui sont exposées dans le rapport de la phase 1. En effet, il a été constaté que le programme sur les systèmes alimentaires ville-région, qui tente de visualiser et de cartographier les systèmes alimentaires des grandes villes sous l'angle des rapports qu'elles entretiennent avec l'arrière-pays afin d'optimiser les liens entre zones urbaines et zones rurales, était assez complexe et que sa mise en œuvre répondait à une approche plutôt directive¹². Malgré des résultats positifs au regard de la mise au point de plans multisectoriels et de la création de plateformes multipartites, la progression globale sur le terrain reste lente¹³.
49. Dans le même domaine d'activité, la FAO mène d'autres initiatives au mode de fonctionnement plus simple et plus heuristique. Citons, par exemple, le projet NADHALI, grâce auquel des fonds supplémentaires ont été mobilisés pour Dacca et Nairobi (auprès des gouvernements néerlandais et italien, respectivement) afin de donner suite aux actions recommandées dans la stratégie relative aux systèmes alimentaires que le projet a permis de définir. En 2017, un projet de plus petite envergure a permis à la ville de Dakar (Sénégal) de faire profiter Douala (Cameroun) et Praia (Cabo Verde) de son modèle de micro-jardins, pratique remarquable qui, malgré des effets visibles à Praia, n'a pas été reproduite ailleurs.
50. Les principaux obstacles à la mise en œuvre intégrale de l'approche fondée sur les systèmes alimentaires résultent du fait qu'il est difficile d'établir des structures de gouvernance intégrées et de coordonner les rapports complexes qu'entretiennent, par exemple, les administrations centrale et locale¹⁴. Chaque site a ses particularités et

¹² Le système alimentaire ville-région est une nouvelle manière d'appréhender les systèmes alimentaires d'un point de vue micro, qui englobe le réseau complexe d'acteurs, de processus et de relations qui entrent en jeu dans la production, la transformation, la commercialisation et la consommation des produits alimentaires dans une région géographique donnée. «Le système alimentaire ville-région a pour finalité de favoriser le développement de systèmes alimentaires durables et résilients dans les centres urbains, les zones périurbaines et les zones rurales qui entourent les villes», de façon à améliorer l'utilité des liens qui existent déjà entre les acteurs et les espaces dans l'ensemble des filières alimentaires/chaînes de valeur et des marchés. Dès 2015, la FAO et la Fondation RUAF ont mis cette approche à l'essai dans les villes-régions de Colombo (Sri Lanka), de Lusaka et Kitwe (Zambie), de Medellín (Colombie), de Quito (Équateur), de Toronto (Canada) et d'Utrecht (Pays-Bas), de Kigali (Rwanda), d'Antananarivo (Madagascar) et de Tamale (Ghana). <http://www.fao.org/in-action/food-for-cities-programme/approach-old/crfs/en/>.

¹³ Par exemple à Colombo, où la municipalité a élaboré une norme sur la gestion des déchets alimentaires après avoir constaté que c'était l'un des principaux problèmes.

¹⁴ Par exemple, les structures et règles nationales relatives aux transferts intergouvernementaux ne sont souvent pas propices aux approches territoriales.

priorités, qu'il faut voir comme des occasions d'orienter certaines logiques complexes, globales et intégrées vers une solution précise, ciblée et, par conséquent, *plus simple*, sur le terrain¹⁵.

51. En ce qui concerne l'assistance juridique et parlementaire, il a été observé que les prétendues «lois-cadres», qui s'appliquent à toute une panoplie de domaines et de questions, se prêtent moins à une application directe que les lois portant sur une question particulière, comme, par exemple, les lois sur l'alimentation scolaire adoptées dans certains pays d'Amérique latine et la loi sur l'étiquetage des produits alimentaires du Chili. Dans ce dernier cas, le point d'ancrage était assez ciblé, mais de nombreux acteurs ont été consultés afin que la multiplicité d'incidences et d'arbitrages (nutrition, commerce, budgets, etc.) soit prise en compte.
52. Il y a là un enseignement à tirer en ce qui concerne les raisonnements complexes qui sous-tendent l'action: il faut trouver un point d'ancrage unique et ciblé qui cadre bien avec les dynamiques et les besoins existants et l'économie politique, et aider les parties prenantes nationales (ou locales) à étudier, selon leur propre expérience, les ramifications complexes de ce point d'ancrage au niveau de plusieurs ODD (ou dimensions) en rapport avec la sécurité alimentaire et la nutrition. Cette démarche devrait déboucher sur un programme de travail «suffisamment complexe» (c'est-à-dire qui accorde l'attention qu'ils méritent aux effets de synergie et aux arbitrages) qui reste néanmoins gérable et utile pour les acteurs locaux.

3.2. Ne laisser personne de côté

Constatation 14. Le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté», qui tient une place centrale dans le Programme 2030, n'a pas encore été correctement défini et communiqué au sein de l'Organisation. Il en résulte que la FAO ne l'intègre pas systématiquement dans ses activités. Les actions qui favorisent l'inclusion sociale restent généralement des «succès isolés» qui découlent d'initiatives individuelles mises en place localement et qui, jusqu'à présent, ont rarement été reproduites dans les unités techniques et les bureaux décentralisés de la FAO.

Constatation 15. Les exemples les plus notables sont observés dans les activités de la FAO qui visent directement les cibles 2.1 et 2.2 de l'ODD 2, notamment les travaux juridiques et parlementaires sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (les lois sur l'alimentation scolaire, les révisions de la constitution destinées à reconnaître le droit à l'alimentation, par exemple) et l'éducation nutritionnelle. Les politiques, les révisions de la constitution et les lois appuyées par la FAO mentionnent généralement les groupes vulnérables de manière explicite. Les activités destinées à favoriser la production de denrées alimentaires (cibles 2.3 et 2.4) ont souvent été jugées moins inclusives au plan social car elles nécessitent d'avoir accès à des ressources telles que les terres.

Constatation 16. Même les programmes axés sur la fourniture de services collectifs (tels que la lutte contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières) ont une

¹⁵ Dans le cas de l'approche du système alimentaire ville-région, Lima et sa banlieue utilisent un modèle appelé *mancomunidad* (cette notion est utilisée dans plusieurs pays d'Amérique latine) pour regrouper des secteurs administratifs au sein d'une même zone métropolitaine (ou rurale/urbaine), et ce niveau pourrait éventuellement servir de point d'ancrage intéressant pour l'exécution de programmes qui profitent à plusieurs unités administratives.

dimension d'équité. Le principe qui veut que personne ne soit laissé de côté s'applique donc à ces initiatives, par exemple en ce qui concerne les inégalités entre pays pauvres et pays riches. La FAO dispose d'un solide avantage comparatif dans ces domaines, où son rôle consiste à favoriser un aboutissement positif en offrant aux Membres un espace d'échange et de coordination juste, fondé sur la collaboration et techniquement approprié.

Constatation 17. La création du Bureau des petits États insulaires en développement, des pays les moins avancés et des pays en développement sans littoral (OSL) renforce la volonté qu'a la FAO de combattre les inégalités entre les pays et de ne laisser aucun pays de côté.

53. La volonté de ne laisser personne de côté est une des idées maîtresses du Programme 2030. En effet, on ne pourra considérer avoir atteint les ODD que lorsqu'ils se seront concrétisés pour tous les pays, tous les peuples et tous les groupes qui en ont besoin (ONU, 2014)¹⁶. Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) a adopté un cadre commun qui vise à placer le principe qui veut que personne ne soit laissé de côté au cœur de l'action menée par les organismes du système des Nations Unies pour atteindre les ODD (CCS, 2017). En résumé, il faudrait que les organismes des Nations Unies: i) incluent systématiquement leur attachement à l'idée de ne laisser personne de côté dans leurs cadres stratégiques¹⁷; ii) utilisent des outils de suivi et d'analyse qui prennent systématiquement en compte les inégalités et les questions liées à l'équité; iii) renforcent le devoir de rendre compte des résultats de l'application de ce principe; iv) établissent un programme complet et cohérent pour combattre les inégalités.
54. La FAO s'est toujours particulièrement appliquée à lutter contre les inégalités entre les pays et à améliorer les moyens d'existence des populations rurales, qui sont souvent les plus pauvres¹⁸. S'agissant des autres groupes vulnérables, la FAO s'est efforcée de promouvoir l'égalité sociale et économique dans ses différents programmes et stratégies, notamment au profit des femmes, des jeunes et des personnes qui sont en situation de crise¹⁹. En dépit de ces efforts, il est ressorti de la phase 1 de l'évaluation de la mise en œuvre de l'ODD 2 que le principe qui veut que personne ne soit laissé de côté n'avait pas été tout à fait incorporé au Cadre stratégique de la FAO et qu'il n'était ni systématiquement intégré dans ses programmes et projets, ni correctement défini et communiqué au sein de l'Organisation. Certains membres du personnel considèrent que leur travail est purement technique, et les équipes techniques et bureaux décentralisés

¹⁶ Les populations rurales, les femmes, ceux qui vivent dans la pauvreté ou dans l'extrême pauvreté, les enfants, les adolescents, les jeunes, les personnes âgées, les chômeurs, les habitants de taudis, les personnes handicapées, les peuples autochtones, les migrants, les réfugiés et les personnes déplacées, par exemple.

¹⁷ Le Comité des politiques de développement recommande aussi aux organismes des Nations Unies d'intégrer l'idée de ne laisser personne de côté dans leurs cadres stratégiques et de prendre des mesures concrètes pour y donner suite (Conseil économique et social, 2018).

¹⁸ La lutte contre les inégalités et les discriminations dont souffrent les populations rurales fait partie de son mandat. L'amélioration de la situation des populations rurales est un des objectifs inscrits dans le préambule de l'Acte constitutif de la FAO.

¹⁹ La problématique femmes-hommes était une question transversale du Cadre stratégique révisé de 2013, lequel traitait aussi explicitement de l'emploi des jeunes (objectif stratégique 3) et comprenait un objectif visant le renforcement de la résilience des moyens d'existence face aux menaces et aux situations de crise (objectif stratégique 5). Il établissait également des politiques sur la problématique femmes-hommes et les peuples autochtones et tribaux, de même que des lignes directrices sur le travail des enfants, les jeunes et la protection sociale devant faciliter l'intégration de ces groupes dans les activités de la FAO.

n'ont pas conscience de ce que ce principe implique pour eux. Par ailleurs, les systèmes de suivi et de communication d'informations de la FAO comportent très peu de questions et/ou d'indicateurs relatifs à l'équité et à l'égalité²⁰. L'obligation pour les cadres supérieurs et le personnel de rendre compte de l'application du principe est donc limitée, ce qui a pour effet de restreindre les ressources et les capacités disponibles pour intégrer systématiquement les questions sociales aux activités techniques de la FAO.

55. Tout ceci a une incidence sur l'assistance que la FAO prête à ses Membres. S'il y a quelques exemples remarquables d'interventions inclusives aux plans social et économique, il s'agit bien souvent de pratiques isolées conçues pour venir en aide à certains groupes (comme, par exemple, le programme commun «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales», les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et les caisses de résilience). D'autre part, si ces pratiques, comme d'autres initiatives – telles que les clubs Dimitra –, définissent des moyens intéressants de promouvoir l'inclusion sociale (notamment auprès des hommes, qui commencent à adhérer aux clubs Dimitra), elles restent généralement des «succès isolés» qui découlent d'initiatives individuelles et locales et qui ont rarement été reproduites, jusqu'à présent, dans les unités techniques et les bureaux décentralisés de la FAO.
56. Sur le front de l'intégration transversale de la problématique femmes-hommes et d'autres questions liées à l'équité dans le Programme de terrain de la FAO, l'évaluation a révélé que les exemples les plus notables d'inclusion sociale et/ou économique découlaient des activités de l'Organisation qui visent directement les cibles 2.1 et 2.2 de l'ODD 2, notamment les travaux juridiques et parlementaires sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (concernant les programmes d'alimentation scolaire, par exemple). L'appui aux politiques et l'assistance juridique de la FAO dans les domaines liés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle s'étendaient généralement à plusieurs secteurs, dont l'agriculture, l'éducation, le développement social et la santé, ainsi qu'à toute une série de partenaires tels que le PAM, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), des parlementaires, des administrations locales, des coopératives d'agriculteurs, des organisations de consommateurs et le secteur privé. Les politiques, lois et révisions de la constitution appuyées par la FAO mentionnent bien souvent de manière explicite les groupes vulnérables (notamment à Cabo Verde, en Colombie et en Équateur)²¹.
57. Les activités d'éducation nutritionnelle ont été jugées relativement inclusives au plan social. Au niveau des communautés, elles font souvent appel à des habitudes culturelles et à des savoirs traditionnels/autochtones. Il reste néanmoins encore à analyser l'effet considérable que l'éducation nutritionnelle est susceptible d'avoir sur la transformation

²⁰ Le Cadre stratégique de la FAO comprend peu d'indicateurs relatifs aux produits sur la problématique femmes-hommes, les jeunes et le travail des enfants (objectif stratégique 3). Les rapports de pays annuels traitent des questions liées à la problématique femmes-hommes et aux peuples autochtones, mais les pays rendent davantage compte des activités menées que de la suite donnée au principe qui veut que personne ne soit laissé de côté.

²¹ À Cabo Verde, par exemple, la loi 37/IX/2018 dispose que chaque personne doit pouvoir jouir de son droit à l'alimentation, indépendamment de sa nationalité, de son sexe, de son origine ethnique, de sa race, de sa religion, de son idéologie ou de ses convictions intellectuelles, de sa situation socioéconomique, de son âge et de son orientation sexuelle (article 8).

des rapports entre femmes et hommes dans le contexte de l'alimentation et de la nutrition²².

58. Les activités et programmes destinés à favoriser la production de denrées alimentaires (cibles 2.3 et 2.4) ont souvent été jugés moins inclusifs au plan social. De nombreux produits élaborés par la FAO pour contribuer à cet objectif ne sont pas adaptés à la situation des groupes les plus vulnérables, notamment ceux qui vivent dans la pauvreté et l'extrême pauvreté, car ils nécessitent d'avoir accès à des services ou à des ressources telles que la terre (les écoles pratiques d'agriculture et les activités d'appui aux chaînes de valeur ou à l'aquaculture, par exemple). Les initiatives en rapport avec l'aquaculture et la croissance bleue (par exemple les Directives sur la pêche artisanale) présentent néanmoins quelques bons résultats sur le front de la prise en compte des groupes défavorisés dans les activités techniques, notamment aux Fidji, en République démocratique populaire lao et en Turquie²³. Certaines activités d'appui aux chaînes de valeur font également intervenir les groupes vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, par exemple au Costa Rica, au Népal, aux Philippines, au Rwanda et au Soudan. Les démarches liées à l'agroécologie et à la conservation des ressources génétiques sont aussi, par essence, ouvertes à tous, et surtout aux femmes, aux jeunes et aux peuples autochtones et tribaux, mais l'empreinte des travaux menés par la FAO dans ces deux domaines est restée jusqu'à présent limitée. Dans l'Andhra Pradesh, les femmes, les agriculteurs sans terres et les ouvriers jouent un rôle dans le programme d'agriculture naturelle à budget zéro.
59. Les femmes sont souvent plus engagées dans les interventions de la FAO que les autres groupes vulnérables. D'ailleurs, l'expérience acquise par l'Organisation dans le domaine de la problématique femmes-hommes montre qu'il est possible de faire progresser sensiblement la concrétisation du principe qui veut que personne ne soit laissé de côté en relativement peu de temps, mais que ces progrès passent par une réorganisation complète de la gouvernance, des structures et des modèles d'activité, à l'image de celle qu'a entraînée la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes et l'intégration de la problématique femmes-homme comme question transversale dans le Cadre stratégique de l'Organisation.
60. Le nombre d'interventions s'intéressant aux **femmes** en tant que productrices et cheffes d'entreprise a augmenté au fil des ans. Des initiatives telles que les clubs Dimitra ou les activités liées à la chaîne de valeur et les projets «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales» ont été définies et mises en œuvre. Des modules consacrés à la problématique femmes-hommes et à la nutrition ont été incorporés aux activités de renforcement des capacités, notamment dans les écoles pratiques d'agriculture, par exemple au Burkina Faso, au Népal et au Soudan, mais aussi en Angola, où des savoirs traditionnels figurent dans le programme de ces écoles. De nombreuses coopératives de femmes ont été renforcées (notamment en Colombie, au Rwanda et aux Philippines). Cependant, parmi les projets évalués, rares sont ceux qui favorisent l'accès à des technologies permettant d'économiser de la main d'œuvre (notamment dans les secteurs de l'énergie, au Bangladesh, et de l'eau, au Maroc).

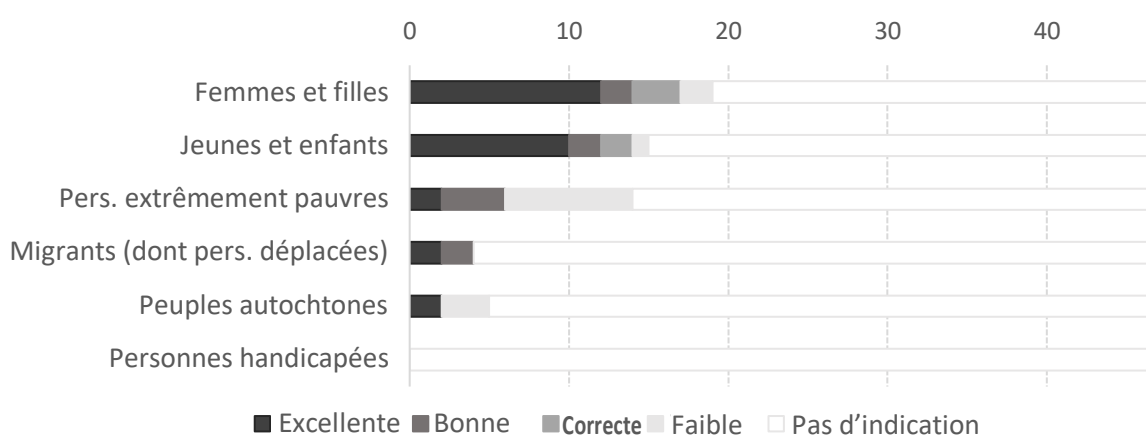
²² Par exemple, les questions relatives à l'égalité des sexes, comme celle de la distribution de la nourriture au sein du ménage, figurent rarement dans les supports d'information utilisés.

²³ Notamment les personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté, les femmes, les peuples autochtones et les jeunes.

61. D'autres groupes sont, le plus souvent, encore plus abandonnés. Les programmes d'alimentation scolaire, les écoles pratiques d'agriculture et d'apprentissage de la vie pour les jeunes et quelques projets portant sur les chaînes de valeur sont destinés aux jeunes et aux enfants. Les personnes handicapées et les peuples autochtones, eux, sont à peine mentionnés, quand ils le sont. La constatation est la même lorsque l'on analyse un échantillon de 27 évaluations de programmes de pays réalisées au cours des six dernières années (figure 2).

Figure 2: Intégration de l'idée de «ne laisser personne de côté» dans les pratiques évaluées pour différents groupes

Sur 27 évaluations de programmes de pays (45 pratiques évaluées)



62. La FAO et ses Membres profitent des conférences régionales de 2020 pour réaffirmer leur volonté de ne laisser personne de côté parmi les pays et au sein de ceux-ci. Les rapports préparés pour ces conférences font une large place aux femmes et, dans une certaine mesure, aux jeunes. Seul le rapport relatif à l'Amérique latine et aux Caraïbes fait référence aux peuples autochtones. D'autres groupes vulnérables, tels que les migrants, les réfugiés, les personnes handicapées et les pauvres des zones urbaines, sont à peine mentionnés.
63. En ce qui concerne les **jeunes**, l'un des défis les plus urgents sera de trouver des moyens de les attirer vers les activités liées à l'agriculture²⁴. L'accent est mis sur celles qui sont associées à l'innovation et à la génération de revenus, par exemple dans la filière agroalimentaire (notamment en Angola, au Costa Rica et au Rwanda), en amont ou en aval de la production de denrées alimentaires. Une autre possibilité serait d'exploiter le désir de durabilité environnementale des jeunes (notamment avec l'agroécologie, au Sénégal) pour faire en sorte que les marchés et le commerce soient plus équitables, réaliser des aménagements et opérer un changement radical. Les ODD concernent après tout leur avenir, et certains veulent œuvrer en faveur de la viabilité sociale et environnementale, souvent avec un empressement qui semble nouveau pour leurs aînés. Le Comité de la jeunesse créé récemment au sein de la FAO exploite l'idée selon laquelle les jeunes sont une source de dynamisme et d'énergie et ont conscience que le temps presse.

²⁴ Comme indiqué dans les priorités concernant les activités de la FAO dans les régions qui émanent, par exemple, des sessions des conférences régionales tenues en 2020.

64. Des cas intéressants d'inclusion sociale ont été relevés grâce aux évaluations de programmes de pays, dont l'établissement d'un nouveau programme consacré à la transformation des produits agricoles à l'École d'agriculture du Guyana. Le programme traite des techniques de transformation des aliments, de la conception de nouveaux produits destinés aux marchés, des recommandations nutritionnelles de référence et de la réglementation relative aux emballages. Depuis sa création, il a été enseigné à une vingtaine d'étudiants par an, et l'École d'agriculture du Guyana a demandé à la FAO de l'aider à créer des modules pratiques (notamment pour le travail de laboratoire, les usines de transformation et l'étiquetage) ainsi que d'autre cours, par exemple sur la pêche.
65. De nombreux **enfants** ont bénéficié de programmes d'alimentation scolaire, d'activités d'éducation nutritionnelle et d'autres interventions destinées à améliorer les moyens d'existence des ménages, mais les travaux techniques de la FAO n'accordent que très peu d'attention au problème du travail des enfants dans l'agriculture. En dehors des repas scolaires, l'Organisation a collaboré avec des établissements d'enseignement pour faire figurer des préoccupations telles que la nutrition dans les programmes des universités et des écoles professionnelles (Burkina Faso). Dans certains pays, les écoles professionnelles spécialisées dans l'agriculture et dans des domaines connexes sont négligées, et il importerait de les moderniser pour permettre au secteur d'attirer les jeunes. La FAO pourrait entre autres les aider à revoir la formation officielle des agents de vulgarisation agricoles.
66. En ce qui concerne les **peuples autochtones**, la FAO a conscience qu'ils sont parmi les plus pauvres des pauvres. Ils ne reçoivent pourtant encore qu'un soutien très limité, et les initiatives efficaces sont rares et concernent surtout l'Amérique latine et l'Asie du Sud²⁵. Il existe bien une équipe chargée de favoriser l'intégration des enjeux liés aux populations autochtones dans les activités de la FAO, mais elle manque de ressources (humaines et financières) et de visibilité au sein de l'Organisation.
67. Pour «ne laisser personne de côté» dans la concrétisation des ODD, il faut également accorder davantage d'intérêt à **ceux qui vivent dans l'extrême pauvreté, aux communautés qui sont en situation de crise, aux réfugiés et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays**, qui souffrent des privations les plus sévères (FAO *et al.*, 2020). L'attention qui leur est accordée a augmenté ces dernières années. La FAO a en effet publié son Cadre de protection sociale en 2017, tandis que des lignes directrices internes ont été élaborées en 2019 pour faire progresser la lutte contre l'extrême pauvreté (FAO, 2019a). Malgré cela, l'inclusion sociale des groupes frappés par l'extrême pauvreté dans les programmes et projets menés par la FAO à l'échelle des pays reste irrégulière, situation qui s'explique en partie par le fait que, comme on l'a vu plus haut, beaucoup de produits et d'approches conçus par l'Organisation pour favoriser la production alimentaire et agricole ne sont pas adaptés à la situation des groupes les plus vulnérables.

²⁵ Cadre stratégique révisé et ébauche de plan à moyen terme 2018-2021, page 63. Il existe aussi une politique concernant les peuples autochtones et tribaux.

68. S'agissant des personnes qui sont contraintes de migrer, le portefeuille d'activités liées aux situations d'urgence de l'Organisation a fortement grossi depuis 2017²⁶. Quelques bonnes pratiques ont été constatées dans certains programmes, dont les programmes de formation professionnelle et d'apprentissage linguistique destinés aux réfugiés syriens en Turquie ou l'appui aux réfugiés et aux populations hôtes dans différents contextes (comme, par exemple, à Cox's Bazar, au Bangladesh, ou dans la sous-région du Nil-Occidental, en Ouganda). Il n'existe cependant aucun fil conducteur qui oriente l'assistance prêtée par la FAO aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et aux communautés d'accueil.
69. Les **pauvres des zones urbaines et les personnes handicapées** sont rarement mentionnés dans les programmes et les projets de la FAO et dans le cadre de ses engagements de haut niveau²⁷. Les pauvres des zones urbaines ne sont que partiellement inclus dans les initiatives portant sur les systèmes alimentaires urbains et les mesures de protection sociale. Le seul exemple relevé à l'issue de cette évaluation concerne l'intégration des enfants handicapés dans certains programmes d'alimentation scolaire.
70. Des instruments tels que les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 2012) et les Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté (Directives sur la pêche artisanale) (Comité des pêches, 2015) peuvent apporter une contribution importante. Le fait que la FAO réoriente son attention vers le secteur privé, les partenariats public-privé et l'innovation risque d'avoir une incidence négative sur les pêcheurs et les communautés autochtones si leurs droits fonciers ne sont pas protégés. L'évaluation a montré que quelques progrès avaient été réalisés dans la mise en œuvre de ces deux instruments, avec des avancées plus importantes pour les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers, notamment dans les Balkans, en Mongolie, en Sierra Leone et en Ouganda.
71. Un tel résultat n'est pas surprenant puisque ces Directives volontaires ont vu le jour avant les Directives sur la pêche artisanale. L'application de ces deux ensembles de directives prend du temps, d'une part parce qu'elle passe par des processus multipartites, d'autre part parce qu'il faut du temps pour que les processus politiques prennent forme. Leur mise en œuvre paraît néanmoins cloisonnée et n'est pas l'œuvre de la FAO dans son ensemble. Les Directives sur la pêche artisanale sont aussi plus sectorielles que les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers et visent davantage à mettre en avant un groupe qui est souvent «invisible» et négligé dans les économies nationales qu'à donner un caractère officiel aux droits fonciers.
72. Certains donateurs insistent manifestement pour que les aspects liés à l'égalité des sexes et d'autres questions d'équité soient pris en compte, par exemple dans les projets du FEM et du Fonds vert pour le climat (FVC). Les Directives sur la pêche artisanale, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers et les

²⁶ Au 30 juin 2020, la valeur totale du portefeuille de projets liés aux déplacements forcés était de 619 millions d'USD, ce qui représente une augmentation de 17 pour cent par rapport au financement total pour l'exercice biennal 2018-2019 (530 millions d'USD) et de 32 pour cent par rapport au financement total pour l'exercice biennal 2017-2018 (468 millions d'USD).

²⁷ Notamment les conférences régionales de la FAO (FAO, 2020; FAO, 2020a; FAO, 2020b; FAO, 2020c; FAO, 2020d).

Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires ont été partiellement intégrés dans le cycle d'élaboration des projets en tant que mesures de protection environnementale et sociale, l'idée étant qu'ils deviennent une constante dans les documents de projets.

73. Même les programmes de la FAO axés sur la fourniture de services collectifs (tels que la lutte contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières) ont une dimension d'équité. Le principe qui veut que personne ne soit laissé de côté s'applique donc à ces initiatives, par exemple en ce qui concerne les inégalités entre pays pauvres et pays riches. La FAO dispose d'un solide avantage comparatif dans ces domaines, où son rôle consiste à favoriser un aboutissement positif en offrant aux Membres un espace d'échange juste, fondé sur la collaboration et techniquement approprié. Il convient de noter à cet égard que la création d'OSL renforce la volonté qu'a la FAO de réduire les inégalités entre les pays.
74. Dans le cas de la lutte contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières, par exemple, les répercussions des invasions acridiennes semblent, en soi, quasiment universelles. Il en va de même, dans une certaine mesure, pour l'appui aux marchés des produits et au commerce international. Dans ces types d'activités, l'intervention de la FAO résulte du fait que tous les pays doivent collaborer pour atteindre un objectif commun (un commerce équitable) ou combattre une menace commune (le criquet pèlerin) qui doit être maîtrisée *partout* (ou le plus largement possible) pour que l'on puisse la maîtriser au mieux *n'importe tout*. Dans ces situations, le principe solidaire qui veut que l'on ne laisse personne de côté (c'est-à-dire les appels à l'équité, au soutien mutuel et à l'égalité) s'applique donc aussi au niveau des pays. En effet, le monde ne peut pas se permettre de laisser les *pays* pauvres de côté dans la lutte contre les organismes nuisibles transfrontières, car ces pays deviendraient des réservoirs qui anéantiraient les efforts consentis par d'autres pays.
75. Dans ces domaines, où elle dispose d'un solide avantage comparatif, le rôle de la FAO consiste à favoriser un aboutissement positif en offrant aux Membres un espace d'échange juste, fondé sur la collaboration et techniquement approprié qui stimule l'échange transparent d'acquis et d'informations et qui dissuade les pays de céder à la tentation de tenir leurs voisins pour responsables des invasions d'organismes nuisibles transfrontières ou des obstacles au commerce²⁸, afin qu'aucun pays ne soit laissé de côté.

3.3. Agir à grande échelle

Constatation 18. Parmi les projets exécutés par la FAO au niveau des pays, beaucoup sont de petite envergure en raison de l'approche programmatique qui fait défaut au sein de l'Organisation et d'une tendance à financer de petits projets pilotes éphémères. Le rapport relève néanmoins un certain nombre d'initiatives mondiales et locales qui produisent des résultats à grande échelle ou qui ont de grandes chances d'y parvenir. Une partie des résultats remarquables obtenus dans ce sens tiennent à la capacité qu'a la FAO de jouer sur la législation, les politiques et les budgets nationaux.

Constatation 19. L'appui aux initiatives et programmes nationaux pourrait se révéler plus percutant que les projets pilotes. La FAO utilise actuellement d'autres points d'ancrage pour agir à grande échelle, tels que l'assistance juridique, les programmes et les processus

²⁸ Dans l'alimentation et l'agriculture, ces deux points sont liés par les «obstacles non tarifaires au commerce».

décisionnels régionaux, l'appui au commerce et à l'investissement, le financement de l'action climatique, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et l'éducation (de type scolaire et informelle).

Constatation 20. La formation des producteurs de denrées alimentaires, des négociants et des consommateurs tient une place centrale dans le passage à des systèmes alimentaires plus durables, et l'aide aux établissements d'enseignement nationaux est un point d'ancrage qui pourrait se révéler extrêmement utile et dont la FAO se sert trop rarement.

Constatation 21. La portée des partenariats établis dans les pays et les domaines d'activité couverts par ceux-ci semblent augmenter progressivement, du moins dans certains pays (souvent ceux qui disposent des meilleurs programmes).

Constatation 22. À l'exception de quelques initiatives prometteuses, les alliances avec le secteur privé demeurent insuffisantes et ne permettent pas d'agir sur les systèmes alimentaires.

76. Agir à grande échelle signifie travailler avec un large éventail de partenaires, dont le secteur privé, pour mobiliser et mettre en commun des ressources financières, des connaissances, des compétences spécialisées et des technologies favorisant le développement, ainsi que pour agir sur les économies nationales et les systèmes alimentaires.
77. À ce propos, le rapport de la phase 1 révèle que la FAO doit se rapprocher du secteur privé, des organisations de producteurs, des établissements de recherche et des organisations philanthropiques si elle veut pouvoir agir à grande échelle. Plusieurs initiatives mondiales pleines de promesses dans ce sens ont été mises en évidence et sont énumérées ci-après, l'accent étant mis sur des résultats notables obtenus aux niveaux régional et national.
78. Une distinction a été établie entre la «transposition à plus grande échelle» au moyen de lois, de politiques et de programmes axés sur l'établissement de normes, et «l'expansion» par l'adoption volontaire des bonnes pratiques par les producteurs de denrées alimentaires, les négociants et les consommateurs.
79. Chacune des «pratiques» examinées au niveau des pays a été évaluée selon le principe qui consiste à «agir à grande échelle» et classée sur une échelle à quatre points allant de «insuffisant» à «excellent»²⁹. Cette échelle et ces méthodes ont été utilisées pour évaluer un autre échantillon: 45 pratiques décrites dans 27 évaluations de programmes de pays réalisées par le Bureau de l'évaluation depuis 2014. Les résultats de l'évaluation de ces deux échantillons sont comparés dans le tableau 4.
80. Chaque échantillon présente une situation différente: l'échantillon d'études de cas par pays comprend beaucoup plus de pratiques à grande échelle que celui des évaluations de programmes de pays. Cela s'explique tout simplement par le fait que le premier échantillon (notamment les pays sélectionnés et les pratiques choisies dans chaque pays) représente essentiellement et délibérément les pratiques fructueuses de grande envergure puisqu'il a précisément pour but d'illustrer les bonnes pratiques, comme on l'a

²⁹ Chaque point de l'échelle a été dûment défini et s'appuie sur des paramètres clairs liés aux partenariats et à l'aspect financier.

vu dans la section 1. L'échantillon d'évaluations de programmes de pays peut aussi pencher vers les expériences positives (car les pratiques examinées dans cet échantillon sont les meilleures pratiques décrites dans les rapports des évaluations), mais moins que l'échantillon d'études de cas par pays, car les pays dont les programmes sont évalués n'ont pas été sélectionnés sur la base d'un biais positif inhérent.

81. L'échantillon d'évaluations de programmes de pays s'apparente donc davantage à un échantillon représentatif de projets de la FAO qui penche tout de même vers les «bonnes pratiques» dans le pays. Dans cet échantillon, un peu moins d'une pratique sur cinq (18 pour cent) a été jugée «excellente», ce qui signifie qu'elle agit réellement à grande échelle.

Tableau 4: Évaluation des pratiques examinées selon le principe qui consiste à «agir à grande échelle»

Classement	Pratiques émanant d'évaluations de programmes de pays*		Pratiques émanant d'études de cas par pays*	
	Nombre de pratiques	Pourcentage du total	Nombre de pratiques	Pourcentage du total
Insuffisant	3	7 %	3	8 %
Correct	18	40 %	5	14 %
Bon	16	36 %	16	44 %
Excellent	8	18 %	12	33 %
Total	45	100 %	36	100 %

* Sur 27 évaluations de programmes de pays examinées

+ Sur 14 études de cas dans lesquelles cette dimension a été évaluée

82. Le bilan global de la phase 1 reste donc valable: la FAO mène beaucoup de petits projets pilotes, et les quelques «succès isolés» observés sont rarement transposés à l'échelle nationale ou à un niveau supérieur. Cette situation traduit un manque d'innovation, les projets pilotes étant l'une des approches les plus anciennes en matière de développement. Cela étant, comme on le voit dans le présent rapport, une part importante des interventions de la FAO mènent déjà une action à grande échelle. Ces interventions se servent souvent de points d'ancrage nationaux et systémiques, tels que les processus décisionnels et les engagements politiques, l'appui à l'investissement dans l'agriculture et aux programmes nationaux, aux processus régionaux et aux initiatives fondées sur la collaboration, ainsi que la formation professionnelle.
83. Lorsqu'il s'agit de «transposer à plus grande échelle», l'assistance juridique est l'une des actions les plus productives et efficaces parmi celles qui ont été examinées aux fins de la préparation du présent rapport, et elle mérite d'être développée. Les lois sont plus susceptibles de s'inscrire dans la durée que les politiques et ont plus de chances d'être appliquées. On constate également que l'accent est mis sur l'appui à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques, par exemple dans le Mécanisme FIRST (Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation), et on ne peut que s'en féliciter. On s'inquiète de ce que l'appui aux politiques classique, axé sur l'offre, qui consiste avant tout à élaborer des documents directifs et à espérer qu'ils seront approuvés et mis en œuvre, répond rarement aux attentes. Ainsi, il se pourrait que l'accompagnement des initiatives et programmes nationaux, tels que le programme d'agriculture naturelle à budget zéro, dans l'Andhra Pradesh (Inde), ou l'appui à la

systematisation des méthodes des écoles pratiques d'agriculture comme stratégie de vulgarisation rurale, en Angola, produisent davantage d'effets à grande échelle que les projets pilotes faisant la démonstration de mesures novatrices imaginées à Rome, car ils s'appuient sur les dynamiques et politiques locales.

84. La contribution de la FAO à la lutte contre les organismes nuisibles et les maladies transfrontières, de même que ses travaux en rapport avec les marchés des produits et l'appui à l'investissement, sont considérées comme ayant une portée substantielle. L'intervention menée actuellement pour faire face à la crise liée au criquet pèlerin en Afrique de l'Est et au Yémen illustre l'échelle à laquelle la FAO peut agir pour aider ses Membres à combattre les organismes nuisibles transfrontières. De même, le suivi des marchés des produits a permis d'étayer l'analyse réalisée en 2020 par l'Organisation pour évaluer les répercussions de la pandémie covid-19 sur la sécurité alimentaire et les chaînes de valeur, ce qui montre que ces travaux peuvent présenter une utilité à grande échelle.
85. S'agissant des investissements, s'ils sont bien évidemment essentiels à la concrétisation de l'ODD 2, ils sont largement insuffisants^{30,31}. L'aide publique au développement et la part des dépenses publiques consacrée à l'agriculture ont peu augmenté. D'après les estimations de la Banque mondiale, la demande de produits alimentaires augmentera de 70 pour cent d'ici à 2050, et il faudrait au moins 80 milliards de dollars des États-Unis (ci-après USD) d'investissements annuels supplémentaires pour y répondre (Banque mondiale, 2019).
86. Le Centre d'investissement fournit un appui solide aux investissements agricoles par l'intermédiaire des institutions financières internationales et des budgets nationaux. La Banque mondiale, son client principal, n'aurait vraisemblablement pas pu augmenter ses prêts au secteur agricole sans l'assistance technique de haute qualité de la FAO. Entre 2012 et 2019, le Centre d'investissement de l'Organisation a contribué à la conception de 362 projets d'investissement de la Banque mondiale, pour une valeur totale d'investissement de 47 milliards d'USD. En 2019, il a prêté son concours à la création de 50 projets de la Banque évalués à quelque 10 milliards d'USD. Le Centre a également participé à la préparation de 14 projets financés par le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, pour une valeur totale de 438 millions d'USD^{32,33}.
87. En 2018, à l'issue d'un examen approfondi, la Banque et la FAO ont renouvelé leur volonté de collaborer pour augmenter l'investissement agricole.

³⁰ La cible 2a vise à «accroître, notamment grâce au renforcement de la coopération internationale, l'investissement dans l'infrastructure rurale, les services de recherche et de vulgarisation agricoles et la mise au point de technologies et de banques de gènes de plantes et d'animaux d'élevage, afin de renforcer les capacités productives agricoles des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés».

³¹ D'après les estimations de la Banque mondiale, la croissance dans le secteur agricole est deux à quatre fois plus efficace pour augmenter les revenus des plus pauvres que la croissance dans d'autres secteurs. Voir *World Development report 2007* (rapport sur le développement dans le monde) (Banque mondiale, 2008).

³² Un fonds de dons financé par plusieurs donateurs et hébergé par la Banque.

³³ Le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire est un moteur important pour le développement des plans nationaux d'investissement agricole (PNIA) puisqu'il propose des financements supplémentaires conditionnés à l'existence de ces plans.

88. Le Centre d'investissement de l'Organisation fournit un quart de ses capacités d'appui à la conception et à la mise en œuvre des projets³⁴ au FIDA, essentiellement pour aider les agriculteurs, les pêcheurs et les éleveurs pastoraux les plus pauvres, les femmes et les jeunes en Afrique, en Asie et en Amérique latine, et favoriser leur participation aux chaînes de valeur agricoles. Il a contribué à la création de 48 projets d'investissement financés par le FIDA ces cinq dernières années, ce qui représente une valeur totale de 4,3 milliards d'USD. Le Centre contribuerait par ailleurs à 30 à 40 pour cent des opérations menées par le FIDA partout dans le monde, et s'il est vrai que la demande de soutien augmente, il ne sera pas possible d'y répondre en raison du manque de ressources³⁵.
89. L'assistance prêtée par le Centre aux institutions financières internationales s'entremêle avec un autre axe de travail destiné à augmenter les dépenses publiques des Membres dans le secteur agricole. Le point de départ a été l'appui aux plans d'investissement dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA). La FAO soutient depuis longtemps cette initiative continentale qui vise à augmenter l'investissement public dans l'agriculture. Le Centre d'investissement a joué un rôle majeur dans la conception du programme en faveur de la résilience de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et du plan régional d'investissement agricole de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), ainsi que de nombre de plans nationaux d'investissement agricole sur le sol africain. En 2016, un examen réalisé par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) a révélé que la part moyenne des dépenses publiques totales consacrée à l'agriculture était inférieure à 4 pour cent par an pour l'ensemble du continent, soit un taux comparable à celui que l'on a observé entre 1995 et 2003. Seuls cinq pays ont dépassé la cible de 10 pour cent des dépenses publiques entre 2008 et 2014. D'après une analyse statistique, les taux de croissance dans le secteur agricole étaient généralement plus élevés dans les pays qui mettent en œuvre le PDDAA (Jayne et Ameyaw, 2016).
90. L'appui fourni au Dispositif régional pour la résistance à la sécheresse et la viabilité, créé par l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), est un autre exemple à mentionner^{36,37}. Le Centre d'investissement de la FAO a collaboré avec les bureaux décentralisés et les divisions techniques pour aider l'IGAD et ses membres à élaborer des documents de travail relatifs à la programmation par pays (CPP) qui énoncent les politiques et investissements nécessaires pour améliorer la résilience. La FAO est également un membre clé du comité directeur du Dispositif régional pour la résistance à

³⁴ L'évolution vers un plus grand appui à la mise en œuvre relevée ci-dessus se perçoit dans les travaux du Centre d'investissement. D'après des données fondées sur la répartition des semaines de travail, l'appui à la mise en œuvre représente maintenant 60 pour cent du programme de travail du Centre relatif à la Banque mondiale.

³⁵ Le Centre d'investissement contribue aussi régulièrement à la conception de certains programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) du FIDA, qui durent deux ans.

³⁶ Dont Djibouti, l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda, la Somalie, le Soudan et le Soudan du Sud.

³⁷ Inauguré en 2011 pour faire face à une sécheresse dévastatrice qui touchait la Corne de l'Afrique, le Dispositif régional pour la résistance à la sécheresse et la viabilité avait pour finalité d'empêcher l'apparition de situations d'urgence liées à la sécheresse et de faire en sorte, d'ici à 2027, que les communautés, les institutions et les écosystèmes des terres arides et semi-arides de la région soient en mesure de résister aux sécheresses. L'Alliance globale pour la résilience (AGIR) est un programme relativement similaire exécuté dans le Sahel et en Afrique de l'Ouest.

la sécheresse et la viabilité et a aidé l'IGAD à réaliser l'examen à mi-parcours de la première phase de la stratégie du Dispositif (2013-2018) (FAO, 2016). On constate que les documents de travail relatifs à la programmation par pays se traduisent par des projets d'investissements concrets, souvent avec l'aide de différents partenaires de développement, sous la forme de financements à des conditions favorables ou de dons, et que plusieurs pays commencent à voir des preuves tangibles du renforcement de la résilience et de l'amélioration des moyens d'existence des communautés exposées à la sécheresse. Depuis que les premiers investissements ont été réalisés, donateurs et gouvernements nationaux ont établi une filière d'investissements en faveur des projets liés à la résilience dans le cadre du Dispositif, pour une valeur totale supérieure à 16 milliards d'USD³⁸.

91. On constate, étonnamment, que la part la plus élevée des investissements privés provient des petits exploitants eux-mêmes, qui investissent dans leur propre exploitation. Les investissements des petits exploitants dans l'agriculture seraient trois fois plus élevés que ceux qui proviennent de toutes les autres sources d'investissement prises ensemble (FAO, 2012). Il faut donc une «expansion». Dans le même ordre d'idées, la protection des droits fonciers – notamment par l'application des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers ou des Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires – semble indispensable pour des investissements privés solides et durables dans l'agriculture. La Banque mondiale promeut la sécurité des droits fonciers dans le cadre de son Indice de la facilité de faire des affaires, et ce, pour de bonnes raisons.
92. La FAO acquiert peu à peu de l'expérience dans la filière agroalimentaire, et il faudra réaliser des investissements bien plus importants pour atteindre l'ODD 2. Le secteur public a un rôle déterminant à jouer dans la création d'un contexte politique et d'une réglementation qui favorisent l'investissement privé, indispensable pour parvenir à la sécurité alimentaire en créant de l'emploi, en reliant les pays aux marchés mondiaux, en adoptant de nouvelles technologies, en influant sur les normes nationales relatives au contrôle de la qualité, les normes alimentaires et les habitudes de consommation, et en faisant en sorte que les populations locales puissent se procurer davantage d'aliments nutritifs³⁹.
93. Dans l'échantillon d'évaluation des études de cas, le projet Africa Roots and Tuber (racines et tubercules en Afrique) constituait un exemple positif rare de développement des chaînes de valeur par la FAO. Mis en œuvre entre 2015 et 2019 dans sept pays africains (le Bénin, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Malawi, l'Ouganda et le Rwanda), il avait pour finalité d'accroître et d'intensifier la production végétale durable induite par le marché, de renforcer les coopératives d'agriculteurs actives dans les filières du manioc et de la pomme de terre, et d'améliorer leur accès aux financements afin de les aider à se procurer du matériel moderne pour transformer les produits agricoles bruts en produits dérivés susceptibles d'être commercialisés. Au Malawi, de nombreux

³⁸ Outil de cartographie de la résilience «3W» – Who is doing What and Where (qui fait quoi et où) – du Dispositif régional pour la résistance à la sécheresse et la viabilité (en anglais):

https://resilience.igad.int/tools_info_systems/resilience-3w-mapping-3/

³⁹ Cette dernière constatation est ressortie d'une étude qui portait sur 50 investissements privés majeurs dans la filière agroalimentaire en Afrique et en Asie: W. Speller *et al.*, *The Impact of Larger-Scale Agricultural Investments on Local Communities: Updated Voices from the Field*, Food and Agriculture Global Practice, document de travail n° 12 (Washington: Groupe de la Banque mondiale, 2017).

partenaires, dont Universal Industries Inc., y ont participé afin de promouvoir la chaîne de valeur du manioc. Les changements qui se sont opérés entre 2013-2014 et 2016-2017 ont été considérables: la production de manioc est passée de 4,8 millions à 5,1 millions de tonnes dans la zone de mise en œuvre du projet, le nombre de producteurs de manioc a lui aussi fortement augmenté, et l'utilisation de variétés améliorées a été quasiment multipliée par deux.

94. En dehors d'une poignée d'initiatives prometteuses, telles que le projet Recherche et technologie et l'Initiative Main dans la main, la contribution du secteur privé à bon nombre de produits et de services fournis par la FAO reste insuffisante. En effet, bien que l'aquaculture soit un secteur qui évolue rapidement et qui génère beaucoup d'investissements et d'échanges commerciaux, les activités relatives à la croissance bleue de la FAO portent essentiellement sur les communautés et non sur le secteur privé au sens strict. Les projets de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire font avant tout intervenir des acteurs étatiques. Quant à la lutte antiacridienne, les professionnels pensent que la collaboration avec les fabricants de pesticides risque de mener à des pratiques de corruption. Les méthodes des écoles pratiques d'agriculture concernent elles-mêmes surtout les cultures de bases, et seuls quelques rares projets encouragent les cultures commerciales (le coton au Mozambique, par exemple).
95. Il importe de souligner que le secteur privé peut faire partie de la solution. Dans le cas de la lutte antiacridienne, les professionnels estiment qu'ils n'ont pas de molécules modernes qui soient efficaces contre le criquet pèlerin et qui nuisent moins à l'environnement que les organophosphorés qui sont toujours utilisés dans ce contexte. Il pourrait donc être intéressant que les fabricants de pesticides réalisent davantage de recherches d'investissements dans ce domaine.
96. Un autre moyen de favoriser «l'expansion» serait de miser sur la pression des consommateurs afin que les forces du marché œuvrent en faveur d'une transition vers des systèmes alimentaires plus durables. Cette stratégie a été utilisée au Chili, dans le cadre de la loi sur l'étiquetage alimentaire (l'Argentine et le Mexique ont également pris cette direction). Elle a également été privilégiée au Maroc, pour le projet SIPAM, qui a pour finalité de revitaliser les écosystèmes agricoles d'oasis grâce à une approche territoriale durable et intégrée, qui passe notamment par la protection de la biodiversité au moyen de la promotion des produits agricoles biologiques. Dans certains cas, cette approche a débouché sur une augmentation rapide des revenus des agriculteurs, dont les produits et savoirs traditionnels ont été valorisés par la certification biologique. Des projets SIPAM similaires ont été mis en place (reproduits) par des acteurs nationaux dans d'autres régions du Maroc. Si la réflexion s'oriente actuellement vers la création d'un ensemble de critères nationaux validés par la FAO, les activités de responsabilisation du consommateur de l'Organisation sont récentes et globalement sous-développées, et le domaine reste assez méconnu. On pourrait en faire davantage pour aider les marchés à valoriser les bonnes pratiques agricoles, entre autres, par la voie de campagnes sur les réseaux sociaux et d'émissions télévisées ou en faisant appel à des cuisiniers et à des sociétés gastronomiques.

97. Il convient de souligner que la sensibilisation des producteurs de denrées alimentaires, des négociants et des consommateurs est une condition essentielle de la transition vers des systèmes alimentaires plus durables⁴⁰, laquelle nécessite un grand nombre de connaissances. Par conséquent, l'appui aux établissements d'enseignement nationaux pourrait être un point d'ancrage extrêmement utile. Le cours «Éducation pour une nutrition efficace en action» (ENACT), par exemple, s'est avéré intéressant à cet égard. Au Burkina Faso, grâce au soutien de la FAO, un cours analogue sur l'agriculture tenant compte de la nutrition a été ajouté au programme de certaines écoles professionnelles spécialisées dans l'agriculture et le développement rural. La formation d'une nouvelle génération d'agents de vulgarisation, même à l'aide d'un cours relativement superficiel sur l'agriculture tenant compte de la nutrition, comme il faut admettre que cela été le cas au Burkina Faso, peut également avoir un effet à grande échelle en faisant évoluer les mentalités.

3.4. Mettre l'innovation au service du développement

Constatation 23. C'est au niveau du Service d'information sur le criquet pèlerin et du Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR) que l'on constate le plus d'avancées en matière d'innovation et de technologies numériques, de même que dans l'accès aux images satellitaires et le traitement de celles-ci, que la FAO met à profit dans le cadre de toute une série de projets (notamment en lien avec l'enregistrement foncier).

Constatation 24. La promotion de l'accès libre à des données abondantes sur le développement est un domaine auquel la FAO a beaucoup à apporter et dans lequel des progrès ont été réalisés. La conception d'applications pour téléphone mobile est un autre secteur de croissance. En revanche, l'approvisionnement participatif en données sur les organismes nuisibles transfrontières donne des résultats mitigés.

Constatation 25. La FAO a commencé à utiliser les réseaux sociaux pour toucher un large public et contribuer à une transformation à grande échelle de l'agriculture. Ils pourraient également servir à des activités d'éducation nutritionnelle ou de diffusion de bonnes pratiques agricoles, par exemple, mais le personnel considérait souvent l'appui interne aux solutions numérique comme un facteur limitatif.

98. Dans l'ensemble de travaux évalué, c'est sur les terrains que l'on a commencé à explorer en premier que l'on constate le plus d'avancées: le Service d'information sur le criquet pèlerin (1974) et le Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (1975), de même que l'accès aux images satellitaires et le traitement de celles-ci (FAO, non daté).
99. Le SMIAR a établi au fil des ans une vaste collection de données solides composée, entre autres, d'estimations concernant la production et le commerce (par type de culture et par pays), de prix, de données météorologiques et de données de télédétection. Il a également créé plusieurs outils en ligne pour faciliter l'accès généralisé à ces données et

⁴⁰ Cible 4.7 de l'ODD 4: «d'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable».

leur analyse, dont les bilans céréaliers des pays, le Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS), qui suit l'évolution des prix mondiaux de quatre produits (blé, maïs, riz et sorgho), les rapports prospectifs sur des cultures et des pays donnés, le Système d'indice de stress agricole (ASI), qui sert au suivi des sécheresses, et l'outil de suivi et d'analyse des prix alimentaires (FPMA). Le SMIAR a servi de base empirique à nombre de travaux d'analyse sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle réalisés par la FAO, et notamment au calcul de plusieurs indicateurs relatifs aux ODD, ce qui en fait un atout important pour l'Organisation.

100. Le Service d'information sur le criquet pèlerin se concentre davantage sur le suivi de cet organisme nuisible. Les équipes nationales qui recensent les populations acridiennes se chargent de la collecte de données au moyen d'une tablette portable (eLocust3) équipée d'un système de cartographie/navigation qui est capable d'afficher des images de la végétation et des pluies. Elles transmettent les données recueillies par satellite en temps réel à leur unité nationale de lutte antiacridienne ainsi qu'au Service d'information sur le criquet pèlerin, au Siège de la FAO. Ces informations sont associées à des données sur la météo et les habitats et à des images satellitaires aux fins de l'évaluation de la situation acridienne et de l'établissement de prévisions sur une période maximale de six semaines. Les conclusions sont ensuite diffusées au moyen d'une liste de courriels, sur le site web de l'Observatoire acridien et sur les réseaux sociaux (FAO, 2020e). Les tablettes eLocust ne peuvent être utilisées que par des professionnels formés à leur emploi. Face à la crise actuelle, on a misé sur l'approvisionnement participatif (*crowdsourcing*) en données sur le criquet pèlerin à l'aide d'une version d'eLocust3 conçue pour les téléphones mobiles Android, baptisée eLocust3M («M» pour «mobile»), utilisée au Kenya ainsi que dans d'autres pays. La FAO a également créé et déployé l'application Android du Système de surveillance et d'alerte rapide sur la légionnaire d'automne (FAMEWS), qui sert au suivi de la légionnaire d'automne dans plusieurs pays. Ces initiatives d'approvisionnement participatif en données sur les organismes nuisibles donnent des résultats mitigés car la qualité des données et régularité avec laquelle elles sont communiquées varient parfois énormément.
101. La FAO teste également des applications de suivi des prix avec des organisations d'agriculteurs dans plusieurs pays, dont le Libéria et le Rwanda. Cette solution est prometteuse (car elle permet aux producteurs comme aux acheteurs de trouver des marchés intéressants) et se développe rapidement.
102. L'accès aux images satellitaires et la capacité de les traiter sont un atout de longue date de l'Organisation. À l'heure actuelle, elle l'exploite au profit de nombreux «produits» et systèmes, par exemple le programme sur les systèmes alimentaires ville-région, mis en œuvre dans une dizaine de vastes zones métropolitaines du monde entier, les systèmes d'alerte rapide tels que le SMIAR et le Service d'information sur le criquet pèlerin, mentionnés plus haut, et l'appui aux programmes d'enregistrement foncier dans les Balkans, en Sierra Leone et en Ouganda. Les technologies peuvent également renforcer l'inclusion sociale. Les Solutions pour une administration foncière ouverte (SOLA), par exemple, grâce auxquelles les populations participent à la conception de cartes au sein de leur communauté, ont incité les jeunes à s'impliquer et ont donné à ces populations la possibilité de contribuer à résoudre leurs problèmes fonciers.
103. La promotion de l'accès libre à des données abondantes sur le développement est un domaine auquel la FAO a beaucoup à apporter et qui progresse. La plateforme Collect Earth, mise au point en collaboration avec Google, fait partie de la série d'outils Open Foris de l'Organisation et donne accès à des images satellitaires à haute et très haute

résolution pouvant servir à des fins très diverses (FAO *et al.*, non daté). Récemment, l'Organisation a lancé avec Google l'outil Earth Map, qui exploite des cartes, des statistiques et des images satellitaires à l'appui de la plateforme géospatiale de l'Initiative Main dans la main de la FAO (FAO, non daté). Earth Map permet de suivre les évolutions et tendances observées à la surface de la Terre sans avoir à maîtriser les techniques de codage. Bien qu'elle ne soit pas l'organisme des Nations Unies le plus actif sur les réseaux sociaux, la FAO a commencé à s'en servir pour toucher un large public et contribuer à une transformation agricole de grande envergure. Il y a un potentiel de croissance à exploiter pour toucher un grand nombre de personnes et faciliter une transformation à grande échelle de l'agriculture, grâce à l'éducation nutritionnelle et à la diffusion des bonnes pratiques agricoles. Or, le personnel considérait souvent que l'appui interne à la conception d'outils numériques et aux réseaux sociaux était davantage tourné vers le contrôle que vers les services.

4 Avantages comparatifs de la FAO

4.1. Structures et produits

Constatation 26. La structure complexe de la FAO en matière de gouvernance, qui conjugue comités sectoriels, conférences régionales et diverses commissions chargées de questions particulières, reflète dans une certaine mesure sa structure organisationnelle. C'est à la fois un point fort, du point de vue de la participation étroite des Membres aux activités de l'Organisation, et un point faible, au sens où elle accentue les cloisonnements que le Cadre stratégique précédent cherchait à rompre ou à surmonter en établissant des liens, et débouche sur une prolifération d'approches et de produits de connaissances sectoriels dans les domaines liés à l'ODD 2.

Constatation 27. Il existe des produits intégratifs (le bulletin sur les crises dans la filière alimentaire, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, par exemple) qui ne relèvent pas d'un seul secteur et pour lesquels il est difficile de trouver un espace institutionnel stable au sein de la structure sectorielle de la FAO, ce qui a été considéré comme un inconvénient.

Constatation 28. Dans ce contexte, les bureaux et les programmes régionaux jouent un rôle important aux fins de la promotion de solutions et d'approches intégratives, au moins dans leur région. Les échanges interrégionaux apparaissent plus limités.

104. La FAO repose sur une structure sectorielle. Au Siège et dans les bureaux régionaux, les membres du personnel technique relèvent de départements techniques spécialisés dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, des forêts et des questions socioéconomiques, qui font chacun rapport à un comité sectoriel des Membres (Comité de l'agriculture, Comité des pêches, Comité des forêts et Comité de la sécurité alimentaire mondiale [CSA], respectivement). Depuis sa réforme de 2009, le CSA ne se limite pas à son secteur d'origine et, maintenant, il fait intervenir d'autres organismes du système des Nations Unies et comporte des mécanismes de participation de la société civile et du secteur privé, mais d'autres comités sont restés exclusivement sectoriels. La structure de gouvernance de la FAO comprend aussi les conférences régionales et plusieurs commissions spécialisées, qui s'occupent de sujets plus circonscrits, par exemple le Comité des produits, la CRGAA et la Commission de lutte contre le criquet pèlerin, elle-même divisée en trois commissions régionales. Elle reflète dans une certaine mesure la structure organisationnelle. C'est à la fois un point fort, du point de vue de la participation étroite des Membres aux activités de l'Organisation, et un point faible, au sens où elle accentue les cloisonnements que le Cadre stratégique précédent cherchait à rompre ou à surmonter en établissant des liens. Elle conduit aussi à une prolifération de produits sectoriels, par exemple ceux de la série intitulée «Situation du monde», ou à l'élaboration de «directives volontaires» sur des sujets particuliers, comme cela a déjà été relevé lors de la phase 1.

105. Il existe des produits *intégratifs* (le bulletin sur les crises dans la filière alimentaire, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire

nationale et les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, par exemple) qui ne relèvent pas d'un seul secteur et pour lesquels il est difficile de trouver un espace institutionnel stable au sein de la structure sectorielle de la FAO, ce qui est considéré comme un inconvénient.

106. Comme indiqué précédemment, leur mise au point prend du temps et exige attention et continuité, ainsi qu'une progression par tâtonnements. De ce fait, les produits et les services de la FAO doivent être gérés sur le long terme par des équipes relativement stables et fortes d'une certaine mémoire institutionnelle, qui peuvent enrichir leur expérience et leurs connaissances au fur et à mesure.
107. Dans ce contexte, les bureaux et les programmes régionaux jouent un rôle important aux fins de la promotion de solutions et approches intégratives, au moins dans leur région. Les échanges interrégionaux apparaissent plus limités. Il faut de toute évidence disposer de possibilités d'adaptation aux contextes régionaux et nationaux, dans le cadre d'une approche cohérente. Des exemples témoignent de fortes disparités dans les approches adoptées dans différentes régions, y compris sur un sujet apparemment universel comme la lutte antiacridienne. Les récentes évaluations des objectifs stratégiques de la FAO ont aussi révélé que les régions de l'Organisation mettaient en œuvre le Cadre stratégique de différentes manières.
108. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire contribuent à la diffusion des approches d'une région à l'autre; c'est, par exemple, le cas du partenariat FAO-Brésil. La langue a été considérée comme un obstacle dans le cadre de certains projets de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, sauf dans le cas d'activités menées dans une sphère linguistique particulière, par exemple dans les pays de la *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa*, qui sont à l'origine d'une bonne part de la coopération brésilienne. Le développement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire aux fins de la promotion de l'échange de connaissances a aussi été limité par d'autres facteurs, par exemple le manque de visibilité, de coordination et de ressources au sein de la FAO.

4.2. Capacités

Constatation 29. Les capacités techniques de la FAO relatives à un large éventail de domaines intéressant l'ODD 2 constituent l'essentiel des points forts de l'Organisation. Elles ont toutefois été fragilisées par des coupes budgétaires dans de nombreux domaines liés à l'ODD 2.

Constatation 30. De moindres capacités ont aussi été communiquées dans des domaines non techniques qui concernent tout autant l'ODD 2, tels que les politiques et les questions économiques, sociales et juridiques (y compris la prise en compte des situations de conflit dans la programmation), ainsi que la gestion des connaissances.

Constatation 31. Les études de cas par pays conduites dans le cadre de la phase 2 ont confirmé le constat alarmant de la phase 1 quant au manque de capacités opérationnelles suffisantes au niveau des pays, là où les besoins sont plus importants. Sur le long terme, ce problème a fragilisé la demande d'appui technique de la FAO et la pertinence de l'Organisation aux yeux des Membres et des donateurs.

Constatation 32. La gestion et le suivi du cycle actuel des projets a débouché sur un portefeuille morcelé qui présente des coûts de transaction élevés, une supervision stratégique insuffisante et une visibilité insatisfaisante des résultats obtenus.

Constatation 33. En règle générale, la FAO est considérée comme étant proche des gouvernements, mais souvent dans le cadre d'une relation purement technique (et exclusive) avec le Ministère de l'agriculture. Il a été signalé que les contacts et les collaborations étaient moindres avec les autres ministères, les autorités locales et les acteurs non étatiques.

109. Les conclusions de la phase 1 sur la mesure dans laquelle les capacités de la FAO sont appropriées aux fins de la concrétisation de l'ODD 2 sont largement confirmées à l'issue de la phase 2. L'essentiel des points forts de la FAO réside dans ses capacités techniques quant à un large éventail de domaines liés à l'ODD 2, ce que reconnaissent les partenaires.
110. En revanche, ses capacités sont moindres dans des domaines non techniques importants dans le cadre des ODD, en particulier pour «ne laisser personne de côté», par exemple les politiques et les questions économiques, sociales et juridiques (y compris la prise en compte des situations de conflit dans la programmation), ainsi que les opérations et la gestion, le suivi et la communication des connaissances.
111. Les capacités techniques de la FAO sont par ailleurs fragilisées. Le budget ordinaire (alimenté par des contributions fixes) n'a pas augmenté en valeur nominale depuis 2012, ce qui s'est traduit par la suppression de 235 postes entre 2012 et 2015 (FAO, 2015). Ces suppressions de postes ont réduit les compétences internes dans de nombreux domaines prioritaires liés à l'ODD 2 et ont exercé de fortes pressions sur les opérations, le personnel permanent, la gestion et l'administration des bureaux de pays, les fonctions d'appui administratif et les activités normatives (Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, 2018)
112. Les études de cas par pays conduites dans le cadre de la phase 2 ont confirmé le constat alarmant formulé à l'issue de la phase 1 sur le manque de capacités opérationnelles suffisantes au niveau des pays, là où les besoins sont plus importants. Les procédures et les processus administratifs centralisés de la FAO doivent être révisés pour que l'Organisation puisse mener à bien des programmes de grande envergure.
113. La majorité des études de cas soulignent que les lenteurs dans les achats et les embauches, les retards dans la signature des accords et des partenariats, la centralisation administrative excessive et la bureaucratie comptent parmi les principaux obstacles à la transposition à une plus grande échelle des activités de la FAO au titre de l'ODD 2. Les retards dans les processus administratifs ont des incidences négatives en termes d'impact, d'efficacité et de relations avec les parties prenantes et les bénéficiaires, en particulier en cas de besoins urgents. Ces problèmes ont fragilisé la demande d'appui technique de la FAO et la pertinence de l'Organisation au niveau des pays, ainsi que le soutien des donateurs. Les études de cas par pays montrent que des problèmes administratifs sont aussi communiqués lorsque les résultats sont très satisfaisants.
114. Le manque de continuité et de stabilité est aussi souvent cité dans le cadre de divers projets qui ne font pas l'objet d'un suivi, ce qui se traduit par une rotation rapide des membres du personnel et des consultants et par des ralentissements. Ce problème est lié à l'absence d'une approche programmatique et d'instrument d'appui y relatifs au sein de

la FAO, qui est soulignée dans le rapport de la phase 1, ainsi qu'à la tendance qui consiste à financer des petits projets temporaires, comme expliqué dans la section suivante.

115. La mauvaise gestion du cycle des projets et le manque de contrôles empêchent la FAO d'avoir une approche programmatique plus cohérente. Un audit récent du cycle des projets indiquait divers problèmes dans la manière dont la FAO conçoit ses projets et fait rapport en la matière, y compris la prolifération de très petits projets, la faiblesse des processus d'assurance qualité, la consultation insuffisante des parties prenantes et le recensement vague des bénéficiaires, ainsi que des difficultés dans l'agrégation des données entre les projets, en raison d'un mauvais «classement» et de systèmes de suivi et d'évaluation inefficaces (FAO, 2019b)⁴¹
116. Les recommandations de l'audit seront appliquées lorsque le système de gestion du cycle de vie des projets (PROMYS) sera mis en place. Celui-ci est cours d'élaboration et remplacera le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS).
117. La capacité à rassembler et la neutralité restent de grands atouts aux niveaux mondial et régional et ont occupé une place de premier plan dans l'examen de certains produits phares, par exemple en ce qui concerne les ravageurs transfrontières des plantes et l'agroécologie. Cette capacité à rassembler est inégale au niveau national.
118. La FAO est considérée comme étant proche du gouvernement, en particulier du Ministère de l'agriculture, dans la majorité des rapports sur les études cas. Des relations étroites avec les autres acteurs gouvernementaux et les parties prenantes non étatiques sont indiquées dans un nombre de cas moins important. La portée des partenariats établis dans les pays et les domaines d'activité couverts par ceux-ci apparaissent comme de bons indicateurs de la qualité d'un portefeuille programmatique. Les grands partenariats nécessitent, dans une certaine mesure, une approche programmatique au niveau national et une prise en compte des questions environnementales, sociales et économiques, approche qui ne se limite pas à une relation purement technique et exclusive avec le Ministère de l'agriculture.

4.3. Connaissances

Constatation 34. Le partage horizontal et rapide d'informations et la production conjointe de connaissances deviennent le modèle dominant pour la gestion des connaissances et remplacent progressivement la diffusion descendante à partir d'un corpus de connaissances centralisé.

Constatation 35. Le rapport de phase 1 a souligné la rareté des outils de gestion des connaissances au sein de la FAO. En l'absence d'outils officiels, les connaissances relatives aux pratiques liées à l'ODD 2 sont partagées de façon «naturelle» par l'intermédiaire de réseaux de collègues et de partenaires, qui peuvent aisément constituer des groupes cloisonnés.

Constatation 36. L'Organisation a depuis toujours eu tendance à prêter une assistance technique centralisée de manière descendante, ce qui ne facilitait pas les transferts

⁴¹ Seulement 39 pour cent des documents de projet ont été mis au point après consultation des parties prenantes dans le pays. Moins de 50 pour cent comprennent une description appropriée des accords de mise en œuvre proposés et un budget et un plan de travail bien conçus, tandis que 48 pour cent des documents de projet de l'échantillon comprennent une définition précise des bénéficiaires ciblés.

horizontaux de connaissances et empêchait souvent de consigner l'expérience acquise sur le terrain et d'en tirer parti.

Constatation 37. L'équipe d'évaluation constate, en particulier, la difficulté d'adapter les connaissances d'une «sphère culturelle» à une autre du fait des différences culturelles, notamment linguistiques, qui existent.

119. La transition vers le développement durable nécessite beaucoup de connaissances. Est-il possible de rassembler cette intelligence collective à l'ère où la «post-vérité» semble saper les valeurs traditionnelles de la science et de l'expertise?
120. Pour résoudre ce problème, il faut changer la manière dont les connaissances sont produites et partagées, aller vers un modèle plus participatif et se détourner des modèles centralisateurs selon lesquels des experts omniscients partagent leur immense érudition avec des étudiants principalement ignorants. L'épidémie de covid-19 a montré que le leadership et l'expertise intellectuels sont encore importants et que des changements fondamentaux sont encore possibles et seront même nécessaires à l'avenir⁴². L'épidémie a également illustré une autre tendance: le partage horizontal et rapide d'informations et la production conjointe de connaissances grâce à la collaboration sont devenus le modèle dominant pour la gestion des connaissances et ont remplacé la diffusion d'un corpus de connaissances détenu par une autorité centrale.
121. La production conjointe de connaissances est justement l'approche promue par les écoles pratiques d'agriculture depuis les années 1990. Il s'agit également, en grande partie, du principe qui est à la base d'une organisation telle que la FAO dans l'appui que celle-ci apporte à la mise en œuvre de programmes nationaux. L'objectif est d'apprendre en agissant ensemble, autour de thèmes qui occupent une place importante à l'échelle locale. À l'inverse, un projet pilote fondé sur une approche centrée sur la FAO peut être comparé à une parcelle de démonstration destinée à enseigner aux agriculteurs la façon de procéder, de manière descendante. Cet ancien modèle ne parvient plus à convaincre les agriculteurs, de même que de nombreux projets pilotes ne parviennent plus à convaincre les gouvernements. En toute justice, certains projets pilotes réussissent parfois et évoluent progressivement en des programmes plus importants, mais le passage à une approche collaborative est toujours nécessaire à un moment ou à un autre.
122. La phase 1 de l'évaluation a mis l'accent sur la rareté des outils de gestion des connaissances au sein de la FAO. Ce diagnostic a été confirmé par les études de cas par pays réalisées au cours de la phase 2. Globalement, la FAO apparaît comme une organisation fragmentée en ce qui concerne la gestion des connaissances. L'obstacle principal identifié dans trois des 15 études de cas sur des pays, et souligné par de nombreux membres du personnel ayant répondu à l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation, est l'absence d'un système mondial harmonisé permettant de collecter des

⁴² S'agissant, par exemple, de la prise en compte de facteurs sociaux en même temps que les facteurs économiques et de la promotion de chaînes de valeur plus courtes afin de diminuer la dépendance envers le commerce international. La présente évaluation en est un exemple. Elle a été menée au niveau local et les résultats ont ensuite été agrégés à l'échelle mondiale sans que des déplacements internationaux aient été nécessaires.

données de suivi et de faciliter les échanges de connaissances et les ajustements nécessaires⁴³.

123. En l'absence d'outils officiels, les connaissances ont été partagées de façon «naturelle» par l'intermédiaire de réseaux de collègues et de partenaires, qui peuvent aisément constituer des groupes cloisonnés ou même des «courants de pensée». La FAO est une organisation multilingue. Cependant, l'échange de connaissances entre les membres du personnel et entre les Membres de l'Organisation continue à être entravé par les différences linguistiques. Les connaissances se transmettent par le biais des langues. Les membres du personnel qui sont anglophones ont tendance à travailler dans des pays anglophones, les francophones dans des pays francophones, etc. Cela pourrait expliquer les difficultés rencontrées par la FAO pour transmettre les connaissances d'une «sphère culturelle» à une autre, par exemple de l'Amérique latine à l'Europe et à l'Asie centrale, ou de l'Afrique au Proche-Orient.
124. Par ailleurs, l'Organisation a depuis toujours eu tendance à gérer les connaissances et l'assistance technique de manière centralisée et descendante, ce qui ne facilitait pas les transferts horizontaux de connaissances. Certaines divisions basées au Siège ont encore aujourd'hui des interactions limitées avec les bureaux de pays, notamment le Centre d'investissement de la FAO, la division Marchés et commerce (EST) et d'autres entités. De manière plus générale, les spécialistes de la FAO basés au Siège ne sont pas toujours au courant des programmes menés sur le terrain dans leur domaine de compétence et sont donc moins en mesure d'y contribuer. Une tension naturelle et inévitable existe entre les normes et programmes mondiaux et les réalités locales, mais il importe que le dialogue soit maintenu entre la théorie et la pratique.
125. L'éducation de masse et les médias sociaux ont créé un nouvel écosystème au sein duquel les connaissances de tous sont mises à profit et ne sont pas ignorées. Les spécialistes sont donc appelés à adopter une posture plus humble et les compétences méthodologiques doivent inclure les connaissances des agriculteurs, des pêcheurs et d'autres producteurs d'aliments dans l'expérimentation conjointe menée dans une perspective scientifique (les savoirs traditionnels et autochtones étant généralement exprimés en des termes simples). Le rapport de phase 1 demandait un compte-rendu plus positif des pratiques et des connaissances agricoles traditionnelles, mais les tentatives de documentation des savoirs traditionnels cités dans la phase 2 sont rares⁴⁴.
126. Les responsables politiques, les chercheurs et les agents de vulgarisation ont tendance à privilégier des approches productivistes et intensives issues de la «révolution verte» (mécanisation, amélioration des semences, introduction d'animaux reproducteurs, produits d'importation destinés à l'alimentation animale, engrais, etc.) qui transmettent une image rutilante de la modernité, souvent au détriment des savoirs traditionnels qui sont considérés comme relevant de l'atavisme et rejetés.
127. L'écart qui existe entre le type d'apprentissage appliqué dans les écoles pratiques d'agriculture et la théorie de la production conjointe de connaissances (voir la section 2.1) montre que les vieilles habitudes ne sont pas faciles à changer et que le nouveau modèle de la connaissance est plus difficile à mettre en œuvre que le précédent.

⁴³ L'enquête a reçu 548 réponses. Six entrées étaient incomplètes et n'ont pas été prises en compte dans l'analyse. Celle-ci porte donc sur 542 entrées.

⁴⁴ Par exemple, en Angola, dans le cadre d'un projet de la FAO visant à répertorier les maladies animales et les traitements traditionnels à la fois dans la langue locale et en des termes scientifiques.

128. Néanmoins, les écoles pratiques d'agriculture sont sur la bonne voie. Une deuxième «révolution verte» qui favoriserait la simple transmission d'un ensemble de connaissances de manière descendante ne correspond pas à ce qui est attendu dans le cadre de la réalisation des ODD. La première révolution verte a permis de produire beaucoup plus d'aliments afin de nourrir une population mondiale croissante, mais cela à un coût élevé, notamment en termes de pollution, d'empiètement sur les habitats naturels et de perte de biodiversité. Les ODD nous demandent de remédier à ces problèmes et non pas de les aggraver.
129. Après de nombreuses années de stagnation, la contribution de l'aide publique au développement consacrée à l'agriculture est de nouveau en hausse. Le monde peut difficilement se permettre de répéter les erreurs du passé. L'insuffisance des investissements dans le secteur de l'agriculture pendant les années 1990 et 2000 a été le résultat de la mise en œuvre d'un grand nombre de «programmes de développement intégré» au cours des décennies précédentes. Il s'agissait d'investissements simplistes, uniformisés, qui ne tenaient pas compte des acteurs locaux et de leurs connaissances, et faisaient appel à des technologies modernes importées qu'il n'était pas toujours facile de mettre en œuvre et de maintenir à l'échelle locale. Ces programmes avaient rarement un impact durable.
130. Par ailleurs, la révolution verte n'a pas été applicable aux écosystèmes arides. En dépit des politiques et programmes de modernisation du secteur de l'élevage et de sédentarisation des éleveurs pastoraux, le pastoralisme extensif demeure la forme de gestion des ressources naturelles la plus résiliente et la plus productive en terres arides. En Afrique, 43 pour cent de la population (270 millions de personnes) sont des éleveurs pastoraux. La mobilité est un élément essentiel des nombreuses voies menant vers l'intégration durable entre les cultures et l'élevage (FAO et FIDA, 2016). Les documents produits dans le cadre du programme IDRISI mené dans la Corne de l'Afrique mettent l'accent sur la logique économique qui justifie l'appui apporté à ces systèmes. Ils recommandent de veiller à ce que les conditions nécessaires à la mobilité des éleveurs pastoraux soient assurées (régimes foncier, réserves et couloirs de pâturage, déplacements transfrontières, etc.) et d'éviter les interventions qui sont en concurrence avec la production pastorale⁴⁵.
131. Il ne s'agit pas d'un retour vers le passé ou vers une production et des moyens d'existence archaïques. Ces systèmes de production sont encore bien vivants et s'adaptent constamment. Les petits exploitants sont très disposés à apprendre et désirent investir afin d'augmenter leurs revenus, de s'adapter au changement climatique, à l'urbanisation et à d'autres tendances, et de rendre leurs pratiques plus durables. Ils doivent être aidés et conseillés, mais également respectés pour leurs compétences et leurs connaissances.

⁴⁵ Un certain nombre de projets d'investissement à grande échelle ont été conçus sur la base de cette nouvelle façon d'appréhender le pastoralisme dans la Corne de l'Afrique et ont été financés par la Banque mondiale et par la Banque africaine de développement.

4.4. Ressources financières et autres ressources

Constatation 38. Les contributions volontaires progressent depuis quelques années et reflètent l'importance que les partenaires de développement accordent à la FAO. Les partenariats et les ressources mobilisées par l'intermédiaire de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ont également augmenté. Néanmoins, la mobilisation traditionnelle de ressources, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire s'appuient toujours sur une base relativement réduite de partenaires fournisseurs de ressources.

Constatation 39. La résilience face au climat est un domaine en plein essor, notamment grâce aux propositions que le FEM et le FVC ont acceptées ces dernières années. La FAO est idéalement placée pour concevoir les initiatives auxquelles il convient d'affecter ces fonds, bien que le processus soit manifestement complexe en raison des exigences en matière de données et de l'étendue des dimensions sociale et économique dont il faut tenir compte.

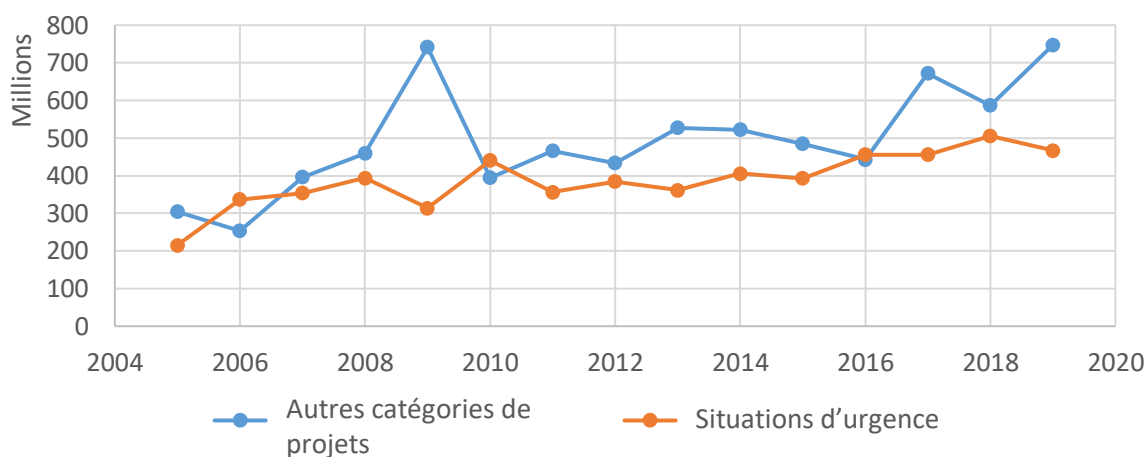
132. Ainsi qu'il a été souligné au cours de la phase 1, les contributions volontaires de la FAO progressent depuis quelques années et reflètent l'importance que les partenaires de développement accordent à la FAO. Le niveau de financement des activités de développement⁴⁶ augmente plus rapidement que celui des activités liées aux situations d'urgence. En 2019, il a atteint les niveaux observés après la crise des prix des denrées alimentaires en 2008 (figure 3). Cependant, la FAO s'appuie toujours sur un nombre relativement faible de partenaires fournisseurs de ressources; plus de la moitié des contributions volontaires proviennent de seulement cinq donateurs. Une seule étude de cas a spontanément rapporté l'opportunité que représente le niveau élevé de confiance en la FAO, en sa qualité de donateur, au sein du pays⁴⁷.

⁴⁶ L'indicateur utilisé étant l'absence d'étiquette signalant une «urgence» dans le FPMIS est utilisée en tant qu'indicateur.

⁴⁷ Ceci n'indique pas nécessairement un manque de soutien de la part des donateurs dans les autres pays, mais signifie tout simplement que la question n'a pas été soulevée en tant que point saillant dans les rapports sur les études de cas.

Figure 3: Contributions volontaires effectuées entre 2004 et 2020**Évolution du portefeuille de projets de la FAO**

Valeur budgétaire totale des projets approuvés par année d'approbation, financés à la fois par des contributions ordinaires et par des fonds extrabudgétaires (jusqu'à 2012: données issues du rapport sur l'exécution du programme; après 2012: données issues de la grande base de données)



Source: FPMIS

133. Le financement de l'action climatique et la résilience face au climat sont des domaines en plein essor. La FAO a réussi à obtenir des propositions importantes au profit du FVC. Elle est idéalement placée pour concevoir les initiatives auxquelles il convient d'affecter ces fonds. Il s'agit toutefois d'un processus très complexe qui nécessite des bases de données techniques variées, des composantes scientifiques et analytiques solides, une dimension d'inclusion sociale et environnementale globale et des méthodes de vérification des mesures reconnues et approuvées.
134. Le recours à d'autres mécanismes de mobilisation de partenaires et de ressources (financières et en nature) s'inscrit en retrait. Il s'agit notamment de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, dont l'utilisation en tant que mécanismes stratégiques pour la mobilisation de partenariats et de ressources de développement au sein de la FAO au cours de la période évaluée a été entravée par des difficultés considérables, notamment une visibilité insuffisante de la Direction de haut niveau, la collaboration avec d'autres départements et bureaux de la FAO et des changements fréquents au niveau de l'autorité et de la direction.
135. Le nombre de partenaires ayant apporté des contributions financières et en nature a augmenté au fil des années. La FAO a réussi à créer des partenariats et des fonds fiduciaires sur le long terme, notamment avec la Turquie (30 millions d'USD depuis 2006), le Brésil (plus de 60 millions d'USD depuis 2012), le Maroc (1 million d'USD depuis 2014) et le Mexique (15 millions d'USD depuis 2015), outre le partenariat déjà établi avec la Chine (plus de 130 millions d'USD entre 2009 et 2019). L'Organisation n'a cependant pas réussi à attirer des partenaires dits triangulaires⁴⁸. Des exemples positifs ont été

⁴⁸ La définition du concept de coopération triangulaire n'est pas claire. En pratique, au sein de la FAO, il s'agirait plutôt de la participation d'un partenaire du Nord à un projet donné.

enregistrés avec l'Allemagne, la Corée du Sud, l'Espagne, le Japon et les Pays-Bas, mais n'ont pas été largement reconnus en tant que coopération triangulaire. Le FIDA et le PAM ont indiqué avoir rencontré les mêmes difficultés.

4.5. Réforme du système des Nations Unies et collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome

Constatation 40. La réforme du système des Nations Unies et la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont perçues comme des possibilités de renforcer la position de la FAO et de transposer ses approches à plus grande échelle au sein des pays dans lesquels la réforme est en cours de lancement.

Constatation 41. La réforme du système des Nations Unies vise à mettre en place une offre de services plus cohérente et davantage axée sur la demande. Elle réclame d'accroître le pouvoir de décision et l'autonomie financière des bureaux de représentants de la FAO dans les pays.

Constatation 42. Les avantages de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont éclipsés à l'heure actuelle par un esprit de concurrence et des coûts de transaction élevés. Les trois organismes ont certes un programme commun, mais ils l'abordent selon des axes intrinsèquement différents qui tiennent à leurs mandats respectifs; c'est l'une des principales raisons pour lesquelles ils ont été initialement créés en tant qu'entités distinctes. Ils ont encore des efforts à faire pour surmonter leurs différences et mettre un terme à la compétition pour le financement des donateurs.

136. La FAO a adopté une attitude très positive vis-à-vis de la réforme du système des Nations Unies (précédemment dénommée «repositionnement du système de développement des Nations Unies en vue de la mise en œuvre du Programme 2030») et se montre particulièrement dynamique dans tous les aspects du processus de conception. Le Bureau de liaison de la FAO à New York offre une plateforme aux organismes ayant leur siège à Rome pour les questions relatives à la réforme. La FAO s'est également engagée à apporter une participation financière en doublant sa contribution (4,7 millions d'USD réglés en 2019) dans le cadre du nouvel accord de partage des coûts à l'appui du nouveau système de coordonnateurs résidents. La FAO a participé activement aux travaux de l'équipe d'évaluation interne aux fins de l'élaboration de la proposition finale concernant l'architecture régionale du système des Nations Unies. La réforme semble plus complexe au niveau régional car les architectures des organismes des Nations Unies y sont très différentes. La mise en œuvre vient de commencer et il est trop tôt pour en évaluer les effets au niveau des pays.
137. La phase 2 n'a pas permis de collecter les données nécessaires à une reformulation significative des conclusions de la phase 1. Sur le terrain, la réforme n'en est encore qu'aux premiers stades.
138. S'agissant des organismes ayant leur siège à Rome et de la collaboration au sein du système des Nations Unies, la phase 2 a examiné le Programme commun «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales», conçu et mis en œuvre par la FAO, le FIDA, le PAM et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes). Il a été observé que ce programme démontrait l'utilité de la collaboration interinstitutions et pouvait fonctionner à condition

d'être correctement planifié. Le programme a suscité un vif intérêt et pourrait être transposé à plus grande échelle sur d'autres sites et dans d'autres pays. Il est actuellement en court d'évaluation et les résultats permettront de planifier la phase suivante. Il a également été noté que la méthode des clubs Dimitra avait été adoptée dans certains pays par des partenaires du système des Nations Unies tels qu'ONU-Femmes, suite aux activités menées conjointement avec la FAO. La collaboration au sein du système des Nations Unies dans le cadre de programmes conjoints pourrait donc constituer un moyen de communiquer des approches utiles mises au point par la FAO.

139. Faisant suite à l'appel lancé par le Secrétaire général, les organismes ayant leur siège à Rome ont signé en 2018 un protocole d'accord ambitieux d'une durée de cinq ans qui s'inscrit dans le contexte de la réforme de des Nations Unies. Sur le plan analytique, *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* est à présent le fruit du travail conjoint de la FAO et des autres organismes ayant leur siège à Rome, de l'UNICEF et de l'OMS, l'objectif étant de faire en sorte que cette publication soit plus largement diffusée et prise en compte et d'améliorer la cohérence et la fiabilité des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cependant, l'instauration par le PAM des examens stratégiques du défi «Faim zéro» dans toute une série de pays en développement a été une occasion manquée. Ces «évaluations de l'ODD 2» ont rarement impliqué d'autres organismes ayant leur siège à Rome et ont été mises au point dans le seul but d'orienter les contributions du PAM vers l'ODD 2, contrairement aux principes des ODD.
140. Une étude de cas portant sur la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome a été menée en août 2019 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, dans quatre pays. Selon les conclusions de l'étude, la collaboration est de type opérationnel plutôt que stratégique, se situe généralement au stade de projet et se trouve freinée par le manque d'harmonisation des processus opérationnels du fait de la fragmentation des flux de financement et de la manière dont les donateurs collaborent avec les différentes institutions. [...] Jusqu'à présent, le personnel travaillant dans les pays fonctionne à l'échelle du projet et de manière relativement informelle. Il s'emploie à trouver des solutions lorsque les différences entre les cycles de planification, les environnements et la capacité de financement sur le terrain créent des obstacles à la collaboration (Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, 2019). L'étude de cas réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales fait également ressortir que les partenariats doivent être utiles et qu'il ne convient pas de supposer d'emblée qu'une collaboration plus poussée soit toujours positive.
141. L'accent doit être mis sur ce qu'il convient de faire pour agir à grande échelle et obtenir l'impact souhaité, en mettant à profit l'avantage comparatif de chacune des institutions. Les trois organismes ont certes un programme commun, mais ils l'abordent selon des axes intrinsèquement différents; c'est l'une des principales raisons pour lesquelles ils ont été initialement créés en tant qu'entités distinctes. Ils ont encore des efforts à faire pour surmonter leurs différences et mettre un terme à la compétition pour le financement des donateurs, au-delà des mesures les plus faciles à mettre en œuvre, telles que le partage de l'information, la facilitation de leurs travaux respectifs de façon opportuniste et la conduite de travaux à l'échelle du projet.

5. Conclusions et recommandations

142. L'ODD 2 vise à éliminer la faim et la malnutrition et à transformer les systèmes alimentaires de façon à les rendre plus durables. Il constitue le cœur du mandat et des activités de la FAO. Il faut que l'Organisation se montre à la hauteur de l'enjeu. En effet, il ne reste plus que 10 ans avant l'échéance de 2030 et, si la présente évaluation ne devait avoir qu'une utilité, ce serait de souligner qu'il est urgent d'amorcer un changement. Il est attendu que la nécessité d'une transformation rapide soit soulignée lors du Sommet sur les systèmes alimentaires qui se tiendra l'an prochain. Les auteurs du présent rapport estiment que la FAO ne peut contribuer à transformer l'agriculture et les systèmes alimentaires sans se transformer elle-même au préalable.
143. La première phase de l'évaluation a abouti à un ensemble de conclusions et de recommandations préliminaires. Celles-ci ont été mises à l'essai pendant la deuxième phase au regard d'un éventail de pratiques utilisées au niveau des pays et de produits mondiaux et régionaux. La phase 2 n'a invalidé aucune des conclusions ni des recommandations de la phase 1. Au contraire, elle en a confirmé certaines et en a nuancé d'autres. Elle a également contribué à déceler les difficultés et les possibilités qui se présentaient au niveau des pays, ainsi que dans les domaines où le fait de transposer les bonnes pratiques à plus grande échelle et d'en tirer des enseignements pourrait permettre d'accomplir des progrès rapides. À cet égard, le texte ci-après est globalement structuré de la même manière que les conclusions et recommandations formulées à l'issue de la phase 1.
144. La contribution de la FAO à l'ODD 13 (action climatique) sera examinée dans le cadre d'une autre évaluation. Par conséquent, le présent rapport ne traite pas cette question, ni ses liens avec l'ODD 2. Cependant, compte tenu du caractère de plus en plus pressant qu'elle revêt, il semble nécessaire de l'inclure davantage dans la planification et la mise en œuvre des cibles de l'ODD 2, sous réserve que l'évaluation de l'ODD 13 le confirme.

Conclusion 1. D'importants progrès ont été accomplis s'agissant du positionnement de la FAO par rapport aux ODD, en particulier au niveau mondial.

L'Organisation s'emploie à prêter un appui au cadre mondial de développement durable qu'elle a contribué à élaborer et qui lui offre un vaste espace pour déployer ses capacités et communiquer au sujet de son mandat. Des progrès considérables ont aussi été accomplis pour ce qui est de faire connaître, en interne et en externe, le rôle que joue la FAO en faveur des ODD, et de donner au personnel les moyens de le faire également. La FAO participe à la réforme en cours du système des Nations Unies – étroitement liée aux ODD – dans un esprit fortement collaboratif à l'échelle mondiale.

145. La FAO a contribué à la formulation des ODD, en particulier de l'ODD 2. Elle s'est véritablement approprié le Programme 2030 dans son ensemble et souscrit notamment au fait qu'il mette l'accent sur les interactions et les arbitrages entre secteurs. L'Organisation s'emploie à prêter un appui au cadre mondial de développement durable qu'elle a contribué à élaborer et qui lui offre un vaste espace pour déployer ses capacités et communiquer au sujet de son mandat. Le cadre des ODD est bien connu au sein de la FAO et sert de support au dialogue et à la collaboration avec de nombreuses tierces parties. C'est un instrument qui s'avère utile en ce qu'il permet d'établir un langage commun et d'œuvrer à des objectifs convergents, voire partagés.

146. Bien que la présente évaluation ne porte pas sur l'appui prêté par la FAO à la réalisation d'autres ODD, elle met en évidence l'importance de l'ODD 2 du point de vue de l'Organisation, y compris sur le plan financier. Au vu de son nom et de son mandat, il est logique que la FAO se concentre bien davantage sur l'ODD 2 que sur tout autre ODD.
147. L'Organisation est bien placée au niveau mondial. Elle participe de manière productive à la réforme actuelle du système des Nations Unies conduite par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en vue de renforcer l'adaptation des entités du système des Nations Unies pour le développement aux objectifs recherchés dans le contexte des ODD, abordant les débats dans un esprit de collaboration forte, de réalisme et, de l'avis de certains, de créativité. Cependant, la réforme n'a pas encore été mise en œuvre dans de nombreux pays et on ne sait pas précisément, à ce stade, quelle incidence elle aura sur les activités et le positionnement de la FAO.
148. Les travaux de la FAO intéressant la mesure des indicateurs relatifs aux ODD n'ont pas été examinés dans le cadre de l'évaluation de l'ODD 2 car ils sont l'objet d'une évaluation parallèle portant sur l'appui de l'Organisation aux statistiques nationales. Toutefois, il convient de rappeler que la FAO a lancé un programme de renforcement systématique des capacités afin d'aider les pays à mesurer les indicateurs des ODD. Ce programme comprend des ateliers de formation régionaux, des missions d'assistance technique et des cours d'apprentissage en ligne – activité qui contribue positivement au positionnement de l'Organisation sur les ODD, aux niveaux mondial et national.

Conclusion 2. La position de la FAO est moins forte à l'échelon national, du fait de son empreinte programmatique limitée.

Au niveau des pays, l'Organisation est considérée à la fois comme un fournisseur fiable d'assistance technique – rôle qu'elle accomplit efficacement – et un donateur ou une entité chargée de la mise en œuvre de programmes sur le terrain. Cependant, ce dernier rôle est amoindri par ses faiblesses opérationnelles et le recours excessif à des projets pilotes d'envergure modeste. Les retards administratifs pèsent sur les résultats, le rapport coût-efficacité et les relations avec les parties prenantes nationales, les bénéficiaires et les partenaires fournisseurs de ressources. Ils ternissent la réputation de la FAO, resserrent la demande d'appui technique et font perdre à l'Organisation de sa pertinence aux yeux des acteurs nationaux.

149. L'évaluation de la phase 1 a montré que la FAO devait transformer ses structures, ses mécanismes d'exécution et ses programmes pour aider plus efficacement les pays à atteindre l'ODD 2. L'évaluation de la phase 2 confirme cette conclusion. La position de la FAO était jugée bien moins forte au niveau des pays qu'à l'échelon mondial, ce qui s'expliquait par l'association de plusieurs facteurs, notamment une empreinte programmatique limitée, de faibles capacités opérationnelles dans de nombreux bureaux de pays et un morcellement excessif du portefeuille et des outils de gestion du cycle des projets.
150. En outre, le manque de visibilité des programmes et la pérennité limitée de projets isolés et dépourvus de suivi ont été fréquemment cités. La FAO est considérée à la fois comme un fournisseur fiable d'assistance technique – rôle qu'elle accomplit efficacement – et un donateur ou une entité chargée de la mise en œuvre de programmes sur le terrain. Cependant, ce dernier rôle est amoindri par ses faiblesses opérationnelles et le recours excessif à des projets pilotes d'envergure modeste.

151. Les retards administratifs pèsent sur les résultats, le rapport coût-efficacité et les relations avec les parties prenantes et les bénéficiaires. Ils resserrent la demande d'appui technique et font perdre à l'Organisation de sa pertinence aux yeux des acteurs nationaux, ainsi qu'une partie du soutien des donateurs. Quoi qu'il en soit, les obligations fiduciaires s'accompagnent de contraintes et justifient évidemment un certain niveau de contrôle administratif.
152. En outre, la réforme en cours du système des Nations Unies (qui n'a pas encore été mise en œuvre dans de nombreux pays) prévoit une offre de services plus cohérente et davantage axée sur la demande dans les pays. Elle réclame d'accroître le pouvoir de décision et l'autonomie financière des bureaux de pays de la FAO. L'ensemble du système des Nations Unies doit œuvrer, main dans la main et de manière plus fluide, au service des ODD. Cela ne se limite pas aux organismes ayant leur siège à Rome, mais concerne également le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (gouvernance), l'OMS (santé humaine), l'UNICEF (nutrition) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) (liens entre zones rurales et zones urbaines). La souplesse et la rapidité de réaction sont d'autant plus nécessaires face à l'imprévisibilité croissante et aux risques grandissants, que ceux-ci soient liés à un conflit, aux criquets ou encore à une nouvelle souche de coronavirus.

- **Recommandation 1. Les faibles capacités opérationnelles des bureaux de pays de la FAO représentent un handicap stratégique, et il faudra les renforcer dans une optique systémique à long terme. La réforme du système des Nations Unies réclame d'accroître le pouvoir de décision et l'autonomie financière des bureaux de pays de la FAO, et de leur prêter un appui considérable en matière d'analyse afin qu'ils puissent faire jeu égal avec les autres entités des Nations Unies au niveau national. La FAO doit profiter de la réforme du système des Nations Unies et de l'initiative PROMYS pour rationaliser la gestion et les contrôles de son cycle de projets, alléger la charge administrative, réduire le morcellement de son portefeuille et veiller à ce qu'une approche plus programmatique soit appliquée à la gestion du portefeuille, au sein des nouveaux cadres de programmation par pays et en lien avec le Cadre stratégique.**

Conclusion 3. La FAO agit à grande échelle lorsqu'elle collabore avec d'autres entités en vue de prêter un appui à des initiatives, programmes et politiques locaux.

Nombre des projets nationaux de la FAO qui ont été examinés étaient de taille modeste, faute d'approche programmatique au sein de l'Organisation et en raison de la tendance à financer des projets pilotes isolés et de faible ampleur. Contribuer à des initiatives et des programmes régionaux pourrait donner davantage de résultats. Parmi les autres points d'ancrage actuellement utilisés par la FAO pour agir à grande échelle, citons l'appui juridique, les programmes régionaux et les processus d'élaboration de politiques, l'appui au commerce et aux investissements, le financement de l'action climatique, la collaboration au sein du système des Nations Unies, la coopération Sud-Sud et l'éducation (de type scolaire ou informelle). La portée des partenariats établis dans les pays et les domaines d'activité couverts par ceux-ci semblent augmenter progressivement dans certains pays. Cependant, les partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de ressources nationales supplémentaires demeurent trop faibles pour influencer sur les systèmes alimentaires.

153. L'équipe d'évaluation a recherché assidûment les bonnes pratiques existantes au niveau national dans un large éventail de domaines et de pays. Elle a recueilli des informations sur une multitude de cas et de pratiques intéressants, à grande échelle, ainsi que sur de nombreux projets de faible ampleur, qui n'avaient pas encore abouti à de bonnes pratiques expérimentées et reproduites par d'autres acteurs. Ces initiatives étaient axées principalement sur la production et se limitaient généralement aux exploitations.
154. Cela s'expliquait par l'absence d'approche programmatique et d'outils pour l'étayer au sein de la FAO, tel qu'indiqué dans le rapport de la phase 1, et par la tendance à financer des projets pilotes éphémères et de faible envergure. À l'inverse, nombre des pratiques mises en œuvre à grande échelle qui sont mentionnées dans le présent rapport concernaient l'appui de la FAO à un programme initié et géré par les parties prenantes nationales. L'appui à des initiatives et des programmes nationaux ou étatiques – programme d'agriculture naturelle à budget zéro dans l'Andhra Pradesh (Inde), institutionnalisation des écoles pratiques d'agriculture comme méthode de vulgarisation rurale en Angola ou développement du réseau national d'approvisionnement en eau dans les zones rurales du Maroc, par exemple – peut donner davantage de résultats dans les faits que des projets pilotes s'agissant de faire la démonstration d'innovations conçues ailleurs, car il repose sur la dynamique et la demande locales. Une autre solution, connexe à la précédente, consiste à s'appuyer sur la collaboration entre entités du système des Nations Unies dans le cadre de programmes conjoints pour faire essaimer les approches efficaces pilotées par la FAO.
155. Cette démarche permet à l'Organisation de se concentrer sur ce qu'elle fait bien (avis techniques, appui juridique et soutien aux politiques, gestion des données, méthodes participatives et coordination/mobilisation) pendant que d'autres partenaires se chargent des tâches plus opérationnelles. Ainsi, la FAO peut contribuer utilement, à grande échelle, au développement d'un pays, grâce à la collaboration et la coordination avec d'autres partenaires. Cependant, pour prêter un appui technique en temps voulu à un programme national en cours, l'Organisation doit malgré tout disposer de certaines capacités.
156. Au fil des années, la FAO a participé à la lutte préventive contre diverses espèces de criquets sur toute la planète, notamment en Afrique, au Proche-Orient, en Asie du Sud-Ouest, dans le Caucase et en Asie centrale, au Pérou, ou encore à Madagascar, et à la mise en place d'un système régional de commissions reposant sur la coordination et la solidarité régionales. Sa réaction actuelle face à la crise du criquet pèlerin en Afrique de l'Est et au Yémen montre à quelle échelle l'Organisation est capable d'opérer pour aider ses Membres à gérer les organismes nuisibles transfrontières qui s'attaquent aux végétaux.
157. S'agissant de la transposition à plus grande échelle, l'appui juridique est, parmi les interventions en matière d'avis sur les politiques qui ont été examinées aux fins de l'évaluation, l'un des domaines les plus productifs et les efficaces. Il convient donc de le développer. L'équipe d'évaluation a constaté que les lois étaient plus pérennes que les politiques et davantage susceptibles d'être appliquées que ces dernières. De toute évidence, ces deux types d'instruments ne s'excluent pas mutuellement et des pays peuvent estimer qu'il est judicieux de commencer par élaborer une politique, qui servira ensuite de base à une loi.
158. Les travaux sur le suivi des marchés de produits ont intrinsèquement une portée mondiale. Ils ont permis, en 2020, d'étayer l'analyse de la FAO concernant les effets de la

crise de la covid-19 sur la sécurité alimentaire et les chaînes de valeur, ce qui illustre l'utilité qu'ils peuvent avoir à grande échelle.

159. Les investissements sont évidemment cruciaux pour la réalisation de l'ODD 2. Or, il existe un écart important (estimé par la Banque mondiale à 80 milliards d'USD par an) entre les investissements actuels et le montant nécessaire pour atteindre cet objectif. Le Centre d'investissement a prêté un appui solide aux investissements agricoles par l'intermédiaire d'institutions financières internationales. La Banque mondiale et d'autres investisseurs institutionnels redécouvrent l'agriculture et la production alimentaire après les avoir négligées pendant des années, mais il faut désormais que «les milliards se transforment en milliers de milliards»⁴⁹.
160. Le renforcement de la mobilisation et de l'utilisation efficace de ressources nationales est également au cœur du Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement. Le rôle de la FAO à cet égard consiste notamment à contribuer à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'investissement spécifiques (PNIA relevant du PDDAA, par exemple) mais aussi, de manière plus générale, à participer au renforcement de l'environnement politique et juridique, à favoriser le développement des systèmes d'éducation de type scolaire et des services de vulgarisation, à faciliter les partenariats avec les organisations de producteurs et de consommateurs, le secteur privé et d'autres acteurs du développement, et à promouvoir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.
161. L'ODD 2 est exhaustif et insiste sur la nécessité d'appréhender la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans une optique systémique large, ce qui réclame une certaine cohérence entre les politiques relatives à l'alimentation et la nutrition, au développement agricole et au commerce. Or, une telle cohérence est rare dans la pratique. Un certain nombre d'études de cas par pays ont montré, par exemple, que les politiques agricoles privilégiaient généralement un assortiment réduit de cultures de base, tandis que les politiques nutritionnelles appelaient à diversifier l'agriculture.
162. La FAO pourrait également jouer un autre rôle important, qui consisterait à concourir à l'amélioration du fonctionnement institutionnel des ministères de tutelle (ministères de l'agriculture, par exemple), lequel entame parfois leur capacité de mobiliser des ressources issues du budget national et auprès de partenaires de développement.
163. Le financement de l'action climatique est un domaine en plein essor dans le programme de la FAO. L'Organisation est parvenue à faire accepter plusieurs propositions d'envergure par le FVC et occupe une position unique pour ce qui est de concevoir les initiatives auxquelles ces fonds seront affectées, processus que chacun sait difficile et qui requiert des bases de connaissances techniques variées, des éléments d'analyse scientifiques et fondés sur des données, un volet visant une inclusion sociale complète et la prise en compte de la dimension environnementale, et des méthodes de vérification des mesures qui soient attestées et acceptées.
164. Le recours à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire progresse lentement. Des difficultés considérables ont empêché de recourir plus largement à ce mécanisme stratégique pour mobiliser des partenariats et des ressources au service du

⁴⁹ Cette formule traduit l'idée que les ODD sont extrêmement ambitieux et réclament le même degré d'ambition s'agissant d'utiliser les «milliards» d'aide publique au développement et les ressources disponibles dans le domaine du développement pour attirer, exploiter et mobiliser des «milliers de milliards» sous la forme d'investissements de toutes sortes: publics et privés, nationaux et mondiaux, en capitaux et en capacités.

- développement au sein de la FAO pendant la période considérée, notamment un manque de visibilité, un important renouvellement des hauts fonctionnaires et une collaboration insuffisante avec les autres départements et bureaux du Siège.
165. Il existe également une autre voie pour faire essaimer les approches efficaces: utiliser la pression exercée par les consommateurs pour contraindre les forces en présence sur les marchés à œuvrer en faveur de la transition vers des systèmes alimentaires plus durables. Citons à titre d'illustration le célèbre cas de la loi relative à l'étiquetage alimentaire au Chili et celui du projet sur les SIPAM au Maroc, qui permet de revitaliser les écosystèmes agricoles d'oasis au moyen d'une approche durable et intégrée, axée sur les paysages, y compris la promotion de la biodiversité grâce à des produits agricoles biologiques qui accroissent les revenus. Néanmoins, les travaux de la FAO visant à donner des moyens d'action aux consommateurs ne sont pas suffisamment développés et ce domaine demeure méconnu.
 166. L'éducation des producteurs, des marchands et des consommateurs d'aliments joue un rôle pivot dans la transition vers des systèmes alimentaires plus durables. Cette transition est fondée sur les connaissances. C'est pourquoi les établissements relevant de l'éducation nationale, y compris les écoles professionnelles, peuvent être un point d'ancrage extrêmement judicieux. Cette démarche a été adoptée avec succès pour le cours sur la nutrition dispensé dans le cadre du projet ENACT et au Burkina Faso, par exemple.
 167. L'un des éléments indispensables pour agir à grande échelle est la capacité de collaborer avec des partenaires extrêmement divers, y compris le secteur privé. Les ODD sont des objectifs globaux, qui requièrent de tenir compte d'un large éventail de considérations d'ordre environnemental, social et économique, et, partant, de ne plus entretenir de relation exclusive et purement technique avec les ministères de l'agriculture.
 168. Cependant, la FAO a toujours eu peu de liens avec les entités privées et les acteurs non étatiques. Lors de la dernière évaluation de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé, le processus de diligence requise pour l'approbation des partenariats avec des entités privées a été décrit comme long et fastidieux, d'où le faible nombre de partenariats de ce type. Il est important de souligner que le secteur privé est parfois en partie à l'origine du problème, mais contribue également à le résoudre.
 169. La portée des partenariats établis dans les pays et les domaines d'activité couverts par ceux-ci semblent être de bons indicateurs de la qualité d'un portefeuille programmatique. Dans la grande majorité des rapports sur les études de cas, la FAO est décrite comme proche du Gouvernement, en particulier du Ministère de l'agriculture. En revanche, peu de ces documents mentionnaient des relations étroites avec d'autres ministères, autorités locales ou acteurs non étatiques. Il en était généralement ainsi dans les situations où l'étude de cas faisait apparaître de bons résultats. En effet, des partenariats vastes impliquent une certaine empreinte programmatique dans le pays et la prise en compte de considérations d'ordre environnemental, social et économique, ils ne peuvent reposer sur une relation exclusive et purement technique avec le Ministère de l'agriculture.
 170. Les travaux les plus créatifs et les plus novateurs aux niveaux mondial, régional et national sont souvent financés par des ressources extrabudgétaires, au vu du budget limité de l'Organisation, et donc quelque peu instables sur le plan institutionnel. Cependant, le développement des fonds fiduciaires et d'autres arrangements programmatiques souples permettent de renforcer la continuité. La tendance devrait se

poursuivre, parallèlement à l'introduction plus ferme de l'approche programmatique, autrement dit de la possibilité de regrouper différents projets en un programme unique dans les systèmes financiers et les mécanismes de compte rendu, de façon à réduire les coûts de transaction et à améliorer la cohérence et la continuité. La plupart des organismes des Nations Unies ont adopté une approche programmatique il y a plusieurs décennies, mais la FAO continue de gérer ses projets comme des éléments isolés.

- **Recommandation 2. La FAO doit réviser ses processus administratifs centralisés et ses procédures si elle entend mener à bien des programmes de développement à grande échelle, ou ne serait-ce qu'y prêter un appui, en maintenant un bon rapport coût-efficacité. Il faut également que l'Organisation renforce ses compétences opérationnelles, ses outils programmatiques et ses modalités de mise en œuvre afin de mobiliser des contributions volontaires plus stratégiques et plus programmatiques, de les dépenser judicieusement de sorte qu'elles contribuent à la réalisation de l'ODD 2 et de donner une certaine visibilité aux résultats obtenus. À ce titre, elle doit introduire une approche programmatique (autrement dit la possibilité de regrouper différents projets en un programme unique et cohérent dans les systèmes financiers et les mécanismes de compte rendu) afin de réduire les coûts de transaction et d'améliorer la continuité des activités.**
- **Recommandation 3. Pour agir à grande échelle, il convient de resserrer les liens avec le secteur privé, les organisations de producteurs et de consommateurs, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche, ainsi que les organisations philanthropiques. Pour appliquer la stratégie qui concerne spécifiquement le secteur privé, il sera peut-être nécessaire d'associer des efforts diplomatiques de haut niveau et une participation en toute indépendance, par l'intermédiaire de plateformes multipartites. Il serait possible d'adapter la diligence nécessaire au niveau de risque et, partant, à la taille de l'entité privée concernée, autrement dit d'avoir recours à un processus plus léger pour les petites entités privées que pour les multinationales.**
- **Recommandation 4. Outre le fait de plaider pour que des ressources plus importantes soient affectées à l'agriculture et à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, il faut également que la capacité de la FAO d'améliorer les environnements politique, juridique et pédagogique soit mieux exploitée, afin de rendre ces environnements plus propices aux investissements privés dans l'agriculture et plus cohérents, et renforcer de manière plus systématique les capacités institutionnelles et l'efficacité des ressources au sein des ministères de tutelle. Ainsi, ces derniers pourront plus efficacement utiliser leurs ressources et en mobiliser de nouvelles.**

Conclusion 4. Le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» est fondamental du point de vue de la valeur ajoutée qu'apporte la FAO.

Il s'applique de manière universelle, même aux activités qui ne se prêtent pas à première vue à l'inclusion sociale, comme la lutte contre les criquets, du fait de la solidarité nécessaire entre pays pauvres et pays riches. La FAO a intégré, dans une certaine mesure, les considérations de parité hommes-femmes dans ses programmes et ses produits axés sur

les connaissances et a mis l'accent sur ces questions, montrant ainsi qu'il est possible de faire des avancées considérables si l'on déploie des efforts globaux. Peu de progrès ont été accomplis en ce qui concerne d'autres groupes, notamment les jeunes, les personnes pauvres et extrêmement pauvres, ou encore les peuples autochtones, notamment dans le cadre des travaux menés au titre des cibles 2.3 et 2.4 (productivité et ressources naturelles), qui représentent deux tiers des activités de la FAO en rapport avec l'ODD 2. Le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» n'a pas encore été défini ni diffusé au sein de la FAO, pas plus qu'il n'a été intégré systématiquement dans les programmes et les projets de l'Organisation. On peut le déplorer car l'inclusion sociale, la sécurité des droits fonciers et la solidarité entre pays riches et pays pauvres sont des éléments essentiels du développement durable. Les processus inclusifs sur le plan social offrent un point d'ancrage stratégique à partir duquel la FAO peut contribuer à des investissements équitables et durables, à l'interface entre les politiques, les droits, la sécurité alimentaire et la nutrition, les systèmes alimentaires et l'environnement. À cet égard, la capacité de la FAO de promouvoir le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» est une force, qui fait partie intégrante de la valeur ajoutée de l'Organisation du point de vue de ses Membres.

171. Bien que les considérations de parité hommes-femmes ne soient pas encore intégrées de manière systématique dans les programmes et les projets de la FAO, le nombre d'interventions qui s'adressent aux femmes en tant que productrices et entrepreneures augmente au fil des années. Plusieurs approches, comme les clubs Dimitra, les activités en rapport avec les chaînes de valeur et les projets visant l'autonomisation économique des femmes rurales, ont été élaborées et mises en place. L'expérience de la FAO dans le domaine de la parité hommes-femmes montre qu'il est possible de faire, dans un laps de temps relativement court, des avancées considérables vers l'objectif qui consiste à ne laisser personne de côté, ce moyennant un effort global de transformation, comme celui amorcé grâce à la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes et à l'intégration de la problématique hommes-femmes parmi les thèmes transversaux du Cadre stratégique de l'Organisation.
172. D'autres groupes tendent à être encore plus laissés de côté. En ce qui concerne les jeunes, l'un des défis à relever consiste à trouver des moyens de les attirer vers les activités agricoles. Cependant, l'abandon de l'agriculture est une planche de salut pour de nombreuses communautés rurales, grâce aux transferts de fonds et aux liens qui se tissent ainsi entre zones rurales et zones urbaines, et un espoir pour de nombreux jeunes. Une autre approche consiste à s'appuyer sur les aspirations de la jeunesse à la durabilité environnementale, à des marchés et des échanges commerciaux plus équitables, à la modernisation et à un changement radical. Après tout, les ODD concernent l'avenir de la jeunesse. Par ailleurs, les jeunes apportent leur dynamisme et leur énergie, ainsi que la conviction qu'il est urgent de changer les choses. Le Comité de la jeunesse de la FAO, créé récemment, s'inspire de cette idée.
173. Certains types d'activités étaient considérés comme se prêtant moins directement à l'inclusion sociale que d'autres. Les répercussions des invasions de criquets, par exemple, sont pratiquement universelles. Il en est de même, dans une certaine mesure, pour l'appui aux marchés et au commerce international de produits de base. Dans ces domaines, le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» ressurgit à un autre niveau: c'est alors entre pays pauvres et pays riches que l'écart est visible. Le monde ne peut se permettre de négliger les pays pauvres dans la lutte contre les organismes nuisibles

transfrontières, par exemple, car ils deviendraient des foyers qui anéantiraient les efforts déployés par les autres pays. Les organismes nuisibles et les maladies nous rappellent que nous vivons tous sur la même planète et que nous ne pourrions réussir sans coopérer au-delà des frontières.

174. À cet égard, la création d'OSL renforce la détermination de la FAO à combattre les inégalités entre les pays.
175. La cohérence du programme et la convergence qu'elle permet d'obtenir entre les différents acteurs est un atout important des ODD, auquel la FAO a contribué. Les États, ainsi que des organisations non gouvernementales (ONG), des instituts de recherche et de nombreux autres acteurs du développement, adoptent des politiques et des programmes pour réaliser les ODD. Même le secteur privé parle le langage des ODD. Dans ce contexte, la capacité de promouvoir un certain nombre de principes liés aux ODD, comme celui de «ne laisser personne de côté», et le développement global sont des éléments centraux de la proposition de valeur de la FAO, comme l'illustrent les études de cas réalisées aux fins de la présente évaluation. Les projets financés par le FVC, le Dispositif régional pour la résistance à la sécheresse et la viabilité de l'IGAD et bien d'autres exemples montrent que la principale valeur ajoutée de la FAO du point de vue des partenaires nationaux comme des partenaires fournisseurs de ressources tient à sa neutralité et à sa capacité de contribuer aux arbitrages difficiles qu'il convient d'opérer entre des solutions créatives, soucieuses de l'environnement et inclusives sur le plan social, à l'interface entre les investissements, les politiques, les droits, la sécurité alimentaire et la nutrition, les systèmes alimentaires et l'environnement.
176. Cela fournit à l'Organisation un point d'ancrage à partir duquel elle peut faciliter des investissements équitables et durables grâce à ses capacités et sa légitimité dans le domaine des investissements agricoles responsables. Si la FAO venait à se concentrer sur le secteur privé, les partenariats public-privé et l'innovation, cela pourrait avoir des conséquences négatives pour les agropasteurs, les pêcheurs et les communautés autochtones, dans l'éventualité où les droits fonciers de ces personnes ne seraient pas protégés. Des instruments comme les directives relatives aux investissements agricoles responsables, les directives sur la pêche artisanale et les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale peuvent renforcer l'avantage comparatif de la FAO, en l'aidant à aborder les arbitrages difficiles mais nécessaires qui sont inhérents à toute évolution, et à permettre aux parties prenantes locales de trancher ces compromis plus facilement et de manière pragmatique.
177. Au bout du compte, les acteurs qui investissent le plus dans l'agriculture sont les petits producteurs eux-mêmes, qui le font au profit de leurs propres exploitations. Protéger et garantir les droits fonciers, y compris grâce aux Directives volontaires ou à d'autres directives et méthodes, semble être une condition indispensable pour que les investissements privés dans l'agriculture soient fiables et pérennes.

➤ **Recommandation 5. La FAO doit redoubler d'efforts pour intégrer le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» dans ses programmes, ses communications et ses produits axés sur les connaissances et définir ce qu'il implique, autrement dit les points d'ancrage à utiliser pour chaque groupe vulnérable. Plus particulièrement, l'intégration des questions de parité hommes-femmes doit être prise en main par l'ensemble de l'Organisation et, par conséquent, se refléter dans son Cadre stratégique et ses systèmes de**

responsabilité. Les outils qui ont donné de bons résultats en matière de parité hommes-femmes, comme les évaluations de la parité hommes-femmes par pays ou les marqueurs de l'égalité hommes-femmes utilisés dans les descriptifs de projets, pourraient être étendus à d'autres groupes vulnérables. Il est important que la Direction de la FAO souscrive à ce principe, pilote son intégration systématique et transmette ses valeurs aux Membres.

- **Recommandation 6.** Il faut que la FAO élabore des stratégies diversifiées afin de contribuer à réduire la pauvreté et à fournir des emplois aux jeunes des deux sexes dans les systèmes alimentaires, en s'appuyant sur les aspirations de ceux-ci à la durabilité environnementale, à des marchés et des échanges commerciaux plus équitables, à la modernisation et à un changement radical. Ce faisant, elle pourra contribuer à trouver de nouveaux modes de production, renforcer l'appui aux producteurs d'aliments (vulgarisation, approvisionnement en intrants et mécanisation, services vétérinaires, etc.) et améliorer l'agrégation en aval et le commerce de denrées alimentaires (organisations d'agriculteurs, programmes de certification, transformation et vente au détail, notamment).
- **Recommandation 7.** Un engagement politique plus fort est nécessaire pour que la FAO soit à la hauteur des défis qui se présentent dans le contexte des ODD et, plus particulièrement, pour qu'elle aborde judicieusement les arbitrages qu'il convient d'opérer entre croissance économique, équité et durabilité environnementale. L'Organisation doit utiliser davantage ses outils et ses atouts actuels en matière d'équité et d'inclusion sociales, y compris l'ensemble de directives volontaires émanant de ses organes directeurs, qu'il convient de promouvoir au niveau des pays comme faisant partie intégrante de ses valeurs et de sa valeur ajoutée.

Conclusion 5. Traduire le riche programme relatif à l'ODD 2 dans la pratique nécessite des points d'ancrage clairs.

L'ODD 2 requiert d'opérer une transition entre une agriculture axée sur la productivité et une approche fondée sur des systèmes alimentaires durables et inclusifs. En dépit des quelques efforts consentis, ce changement d'état d'esprit est lent. La mise en pratique du riche programme de l'ODD 2 sous la forme de mesures concrètes est un défi en raison de la tendance apparente à une complexification excessive, qui comporte le risque de disperser les capacités et le financement dans un éventail trop vaste de secteurs. Les approches territoriales aident à gérer ce problème de complexité des ODD car elles permettent souvent de simplifier le cadre au niveau local, de réduire le nombre de partenaires, etc. Plus généralement, les approches qui utilisent un point d'ancrage clair et ciblé (comme une région, une loi en particulier ou encore un certain groupe social) peuvent aider les parties prenantes à appréhender les ramifications complexes de ce point d'ancrage dans un certain nombre d'ODD et d'autres aspects, sans subir de paralysie liée à un excès d'analyse.

178. La FAO dispose d'un large éventail d'approches globales et en élabore constamment de nouvelles, ce qui est un atout. Néanmoins, l'équipe d'évaluation met en garde contre la complexité inhérente aux approches systémiques, y compris le Programme 2030, et les difficultés qui peuvent surgir à l'heure de les retranscrire sous la forme d'une action ciblée au niveau des pays. L'approche fondée sur les systèmes alimentaires, dans laquelle est

ancrée la réflexion autour de l'ODD 2, est toujours en cours d'élaboration. Du fait de son caractère exhaustif, elle donne lieu à une opposition similaire entre une théorie complexe et une application pratique nécessairement plus simple.

179. Quoi qu'il en soit, la FAO a intégré l'impératif de ramener les logiques complexes à des messages simples et concrets, au moins dans certains des domaines de travail examinés, tels que l'agroécologie et ses 10 éléments, qui étaient décrits comme une avancée capitale. Ces 10 éléments ont permis de progresser dans la définition de points d'ancrage clairs, étant donné qu'il faut toujours un point de départ.
180. Plus généralement, les approches qui sont introduites par un point d'ancrage ciblé (comme une région, une loi ou un groupe social en particulier) peuvent aider les parties prenantes à étudier, dans la réalité qui est la leur, les ramifications complexes de ce point d'ancrage unique dans un certain nombre d'ODD (ou aspects), y compris la sécurité alimentaire et la nutrition, le développement économique, la durabilité environnementale et l'inclusion sociale, sans pour autant s'avérer trop complexes ou impossibles à gérer.
181. Il faut que la FAO adopte une optique plus concrète, formule plus efficacement ses approches mondiales, souvent complexes, au moyen d'un langage simple, les adapte mieux aux contextes locaux de sorte qu'elles aient du sens pour les acteurs locaux et, au bout du compte, qu'elle tire davantage d'enseignements de l'expérience acquise, selon un processus ascendant. La question à se poser ne devrait pas être de savoir comment réaliser l'ODD 2 à tel endroit mais quels ODD sont parlants pour les parties prenantes locales et font écho à leurs préoccupations et leurs débats propres.
182. Les bonnes pratiques prônées par la FAO au niveau des pays visent en général davantage l'accroissement de la production et de la productivité (cible 2.3) que la durabilité de la production alimentaire (cible 2.4). Bien que l'Organisation se soit engagée, au niveau mondial, à se tourner vers une approche fondée sur les systèmes alimentaires qui soit plus durable, la transcription de cette approche sous la forme de mesures concrètes sur le terrain progresse lentement. Bien souvent, l'appui de la FAO aux systèmes alimentaires est fragmenté et cible des opérations en particulier sur les chaînes de valeur agroalimentaires.
 - **Recommandation 8. Il faut que la FAO adapte mieux ses approches mondiales aux contextes locaux. À cet effet, elle doit déterminer des points d'ancrage clairs et ciblés, en s'appuyant de préférence sur les priorités, les politiques et les programmes nationaux et locaux existants. Il peut s'agir notamment d'approches territoriales (paysages propices à la vie, systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial) qui se concentrent sur une aire géographique en particulier. La palette d'interventions optimale dépend de la situation et des conditions locales, d'où l'importance de cerner pleinement le contexte local pour obtenir les résultats escomptés moyennant les coûts de transaction les plus bas.**
 - **Recommandation 9. Il est essentiel de protéger et de conserver la biodiversité pour prévenir la propagation d'agents pathogènes qui peuvent avoir de lourdes conséquences pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et la FAO doit développer ses activités dans ce domaine, qui sont pour l'instant limitées.**
 - **Recommandation 10. Pour accélérer la transition vers des systèmes alimentaires durables, la FAO pourrait déployer davantage d'efforts pour aider les marchés à**

valoriser les pratiques agricoles durables et la biodiversité, au moyen de programmes de certification, de campagnes sur les réseaux sociaux voire d'émissions de télévision, ou même par l'intermédiaire de chefs cuisiniers et d'associations gastronomiques, entre autres.

Conclusion 6. La gestion des connaissances à la FAO ne favorise pas un apprentissage participatif et transversal.

La transition vers le développement durable est un processus fondé sur les connaissances qui nécessite de modifier les modes de production et de diffusion des connaissances, en abandonnant le modèle descendant au profit d'une approche plus participative. Elle appelle à adopter des modes de création et d'échange de connaissances qui permettent de valoriser le savoir des acteurs locaux, y compris les connaissances techniques des petits producteurs eux-mêmes, qu'il convient de respecter et d'exploiter. Bien que la FAO soit le fer de lance de cette évolution, qu'elle promeut grâce à certains de ses produits (écoles pratiques d'agriculture, par exemple), elle demeure une organisation fragmentée en ce qui concerne la gestion des connaissances. En l'absence d'outils officiels, les connaissances sont partagées de façon «naturelle» par l'intermédiaire de réseaux de collègues et de partenaires, qui peuvent aisément constituer des groupes cloisonnés. Il en résulte une certaine difficulté à apprendre des erreurs commises, à adapter les connaissances d'une «sphère culturelle» à une autre et à reproduire les initiatives fructueuses et pertinentes.

183. La transition vers le développement durable est fondée sur les connaissances. Les progrès accomplis en matière d'éducation et de connectivité modifient les modes de production et de diffusion des connaissances, en favorisant un modèle plus participatif que le modèle descendant qui avait cours jusqu'à présent. À cet égard, la pandémie de covid-19 a montré que la direction intellectuelle et l'expertise avaient encore de l'importance, et qu'un changement radical était possible, et même nécessaire, pour aller de l'avant. Cependant, l'épidémie a également mis en lumière une autre évolution: le partage rapide et horizontal d'informations et la production conjointe de connaissances grâce à la collaboration remplace progressivement la diffusion d'un corpus de connaissances détenu par une autorité centrale, qui était le modèle dominant en matière de gestion des connaissances.
184. La FAO a apporté son concours à un certain nombre de méthodes d'apprentissage participatif, comme les écoles pratiques d'agriculture, dont elle est le fer de lance depuis près de 30 ans et qui sont intégrées actuellement dans beaucoup de programmes mis en œuvre pas d'autres organisations. Cette évolution passe par un discours plus positif sur les pratiques et les connaissances traditionnelles que celui qui avait cours pendant la «révolution verte». Cependant, les responsables politiques, les chercheurs et les agents de vulgarisation ont tendance à privilégier des approches productivistes et intensives (mécanisation, semences améliorées, introduction d'animaux reproducteurs, produits d'importation destinés à l'alimentation animale, engrais, etc.) qui renvoient une image rutilante de la modernité, souvent aux dépens des connaissances traditionnelles, considérées comme relevant de l'atavisme et rejetées. Or, la plupart des systèmes agricoles traditionnels, si ce n'est tous, sont en réalité rationnels, fiables et fondés sur des connaissances empiriques accumulées au fil des siècles et constamment mises à jour. Ignorer ces connaissances et imposer des techniques de production «modernes» à forte intensité de capital, sans tenir compte des réalités économiques, agroécologiques et

sociales locales n'a pas fonctionné par le passé et ne fonctionnera pas davantage à l'avenir.

185. L'évolution vers la production conjointe de connaissances incite à s'appuyer sur des partenariats étroits et dignes de confiance. Par conséquent, la FAO doit avoir une empreinte programmatique forte au niveau des pays, afin de prêter un appui aux priorités, programmes et politiques nationaux, ainsi que dans les régions, où a lieu une grande partie de l'enrichissement mutuel entre secteurs et entre pays. Sans cela, elle ne deviendra guère plus qu'un groupe lointain d'experts dont la pertinence n'est que minime aux yeux de ses Membres.
186. Cependant, l'équipe chargée de la phase 1 de l'évaluation a insisté sur le manque d'outils de gestion des connaissances à la FAO. Ce diagnostic a été confirmé lors de la seconde phase. Globalement, la FAO apparaît comme une organisation fragmentée en ce qui concerne la gestion des connaissances. En l'absence d'outils officiels, les connaissances sont partagées de façon «naturelle» par l'intermédiaire de réseaux de collègues et de partenaires, qui peuvent aisément constituer des groupes cloisonnés, voire des «courants de pensée». En outre, les enseignements à retenir sont rarement consignés, d'où une certaine difficulté pour la FAO à apprendre de ses erreurs et à adapter les connaissances d'une «sphère culturelle» à une autre (de l'Amérique latine à l'Europe et à l'Asie centrale, ou de l'Afrique au Proche-Orient, par exemple), tel qu'indiqué dans la présente évaluation. Cela pourrait également expliquer pourquoi certaines initiatives pertinentes et fructueuses, comme la coopération entre villes, ne sont pas largement reproduites.
187. S'agissant de l'innovation et des technologies numériques, les domaines les plus avancés étaient ceux où les activités avaient débuté le plus tôt, à savoir le Service d'information sur le criquet pèlerin et le SMIAR. Le SMIAR est le fondement empirique d'un grand nombre de travaux d'analyse de la FAO sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. L'accès à l'imagerie par satellite et la capacité de traiter ce type d'images sont un autre atout de longue date. L'Organisation est véritablement à même d'encourager un accès libre à ces données et ce un domaine qui progresse, comme en témoignent la plateforme Collect Earth et l'outil Earth Map, mis au point conjointement par Google et la FAO.
188. Bien que la FAO utilise les réseaux sociaux, elle n'est pas l'organisme des Nations Unies le plus actif sur Twitter et YouTube. Les membres du personnel estimaient invariablement que l'appui de l'Organisation à l'élaboration d'outils numériques était axé davantage sur les contrôles que sur les services.

➤ **Recommandation 11. Il convient d'appliquer une approche intégrée et explicite à la gestion des connaissances afin de combler les écarts entre les divisions, de favoriser les interactions entre le personnel en poste au Siège, dans les bureaux régionaux, dans les bureaux sous-régionaux et dans les bureaux de pays, et de faciliter l'apprentissage. L'idée essentielle est d'établir des liens entre les pays et les régions, et de produire des connaissances à partir de ce qui existe déjà sur le terrain. Adopter une approche explicite et disposer d'outils uniformisés pour organiser la manière dont les connaissances sont acquises, transformées et associées par les groupes qui constituent la FAO (divisions, groupes thématiques ou autres) pourrait permettre de les transformer plus efficacement en des recommandations relatives aux politiques et des programmes ciblés. Cela s'avère crucial dans un contexte où le rapport coût-efficacité est primordial.**

- **Recommandation 12. L'appui que l'Organisation prête aux applications liées aux réseaux sociaux, aux innovations numériques et aux systèmes d'information doit être davantage axé sur les services.**
- **Recommandation 13. Il faut que les systèmes d'information de la FAO soient voués à étayer la base d'analyse utilisée par l'Organisation et les partenaires au niveau des pays, où la création et le partage de connaissances ont réellement lieu et peuvent avoir un impact. Cela serait plus efficace que de centraliser et d'analyser toutes les informations au Siège.**

Conclusion 7. Le nouveau Cadre stratégique de la FAO offre la possibilité de promouvoir et de faire connaître le rôle de la FAO de manière cohérente et concertée, en accord avec les principes du Programme 2030.

La structure actuelle du Cadre stratégique et les objectifs stratégiques qui s'y rapportent ont permis de créer une vision stratégique plus forte, alignée sur le Programme 2030 du point de vue conceptuel. Dans une certaine mesure, les équipes chargées de programmes stratégiques et les initiatives régionales ont contribué à faire émerger une approche plus programmatique et encouragé l'adoption de méthodes de travail multidisciplinaires et plus intégrées. Cependant, il demeure nécessaire d'intégrer davantage les principes clés du Programme 2030, afin de favoriser l'échange de connaissances et la collaboration entre les secteurs et les régions, et de trouver des moyens de mise en œuvre plus fiables et plus pragmatiques. Le Cadre stratégique est en cours de révision et la nouvelle version devrait résoudre les problèmes susmentionnés.

189. Bien qu'ils associent de nombreux domaines de travail, les programmes stratégiques sont eux-mêmes devenus quelque peu cloisonnés et on ne sait pas exactement dans quelle mesure ils ont permis de faire la différence sur le terrain. L'un des problèmes soulevés lors de la première phase de l'évaluation était que les cinq objectifs stratégiques maintenaient la FAO dans un mode de pensée antérieur aux ODD. Dans le rapport de la phase 1, il était indiqué que le PAM, qui avait révisé son cadre stratégique après 2015, s'était adapté plus rapidement au «langage des ODD» que la FAO et que le fait d'adopter une structure de compte rendu unique permettrait d'économiser du temps et des ressources.
190. Bien que le Cadre stratégique actuel de la FAO ait créé une vision stratégique en accord avec le Programme 2030, les principes essentiels des ODD (agir à grande échelle et ne laisser personne de côté, par exemple) n'ont pas été définis ni diffusés au sein de l'Organisation, ce qui empêche d'élaborer une idée commune de ce qu'ils impliquent pour la FAO.
191. Le Cadre stratégique de la FAO est en cours de révision. La nouvelle version sera présentée aux organes directeurs en 2021 et devrait définir la vision de la FAO, à savoir celle d'un monde durable où la sécurité alimentaire de tous est assurée dans le contexte du Programme 2030. L'élaboration d'un nouveau cadre de responsabilité, à partir des ODD et d'autres indicateurs, est également envisagée (PC 128/2, 2020).
192. Cela ne signifie pas pour autant que les ODD sont le «langage» idéal permettant à la FAO de verbaliser son mandat et son action. L'équipe chargée de la présente évaluation n'a pas examiné systématiquement les imperfections et les lacunes éventuelles du programme. Cependant, il en est une qui ressort à l'issue de la collecte de données: le

faible niveau de représentation du programme sur les interventions dans des situations de crise et la résilience, un domaine de travail pourtant important pour la FAO⁵⁰. Parmi les études de cas par pays qui figurent dans ce rapport, beaucoup ont mis en lumière des travaux importants dans le domaine de la résilience, notamment au Bangladesh (aide aux réfugiés rohingyas), au Burkina Faso (caisses de résilience) et en Turquie (aide aux réfugiés syriens). Un «produit phare» mondial, qui concernait la gestion des ravageurs et des maladies transfrontières des végétaux, était fortement axé sur les moyens de réduire les risques de manière crédible grâce à des approches préventives fiables, fondées sur des éléments scientifiques, et faisait allusion à l'intervention de la FAO face à la crise actuelle du criquet pèlerin. Ces exemples montrent que la FAO a beaucoup à offrir lorsqu'elle aborde ce programme dans l'optique du développement, autrement dit sous l'angle du renforcement des capacités et de la résilience.

193. Les ODD sont voués à être une source d'inspiration, c'est pourquoi ils sont quelque peu optimistes et laissent subsister des zones d'ombre en ce qui concerne les crises. Cependant, les crises s'accumulent aujourd'hui et ont de lourdes répercussions sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle⁵¹, qui seraient probablement corrigées si le programme des ODD avait été formulé en 2020. Cela incite à conserver un ensemble d'objectifs uniques en leur genre dans le Cadre stratégique de la FAO. Cela dit, les travaux sur la résilience pourraient également être mis en relation avec la cible 1.5 et présentés à ce titre.
194. L'équipe d'évaluation a constaté que les transferts horizontaux de connaissances entre disciplines et entre régions demeuraient entravés par des facteurs structurels et culturels (linguistiques, par exemple). Outre les connaissances, il existe d'autres «moyens de mise en œuvre» à l'appui de l'ODD 2, que la FAO n'a pas encore pleinement étudiés ou adoptés, comme les partenariats avec différents secteurs et acteurs, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, et le recours à des capacités techniques et fonctionnelles supplémentaires pour promouvoir l'ODD 2, notamment dans les domaines de l'appui technique, de l'analyse des politiques, des sciences sociales, de la mobilisation de partenariats et de la collaboration intersectorielle.
- **Recommandation 14. Il convient de réviser le Cadre stratégique de la FAO en lui conférant une architecture plus légère, rationalisée et plus souple, qui soit en relation plus directe avec les ODD. Cet instrument doit définir les principes essentiels du Programme 2030 et le rôle de la FAO dans leur mise en œuvre. Par ailleurs, le nouveau Cadre stratégique offre une occasion d'établir un mécanisme de responsabilité global en vertu duquel la Direction de haut niveau, les directeurs de division et les représentants de la FAO seraient tenus de rendre compte de leur participation à la concrétisation du changement escompté, et de mettre au point un système de suivi harmonisé, facile d'utilisation et décentralisé qui porterait à la fois sur les contributions volontaires et sur les contributions ordinaires.**

⁵⁰ Mentionné dans la cible 1.5: «D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental.»

⁵¹ Selon les évaluations préliminaires, la pandémie de covid-19 pourrait faire basculer entre 83 et 132 millions de personnes dans une situation de sous-alimentation. Celles-ci viendraient alors s'ajouter aux 690 millions de personnes qui souffrent déjà de la faim (FAO *et al.*, 2020).

-
- **Recommandation 15. Pour agir à grande échelle, promouvoir des approches globales et ne laisser personne de côté, la FAO doit disposer de capacités techniques et fonctionnelles supplémentaires, notamment d'avocats, de spécialistes de l'analyse des politiques, de sociologues, de spécialistes de la gestion des opérations et d'experts forts d'une solide expérience de terrain.**

Bibliographie

CFS. 2012. Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security. FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/i2801e/i2801e.pdf>

COFI. 2015. Voluntary Guidelines for Securing Sustainable Small-Scale Fisheries in the Context of National Food Security and Poverty Eradication. FAO, Rome. Available at: www.fao.org/3/a-i4356en.pdf

ECOSOC. 2018. Report on the 28th Session (12-16 March 2018) of the Committee for Development Polity. New York, ECOSOC. Available at: <https://undocs.org/pdf?symbol=en/E/2018/33>

FAO. 2012. The State of Food and Agriculture. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/publications/sofa/2012/en/>

FAO. 2013. Reviewed Strategic Framework. Conference, 38th Session, 15–22 June 2013 (C 2013/7). FAO, Rome. Available at <http://www.fao.org/3/mg015e/mg015e.pdf>

FAO. 2015. CL 153/3 - Adjustments to the Programme of Work and Budget 2016-17 – Hundred and Fifty-third Session of the FAO Council. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/a-mo518e.pdf>

FAO. 2016. IDDRSI Mid-Term Review. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/in-action/kore/news-and-events/news-details/en/c/885828/>

FAO. 2018a. Report of the 125th Session of the Programme Committee (Rome, 12 –16 November 2018). FAO, Rome. Available at: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_125-documents/MY401e.pdf

FAO. 2018b. The 10 Elements of Agroecology – Guiding the Transition to Sustainable Food and Agricultural Systems. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/i9037en/i9037en.pdf>

FAO. 2018c. Scaling Up Agroecology Initiative Transforming Food and Agricultural Systems in Support of the SDGs - A Proposal Prepared for The International Symposium on Agroecology. Rome, FAO. Available at <http://www.fao.org/3/I9049EN/I9049en.pdf>

FAO. 2019a. Report of the 127th Session of the Programme Committee (Rome, 4 – 8 November 2019). FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/na582en/na582en.pdf>

FAO. 2019b. FAO framework on rural extreme poverty: Towards reaching Target 1.1 of the Sustainable Development Goals. Rome, FAO. Available at: [fao.org/3/ca4811en/ca4811en.pdf](http://www.fao.org/3/ca4811en/ca4811en.pdf)

FAO. 2019c. Audit of the Project Cycle Part 3: Quality of Project Design and Effectiveness of Project Cycle Controls. Rome, FAO. Unpublished.

FAO. 2020a. FAO Regional Conference for Asia and the Pacific (35th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Region. Thimphu, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nb847en/nb847en.pdf>

FAO. 2020b. FAO Regional Conference for the Near East (35th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Near East and North Africa Region. Muscat, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc211en/nc211en.pdf>

FAO. 2020c. FAO Regional Conference for Africa (31st Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Africa Region. Victoria Falls, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc610en/nc610en.pdf>

FAO. 2020d. FAO Regional Conference for E (36th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Latin American and the Caribbean Region. Managua, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc936en/nc936en.pdf>

FAO. 2020e. FAO Regional Conference for Europe (32nd Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Region. Tashkent, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc229en/nc229en.pdf>

FAO. 2020f. Locus Watch – Desert Locust. [online]. Available at: <http://www.fao.org/ag/locusts>

FAO. n/d. Global Information and Early Warning System (GIEWS). Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/e-agriculture/news/giews-global-information-and-early-warning-system>

- FAO.** n/d. FAO's Hand-in-Hand Geospatial Platform. [online]. Available at: <https://data.apps.fao.org/>
- FAO et al.** 2020. The State of Food Security and Nutrition in the World. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/publications/sofi/2020/en/>
- FAO et al.** n/d. OpenForis. [online]. Available at: <http://www.openforis.org/collaborators.html>
- FAO & IFAD.** 2016. FAO's and IFAD's Engagement in Pastoral Development - Joint Evaluation Synthesis. Rome, FAO & IFAD. Available at: <http://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/415148/>
- Jayne, T. & Ameyaw, D.** 2016. Africa's Emerging Agricultural Transformation: Evidence, Opportunities and Challenges. Chapter 1 in Africa Agriculture Status Report 2016: Progress towards Agricultural Transformation in Africa.
- MOPAN.** 2018. MOPAN 2017-2018 Assessments – Food and Agriculture Organization (FAO). [online]. Available at: <http://www.mopanonline.org/assessments/fao2017-18/FAO%20report%20final.pdf>
- MOPAN.** 2019. Country-level collaboration between FAO, IFAD, and WFP Synthesis report. [online]. Available at: [http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20\(En\)%20%5BWeb%5D.pdf](http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20(En)%20%5BWeb%5D.pdf)
- UN.** 2014. The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet. New York, United Nations. Available at: https://www.un.org/disabilities/documents/reports/SG_Synthesis_Report_Road_to_Dignity_by_2030.pdf
- UNGA.** 2015. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (A/RES/69/313). New York, United Nations General Assembly. Available at: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=E
- UNCEB.** 2017. Leaving no one behind: equality and non-discrimination at the heart of sustainable development: a shared United Nations System framework for action. New York, UN, Chief Executives Board. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/1628748?ln=en>
- World Bank.** 2008. World Development Report 2007: Development and the Next Generation. Washington, World Bank Group. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5989>
- World Bank.** 2017. The Impact of Larger-Scale Agricultural Investments on Local Communities: Updated Voices from the Field," Food and Agriculture Global Practice Discussion Paper No. 12. Washington, World Bank Group.
- World Bank.** 2019. Agriculture Finance & Agriculture Insurance. [online]. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/agriculture-finance>

Appendice 1. Matrice des constatations, des conclusions et des recommandations

Couleur	Conclusion	Priorité de la recommandation
	Non satisfaisante	Immédiate
	Moyenne	À moyen terme
	Satisfaisante	À long terme

QUESTIONS D'ÉVALUATION

A. Le positionnement de la FAO lui permet-il d'apporter une aide pertinente aux pays pour atteindre leurs cibles de l'ODD 2?

C. Comment la FAO collabore-t-elle avec les autres parties pour aider les pays à atteindre leurs cibles de l'ODD 2?

B. Dans quelle mesure la FAO transforme-t-elle actuellement (ou devrait transformer) ses mécanismes et programmes d'exécution afin de mieux aider les pays à atteindre les cibles de l'ODD 2?

CONSTATATIONS

8. La FAO a énormément contribué à la définition de l'ODD 2 – qui repose sur l'approche fondée sur les systèmes alimentaires – et, plus globalement, au Programme 2030.

1. Environ 91 pour cent des projets qui se trouvent dans le portefeuille de la FAO concernent l'ODD 2 et ses liens avec d'autres ODD, plus particulièrement la production alimentaire (cibles 2.3, 2.4 et 2.5) pour les deux tiers et la consommation de nourriture (cibles 2.1 et 2.2) pour le tiers restant.

2. Les projets qui portent spécifiquement sur la cible 2.5 (biodiversité) sont rares, mais ce thème était traité, à divers degrés, dans un quart des

3. Nombre de projets menés sur le terrain sont de taille modeste, n'ont pas encore abouti à des bonnes pratiques tangibles et sont axés sur la production alimentaire.

40. La réforme du système des Nations Unies et la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont perçues comme des possibilités de renforcer la position de la FAO et de transposer ses approches à plus grande échelle dans les pays.

26. La structure de gouvernance complexe de la FAO permet certes aux Membres d'être fortement présents mais renforce le cloisonnement.

29. La force de la FAO réside principalement dans les capacités techniques dont elle dispose sur un large éventail de thèmes pertinents. Or, les coupes budgétaires opérées dans de nombreux domaines intéressant l'ODD 2 ont érodé ces capacités.

30. Une baisse des capacités a également été constatée dans des domaines non techniques (aspects juridiques, politiques, aspects économiques et sociaux, et gestion des connaissances, par exemple).

31. Du fait de l'insuffisance des capacités opérationnelles au niveau des pays, les demandes d'appui technique adressées à la FAO ont reculé et l'Organisation a perdu de sa pertinence aux yeux des Membres et des donateurs.

32. La gestion et le suivi du cycle actuel des projets a débouché sur un portefeuille morcelé qui présente des coûts de transaction élevés, une supervision stratégique insuffisante et une visibilité insatisfaisante des résultats.

33. La FAO est considérée comme proche du Ministère de l'agriculture. Les contacts et la collaboration avec d'autres ministères, les autorités locales et des acteurs non étatiques étaient moindres, d'après les informations recueillies.

21. Dans certains pays, souvent ceux dotés des meilleurs programmes, les partenariats s'approfondissent et prennent de l'ampleur.

22. Les partenariats avec le secteur privé demeurent insuffisants et ne permettent pas d'agir sur les systèmes alimentaires.

41. La réforme du système des Nations Unies réclame d'accroître le pouvoir de décision et l'autonomie financière des bureaux de représentants de la FAO dans les pays.

42. Actuellement, les avantages de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont éclipsés par une mise en concurrence et des coûts de transaction élevés. Ces trois organismes ont certes un programme commun, mais ils l'abordent selon des axes intrinsèquement différents qui tiennent à leurs mandats respectifs.

5. Dans le cadre de certaines des initiatives examinées, la FAO prête un appui depuis une vingtaine d'années.

6. Les innovations prônées par la FAO se sont diffusées lentement d'une région à l'autre.

7. On observe une tendance marquée en faveur d'approches plus globales, un élargissement de la portée des interventions et une diversification des produits.

18. La FAO s'en remet souvent à de petits projets pilotes. Néanmoins, un certain nombre d'initiatives déjà mises en œuvre à grande échelle sont mentionnées dans le rapport.

19. Certains modes d'intervention offrent des possibilités d'action à grande échelle, notamment: soutien aux initiatives et programmes nationaux; soutien juridique et appui aux politiques; programmes régionaux; soutien à l'investissement; soutien aux systèmes éducatifs; financement de l'action climatique; et coopération Sud-Sud et coopération triangulaire.

20. La formation des producteurs, des négociants et des consommateurs joue un rôle essentiel dans la transition vers des systèmes alimentaires durables, d'où la nécessité de tirer parti des systèmes éducatifs et des systèmes de vulgarisation des pays.

9. La mise en pratique du riche programme relatif à l'ODD 2 ne sera pas chose facile, car elle risque de disperser les moyens dans un éventail trop vaste de secteurs.

12. Les approches territoriales axées sur une région en particulier peuvent contribuer à atténuer la complexité.

13. Un bon moyen de traiter les interdépendances et les arbitrages tout en évitant la paralysie liée à un excès d'analyse consiste à déterminer un point d'ancrage pertinent, puis étudier avec les parties prenantes locales les arbitrages spécifiques que cela implique.

4. L'approche reposant sur les écoles pratiques d'agriculture et ses variantes figurent au premier plan des bonnes pratiques promues par la FAO et ont été adoptées par bien d'autres acteurs.

34. Le partage horizontal d'informations et la production conjointe de connaissances remplacent la diffusion descendante à partir d'un corpus de connaissances centralisé.

35. En l'absence d'outils officiels de gestion des connaissances, celles-ci sont partagées de façon «naturelle» par l'intermédiaire de réseaux de collègues et de partenaires, qui peuvent aisément constituer des groupes cloisonnés.

14. Le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» n'est pas encore systématiquement pris en compte à la FAO. Les actions intéressantes du point de vue de l'inclusion sociale demeurent des «succès isolés» qui découlent d'initiatives individuelles.

15. Les travaux de la FAO en faveur de la réalisation des cibles 2.1 et 2.2 (élimination de la faim et de la malnutrition) favorisent davantage l'inclusion sociale que ceux qui concernent les cibles 2.3 et 2.4 (production alimentaire).

10. Dans certains des domaines de travail examinés, la nécessité de ramener les logiques complexes à des messages simples et concrets, tels que l'agroécologie et ses 10 éléments, est déjà intégrée.

11. Les progrès réalisés dans la transition vers une agriculture plus durable ne concernent pour le moment qu'une poignée de pays.

36. L'Organisation avait tendance à prêter une assistance technique de manière descendante, ce qui ne facilitait pas les transferts horizontaux de connaissances et empêchait souvent de tirer parti de l'expérience acquise sur le terrain.

23. C'est au niveau du Service d'information sur le criquet pèlerin et du Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR) que l'on constate le plus d'avancées en matière d'innovation et de technologies numériques, de même que dans l'accès aux images satellitaires.

24. La FAO a entrepris d'améliorer la fourniture de données riches en faveur du développement, en accès libre, et la mise au point d'applications mobiles.

25. La FAO a commencé à utiliser les réseaux sociaux pour toucher un plus large public et contribuer à une transformation à grande échelle de l'agriculture.

27. Il est compliqué d'assigner les produits intégratifs existants à un élément institutionnel stable au sein de la structure sectorielle de l'Organisation.

28. Les bureaux et les programmes régionaux contribuent grandement à promouvoir des solutions et des approches intégratives, mais les échanges interrégionaux semblent limités.

CONCLUSIONS

1. La FAO est bien placée au niveau mondial pour prêter un appui à la réalisation des ODD et s'y emploie. Des progrès ont été réalisés s'agissant de communiquer au sujet du rôle de la FAO, en interne comme en externe. La FAO participe à la réforme en cours du système des Nations Unies – étroitement liée aux ODD – dans un esprit fortement collaboratif.

2. Au niveau national, la position de la FAO est plus faible, du fait d'une empreinte programmatique restreinte. Les retards administratifs ont terni la réputation de la FAO, resserré la demande d'appui technique et fait perdre à l'Organisation de sa pertinence au niveau national.

3. Une grande partie des initiatives examinées étaient de taille modeste, mais la FAO opère à grande échelle lorsqu'elle prête un appui à des programmes nationaux, à des initiatives juridiques et politiques, à des programmes régionaux, à des investissements dans les systèmes alimentaires, au financement de l'action climatique, à la collaboration au sein du système des Nations Unies, à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, ainsi qu'à l'éducation. Les partenariats et la mobilisation de ressources nationales demeurent insuffisants pour agir à grande échelle.

4. Le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» est universel et fondamental du point de vue de la valeur ajoutée qu'apporte la FAO. Il n'a pas encore été intégré systématiquement dans tous les programmes et produits axés sur les connaissances. Des progrès ont été enregistrés dans le domaine de l'égalité des sexes, mais pas sur d'autres problématiques collectives.

5. La concrétisation du riche de l'ODD 2 sera un défi, compte tenu de la tendance actuelle à une complexification excessive. Les approches qui utilisent un point d'ancrage clair et ciblé (comme une région, une loi en particulier ou encore un certain groupe social) peuvent aider les parties prenantes à appréhender les ramifications complexes de ce point d'ancrage dans un certain nombre d'aspects, sans subir de paralysie liée à un excès d'analyse.

6. La gestion des connaissances à la FAO ne favorise pas un apprentissage participatif et transversal. Or, la transition vers le développement durable demande un volume important de connaissances et nécessite d'avoir recours à de nouveaux modes de production et d'échange de connaissances qui permettent de valoriser les connaissances des acteurs locaux, y compris celles des petits exploitants.

7. Le nouveau Cadre stratégique de la FAO offre la possibilité de promouvoir et de faire connaître le rôle de la FAO de manière cohérente et concertée, en accord avec le Programme 2030.

RECOMMANDATIONS

1. Les faibles capacités opérationnelles des bureaux de pays de la FAO représentent un handicap stratégique, et il faudra les renforcer à long terme.

2. La FAO doit renforcer ses compétences opérationnelles et ses outils programmatiques, notamment en adoptant une approche plus programmatique, afin de mobiliser davantage de contributions volontaires, de les dépenser judicieusement et de rendre les résultats plus visibles.

3. Pour agir à grande échelle, il convient de resserrer les liens avec le secteur privé, les organisations de producteurs et de consommateurs, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche, ainsi que les organisations philanthropiques.

4. Outre le fait de plaider pour que des ressources plus importantes soient affectées aux systèmes alimentaires, il faut améliorer les environnements politique, juridique et pédagogique et renforcer les capacités institutionnelles au sein des ministères de tutelle, de sorte que ceux-ci puissent utiliser leurs ressources efficacement.

5. La FAO doit intégrer systématiquement le principe qui consiste à «ne laisser personne de côté» dans ses programmes, son Cadre stratégique et ses produits axés sur la communication et les connaissances.

6. La FAO doit élaborer des stratégies d'emploi des jeunes, lesquels aspirent à la durabilité environnementale, des marchés plus équitables et une modernisation.

7. Un engagement politique plus fort est nécessaire pour opérer les arbitrages requis entre croissance économique, équité et durabilité environnementale et pour promouvoir l'ensemble des directives volontaires de la FAO au niveau des pays, comme faisant partie intégrante de la valeur ajoutée de l'Organisation.

8. Il faut que la FAO adapte mieux ses approches mondiales aux contextes locaux et détermine des points d'ancrage ciblés, en s'appuyant de préférence sur les priorités, les politiques et les programmes nationaux et locaux existants.

9. Il faut que la FAO développe ses activités dans le domaine de la biodiversité.

10. Il convient d'accélérer la transition vers des systèmes alimentaires durables et de s'appuyer sur les marchés pour valoriser les pratiques et les produits agricoles durables, notamment au moyen de programmes de certification biologique.

11. La FAO doit adopter une approche intégrée de la gestion des connaissances pour renforcer les interactions entre le Siège et les bureaux décentralisés, établir des liens entre pays et régions et faciliter l'apprentissage à partir du terrain.

12. L'appui que la FAO prête aux innovations numériques et aux systèmes d'information doit être davantage axé sur les services.

13. Il faut que tous les systèmes d'information de la FAO soient voués à étayer la base d'analyse au niveau des pays.

14. Il faut mettre le cadre stratégique en concordance avec les ODD, cerner les principes essentiels du Programme 2030 et le rôle de la FAO dans leur mise en œuvre, et définir un système de suivi harmonisé couvrant à la fois les contributions volontaires et les contributions ordinaires.

15. Recruter un plus grand nombre de juristes, d'analystes des politiques, de sociologues, de spécialistes de la gestion des opérations et d'experts techniques possédant une forte expérience du terrain pour combler les lacunes en matière de capacités fonctionnelles.

Appendice 2. Vue d'ensemble des examens menés sur les produits phares

Pour analyser la mise en œuvre des programmes de la FAO aux niveaux régional et national, les évaluateurs ont réalisé une série d'études de cas des méthodes, des approches, des mécanismes et des services de la FAO susceptibles d'accélérer la concrétisation de l'ODD 2 («les produits phares»). Ces produits phares ont été sélectionnés à partir des données d'évaluation, puis proposés dans le rapport de la première phase d'évaluation de la contribution de la FAO à l'ODD 2 (FAO, 2020). L'équipe principale d'évaluation a réalisé ces études de cas avec le soutien précieux des divisions et des départements concernés.

Le tableau ci-après offre un résumé des résultats obtenus pour chaque produit phare.

Tableau 5: Vue d'ensemble des examens menés sur les produits phares

N°	Produit phare et cibles	Portée et exemples étudiés	Intérêt pour l'ODD 2	Agir à grande échelle	Approches globales, liens d'interdépendance	Ne laisser personne de côté	Innovation	Réaction aux crises et aux perturbations	Principaux obstacles (internes ou externes à la FAO) à l'élaboration du produit phare
1	Activités juridiques et parlementaires en rapport avec la sécurité alimentaire et nutritionnelle <i>Cibles 2.1 et 2.2. Certaines lois relatives à l'alimentation scolaire contribuent aussi aux cibles 2.3, 2.4 et 12.7.</i>	Droit à l'alimentation, législation relative aux programmes d'alimentation scolaire et approches législatives en matière d'alimentation saine.	Font évoluer les priorités politiques et contribuent à l'élaboration de projets de loi et de lois sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.	Contribuent à des changements de politique et à la mise en place d'instruments juridiques au profit de nombreuses personnes.	Permettent la création d'alliances avec diverses parties prenantes. Les lois relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont multisectorielles et prévoient des mécanismes multipartites.	Suivent des approches fondées sur les droits de l'homme et sont opposables <i>erga omnes</i> .	Instruments innovants: Fronts parlementaires contre la faim et mécanismes multipartites.	Pouvoirs publics tenus de respecter les lois. Cadres juridiques pour répondre aux situations d'urgence.	i) Coordination stricte avec le Ministère de l'agriculture; ii) préservation de la neutralité dans les relations avec des acteurs politiques; iii) capacités et structures inadéquates.
2	Éducation nutritionnelle <i>Cibles 2.1 et 2.2. Concerne également la cible 4.7.</i>	Éducation nutritionnelle en milieu scolaire, liens entre agriculture et éducation nutritionnelle, ENACT et recommandations nutritionnelles fondées sur le choix des aliments.	Principale cause des déséquilibres nutritionnels: alimentation inadéquate en raison d'un accès insuffisant à la nourriture et aux connaissances nutritionnelles.	Intégration de l'éducation nutritionnelle dans les activités juridiques et les travaux sur les politiques, si la volonté politique est présente. Certains projets d'alimentation scolaire comprennent une composante d'éducation nutritionnelle.	Éducation nutritionnelle mise en œuvre en coordination avec différents secteurs.	Commence par une évaluation exhaustive des besoins et des recherches formatives destinées à analyser le rôle des enfants, des femmes, des hommes, des normes sociales, etc.	Approches psychologiques innovantes pour encourager un changement de comportement et suivre l'amélioration des habitudes alimentaires dans les écoles.	s.o.	i) Faible visibilité de la nutrition à la FAO; ii) projets pilotes (souvent), plaidoyer auprès des pouvoirs publics et des législateurs nécessaire pour une transposition à plus grande échelle; iii) nouvelles approches (éducation du consommateur, par exemple) mal comprises à la FAO.

N°	Produit phare et cibles	Portée et exemples étudiés	Intérêt pour l'ODD 2	Agir à grande échelle	Approches globales, liens d'interdépendance	Ne laisser personne de côté	Innovation	Réaction aux crises et aux perturbations	Principaux obstacles (internes ou externes à la FAO) à l'élaboration du produit phare
3	Appui au développement des chaînes de valeur <i>Cibles 2.3, 2.4 et 2.a. Contribue aux ODD 1, ODD 5, ODD 10 et ODD 12.</i>	Expériences de développement de chaînes de valeur menées par la FAO à l'occasion de projets en Afrique.	Contribue au développement de systèmes alimentaires inclusifs, et permet de répondre à la demande dans différents contextes. Mobilise des ressources.	Peut influencer sur les économies nationales et promouvoir les liens entre les zones urbaines et rurales.	Associe un grand nombre de secteurs et de parties prenantes pour répondre à la demande des consommateurs et des marchés.	Fait participer et autonomise certains groupes vulnérables, mais certains compromis sont nécessaires (autres groupes touchés).	Point d'ancrage de l'innovation en matière de mécanisation et de technologies numériques.	Approvisionnement local et écosystème commercial réduisant la dépendance à l'égard des importations de produits alimentaires.	i) Peu de participation du secteur privé; ii) manque de soutien national aux chaînes de valeur, iii) pas d'intégration systématique des groupes marginalisés dans l'appui de la FAO aux chaînes de valeur.
4	Appui à la sécurisation des droits fonciers sur les ressources naturelles par l'intermédiaire des Directives pour une gouvernance responsable des régimes fonciers et des Directives sur la pêche artisanale <i>Cible 1.4, cibles 2.1, 2.3, 2.4 et contribution à l'ODD 10.</i>	Deux ensembles de directives qui mettent l'accent sur les droits fonciers et les groupes vulnérables: Directives pour une gouvernance responsable des régimes fonciers et Directives sur la pêche artisanale.	Favorise l'accès aux ressources.	Nécessite une volonté politique, mais peut aussi la renforcer. Exemples d'évolution favorable (Sierra Leone, notamment).	Fait intervenir un grand nombre de secteurs et de parties prenantes aux niveaux national et régional.	Lien direct entre les populations vulnérables et les ressources.	Logiciels pour délimiter les terres et imagerie satellitaire pour cartographier les bâtiments illégaux.	Peut contribuer à renforcer la résilience des paysans sans terre.	i) Incertitude institutionnelle, changements de gouvernements, faibles capacités; ii) peu de visibilité s'agissant de la pêche artisanale.
5	Écoles pratiques d'agriculture et leurs variantes <i>Cible 4.7. Contribuent à toutes les cibles de l'ODD 2.</i>	Historique, évolution et méthode des écoles pratiques d'agriculture.	Renforcent les compétences et les connaissances des exploitants pour leur permettre de produire de manière plus efficace et plus durable.	La reproduction à plus grande échelle nécessite l'adhésion des parties prenantes. Exemples d'institutionnalisation des écoles pratiques d'agriculture (Angola, notamment).	Plateforme favorisant un apprentissage holistique. Équilibre entre les trois piliers de la durabilité.	Autonomisent les agriculteurs, et favorisent l'intégration des femmes et des jeunes. Certains compromis sont nécessaires (autres groupes touchés).	Tirent parti de la connectivité à internet et des applications pour téléphone portable. Approche qui a constitué une innovation par le passé.	Renforcent la résilience des agriculteurs face aux crises et aux perturbations.	i) Durée et coût; ii) suivi et assurance qualité; iii) trop axées sur la production; iv) durabilité; v) pas toujours inclusives ni participatives.
6	Lutte contre les maladies et les ravageurs transfrontières des végétaux	Lutte préventive avec quelques références cursives à de grandes	Architecture de collaboration et de compétences pour	Échelle mondiale.	Tire fréquemment parti de programmes régionaux et d'accords de collaboration.	Contribue à réduire les inégalités entre les pays.	Progrès dans l'utilisation de la télédétection, des drones et des	Longue pratique et grande expérience des mesures de lutte	i) Ressources insuffisantes; ii) rotation des effectifs; iii) manque de confiance entre

N°	Produit phare et cibles	Portée et exemples étudiés	Intérêt pour l'ODD 2	Agir à grande échelle	Approches globales, liens d'interdépendance	Ne laisser personne de côté	Innovation	Réaction aux crises et aux perturbations	Principaux obstacles (internes ou externes à la FAO) à l'élaboration du produit phare
	<i>Cibles 2.1, 2.3, 2.4 et 2.b. Contribue à la cible 12.4.</i>	opérations d'urgence mises en œuvre pour maîtriser des foyers.	assurer une assistance mutuelle dans la lutte contre les ravageurs et les maladies.				technologies numériques.	préventive.	les Membres; iv) insécurité; v) Membres ayant des arriérés; iv) aucune donnée sur l'impact.
7	Agroécologie, savoirs traditionnels, conservation de la biodiversité in situ <i>Cibles 2.4 et 2.5. Contribue à la cible 2.1 et à plusieurs ODD.</i>	Les 10 éléments de l'agroécologie sont fondés sur des exemples en Afrique, en Asie et en Amérique latine.	Contribue à la conception et à la gestion de systèmes alimentaires et agricoles.	Sa promotion est récente. Potentiel de reproduction à plus grande échelle uniquement s'il y a une volonté et un engagement politiques.	Cherche à transformer les systèmes alimentaires et agricoles en apportant des solutions holistiques et à long terme.	Donne aux populations les moyens de devenir des acteurs du changement. Peut attirer les femmes, les jeunes et les peuples autochtones.	Production conjointe de connaissances fondées sur des valeurs sociales et environnementales. Économie circulaire.	Améliore la résilience des systèmes alimentaires. Outil utile en cas de perturbations du marché.	i) Ciblage étroit de la FAO sur la production et l'innovation; ii) de nombreux États ne considèrent pas l'agroécologie comme une solution aux problèmes de productivité.
8	Protection et partage équitable des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture <i>Cible 2.5. Contribuent aux cibles 2.1 et 2.4, et à l'ODD 1, l'ODD 5, l'ODD 13 et l'ODD 15.</i>	Liens entre les activités au niveau mondial en matière de politiques sur les ressources génétiques et les mesures correspondant es prises au niveau national.	Peuvent accélérer la réalisation de l'ODD 2.	Potentiel s'il y a une volonté et un engagement politiques en faveur de l'institutionnalisation du programme de travail sur les ressources génétiques.	RPGAA intégrées dans les processus de planification nationaux selon une approche transversale.	L'une des rares possibilités d'assurer des moyens d'existence aux agriculteurs vulnérables. Contributions des communautés autochtones.	Les solutions numériques novatrices ouvrent des possibilités en ce qui concerne les ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture et doivent être étudiées.	Contribution à la prévention des crises, parallèlement au renforcement de la résilience des groupes vulnérables.	i) Échanges limités d'expériences; ii) sensibilité politique; iii) faible maniabilité du mécanisme relatif aux ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture.
9	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire <i>Cibles 17.3, 17.6 et 17.9. Contribue à toutes les cibles de l'ODD 2.</i>	CSST comme moyen d'accélérer la réalisation de l'ODD 2.	Contribue à la définition et à l'échange de solutions de développement relevant de l'ODD 2. Permet de trouver de nouveaux partenaires pour le financement de l'ODD 2.	Effet catalytique, attire des partenaires et des ressources. Capacité à susciter un engagement politique.	Approche multipartite, comme principe opérationnel essentiel.	Égalité, comme principe normatif essentiel. Les bénéficiaires deviennent des prestataires. Les initiatives peuvent englober des groupes vulnérables.	Recherche de solutions novatrices en matière de développement susceptibles d'être reproduites ou adaptées à différents contextes.	Proposition de solutions pour prévenir et atténuer les crises et les situations d'urgence. La réponse aux situations d'urgence peut être longue à se mettre en place.	i) Faible visibilité de la CSST à la FAO; ii) manque de définitions communes dans ce domaine; iii) forte rotation des effectifs de l'équipe CSST; iv) ressources limitées.
10	Appui à l'investissement agricole <i>Cible 2.a et ODD 17.</i>	Rôle du Centre d'investissement de la FAO dans la promotion de	Contribue au financement de l'ODD 2.	Mobilise des ressources pour combler le déficit d'investisse-	Guidé par les mesures de sauvegarde environnementale et sociale. Fait	Contribue à rendre l'investissement agricole plus	A apporté aux investissements du dispositif régional pour	Contribue à mobiliser des investissements en vue de renforcer la	i) Manque de capacités spécialisées dans les IFI.

N°	Produit phare et cibles	Portée et exemples étudiés	Intérêt pour l'ODD 2	Agir à grande échelle	Approches globales, liens d'interdépendance	Ne laisser personne de côté	Innovation	Réaction aux crises et aux perturbations	Principaux obstacles (internes ou externes à la FAO) à l'élaboration du produit phare
	<i>Contribue à toutes les cibles de l'ODD 2.</i>	l'investissement agricole en Afrique.		ment et permettre de concrétiser l'ODD 2.	intervenir de nombreux partenaires.	inclusif.	la résistance à la sécheresse et la viabilité un ensemble de solutions novatrices et de bonnes pratiques.	résilience et de répondre aux crises.	
11	Appui à des marchés de produits équitables et informés et au commerce agricole international <i>Cibles 2.a et 2.b. Contribue à toutes les cibles de l'ODD 2.</i>	Marché des produits et commerce international comme moyens d'accélérer la réalisation de l'ODD 2.	Les échanges de produits alimentaires et agricoles augmentent les disponibilités alimentaires.	Malgré les biens publics procurés, le passage à plus grande échelle nécessite l'adhésion des parties prenantes.	Nécessite une coordination entre les secteurs pour créer des liens entre commerce et agriculture et/ou sécurité alimentaire et nutritionnelle.	Potentiel d'intégration des petits exploitants et des producteurs familiaux dans les marchés et les chaînes de valeur sous des conditions favorables.	s.o.	Contribue à réduire l'instabilité des prix des produits de base.	i) Compétences inadéquates; ii) liens insuffisants avec les ministères du commerce; iii) perte de pertinence du Comité des produits et des Groupes intergouvernementaux sur les produits; iv) attention limitée portée au commerce agricole équitable.
12	Autonomisation des femmes rurales <i>Cibles 2.1 et 2.3. Contribue également à l'ODD 1 et à l'ODD 5.</i>	La FAO utilise différentes approches en matière d'autonomisation des femmes, mais trois d'entre elles ont été examinées: clubs Dimitra, chaînes de valeur tenant compte de l'égalité des sexes et programme commun «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales».	Les clubs Dimitra renforcent la cohésion sociale et contribuent à promouvoir l'égalité des sexes. Les chaînes de valeur qui tiennent compte de l'égalité des sexes contribuent à l'indépendance financière des femmes et à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.	Ces pratiques peuvent être reproduites avec succès par la FAO et les parties prenantes, et peuvent favoriser l'engagement politique.	Nécessite une coordination avec les différents acteurs gouvernementaux aux niveaux national, infranational et local. Partenariats noués avec les partenaires opérationnels.	Potentiel de réduction des inégalités au sein des populations rurales.	Tire parti des technologies qui permettent de réduire les besoins en main-d'œuvre, des solutions numériques et du renforcement des connaissances financières.	Contribue au renforcement de la résilience des femmes et des ménages.	i) L'intégration des questions de parité doit être pleinement prise en compte à la FAO; ii) capacités limitées en matière d'analyse des considérations de parité hommes-femmes et d'intégration des questions de parité; iii) inclusion des jeunes, des personnes handicapées et des migrants généralement limitée et non structurée.
13	Agenda alimentaire urbain	Promotion des systèmes alimentaires	Approche territoriale de l'ODD 2.	Peut influencer sur les politiques locales et	Comprend des plans et des mesures	Potentiel de réduction des	Approches novatrices de l'alimentation	S'attache à remédier aux ruptures des	i) Agenda urbain fragmenté; ii) certaines

N°	Produit phare et cibles	Portée et exemples étudiés	Intérêt pour l'ODD 2	Agir à grande échelle	Approches globales, liens d'interdépendance	Ne laisser personne de côté	Innovation	Réaction aux crises et aux perturbations	Principaux obstacles (internes ou externes à la FAO) à l'élaboration du produit phare
	<i>Cibles 2.1, 2.2 et 2.4. Contribue aussi à l'ODD 11</i>	intégrés et des mécanismes multipartites, échanges de meilleures pratiques, et horticulture urbaine et périurbaine.	Améliore la chaîne de valeur alimentaire.	même nationales.	multisectoriels. Encourage les liens entre les secteurs public et privé et la société civile	inégalités au sein de la population urbaine et des groupes vulnérables.	en milieu urbain. Utilisation de données géospatiales. Application pour la surveillance des marchés de produits frais.	chaînes de distribution.	approches sont descendantes; iii) capacités et mécanismes inadéquats; iv) faible engagement auprès du secteur privé et des organisations de consommateurs.
14	Promotion de l'aquaculture et Croissance bleue <i>Cibles 2.3 et 2.4. Contribuent aux ODD 1, ODD 8, ODD 12 et ODD 14.</i>	Fondations pour une économie de la croissance bleue, secteurs aquacoles existants, transition vers de nouveaux secteurs aquacoles.	Contribuent à la création d'emplois, à la sécurité alimentaire et à l'élimination de la pauvreté.	Créent un engagement politique à haut niveau, notamment la Croissance bleue.	Font intervenir divers secteurs, relie la production alimentaire et la consommation, renforcent les trois piliers de la durabilité, développent les liens entre les acteurs locaux.	Ciblent des groupes marginalisés comme les pêcheurs artisanaux, les femmes et les jeunes. Certains compromis sont cependant nécessaires (autres groupes touchés).	Le changement de paradigme vers une économie bleue est une innovation. Des applications technologiques et le GPS sont utilisés en aquaculture.	La Croissance bleue peut réduire la dépendance à l'égard des importations. L'aquaculture peut renforcer les capacités de préparation, de réponse et de relèvement.	i) Apprentissage à partir des interventions réussies; ii) conservation du savoir-faire et des infrastructures; iii) aquaculture collective ou commerciale; iv) capacités de la FAO considérées comme limitées par les tierces parties.

Appendice 3. Synthèse des études de cas par pays

Dans le cadre de l'évaluation de plus large portée de la contribution à la réalisation de l'ODD 2, 17 études de cas sur des pays ont été sélectionnées en vue de mettre en évidence les meilleures pratiques. On a procédé à cette sélection au moyen d'un examen documentaire rigoureux, d'entretiens approfondis avec des membres du personnel de la FAO, d'une analyse complète du portefeuille de l'Organisation et d'une consultation auprès des bureaux régionaux.

En raison des contraintes imposées à l'équipe d'évaluation par la covid-19, des consultants nationaux ont été recrutés pour cette mission. Concrètement, les études de cas visaient à: i) déterminer les pratiques qu'il serait intéressant de décrire, de transposer à plus grande échelle ou de reproduire; ii) étudier les possibilités, les difficultés et les contraintes mises en évidence s'agissant de l'avancement des activités menées par la FAO à l'appui de l'ODD 2 au niveau des pays; et iii) déterminer les possibilités de renforcement des partenariats de la FAO et de la collaboration à l'appui de l'ODD 2.

Le tableau ci-après présente 15⁵² de ces études de cas.

Tableau 6: Synthèse des études de cas par pays

Pays	Pratique examinée	Description
Afrique		
Angola	Institutionnalisation de l'approche des écoles pratiques d'agriculture dans les activités nationales de vulgarisation <i>Cibles 2.2, 2.3 et 2.4</i>	Les écoles pratiques d'agriculture et d'agropastoralisme ont été expérimentées et adaptées au contexte de l'Angola et sont à ce jour la pratique la plus visible, la plus répandue et la plus couronnée de succès parmi celles qui ont été introduites par la FAO dans le pays. Au total, 2 700 écoles, réparties dans huit provinces du pays, ont été créées; elles ciblent aujourd'hui plus de 81 000 personnes (50 pour cent de femmes). Le Gouvernement et les donateurs ont fait part de leur détermination à institutionnaliser cette pratique.
	Développement des territoires axé sur la sécurisation des droits fonciers et la gestion des ressources naturelles <i>Cibles 2.3 et 2.4</i>	Ce projet pilote de développement des territoires ouvre des possibilités de planification territoriale coordonnée et offre un outil de dialogue pour la résolution des différends dans les communautés (délimitation des terres ou gestion collective des herbages, par exemple). Il est difficile à reproduire en raison de sa méthode complexe, et du temps et des ressources nécessaires pour le mettre en œuvre dans de bonnes conditions.
	Valorisation des connaissances vétérinaires traditionnelles <i>Cibles 2.4 et 2.5</i>	Ce projet pilote a recensé les connaissances traditionnelles des communautés locales sur les organismes nuisibles et les maladies du bétail les plus communs et sur les traitements à base de plantes indigènes utilisés, et les a transmises dans le cadre de formations dispensées à des vétérinaires et des paravétérinaires.
Burkina Faso	Caisses de résilience <i>Cibles 1.5 et 2.4</i>	Cette approche de développement communautaire intégrée combinant une école pratique d'agriculture, un dispositif d'épargne au niveau des villages et un groupe de discussion a été mise en place en 2016 par la FAO et est désormais reproduite par quelques partenaires; elle permet de renforcer la cohésion sociale, d'augmenter les rendements, d'améliorer la conservation des sols et de l'eau, d'adopter des pratiques de production résilientes face au changement climatique et de mobiliser l'épargne des communautés.
	Culture du baobab et du moringa dans les jardins potagers et éducation nutritionnelle <i>Cibles 2.2 et 2.5</i>	À partir de 2010, la FAO a encouragé la pratique traditionnelle de la culture du baobab et du moringa, pour leurs vertus pour la santé et la nutrition, dans les jardins potagers. Cette pratique a été largement diffusée dans le pays, avec l'aide de plusieurs ministères gouvernementaux, du secteur privé et d'ONG, et a débouché sur une augmentation de l'offre et de la demande de feuilles de baobab et de moringa sur le marché national, et sur une amélioration de la nutrition. Un module sur l'agriculture intégrant l'enjeu nutritionnel a également été élaboré et diffusé auprès d'un certain nombre d'écoles professionnelles dans le secteur rural.

⁵² Les deux études de cas restantes n'étaient pas achevées lorsque l'analyse a été entreprise.

Pays	Pratique examinée	Description
Cabo Verde	Activités pionnières en faveur de l'économie bleue <i>Cibles 2A et 2.3</i>	Un projet du FEM (2015-2020) a appuyé des activités de plaidoyer et une stratégie en faveur du développement des ressources marines et côtières. Un plan national d'investissement dans l'économie bleue et d'autres stratégies connexes sont désormais en place. Plus de 60 projets ont été proposés par des municipalités (mais n'ont pas encore trouvé de financement).
	Gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle <i>Cibles 2.1 et 2.2</i>	De 2010 à maintenant, la FAO a aidé Cabo Verde à élaborer des instruments de gouvernance essentiels dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, notamment le Conseil national et le Secrétariat national pour la sécurité alimentaire et la nutrition, une loi sur le droit à une nourriture et une nutrition adéquates et une loi sur le financement national du programme d'alimentation et de santé scolaires.
Rwanda	Appui à l'intensification de l'agriculture durable <i>Cible 2.3</i>	Le SAIP (Sustainable Agricultural Intensification Project), un grand projet d'intensification agricole durable financé par le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP), est mis en œuvre dans huit districts auprès de quelque 38 000 agriculteurs, auxquels la FAO apporte une assistance technique sur les écoles pratiques d'agriculture, l'agriculture en tant qu'activité commerciale et les technologies d'irrigation à petite échelle.
	Approche intégrée de l'agriculture par chaîne de valeur <i>Cible 2.3</i>	Plusieurs petits projets visent à faire passer le Rwanda de l'agriculture de subsistance à un secteur axé sur le marché par l'intermédiaire des chaînes de valeur. Les résultats semblent limités, mis à part une légère amélioration de la nutrition et des rendements. L'évolution démographique du pays, l'utilisation des terres et la topographie limitent les possibilités d'orienter les activités vers le marché.
	Autonomisation économique des femmes rurales <i>ODD 1 et cible 2.4</i>	Ce projet multidimensionnel qui fait intervenir différents organismes des Nations Unies (jardins potagers dans le cadre des écoles pratiques d'agriculture pour la FAO) donne de bons résultats. On a constaté une augmentation des disponibilités et de la consommation de légumes, un développement de l'élevage de bétail et une amélioration des revenus, de l'alimentation et de la nutrition.
Amérique Latine et Caraïbes		
Colombie	Passation de marchés publics pour l'agriculture familiale <i>Cibles 2.3 et 2.4</i>	Le Comité technique national de passation de marchés publics qui a été mis en place a procédé à des achats locaux d'un montant de 25,67 millions de pesos (2016-2020). Les approvisionnements alimentaires institutionnels peuvent contribuer à revitaliser l'économie, notamment dans le contexte de la pandémie de covid-19.
	Écoles saines et durables <i>Cible 2.2</i>	Six jardins potagers scolaires ont été mis en place pour offrir un espace d'apprentissage de l'alimentation saine et durable et faciliter l'adoption de la composante Stratégie sur les environnements alimentaires, qui s'appuie sur les jardins potagers scolaires pour lutter contre l'obésité.
Costa Rica	Appui à l'agriculture familiale <i>Toutes les cibles de l'ODD 2</i>	La FAO appuie depuis longtemps l'agriculture familiale dans le pays, principalement par des études, des ateliers et d'autres formes d'assistance technique (de 2010 à maintenant).
	Appui à la politique de sécurité alimentaire et nutritionnelle <i>Cibles 2.1, 2.2 et 2.4</i>	Depuis 2012, la FAO a soutenu des jardins potagers scolaires et des cantines scolaires ainsi que l'éducation nutritionnelle et la conception de nombreuses politiques (Plan pour la sécurité alimentaire, la nutrition et l'élimination de la faim d'ici à 2025, par exemple), en faisant évoluer son appui traditionnel à l'agriculture pour intégrer les dimensions de la consommation et de la nutrition.
Équateur	Appui global aux politiques pour éliminer la faim et la malnutrition <i>Toutes les cibles de l'ODD 2</i>	Les activités d'appui aux politiques visent à assurer la sécurité alimentaire et à améliorer la nutrition en encourageant une agriculture durable par des lois organiques et des programmes publics nationaux, en coordination avec de nombreuses institutions du gouvernement national, le milieu universitaire, le secteur privé, la société civile, des organisations non gouvernementales et des organismes des Nations Unies.
	Développement des organisations de producteurs durables <i>Toutes les cibles de l'ODD 2</i>	Dans la province de Napo, la FAO a collaboré avec des associations de producteurs qui ont aidé à homogénéiser les normes de qualité pour la banane, le cacao et le café et à regrouper les quantités de produits à commercialiser sur les marchés locaux et internationaux.
	Examen des effets de la covid-19 sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle <i>Toutes les cibles de l'ODD 2</i>	Dans la situation d'urgence sanitaire liée à la pandémie de covid-19, le secteur alimentaire est considéré comme stratégique, et la FAO aide à hiérarchiser les activités afin d'atténuer le plus possible les répercussions sur les systèmes alimentaires nationaux.
Asie et Pacifique		
Bangladesh	Réponse aux besoins en combustibles pour la	Depuis 2017, la FAO a appuyé le déploiement de fourneaux ne fonctionnant pas avec des combustibles ligneux ainsi que la création de jardins potagers en faveur des Rohingyas et des

Pays	Pratique examinée	Description
	cuison des réfugiés et des communautés d'accueil à Cox's Bazar <i>Cibles 2.1, 2.2, 7.1, 10.7, ODD 15</i>	communautés d'accueil dans la région de Cox's Bazar. Cette initiative a permis de ralentir la déforestation autour des camps et d'appuyer la création de pépinières communautaires pour promouvoir le reboisement. On a également constaté une amélioration des capacités en matière d'agriculture et de pêche.
	Amélioration de la sécurité alimentaire dans les régions côtières du sud <i>Cibles 2.1, 2.2 et 2.4</i>	De 2012 jusqu'à aujourd'hui, la FAO a appuyé l'élevage de volailles de basse-cour, la culture de jardins potagers, l'élevage de bétail et l'aquaculture dans certains des districts les plus pauvres du pays dans le cadre de plusieurs projets. On a constaté un ciblage efficace sur l'ajout de valeur par l'intermédiaire des organisations d'agriculteurs.
Fidji	Appui à la chaîne de valeur du riz <i>Cibles 2.3 et 2.4</i>	Un appui classique à la riziculture et au développement de la chaîne de valeur du riz a été apporté dans le cadre d'écoles pratiques d'agriculture. Les variétés de riz à haut rendement, les subventions aux intrants et les pratiques de gestion intégrée des ravageurs ont été encouragées.
	Intervention en cas de cyclone et résilience face au changement climatique <i>Cibles 2.3 et 2.4</i>	Plusieurs projets de reconstitution des moyens d'existence agricoles après le passage de cyclones ont été menés à partir de 2013; ils se sont transformés en activités de préparation aux catastrophes et de renforcement de la résilience en vue «de réduire structurellement et durablement l'insécurité nutritionnelle et alimentaire due aux répercussions du changement climatique».
	Promotion de la croissance bleue <i>Cibles 2.3, 2.4 et ODD 14</i>	Depuis 2015, des activités de renforcement des capacités ont été menées au niveau des communautés, les communautés de pêcheurs ont été structurées en organisations de pêcheurs, des dispositifs simples de concentration de poissons ont été déployés, et les Fidji ont signé des instruments pertinents qui vont favoriser la protection et la gestion durables des ressources halieutiques.
Népal	Écoles pratiques d'agriculture tenant compte de la nutrition <i>Cibles 2.1 et 2.2</i>	Dans le cadre des écoles pratiques d'agriculture tenant compte de la nutrition, des composantes relatives à la santé et à l'hygiène ont été ajoutées aux pratiques agricoles durables enseignées aux groupes d'agriculteurs. Elles ont évolué vers un ensemble complet englobant la production, l'utilisation (analyse de la sécurité sanitaire des aliments, élaboration des recettes, conservation des aliments, apport alimentaire et transformation) et le stockage.
	Approches de la sécurité alimentaire résilientes face au changement climatique <i>Cibles 1.5 et 2.4</i>	Ces nouvelles approches associent la préparation aux catastrophes et l'adaptation, et comprennent notamment des évaluations des risques de catastrophe et des risques climatiques au niveau des municipalités, des mécanismes d'alerte rapide pour le secteur agricole (insectes nuisibles), des systèmes de modélisation des cultures et de prévision des rendements et l'élaboration de bulletins de conseils agricoles (2008-2012).
Philippines	Écoles pratiques d'agriculture pour la gestion intégrée des ravageurs <i>Cibles 2.3, 2.4 et 2.5</i>	Depuis 1993, la stratégie des écoles pratiques d'agriculture a été appliquée dans le cadre du programme national de gestion intégrée des ravageurs, l'objectif étant de faire de cette dernière l'approche de référence en matière de lutte contre les ravageurs. Un ciblage territorial clair (barangays) a été privilégié, et l'accent a été mis récemment sur la résilience des systèmes de production.
	Consolidation des chaînes d'approvisionnement et liens commerciaux (école pratique d'agriculture à visée commerciale) <i>Cible 2.3</i>	Cette initiative s'apparente à une école pratique d'agriculture, mais est davantage axée sur les chaînes de valeur. L'enseignement est dispensé au niveau des villages, selon la méthode de l'«apprentissage par la pratique». L'accès à de nouveaux marchés a permis d'augmenter de manière significative les revenus des participants (principalement des femmes), mais les documents et l'apprentissage pourraient encore être améliorés.
Europe et Asie centrale		
Géorgie	Gestion des données au service de l'élaboration de politiques agricoles fondées sur des éléments probants <i>Cible 2.a</i>	Cet ensemble d'outils numériques offre au Ministère de l'agriculture une base de données factuelles pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et contribue à faire évoluer le système consultatif actuel vers des services de vulgarisation fondés sur les besoins.
	Dons de contrepartie pour les investissements agricoles <i>Cible 2.a</i>	Cette approche expérimentée depuis 2018 apporte un appui financier destiné à renforcer l'accès à du matériel et des technologies agricoles améliorés, et s'accompagne d'une formation pour les agriculteurs et les agricultrices et les PME du secteur agroalimentaire. Une plateforme web permettant de soumettre et de traiter les demandes par voie électronique a également été mise en place pour faciliter la gestion du programme.
	Parcelles de démonstration intégrées	Depuis 2016, la FAO apporte un appui aux services de vulgarisation en Géorgie en proposant des parcelles de démonstration et des formations pratiques aux écoles pratiques

Pays	Pratique examinée	Description
	<i>Cibles 2a et 2.3</i>	d'agriculture, aux centres d'information et de conseil du Ministère de la protection de l'environnement et de l'agriculture, ainsi qu'à des stagiaires de l'Université agraire.
Turquie	Amélioration de l'employabilité des réfugiés <i>Cibles 2.3 et 10.7</i>	Mis en œuvre depuis 2019, ce programme vient compléter un ensemble de projets en faveur des réfugiés. Il propose une formation professionnelle, linguistique et technique aux réfugiés syriens. Une foire aux emplois a également été organisée.
	Initiative «Espoir bleu» <i>Cibles 2a et 2.3</i>	Ce cadre global a été élaboré dans le but de soutenir la pêche, l'aquaculture, le tourisme et les secteurs connexes, en apportant des avantages sociaux et économiques maximaux et en réduisant le plus possible la dégradation de l'environnement.
	Adaptation au changement climatique dans les écosystèmes de steppe <i>Cibles 2a et 2.4</i>	Les activités consistent à cartographier les écosystèmes de steppe, déterminer les zones vulnérables, promouvoir l'agriculture de conservation et mettre en place une approche d'adaptation fondée sur les écosystèmes dans les districts pilotes (2015-2018). Ces écosystèmes sont les plus négligés par la politique agricole turque.
Proche-Orient et Afrique du Nord		
Maroc	Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial (SIPAM) <i>Cibles 2.3, 2.4 et 2.5</i>	Depuis 2010, la FAO et le Gouvernement s'emploient à soutenir l'économie des communautés des montagnes et des oasis reculées et à préserver la biodiversité par la création de coopératives dans le domaine de la transformation des produits alimentaires, des cosmétiques et de l'artisanat et par la certification biologique de produits locaux – des initiatives qui peuvent rapidement faire augmenter les revenus. Plusieurs projets indépendants appliquant la même approche (SIPAM) ont été reproduits ailleurs au Maroc.
	Généralisation de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les zones rurales <i>ODD 6 et cible 2.3</i>	Dans ce projet inhabituel mis en œuvre depuis 1997, la FAO collabore avec la régie nationale des eaux pour apporter un appui dans les zones rurales au moyen d'une méthode participative <i>sui generis</i> et par la formation des agents des eaux. La régie nationale a augmenté l'accès à l'eau de boisson de qualité et à l'assainissement dans les zones rurales de 43 pour cent en 2000 à 97 pour cent en 2018, ce qui a permis d'économiser le temps passé à aller chercher de l'eau et d'améliorer la santé et l'hygiène, et a favorisé l'élevage de bétail et la culture de légumes.
	Coopération Sud-Sud du Maroc avec l'Afrique <i>Cibles 2a et 17.6</i>	Depuis 1999, le Maroc appuie la coopération Sud-Sud avec d'autres pays africains par l'intermédiaire de la FAO, ainsi que d'autres canaux, ce qui pourrait permettre au pays de présenter sa demande d'adhésion à la CEDEAO. Pendant toute cette période, des experts et des techniciens marocains ont été envoyés au Burkina Faso, au Niger, à Djibouti et dans d'autres pays. L'impact de ces activités n'est pas suffisamment rapporté.
Soudan	Systèmes d'information sur la sécurité alimentaire <i>Toutes les cibles de l'ODD 2</i>	Un système d'information et d'alerte précoce sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle et un appui aux politiques dans ce domaine sont en place depuis 2013 dans six États vulnérables du Soudan.
	Directives pour une gouvernance responsable des régimes fonciers au Darfour <i>Cibles 2.1 et 2.3</i>	Ce projet lancé récemment dans la région du Darfour pour promouvoir la gouvernance des droits fonciers légitimes à l'aide des Directives vient en aide aux communautés déplacées par le conflit et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.
	Revalorisation de la chaîne de valeur des graines de sésame au Soudan <i>Cible 2.3</i>	FAO travaille avec l'Université de Khartoum à l'amélioration de la sécurité sanitaire et de la qualité des graines de sésame produites dans le pays afin de faciliter l'accès à des marchés haut de gamme comme la Corée, le Japon et l'UE, et d'augmenter les revenus des parties prenantes, notamment les petits agriculteurs.

Annexes⁵³

Annexe 1. Cadre de référence

Annexe 2. Personnes interrogées

Annexe 3. Liste des documents consultés

Annexe 4. Résultats de l'enquête menée auprès du personnel de la FAO

Annexe 5. Examen du rôle de la FAO dans la formulation des ODD

Annexe 6. Analyse du portefeuille

Annexe 7. Théorie du changement détaillée: synergies et arbitrages dans le contexte de l'ODD 2 et d'autres objectifs

Annexe 8. Note conceptuelle sur la réalisation des études de cas par pays

Annexe 9. Note conceptuelle sur la réalisation des examens des produits phares

Annexe 10. Revue systématique des évaluations de pays et de projet réalisées par le Bureau de l'évaluation depuis 2014

Annexe 11. Examens menés sur les produits phares

Annexe 12. Études de cas par pays

⁵³ Les annexes sont disponibles sur le site web du Bureau de l'évaluation, à l'adresse <http://www.fao.org/evaluation/highlights/highlights-detail/fr/c/1315235/>.