



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-huitième session

Rome, 18-22 mai 2020

Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique

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

M^{me} Beth Crawford
Directrice du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
Tél.: +39 06570 52298

Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- Comme le prévoient les Textes fondamentaux, les activités de la FAO reposent sur un Cadre stratégique établi pour une période de dix à quinze ans et révisé tous les quatre ans. Ce document est la première étape du processus menant au nouveau Cadre stratégique qui sera présenté aux organes directeurs à leurs premières sessions en 2021 (voir le plan de route à l'*annexe I*). Le Cadre stratégique sera l'expression de la vision de la FAO d'un monde où prévalent la durabilité et la sécurité alimentaire pour tous, dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
- Il s'agit du premier Cadre stratégique élaboré sous la conduite du Directeur général de la FAO, QU Dongyu, qui entend ainsi renforcer le dynamisme et l'efficacité de la FAO aux fins d'un monde meilleur et aider les Membres à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) au cours de cette décennie d'action.
- Le Cadre stratégique comprendra une analyse des tendances et des défis mondiaux et régionaux, qui tiendra compte de l'ensemble des problèmes qui remettent en cause la capacité de nos systèmes alimentaires à fournir des aliments nutritifs et sains ainsi qu'à améliorer les moyens de subsistance et à réduire les inégalités dans des conditions écologiquement durables.
- Le défi mondial posé par la pandémie de covid-19 a des répercussions sur l'élaboration prévue du Cadre stratégique ainsi que sur son contenu et sa mise en œuvre probables. La Direction collaborera avec les Membres, les experts, les organismes ayant leur siège à Rome, les partenaires et le personnel afin de définir clairement la manière dont la FAO doit se positionner aujourd'hui et à l'avenir pour s'adapter à l'évolution du paysage mondial et aux nouvelles exigences qui s'imposent à l'Organisation.
- Le Cadre stratégique, qui reposera sur la vision et les objectifs mondiaux de la FAO, intégrera pleinement les objectifs de développement durable. L'élimination de la faim et de l'insécurité alimentaire associée à une gestion durable de l'agriculture¹ et des ressources naturelles est au cœur des objectifs de développement durable et constitue une condition préalable à la réalisation de l'ensemble du Programme 2030.
- Basé sur les éléments plus larges du Cadre stratégique à long terme, le cadre de résultats de la FAO oriente la planification et le suivi des activités de l'Organisation. Chaque niveau du cadre de résultats représente un type différent de résultat à atteindre, et les indicateurs qui mesurent les progrès y occupent une place centrale, car ils servent de base pour prendre la mesure et rendre compte de la manière dont les actions de la FAO contribuent aux changements qui s'opèrent aux niveaux national, régional et mondial.
- Comme le prévoient les Textes fondamentaux, le nouveau Cadre stratégique comprendra un certain nombre d'objectifs stratégiques devant être atteints par les Membres et la communauté internationale, avec le soutien de la FAO, au moyen d'un ensemble proposé de domaines programmatiques prioritaires qui sont liés aux défis mondiaux et reflètent l'interdépendance des objectifs de développement durable. Afin d'obtenir des résultats mesurables et durables sur le terrain, les programmes prioritaires s'appuieront sur de nouvelles initiatives, telles que l'Initiative Main dans la main, afin d'élaborer des solutions stratégiques fondées sur des données factuelles, dirigées et prises en charge par les pays.
- Les résultats seront mesurés au moyen d'indicateurs relatifs aux ODD ainsi qu'au regard d'indicateurs non liés aux ODD pour les domaines qui ne sont pas aussi facilement associés aux indicateurs existants, par exemple les activités normatives de la FAO.

¹ Le terme «agriculture» englobe les pêches, les produits de la mer, les forêts et les produits bruts de l'exploitation forestière.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme est invité à fournir des commentaires et des suggestions sur le processus d'élaboration et le contenu proposés pour le nouveau Cadre stratégique.

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note du processus proposé;**
- **a réaffirmé l'importance d'une consultation inclusive;**
- **a recommandé un examen complémentaire par le Conseil.**

Table des matières

I. Introduction.....	5
II. Cadre stratégique de la FAO: contexte et contenu	6
<i>Contexte stratégique et contenu programmatique</i>	<i>6</i>
<i>Tendances et défis mondiaux et régionaux en matière d'alimentation et d'agriculture.....</i>	<i>7</i>
III. Cadre de résultats de la FAO.....	8
<i>Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement</i>	<i>9</i>
<i>Utilisation des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable.....</i>	<i>9</i>
<i>Rôle normatif mondial de la FAO.....</i>	<i>10</i>
<i>Renforcement de la gestion axée sur les résultats à la FAO.....</i>	<i>10</i>
IV. Consultation.....	10
<i>Annexe 1: Plan de route des consultations relatives au Cadre stratégique de la FAO</i>	<i>12</i>
<i>Annexe 2: Cadre de résultats actuel de la FAO (à moyen terme 2018-2021)</i>	<i>14</i>
<i>Annexe 3: Indicateurs des ODD pour lesquels la FAO est l'organisme responsable ou contributeur.....</i>	<i>15</i>

I. Introduction

1. On trouvera dans le présent document une ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique de la FAO, qui tient compte des tendances et des défis mondiaux et régionaux observés dans les domaines relevant du mandat de la FAO.
2. Comme le prévoient les Textes fondamentaux, depuis 2010, toutes les activités menées par la FAO reposent sur un Cadre stratégique établi pour une période de dix à quinze ans et révisé tous les quatre ans. À sa trente-sixième session, en novembre 2009, la Conférence a présenté l'approche programmatique et budgétaire qui comprend un Cadre stratégique défini comme suit:
 - *Un Cadre stratégique établi pour une période de 10 à 15 ans, révisé tous les quatre ans et comportant, notamment, une analyse des défis auxquels doivent faire face l'alimentation, l'agriculture et le développement rural et les populations qui en sont tributaires, y compris les consommateurs; une vision stratégique, les objectifs des Membres dans les domaines relevant du mandat de la FAO, ainsi que des Objectifs stratégiques devant être atteints par les Membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, en particulier des cibles et des indicateurs de réalisation².*
3. Ce document est la première étape du processus conduisant au nouveau Cadre stratégique qui sera présenté aux organes directeurs à leurs premières sessions en 2021. On trouvera à l'*annexe 1* le plan de route complet du processus.
4. Quatre nouveaux éléments orienteront ou influenceront l'élaboration du nouveau Cadre stratégique, comme indiqués ci-après.
5. L'un de ces éléments est la poursuite de la définition du nouveau cadre de résultats de la FAO dans le contexte général du Programme 2030. Lors de l'élaboration de ce nouveau cadre, l'Organisation se concentrera sur les objectifs de développement durable les plus pertinents au regard de son mandat et les cibles y afférentes et définira les priorités et les actions programmatiques correspondantes.
6. Il convient également de rappeler que, parmi les indications qu'il a données à sa cent soixante-troisième session, le Conseil a notamment noté, dans le cadre de son examen de l'Évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO³, que la stratégie de la FAO devait être en phase avec le Programme 2030 et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et que l'élaboration du nouveau Cadre stratégique (y compris les indicateurs de résultats) devait reposer sur un processus inclusif⁴.
7. Un deuxième élément sera l'examen des *nouvelles tendances et nouveaux défis mondiaux* qui influenceront l'alimentation et l'agriculture au cours des prochaines décennies. Cet examen permettrait de mieux comprendre les défis auxquels l'agriculture, le développement rural et les systèmes alimentaires font face aujourd'hui et ceux auxquels ils seront confrontés au XXI^e siècle, et de faire en sorte qu'ils soient dûment pris en compte dans les activités de la FAO, notamment sur des questions telles que le changement climatique, les migrations et l'urbanisation.
8. Un troisième élément qui orientera l'élaboration du Cadre stratégique est la *nouvelle vision* définie par le Directeur général en faveur d'une Organisation dynamique et novatrice dans un monde où les défis sont complexes et interdépendants et où l'alimentation et l'agriculture, les moyens de subsistance, le bien-être des populations et la préservation des ressources naturelles ne peuvent être traités séparément. Les systèmes alimentaires agricoles, l'agroenvironnement, les industries agroalimentaires ainsi que la nutrition et la santé seront les principaux aspects à prendre en compte. Un financement souple, des partenariats ciblés et des innovations dans la gestion des données, les pratiques, les technologies et les institutions orienteront également le processus de réflexion.

² Textes fondamentaux, volume II, section F. «Mise en œuvre du PAI concernant la réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi axé sur les résultats», paragraphe 1.a).

³ PC 127/2; PC 127/2 Sup.1.

⁴ Voir PC 128/2 Sup.1. *Rapport intérimaire de la Direction sur la suite donnée aux recommandations formulées dans l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO.*

9. Un quatrième élément concerne la «*nouvelle normalisation*» qui résulte du défi mondial lié à la covid-19 et qui exige que la FAO dispose d'une stratégie bien définie. La covid-19 est certes porteuse d'un grand nombre d'incertitudes, mais elle donne également à la FAO l'occasion de mettre à profit ses compétences techniques et de façonner, soutenir et influencer l'action de la communauté mondiale face à la pandémie, aujourd'hui comme demain, afin de s'adapter à l'évolution du paysage mondial.

10. La Direction attend avec intérêt une réflexion stratégique consultative, qui associe les Membres, les experts, les organismes ayant leur siège à Rome, d'autres partenaires et le personnel et qui permette de définir pleinement la vision de la FAO d'un monde où prévalent la durabilité et la sécurité alimentaire pour tous.

II. Cadre stratégique de la FAO: contexte et contenu

11. Le nouveau Cadre stratégique qui sera présenté à la Conférence en juillet 2021 sera axé sur les sections suivantes:

- Contexte stratégique et programmatique
- Tendances et défis mondiaux et régionaux majeurs observés dans des domaines relevant de la vision et du mandat de la FAO
- Cadre de résultats de la FAO

12. Les sections ci-après fournissent de plus amples détails sur le plan du document et sur le processus prévu pour parvenir au document final.

Contexte stratégique et contenu programmatique

13. L'élaboration du nouveau Cadre stratégique de la FAO se déroule dans un contexte de continuité et de changement.

14. La continuité repose sur les solides fondations qui sous-tendent le mandat de la FAO. À la trente-cinquième session (extraordinaire) de la Conférence de la FAO tenue en novembre 2008⁵, les Membres ont approuvé une vision et trois objectifs mondiaux (*annexe 2*), basés sur l'objectif fondamental de l'Organisation tel que défini dans l'Acte constitutif de la FAO. Les Membres ont toujours réaffirmé la vision et les trois objectifs mondiaux de la FAO avec de légères modifications, comme récemment lors de l'examen du Cadre stratégique en 2017⁶.

15. Outre la vision et les objectifs mondiaux de la FAO qui constituent un socle fondamental, il est établi que le Programme 2030 a introduit un langage commun pour tous les acteurs du développement. À cet égard, il faut s'attacher non pas seulement à être en phase avec les objectifs de développement durable, mais à les intégrer dans le Cadre stratégique de la FAO. L'élimination de la faim et de l'insécurité alimentaire associée à une gestion durable de l'agriculture et des ressources naturelles est au cœur des objectifs de développement durable et constitue une condition préalable à la réalisation de l'ensemble du Programme 2030. En outre, tant l'Accord de Paris que les efforts visant à établir un cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020 devraient façonner les travaux futurs de la FAO.

16. Plusieurs éléments de changement et d'action entrent également en jeu dans l'élaboration du nouveau Cadre stratégique. L'un d'eux est l'arrivée, en août 2019, du nouveau Directeur général de la FAO, QU Dongyu, qui a défini une vision et une orientation claires pour l'Organisation. À cet égard, la FAO a déjà commencé à mettre en place de nouvelles méthodes de travail afin de renforcer la capacité de l'Organisation à, entre autres, fournir des données et des analyses pertinentes et opportunes, des approches novatrices, un appui technique et stratégique, des partenariats destinés à la prestation de services de soutien matériel de toutes sortes et des financements publics et privés permettant de préparer le terrain pour des changements en profondeur.

⁵ Adoption du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO.

⁶ C 2017/7.

17. Un autre élément porteur de changement ou de nouvelles mesures provient du fait que 2020 marque le début d'une décennie d'actions ambitieuses visant à réaliser les objectifs de développement durable d'ici à 2030. Si des progrès sont accomplis dans de nombreux domaines, dans l'ensemble, l'action menée pour atteindre les objectifs n'avance pas encore à la vitesse ou à l'échelle requises. Ainsi, lors du Sommet sur les objectifs de développement durable tenu en septembre 2019, les dirigeants mondiaux ont appelé de leurs vœux une décennie d'action et des résultats en faveur du développement durable et se sont engagés à mobiliser des financements, à améliorer la mise en œuvre au niveau national et à renforcer les institutions pour atteindre les objectifs d'ici à 2030, en ne laissant personne de côté.

Un autre domaine majeur de changement et d'incertitude résulte de la pandémie de covid-19, qui a des effets non seulement sur la production alimentaire, le commerce, les chaînes d'approvisionnement et les marchés, mais aussi sur le quotidien, les moyens de subsistance et la nutrition des populations. La covid-19 et ses effets sanitaires et socio-économiques, auxquels s'ajoutent les répercussions des phénomènes météorologiques extrêmes, des infestations parasitaires et d'autres événements imprévus, représentent une menace sans précédent pour les systèmes alimentaires modernes.

18. L'élaboration du premier Cadre stratégique sous la conduite du Directeur général donne la possibilité d'approfondir et d'intégrer de nouveaux domaines d'action et de nouvelles méthodes de travail afin d'aider les pays à réaliser les objectifs de développement durable. Si aucune mesure audacieuse n'est prise immédiatement, la faim et la malnutrition deviendront des obstacles majeurs à la réalisation de ces objectifs d'ici à 2030. Il est donc impératif d'agir rapidement afin d'éviter que les effets négatifs du changement climatique, de la dégradation de l'environnement, de la malnutrition et des maladies chroniques ne perdurent et ne deviennent irréversibles. Dans ce contexte, un certain nombre de nouveaux domaines d'action et de nouvelles méthodes de travail sont proposés, notamment:

- a) amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que de l'agriculture et du développement rural en tant que source de prospérité et de création d'emplois dans le cadre des objectifs de développement durable, notamment par le renforcement des partenariats et des alliances avec les petits producteurs et les entreprises alimentaires multinationales, les acheteurs et les consommateurs;
- b) promotion de méthodes novatrices et utilisation des connaissances locales, de la science et des technologies modernes, y compris des solutions numériques, pour faire face aux nouveaux enjeux et défis;
- c) promotion de transformations inclusives des systèmes alimentaires qui tiennent compte des liens dynamiques entre les secteurs, les acteurs et les pays en ce qui concerne l'utilisation durable des ressources naturelles et les systèmes agricoles afin d'assurer la sécurité alimentaire et la nutrition, une alimentation saine et la résilience;
- d) adoption d'une approche centrée sur les zones vulnérables, afin de ne laisser personne de côté, conformément à la promesse de transformation au cœur du Programme 2030, consistant à éradiquer la pauvreté sous toutes ses formes, à éliminer la discrimination et l'exclusion, ainsi qu'à réduire les inégalités et les vulnérabilités;
- e) fourniture d'un appui, dans le cadre de la nouvelle Initiative Main dans la main, à des actions fondées sur des données factuelles, dirigées et prises en charge par les pays, afin d'accélérer la transformation des systèmes alimentaires et le développement rural durable en vue d'éliminer la pauvreté, la faim et toutes les formes de malnutrition;
- f) renforcement de la cohérence du soutien aux petits États insulaires en développement, aux pays les moins avancés et aux pays en développement sans littoral, compte tenu de leur vulnérabilité face à des défis uniques et complexes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

Tendances et défis mondiaux et régionaux en matière d'alimentation et d'agriculture

19. Le Cadre stratégique comprendra une analyse des tendances et des défis mondiaux et régionaux, qui tiendra compte de l'ensemble des problèmes qui remettent en cause la capacité de nos systèmes alimentaires à fournir des aliments nutritifs et sains ainsi qu'à améliorer les moyens de subsistance et à réduire les inégalités dans des conditions écologiquement durables. Outre les défis

posés par la covid-19, d'importantes pressions sont également exercées par la croissance démographique rapide, l'urbanisation, la modification des modes de consommation, les conditions météorologiques extrêmes et les épisodes de sécheresse à développement lent découlant du changement climatique, la dégradation des sols, la pénurie d'eau, la perte de biodiversité, la diminution de la base de ressources naturelles, les conflits et les crises prolongées, ainsi que des menaces transfrontalières et émergentes pesant sur l'agriculture et le système alimentaire.

20. L'exercice de prospective stratégique que la FAO a entrepris constituera l'une des contributions à l'analyse des tendances et défis mondiaux, régionaux et nationaux observés en matière d'alimentation, d'agriculture et de développement rural. Il servira de base au Cadre stratégique et donnera lieu à un rapport phare, qui fera partie de la série de la FAO sur l'avenir de l'alimentation et de l'agriculture. Cette série présente les tendances mondiales et d'autres scénarios futurs afin d'analyser les différentes voies qu'il serait possible de suivre en ce qui concerne les systèmes agro-alimentaires. La consommation alimentaire, la production agricole, les ressources naturelles et les facteurs de production, tels que la main d'œuvre, l'investissement et le capital, font partie des éléments traités dans la série. L'exercice de prospective stratégique de la FAO est basé sur une enquête interne, des consultations externes et des travaux d'analyse réalisés par les départements techniques de l'Organisation.

21. D'importants sujets émergents seront analysés, parmi lesquels l'épidémie mondiale de covid-19, afin de comprendre dans quelle mesure la pandémie touche le secteur agro-alimentaire et quelles sont ses implications pour l'avenir. La FAO mène des évaluations rapides sur les effets de la covid-19 et réalise une évaluation mondiale pour recenser et suivre les mesures stratégiques adoptées par les pays lors des précédentes crises, à l'aide de son outil d'analyse des décisions en matière de politiques alimentaires et agricoles. Ces évaluations donnent une vue d'ensemble des politiques que les Membres adoptent actuellement pour atténuer les effets de la pandémie de covid-19 sur les systèmes agro-alimentaires. Afin de faire face aux menaces liées à la covid-19 ainsi que de prévenir et d'atténuer tout risque provenant des maladies et ravageurs transfrontières des animaux et des plantes, le principe «Un monde, une santé» pourrait jouer un rôle essentiel. Ces analyses et ces méthodes permettront d'orienter l'aide stratégique que la FAO apportera aux pays à l'avenir.

22. D'autres exercices et réunions apporteront des contributions et des orientations supplémentaires sur les principales tendances et les principaux défis mondiaux et régionaux en matière d'alimentation et d'agriculture. Il s'agit notamment des conférences régionales, initialement prévues pour le premier trimestre 2020 et qui n'ont pas encore été reprogrammées au moment de l'établissement du présent document, des réunions des comités techniques, prévues pour le second semestre 2020, des séminaires formels et informels avec les Membres ainsi que des consultations internes et externes.

III. Cadre de résultats de la FAO

23. Basé sur les éléments plus larges du Cadre stratégique à long terme, le **cadre de résultats de la FAO** oriente la planification et le suivi des activités de l'Organisation menées au titre d'un exercice biennal dans le cadre du Programme de travail et budget et du Plan à moyen terme sur quatre ans. Chaque niveau du cadre de résultats représente un type différent de résultat à atteindre, en commençant par ce que la FAO génère (produits), puis la contribution qu'elle apporte ce faisant aux changements opérés au niveau des pays ou à plus grande échelle (résultantes) et enfin, plus largement, les effets qu'elle parvient ainsi à produire sur le développement (objectif stratégique). Les indicateurs qui mesurent les progrès occupent une place centrale dans ce cadre, car ils servent de base pour prendre la mesure et rendre compte de la manière dont les actions de la FAO contribuent aux changements constatés aux niveaux national, régional et mondial. On trouvera à l'*annexe 2* les principales composantes du cadre de résultats actuel de la FAO.

24. Le processus et les activités décrits dans le présent document, ainsi que les recommandations issues de l'Évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO⁷, orienteront la révision et l'élaboration du cadre de résultats de l'Organisation.

⁷ PC 127/2.

25. Il est ressorti de l'évaluation que la justification conceptuelle du Cadre stratégique restait valable. Toutefois, le cadre devait être révisé afin qu'il soit plus en phase avec le Programme 2030 et le repositionnement en cours du système des Nations Unies pour le développement. Il convenait de retravailler la théorie du changement qui sous-tendait le cadre de résultats et de dégager des objectifs programmatiques plus concrets et axés sur les questions à traiter.

26. Comme le prévoient les Textes fondamentaux, le nouveau Cadre stratégique comprendra un certain nombre d'objectifs stratégiques devant être atteints par les Membres et la communauté internationale, avec le soutien de la FAO, au moyen d'un ensemble proposé de domaines programmatiques prioritaires qui sont liés aux défis mondiaux décrits précédemment. Ces domaines programmatiques prioritaires refléteront l'interdépendance des objectifs de développement durable. Afin d'obtenir des résultats mesurables et durables sur le terrain, les programmes prioritaires s'appuieront sur de nouvelles initiatives, telles que l'Initiative Main dans la main, afin d'élaborer des solutions stratégiques fondées sur des données factuelles, dirigées et prises en charge par les pays.

27. Les résultats seront mesurés au moyen d'indicateurs relatifs aux ODD ainsi qu'au regard d'indicateurs non liés aux ODD pour les domaines qui ne sont pas aussi facilement associés aux indicateurs existants, par exemple les activités normatives de la FAO.

Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement

28. Le Programme 2030 et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement supposent un recadrage important des travaux de la FAO au niveau des pays. La FAO doit positionner ses activités dans le contexte d'une approche unifiée des Nations Unies et adapter ses modalités de fonctionnement pour tenir compte de l'évolution du mode opératoire du système des Nations Unies pour le développement afin de favoriser des changements en profondeur. Dans la pratique, cela signifie que la FAO doit définir les principales transformations structurelles qu'elle soutient au moyen de ses activités en vue de la réalisation des cibles nationales des ODD, en conformité avec son Cadre stratégique.

29. Au niveau des pays, les cibles et les indicateurs relatifs aux ODD deviendront le cadre de suivi commun à tous les organismes des Nations Unies, sur la base de données de référence définies et ventilées par pays. Ces indicateurs seront suivis en ligne via UN Info – plateforme universelle de planification, de suivi et de communication d'informations en ligne, actuellement en cours de déploiement – aux niveaux national, régional et mondial. Le fait de placer les cibles et les indicateurs relatifs aux ODD au centre du cadre de résultats de la FAO facilitera la planification, la mise en œuvre et le suivi des résultats, depuis le terrain jusqu'au niveau mondial.

Utilisation des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable

30. Il convient de rappeler que la FAO est l'organisme des Nations Unies responsable⁸ de 21 indicateurs relatifs aux ODD et qu'elle contribue⁹ à la concrétisation de 5 autres indicateurs relatifs aux ODD 2, 5, 6, 12, 14 et 15, soit plus de 10 pour cent de l'ensemble du cadre mondial des indicateurs. La FAO aide les pays à effectuer le suivi de la mise en œuvre du Programme 2030 en

⁸ Le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable a établi des «organismes responsables» pour chaque indicateur mondial relatif aux objectifs de développement durable, en se fondant sur la résolution A/RES/71/313, dans laquelle l'Assemblée générale «prie [les organisations internationales] de publier les méthodes d'harmonisation des statistiques nationales qu'elles utilisent pour garantir la comparabilité des données et produire des estimations» (par. 7). Ces organismes ont été désignés en fonction de leur domaine de travail et de compétence, et sont censés 1) diriger l'élaboration de méthodes et de normes en faveur de la collecte et la communication des données, 2) appuyer le renforcement des capacités statistiques aux fins de la collecte, de l'utilisation et de l'analyse des données, 3) contribuer à rassembler et à vérifier les données nationales, 4) communiquer les données et les métadonnées à la Base de données mondiale relative aux indicateurs de suivi des objectifs de développement durable, 5) effectuer une analyse et rendre compte des tendances utiles à l'élaboration du rapport annuel sur les objectifs de développement durable, entre autres.

⁹ Les organismes spécialisés des Nations Unies, qui associent des compétences techniques, une capacité de suivi et un savoir-faire stratégique, sont les mieux qualifiés pour aider les pays à établir le lien essentiel entre le suivi et l'élaboration des politiques. Ils ont la capacité et le pouvoir d'aider les pays à élaborer de nouvelles initiatives fondées sur l'analyse des données, de faciliter les partenariats qui renforcent l'action et de promouvoir la participation des parties prenantes, ce qui garantit une plus grande appropriation.

renforçant leurs capacités de collecte de données et de suivi des indicateurs. Il est également rappelé que l'Initiative Main dans la main utilise les 21 indicateurs comme outil de suivi fondamental. Compte tenu de l'importance des indicateurs dont la FAO est responsable ou auxquels elle contribue, le nouveau cadre de résultats comprendra au minimum ces 26 indicateurs relatifs aux ODD (*annexe 3*).

31. Il est prévu que le cadre de résultats intègre également d'autres indicateurs très pertinents, tels que ceux liés au changement climatique, pour lesquels la FAO n'est pas un organisme responsable, mais un acteur international essentiel.

Rôle normatif mondial de la FAO

32. Une attention sera également accordée à la définition du rôle normatif mondial de la FAO, de manière à traiter notamment les réflexions importantes soulignées dans l'Évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO et dans les [évaluations du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales \(MOPAN\) 2017-2018](#) afin d'accroître la visibilité du travail normatif essentiel accompli par l'Organisation. À cet égard, des indicateurs non relatifs aux ODD seront introduits pour les domaines normatifs qui ne sont pas aussi facilement liés au cadre de résultats des ODD.

Renforcement de la gestion axée sur les résultats à la FAO

33. Le modèle de chaîne de résultats de la FAO intégré dans le nouveau Cadre stratégique établira un lien entre les objectifs stratégiques, les résultantes et les résultats escomptés au moyen d'une solide théorie du changement.

34. La théorie du changement fournit une description complète des liens de causalité entre des activités et leurs résultats et effets escomptés. Elle illustre le lien de causalité entre les produits, les résultantes et les effets, et définit les risques et les hypothèses qui peuvent entraver l'obtention de résultats, ainsi que les hypothèses clés, notamment le rôle d'autres entités dans la réalisation des cibles. Le cadre montrera la progression des principaux éléments de changement nécessaires pour atteindre les cibles à chaque niveau, tandis que le niveau des résultantes devrait décrire des résultats programmatiques concrets et axés sur les questions à traiter.

35. En outre, afin de renforcer la gestion de manière plus générale dans l'ensemble de l'Organisation, la FAO complétera la théorie améliorée du changement contenue dans le nouveau Cadre stratégique par d'autres mesures inhérentes à une culture de gestion axée sur les résultats. Ces mesures, qui ont été mises en évidence dans l'Évaluation du cadre de résultats stratégiques, comprennent la gestion du changement et le renforcement des capacités, un cadre de responsabilisation approprié, la gestion des ressources humaines et des mesures d'incitation, ainsi que l'instauration d'une culture d'apprentissage et de partenariats afin de mieux exploiter la contribution qu'apporte la FAO à la réalisation des résultantes et à l'impact collectif.

IV. Consultation

36. L'élaboration du nouveau Cadre stratégique repose sur une vaste consultation participative, incluant le personnel, des experts externes, des organisations partenaires, y compris les organismes ayant leur siège à Rome, et les Membres. Compte tenu du report des conférences régionales, les contributions régionales qu'il était prévu d'inclure dans le présent document ne sont pas encore disponibles.

37. Au moment de l'établissement du présent document, les dates révisées des conférences régionales n'étaient pas encore disponibles. Le cas échéant, de nouvelles méthodes et de nouveaux dispositifs seront convenus avec les Membres pour faire en sorte que les contributions régionales et techniques soient obtenues en temps utile aux fins de l'élaboration du Cadre stratégique.

38. Compte tenu de ces changements, le plan de route des consultations relatives au Cadre stratégique de la FAO a été mis à jour (*annexe 1*). Des consultations informelles avec les Membres sont prévues pour la fin de 2020 et le début de 2021.

39. Des consultations avec le personnel du Siège et des bureaux décentralisés sont en cours de préparation dans le cadre de l'exercice de prospective et de la création de groupes de travail dans les domaines programmatiques prioritaires.
40. Les consultations avec les organismes ayant leur siège à Rome porteront sur la définition et, éventuellement, la mise en place d'une collaboration et d'une coordination au niveau stratégique, notamment en ce qui concerne l'ODD 2. Les consultations tenues avec d'autres partenaires, qui couvriront l'ensemble du système des Nations Unies et éventuellement le secteur privé, la société civile et le monde universitaire, porteront essentiellement sur le recensement des bonnes pratiques et la recherche d'éventuels partenariats novateurs.
41. Une première consultation avec des experts externes a eu lieu, comme décrit ci-après.
42. Les 25 et 26 février 2020, le Directeur général a tenu sa première réunion avec un groupe consultatif externe composé de dix participants de haut niveau (sur un groupe de 15), qui ont examiné des questions diverses sur l'alimentation et l'agriculture du point de vue du monde universitaire, de la société civile et des gouvernements. La réunion, à laquelle ont également participé de hauts responsables de la FAO, a été organisée sous la forme d'un dialogue interactif permettant aux membres du groupe d'exprimer des vues, des idées, des solutions et des propositions sur l'orientation stratégique et programmatique de l'Organisation.
43. Les discussions ont porté sur les domaines d'intervention prioritaires établis par le Directeur général, notamment l'Initiative Main dans la main, la transformation des systèmes alimentaires, l'innovation, l'accent mis sur les petits États insulaires en développement, les pays les moins avancés et les pays en développement sans littoral, ainsi que la place du numérique à la FAO. Les membres du groupe ont présenté des idées judicieuses et audacieuses, notamment bien comprendre les modalités et le processus ainsi que les liens qui entrent en jeu; veiller à ce que la FAO entretienne des rapports suffisamment étroits avec ses partenaires sur le terrain; assurer un nouvel équilibre entre agriculteurs et consommateurs; souligner l'importance des systèmes alimentaires, des économies fondées sur la biotechnologie et de la sécurité sanitaire des aliments; et examiner les conséquences générales du changement climatique. Le groupe a également examiné le rôle de chef de file que la FAO pourrait jouer dans des domaines spécifiques de l'alimentation et de l'agriculture, notamment un rôle de premier plan dans la mise en place d'un dispositif mondial, tel qu'un groupe intergouvernemental sur l'alimentation et l'agriculture.
44. Lorsqu'il leur a été demandé de réfléchir aux défis mondiaux qui se posent en matière d'alimentation et d'agriculture, les membres du groupe ont mis l'accent sur une série d'enjeux, notamment les systèmes alimentaires intelligents face au climat, le commerce interrégional comme débouché pour les petits exploitants, la production agricole à faible émission de carbone, le renforcement de l'attrait de l'agriculture pour les jeunes, l'agriculture urbaine et la sécurité alimentaire urbaine, le zonage des risques agricoles, les nouvelles sources d'énergie renouvelables, les conceptions de l'avenir des petits exploitants et le pouvoir des données et des connaissances.

Annexe 1: Plan de route des consultations relatives au Cadre stratégique de la FAO

Date	Réunion de l'organe directeur	Document
2020		
Conférences régionales		
17-20 février (reporté)	35 ^e Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique	Résultats et priorités de la FAO dans les régions <ul style="list-style-type: none"> - Les conférences régionales donneront des indications sur les domaines d'action prioritaires de la FAO pour 2020-2021 et au-delà.
2-4 mars (reporté)	35 ^e Conférence régionale pour le Proche-Orient	
23-27 mars (reporté)	31 ^e Conférence régionale pour l'Afrique	
6-10 avril (reporté)	Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord	
27-29 avril (reporté)	36 ^e Conférence régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	
5-7 mai (reporté)	32 ^e Conférence régionale pour l'Europe	
Comité du Programme et Conseil		
18-22 mai (reporté)	128 ^e session du Comité du Programme	Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique <ul style="list-style-type: none"> - Lancement de la consultation participative fondée sur la vision et les objectifs de la FAO. - Examen du cadre de résultats stratégiques de la FAO dans le contexte du Programme 2030.
8-12 juin	164 ^e session du Conseil	Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique
Comités techniques		
22-26 juin (reporté)	25 ^e session du Comité des forêts	Résultats et priorités des domaines techniques de la FAO <ul style="list-style-type: none"> - Débat sur les priorités techniques lors des réunions des comités techniques respectifs.
13-17 juillet (reporté)	34 ^e session du Comité des pêches	
23-25 sept.	73 ^e session du Comité des produits	
28 sept.-2 oct.	27 ^e session du Comité de l'agriculture	
Comité du Programme et Conseil		
9-13 nov.	129 ^e session du Comité du Programme	Ébauches du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme 2022-2025 <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles consultations élargies et participatives. - Incorporation des priorités régionales et techniques. - Incorporation des observations des organes directeurs. - Mise à jour du cadre de résultats stratégiques de la FAO dans le contexte du Programme 2030.

Date	Réunion de l'organe directeur	Document
30 nov.-4 déc.	165 ^e session du Conseil	Ébauches du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme 2022-2025
Déc. 2020-mars 2021	Réunions informelles des groupes régionaux	Projet de Cadre stratégique
2021		
Déc. 2020-mars 2021	Réunions informelles des groupes régionaux	Projet de Cadre stratégique
Comité du Programme et Comité financier, Réunion conjointe et Conseil		
22-26 mars	130 ^e session du Comité du Programme	Cadre stratégique Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
22-26 mars	182 ^e session du Comité financier	Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
22 mars	Réunion conjointe de la 130 ^e session du Comité du Programme et de la 182 ^e session du Comité financier	Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
29 mars-2 avril	166 ^e session du Conseil	Cadre stratégique Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
12-16 juillet	42 ^e session de la Conférence	Cadre stratégique Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023

Annexe 2: Cadre de résultats actuel de la FAO (à moyen terme 2018-2021)

Vision de la FAO

Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental.

Les trois objectifs mondiaux des Membres:

- éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires et de mener ainsi une vie saine et active;
- éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en promouvant des moyens d'existence durables;
- gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, pour le bien des générations présentes et futures.

Objectifs stratégiques

- 1) Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.
- 2) Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables.
- 3) Réduire la pauvreté rurale.
- 4) Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces.
- 5) Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise.

Objectif supplémentaire

- 6) Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition).

Fonctions essentielles

- 1) Apporter un appui aux pays dans l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments normatifs, tels qu'accords internationaux, codes de conduite et normes techniques.
- 2) Rassembler, analyser et contrôler les données et l'information dans les domaines relevant du mandat de la FAO et en améliorer l'accès.
- 3) Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays.
- 4) Apporter conseils et appui en vue du renforcement des capacités au niveau des pays et à l'échelon régional pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles.
- 5) Donner des avis et fournir un appui concernant les activités qui permettent de rassembler et de diffuser les connaissances, les technologies et les bonnes pratiques relevant du mandat de la FAO et d'en améliorer l'assimilation.
- 6) Faciliter la création de partenariats entre les gouvernements, les partenaires de développement, la société civile et le secteur privé, en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'agriculture et du développement rural.
- 7) Mener des actions de sensibilisation et de communication aux niveaux national, régional et mondial dans les domaines relevant du mandat de la FAO.

Objectifs fonctionnels

- Activités de diffusion
- Technologies de l'information
- Gouvernance, surveillance et direction de la FAO
- Administration efficiente et efficace

Annexe 3: Indicateurs des ODD pour lesquels la FAO est l'organisme responsable ou contributeur

Indicateurs dont la FAO est responsable	Description
2.1.1	Prévalence de la sous-alimentation
2.1.2	Prévalence d'une insécurité alimentaire modérée ou grave, évaluée selon l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (échelle FIES)
2.3.1	Volume de production par unité de travail, en fonction de la taille de l'exploitation agricole, pastorale ou forestière
2.3.2	Revenu moyen des petits producteurs alimentaires, selon le sexe et le statut d'autochtone
2.4.1	Proportion des zones agricoles exploitées de manière productive et durable
2.5.1	Nombre de ressources génétiques animales et végétales destinées à l'alimentation et à l'agriculture sécurisées dans des installations de conservation à moyen ou à long terme
2.5.2	Proportion des races locales considérées comme étant en danger d'extinction
2.a.1	Indice d'orientation agricole des dépenses publiques
2.c.1	Indicateur d'anomalies des prix alimentaires
5.a.1	a) Proportion de la population agricole totale ayant des droits de propriété ou des droits garantis sur des terres agricoles, par sexe; b) proportion de femmes parmi les titulaires de droits de propriété ou de droits garantis sur des terrains agricoles, par type de droit
5.a.2	Proportion de pays dotés d'un cadre juridique (y compris le droit coutumier) garantissant aux femmes les mêmes droits que les hommes en matière d'accès à la propriété ou au contrôle des terres
6.4.1	Variation de l'efficacité de l'utilisation des ressources en eau
6.4.2	Niveau de stress hydrique: prélèvements d'eau douce en proportion des ressources en eau douce disponibles
12.3.1	a) Indice mondial des pertes alimentaires et b) indice du gaspillage alimentaire
14.4.1	Proportion de stocks de poissons dont le niveau est biologiquement viable
14.6.1	Progrès réalisés par les pays dans la mise en œuvre des instruments internationaux visant à combattre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée
14.7.1	Proportion du PIB correspondant aux activités de pêche viables dans les petits États insulaires en développement, les pays les moins avancés et tous les pays
14.b.1	Progrès réalisés par les pays dans la mise en œuvre d'un cadre juridique, réglementaire, politique ou institutionnel reconnaissant et protégeant les droits d'accès des petits pêcheurs
15.1.1	Surface des zones forestières, en proportion de la surface terrestre
15.2.1	Progrès vers la gestion durable des forêts
15.4.2	Indice de couvert végétal montagneux

Indicateurs auxquels la FAO contribue

Indicateurs auxquels la FAO contribue	Description
1.4.2	Proportion de la population adulte totale qui dispose de la sécurité des droits fonciers et de documents légalement authentifiés et qui considère que ses droits sur la terre sont sûrs, par sexe et par type d'occupation
1.5.2	Pertes économiques directement attribuables à des catastrophes par rapport au produit intérieur brut mondial (PIB)
14.c.1	Nombre de pays progressant dans la ratification, l'acceptation et la mise en œuvre, au moyen de cadres juridiques, opérationnels et institutionnels, des instruments relatifs aux océans visant à donner effet aux dispositions du droit international énoncées dans la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer qui concernent la conservation et l'utilisation durable des océans et de leurs ressources
15.3.1	Surface des terres dégradées, en proportion de la surface terrestre
15.6.1	Nombre de pays ayant adopté des cadres législatifs, administratifs et opérationnels destinés à assurer un partage juste et équitable des bénéfices