



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 Stratégie de la FAO relative aux partenariats
avec les organisations de la société civile**

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

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

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

RÉSUMÉ

- L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture collabore depuis longtemps avec les organisations de la société civile (OSC) pour combattre l'insécurité alimentaire, la malnutrition et la pauvreté en milieu rural. La Stratégie relative aux partenariats avec les organisations de la société civile, adoptée par les organes directeurs de la FAO en 2013, a réaffirmé la volonté de la FAO de consolider et d'accroître sa collaboration de longue date avec les OSC, afin d'obtenir des résultats stratégiques en matière de développement. La présente évaluation fait le bilan des progrès accomplis par la FAO dans la mise en œuvre de la Stratégie et examine l'efficacité des processus, mécanismes et modalités de mise en œuvre associés. Les résultats de la Stratégie sont évalués aux niveaux mondial, régional et national.
- L'équipe d'évaluation souligne l'importance de la Stratégie qui offre un cadre pour des partenariats et des initiatives de collaboration renforcés ainsi que du rôle qu'elle joue pour encourager les OSC à participer au dialogue sur les politiques par le truchement de diverses plateformes multipartites, instances internationales et d'initiatives pour stimuler la coopération régionale et la coopération Sud-Sud. Les partenariats que la FAO a noués avec des OSC ont contribué à la réalisation de ses objectifs stratégiques et la Stratégie reste pertinente dans le cadre des engagements au niveau mondial, des nouvelles priorités de développement et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Même s'il faut s'en féliciter, dans la plupart des partenariats avec les OSC, notamment au niveau national, on constate toutefois une absence d'orientation stratégique en ce qui concerne l'instauration d'une collaboration à long terme, la production conjointe et la répartition des charges.
- Les partenariats de la FAO avec les OSC ont porté sur plusieurs domaines d'activités identifiés dans la Stratégie, notamment la mise en œuvre des programmes de terrain et le dialogue sur les politiques. Toutefois, la plupart des partenariats aux niveaux régional et local se sont limités à une seule collaboration, avec des résultats peu durables et pas toujours répliquables. Ce sont les cadres de programmation par pays (CPP) qui devaient être les principaux instruments de la mise en œuvre de la Stratégie et qui devaient permettre d'identifier les domaines de participation éventuelle des OSC. Cependant, dans la majorité des CPP qui ont fait l'objet de la présente évaluation, les partenariats avec les OSC étaient à peine évoqués, voire pas du tout. La plus grande part de ces partenariats au niveau national ne sont pas planifiés dans le cadre d'un CPP mais constitués en fonction des besoins spécifiques d'un projet, en général au moyen d'accords de fourniture de services, et les OSC sont considérées comme des partenaires de mise en œuvre ou des bénéficiaires. Cela étant, les mesures prises par la FAO pour encourager la participation des OSC ont permis de nouer des partenariats productifs. L'action déployée par l'Organisation pour soutenir l'application au niveau national des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, a été un moyen efficace de renforcer la participation de la société civile à ce niveau.
- Le recours à des processus longs et complexes et à des procédures contradictoires et réactives au lieu d'approches stratégiques explique les difficultés rencontrées par la FAO pour établir des liens de collaboration et des partenariats avec la société civile. Les mécanismes de gestion des risques et de diligence nécessaire en vigueur à la FAO ont prouvé leur efficacité pour protéger l'Organisation des risques potentiels. Cependant, ils sont perçus comme laborieux, excessivement longs et restrictifs, limitant l'étendue de la collaboration. Compte tenu de la diversité des organisations avec lesquelles elle traite, la FAO doit prendre en considération les capacités des partenaires et redoubler d'efforts pour préciser la taxonomie, les rôles, l'ampleur et les principes d'un partenariat axé sur la demande. L'équipe chargée de l'évaluation a conclu que:
 - a) **Conclusion 1.** La Stratégie met en avant la volonté de la FAO de poursuivre sa collaboration avec les OSC. En dépit du nombre limité de partenariats officialisés, on constate une augmentation des initiatives de collaboration avec des OSC. La FAO doit tirer parti de ces

partenariats et faire en sorte que ses unités s'orientent vers des accords stratégiques à long terme en vue de la réalisation des ODD.

- b) **Conclusion 2.** La plupart des partenariats de la FAO avec les OSC n'ont pas été planifiés d'un point de vue stratégique, et sont peu intégrés dans les programmes et plans de travail de l'Organisation. Afin d'exploiter pleinement la possibilité d'une action mondiale conjointe pour le Programme 2030, la FAO doit déployer des efforts concertés pour constituer des partenariats axés sur la demande, identifier soigneusement les OSC les plus compétentes dans les domaines concernés et faire en sorte qu'elles soient considérées comme des partenaires de développement à part entière et à long terme, au lieu de perpétuer la pratique actuelle consistant à faire appel à leurs services pour des missions à court terme.
- c) **Conclusion 3.** La méthode utilisée pour conclure des partenariats semble, dans l'ensemble, limitée à quelques modèles et outils qui n'encouragent pas une collaboration axée sur la demande avec les OSC en tant que partenaires du développement. La FAO doit envisager d'améliorer ses procédures à cet égard en diversifiant ses accords et instruments contractuels de partenariat.
- d) **Conclusion 4.** Les efforts déployés pour renforcer les partenariats ne reposent pas sur un système efficace de gestion des connaissances et d'encadrement qui pourrait être utilisé comme une plateforme organisationnelle regroupant les meilleures pratiques et les approches suffisamment étayées en matière d'établissement de partenariats et de liens de collaboration.

➤ Par conséquent, l'équipe chargée de l'évaluation recommande comme suit:

- a) **Recommandation 1.** La Stratégie devrait continuer de servir de cadre de partenariat entre la FAO et les organisations de la société civile, en encourageant la collaboration autour de valeurs communes, selon des principes d'égalité, de confiance, d'inclusion et de réciprocité des bénéficiaires. La Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) devrait donner des orientations aux divisions techniques de la FAO pour qu'elles analysent les possibilités et les avantages que pourrait offrir la participation des OSC à leurs principaux axes de travail, en s'intéressant notamment aux partenariats qui mobiliseraient une combinaison appropriée de connaissances, de ressources et d'actifs en vue de la réalisation des objectifs de l'Organisation et du Programme 2030. Chaque pays de programme devrait entreprendre de recenser les acteurs non étatiques pertinents et d'analyser de quelle manière et dans quels domaines un partenariat axé sur la demande pourrait contribuer à atteindre les objectifs du nouveau Cadre de coopération des Nations Unies et des cadres de programmation par pays (CPP). Comme indiqué dans la Stratégie, la Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies devrait intensifier ses efforts pour aider les bureaux décentralisés à réaliser ces activités de recensement.
- b) **Recommandation 2.** Dans le contexte du Programme 2030, la FAO devrait envisager d'élargir sa collaboration en constituant des réseaux et mécanismes de partenariats multipartites efficaces, dépassant le cadre des simples accords de partenariat bilatéraux. Les bureaux de pays devraient évaluer les complémentarités et les synergies avec les travaux d'autres acteurs du développement dans les domaines prioritaires du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et choisir d'encadrer la constitution de partenariats multipartites entre les OSC, les organismes des Nations Unies et d'autres acteurs du développement dans les domaines prioritaires du Plan-cadre, ou d'y participer.
- c) **Recommandation 3.** La FAO devrait envisager et élaborer une approche cohérente pour mettre en place des accords de partenariat, rationaliser ses processus et revoir ses instruments de collaboration avec les OSC pour veiller à ce que les garanties soient adaptées au niveau et à l'étendue de la collaboration. À cet égard, l'Organisation pourrait exploiter les possibilités qui s'offrent à elle d'innover et de mettre à profit, tout en les transposant à plus grande échelle, les pratiques optimales et modèles déjà en place, qui pourraient contribuer à la création d'un portail officiel centralisé qui lui permettrait d'interagir avec les partenaires (potentiels).

- d) **Recommandation 4.** La FAO devrait mieux évaluer la valeur et l'impact des partenariats actuels et passés et, à la lumière des enseignements tirés, élaborer des orientations actualisées sur l'établissement d'approches coopératives efficaces, en veillant à mettre à jour au besoin les modalités de mise en œuvre de la Stratégie. Conformément aux modalités proposées initialement pour la mise en œuvre de la Stratégie, PSU devrait considérablement renforcer son système de suivi des partenariats, veiller à actualiser sa base de données des partenariats en temps voulu et évaluer l'impact et les avantages des partenariats ainsi que les difficultés rencontrées à des fins de responsabilisation et d'apprentissage. Elle devrait faire figurer les informations ainsi recueillies dans les documents d'orientation et produits axés sur les connaissances, dans les rapports établis régulièrement à l'intention du Comité du Programme de la FAO ainsi que dans les autres mécanismes de communication de l'information.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

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

Table des matières

Remerciements	6
Sigles et abréviations	7
1. Introduction	9
1.1 Objet de l'évaluation	9
1.2 Champ et objectifs de l'évaluation	9
1.3 Méthode.....	10
1.4 Limites	10
2. Description de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec les organisations de la société civile.....	11
2.1 La Stratégie	11
2.2 Modalités de mise en œuvre de la Stratégie	12
2.2.1 Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile (PSUF)	12
2.2.2 Mécanismes de mise en œuvre.....	12
2.2.3 Diligence nécessaire aux fins de l'approbation des partenariats	13
2.2.4 Ressources.....	13
3. Constatations	14
3.1 Pertinence stratégique.....	14
3.2 Efficacité et contribution aux résultats.....	19
3.3 Efficacité des modalités et des approches en matière de développement des partenariats.....	30
3.4 Intégration des thèmes transversaux.....	45
4. Conclusions et recommandations	49
4.1 Conclusions.....	49
4.2 Recommandations	52
Références.....	57
Appendice 1. Personnes interrogées.....	59
Annexes	70

Remerciements

Le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation.

Elle a été réalisée en aimable coopération avec la direction et le personnel de la Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) (anciennement Division des partenariats).

Le Bureau exprime également ses remerciements aux sous-directeurs généraux, aux représentants de la FAO, aux fonctionnaires chargés des partenariats et aux autres membres du personnel de la FAO de leurs contributions et de l'appui inestimables qu'ils ont apportés à notre équipe. Il souhaite également exprimer sa sincère gratitude aux représentants des gouvernements, du monde universitaire, des organismes de développement, des organisations de la société civile (OSC) et aux membres du personnel de la FAO qui ont répondu à nos questions.

Nous souhaitons également remercier la direction et le personnel du Bureau de l'évaluation qui ont pris le temps de formuler et de partager des constatations et des observations en rapport avec l'évaluation, en particulier Masahiro Igarashi, Directeur du Bureau de l'évaluation, et Olivier Cossee, Fonctionnaire principal (évaluation).

L'équipe d'évaluation, dirigée par Serdar Bayryyev, Fonctionnaire principal (évaluation), était composée d'Enika Bushi et de Mikal Khan, tous les deux du Bureau de l'évaluation, et de six évaluateurs externes indépendants Moussa Djire, Lasha Khonelidze, Roberto La Rovere, Saboury Ndiaye, Miguel Nunes Silva et Natascia Palmieri. L'appui administratif prêté par Martin Corredoira à cet égard s'est avéré inestimable.

Sigles et abréviations

AFA	Association des agriculteurs d'Asie pour le développement rural
ANGOC	Coalition asiatique des ONG pour la réforme agraire et le développement rural
AVSF	Agronomes et Vétérinaires sans frontières
AVSI	Association des volontaires pour le service international
CECI	Centre d'étude et de coopération internationale (Québec)
CI	Consumers International
CIN	Conférence internationale sur la nutrition
CIP	Comité international de planification des ONG/OSC pour la souveraineté alimentaire
CNCR	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux
CONSAN	Conseil de la sécurité alimentaire et nutritionnelle
CPLP	Communauté des pays de langue portugaise
CPP	Cadre de programmation par pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
DPS	Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud
DyTAES	Dynamique pour la transition agroécologique au Sénégal
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FIDA	Fonds international de développement agricole
FLEGT	Programme de l'Union européenne et de la FAO sur l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux
FNPC	Fédération nationale des producteurs de coton
IFOAM	Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique
MSC	Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones
OBC	Organisation à base communautaire
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OPC	Bureau chargé des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités
OPIM	Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels
OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PS	Programme stratégique
PSDU	Unité des vérifications d'usage et de la recherche de prospects
PSP	Division des partenariats
PSU	Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies
PSUF	Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile
SUCO	Solidarité Union et Coopérative
UE	Union européenne

UICN	Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WVI	World Vision International

1. Introduction

1.1 Objet de l'évaluation

1. Le présent rapport contient les principales constatations et conclusions émanant de l'évaluation de la Stratégie de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) relative aux partenariats avec les organisations de la société civile¹. Cette évaluation avait été demandée par le Comité du Programme de la FAO à sa cent vingt-cinquième session, en novembre 2018².
2. Cette évaluation a principalement pour fonction d'établir un bilan objectif des progrès accomplis par la FAO quant à la mise en œuvre de sa stratégie et de déterminer dans quelle mesure celle-ci contribue aux objectifs stratégiques de l'Organisation.

1.2 Champ et objectifs de l'évaluation

3. L'évaluation couvre la période allant de 2013 à fin 2019. Elle consiste à examiner la pertinence de la conception de la Stratégie et de ses approches s'agissant des partenariats, à évaluer les modalités de sa mise en œuvre et à faire rapport sur les résultats de ses partenariats avec les organisations de la société civile (OSC). Elle fournit également une analyse des raisons pour lesquelles certains résultats se sont ou non concrétisés. Le champ de l'évaluation englobe tous les processus, mécanismes et autres arrangements d'exécution stratégiques de la FAO, y compris les cadres de programmation par pays (CPP), les orientations pertinentes, les outils, les moyens et les ressources déployés. Les résultats obtenus sont évalués aux niveaux mondial, régional et national en fonction des grandes catégories de contribution des OSC qui sont définies dans la Stratégie.
4. L'équipe d'évaluation reprend les définitions des termes «partenariats» et «organisation de la société civile» qui figurent dans les stratégies de la FAO en matière de partenariats³, notamment lorsqu'il y a participation active d'au moins deux partenaires dans une action conjointe ou coordonnée, menée dans le cadre d'un engagement à long terme, et que toutes les parties contribuent à la réalisation d'un objectif commun⁴. La société civile a été définie comme «la sphère dans laquelle les mouvements sociaux s'organisent autour d'objectifs, de groupes d'intérêt et d'intérêts thématiques»⁵ et les organisations partagent souvent des objectifs, des ressources et/ou des approches qu'elles ont en commun afin de renforcer au maximum leurs capacités en matière de prise de décisions, leurs activités de sensibilisation et leurs connaissances.
5. L'évaluation s'intéresse principalement aux partenariats officialisés par un accord juridique, à savoir protocole d'accord, accord de partenariat ou échange de lettres, lesquels sont tous enregistrés dans la base de données de la Division des partenariats (PSP) (soit 28 actuellement). Elle s'intéresse aussi aux partenariats reposant sur des lettres d'accord

¹ FAO (2013a).

² CL160/3. <http://www.fao.org/3/my401fr/my401fr.pdf>.

³ FAO (2012a), FAO (2013a).

⁴ FAO (2012a).

⁵ Assemblée générale des Nations Unies (1998).

que l'on trouve dans certains pays, ainsi qu'aux initiatives de collaboration avec les OSC qui n'ont pas été officialisées.

6. L'équipe d'évaluation a privilégié trois questions de portée générale:
 - **Pertinence stratégique:** Dans quelle mesure la formulation et la mise en œuvre de la Stratégie répondent-elles aux priorités de développement mondiales et aux besoins des Membres de la FAO et fournissent-elles une direction stratégique et des orientations à ses unités?
 - **Efficacité et contribution aux résultats:** Dans quelle mesure les partenariats de la FAO avec les OSC contribuent-ils aux résultats (résultats figurant dans le cadre stratégique, résultats au niveau régional et à l'échelon des pays)?
 - **Efficacité des modalités de développement des partenariats:** La Stratégie et ses mécanismes de mise en œuvre offrent-ils un cadre cohérent permettant d'encourager les partenariats avec les OSC?

1.3 Méthode

7. L'évaluation a été conduite par le Bureau de l'évaluation de la FAO, avec l'appui d'une équipe de consultants externes possédant des connaissances thématiques et une expertise des pays concernés. Tout au long du processus, l'Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile (PSUF) et d'autres équipes de la FAO ont apporté des contributions. Des informations complémentaires sur la méthode utilisée figurent dans le cadre de référence de l'évaluation, à l'annexe 1.
8. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur plusieurs sources pour la collecte de données ainsi que sur une approche associant différentes méthodes, notamment l'examen de documents, l'analyse de données et une méta-analyse de données issues d'autres évaluations et d'entretiens avec des parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national. Les pays ont été choisis sur la base de l'importance et de la diversité de la collaboration de la FAO avec les OSC, identifiées au moyen d'un examen secondaire des données, en consultation avec l'Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile. Outre les entretiens avec tous les bureaux et sièges régionaux, l'équipe d'évaluation a mené des études de cas dans les pays ci-après:
 - Afrique: Cabo Verde, Mali, Niger, Sénégal, Sierra Leone et Tanzanie;
 - Amérique latine et Caraïbes: Brésil, Colombie, Guatemala et Paraguay;
 - Asie et Pacifique: Mongolie, Népal, Philippines, République démocratique populaire lao et Viet Nam;
 - Europe et Asie centrale: Géorgie, Portugal, République kirghize et Tadjikistan;
 - Proche-Orient et Afrique du Nord: Jordanie et Liban.

1.4 Limites

9. Comme indiqué, conformément au champ qui a été défini pour l'évaluation, celle-ci devait être axée sur les partenariats avec les organisations de la société civile tels que définis par la FAO dans sa stratégie sur les partenariats. L'équipe d'évaluation a constaté que ces définitions étaient interprétées de différentes manières au sein de la FAO. Elle a donc axé

son analyse sur les partenariats officialisés par des arrangements juridiques (protocole d'accord, accord de partenariat ou échange de lettres), qui étaient mentionnés dans les rapports intérimaires présentés aux organes directeurs de la FAO. L'équipe a complété cette analyse par une évaluation de certains partenariats constitués au niveau national.

10. Du fait de la pandémie de covid-19, l'équipe d'évaluation a été confrontée à des conditions de voyage et de travail plus difficiles, ce qui l'a ralentie dans ses démarches auprès des interlocuteurs clés et dans ses activités de collecte de données et d'informations. En raison des restrictions de voyage imposées dans un grand nombre de pays pendant la période d'évaluation, la méthode a dû être ajustée et plusieurs études de cas ont été réalisées par des consultants basés dans les pays concernés, et des entretiens et études de cas ont dû être faits à distance par des consultants dotés de compétences particulières. C'est pourquoi l'évaluation ne prétend pas être exhaustive s'agissant de la présentation des résultats obtenus.

2. Description de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec les organisations de la société civile

2.1 La Stratégie

11. La Stratégie de la FAO relative aux partenariats avec les organisations de la société civile a été adoptée par les organes directeurs de la FAO en 2013. Le partenariat de l'Organisation avec ces organisations repose sur le principe que «les textes fondamentaux, les règles et les procédures applicables aux organes directeurs de la FAO, ou la composition de ces organes, ne seront aucunement affectés par la stratégie»⁶ Plus particulièrement, les Textes fondamentaux⁷ de la FAO définissent les relations avec les organisations non gouvernementales (ONG) et établissent les procédures et politiques en vigueur pour ce qui est de la participation des OSC aux processus de normalisation de la FAO.
12. Reconnaissant le rôle prépondérant des OSC dans la lutte contre l'insécurité alimentaire, la malnutrition et la pauvreté rurale, la FAO s'efforce d'améliorer la coordination et la collaboration entre les secteurs public et privé afin de mettre en œuvre et de transposer à plus grande échelle des programmes efficaces qui contribuent à la transformation de la production agricole et de faire face à la demande future d'aliments et d'emplois. Une attention particulière est accordée à l'évaluation des avantages mutuels tirés des partenariats en s'efforçant d'éviter tout risque de nuire à l'image de la FAO en tant que tribune impartiale et organisation intergouvernementale fondée sur le savoir. La Stratégie a identifié six domaines de collaboration et deux niveaux d'interaction avec les OSC – coopération mondiale avec le Siège et coopération décentralisée (régionale, nationale, locale) – avec des justifications et modes opératoires différents. La Stratégie porte essentiellement sur les activités de la FAO avec les OSC au niveau décentralisé.

⁶ FAO (2013).

⁷ FAO (2017a).

2.2 Modalités de mise en œuvre de la Stratégie

2.2.1 Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile (PSUF)

13. La responsabilité de la mise en œuvre de la Stratégie a été confiée à l'Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile (PSUF), au sein de l'ancienne Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (DPS). En janvier 2019, cette dernière a été intégrée au Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique et renommée Division des partenariats. Cette unité a notamment pour mandat de formuler des propositions, en coordination avec les divisions techniques et avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, de vérifier la candidature des partenaires proposés avec toute la diligence nécessaire et de présenter pour approbation des propositions au Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres et, à titre exceptionnel, au Comité des partenariats. Au moment de l'évaluation, 28 partenariats avec des OSC avaient été enregistrés dans la base de données depuis 2013. L'indicateur de performance clé de l'Unité était de 30 partenariats stratégiques établis et maintenus à la fin de 2019 et de 30 pour la période se terminant en 2021.

2.2.2 Mécanismes de mise en œuvre

14. Les premières modalités de mise en œuvre de la Stratégie ont été établies dans le cadre de l'exercice biennal 2014-2015. Elles ont ensuite été complétées par un ensemble de principes et de directives opérationnelles concernant les partenariats avec les OSC. En 2013, la FAO a adopté des directives relatives aux partenariats avec les organisations de la société civile, à l'intention du personnel de l'Organisation, ainsi que des directives visant à assurer une représentation équilibrée de la société civile lors des réunions et processus de la FAO⁸. Par ailleurs, la politique et les directives relatives au logotype de la FAO⁹ définissent les conditions d'utilisation de ce logotype dans le cadre des partenariats avec les OSC.
15. La FAO entend s'appuyer sur un réseau de points de contact chargés des partenariats pour faciliter la collaboration avec les OSC et veiller à une mise en œuvre cohérente et efficace de la Stratégie dans l'ensemble de l'Organisation¹⁰. S'agissant des partenariats de niveau mondial, des discussions se tiennent entre la Division des partenariats et les programmes stratégiques (PS) au cours du processus de planification annuel, lesquelles débouchent sur des accords de service avec chaque PS. Les points de contact de la FAO pour les partenariats au sein des divisions techniques du Siège et les chargés des partenariats dans les centres régionaux aident les bureaux décentralisés à élaborer et présenter les propositions de partenariat avec des acteurs non étatiques. Au niveau national, les chefs de programme stratégique et les bureaux des représentants de la FAO doivent déterminer si des partenaires potentiels de la société civile peuvent contribuer à améliorer l'exécution de certains produits du CPP¹¹.
16. L'Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile a mis en place un système de suivi de la mise en œuvre des partenariats, qui

⁸ FAO (2013c), FAO (2013d).

⁹ FAO (2017d).

¹⁰ FAO (2013).

¹¹ Ibid.

s'inscrit dans le droit fil du cadre des PS et est appliqué dans l'ensemble de l'Organisation, en liaison avec les fonctionnaires techniques responsables. Ces derniers élaborent des rapports intérimaires annuels sur le ou les partenariat(s) dont ils sont responsables. La Division des partenariats les consolide ensuite sous la forme d'un rapport annuel à l'intention des organes directeurs de la FAO. En outre, depuis 2018, elle gère une base de données interne sur les partenariats passés et en cours, qui permet d'archiver les données d'expérience accumulées au fil de la collaboration avec la société civile (voir figure 2, annexe 2).

2.2.3 Diligence nécessaire aux fins de l'approbation des partenariats

17. La FAO a mis en place des mécanismes permettant de déterminer et de gérer les risques susceptibles de compromettre son caractère intergouvernemental ainsi que son indépendance et son impartialité. La fonction de gestion des risques et de diligence nécessaire vise à fournir des données et des mesures pour évaluer les risques aidant ainsi l'Organisation à prendre des décisions en toute connaissance de cause s'agissant de la collaboration avec les acteurs non étatiques, y compris les OSC.

2.2.4 Ressources

18. Les ressources humaines affectées à l'équipe de la FAO chargée des partenariats avec les organisations de la société civile au Siège sont relativement stables depuis 2012, avec deux fonctionnaires (un P-4 et un P-1) et trois consultants.

3. Constatations

3.1 Pertinence stratégique

Constatation 1: La Stratégie réaffirme la volonté de la FAO de consolider, d'élargir et d'améliorer sa collaboration de longue date avec les OSC, en offrant un cadre pour des partenariats et des initiatives participatives renforcés afin d'obtenir des résultats stratégiques en matière de développement et d'exécuter le mandat confié à l'Organisation.

19. Il est ressorti de l'évaluation qu'il existait un large consensus entre la direction et le personnel de la FAO et les représentants des organisations de la société civile considérées, à savoir que la Stratégie avait été élaborée en tenant compte des données d'expérience tirées de sa collaboration avec ces dernières dans le but de la renforcer, d'harmoniser les processus associés et d'apporter une orientation stratégique pour d'éventuels domaines de coopération s'agissant des objectifs stratégiques définis dans le Cadre stratégique révisé de la FAO en matière de développement.
20. La FAO collabore depuis longtemps avec les OSC et elle a redoublé d'efforts pour renforcer ses partenariats lors de la tenue de la Conférence des Nations sur l'environnement et le développement (Sommet «planète Terre»), à Rio en 1992, laquelle a marqué une étape importante dans les mesures prises au niveau mondial en faveur d'un développement durable et équitable. Depuis, l'Organisation des Nations Unies a appelé à une plus grande intégration de la société civile dans un processus de développement participatif, s'appuyant sur le Programme d'action 21, adopté lors du Sommet de Rio, et qui a défini neuf secteurs de la société (dits «grands groupes»)¹² comme les principaux canaux permettant d'assurer la pleine participation de toutes les parties aux activités propices au développement durable¹³.
21. Le Sommet mondial de l'alimentation de 1996, organisé par la FAO, a marqué un tournant en garantissant la participation d'un grand nombre d'OSC au dialogue mondial sur les politiques. Celle-ci a été importante pendant les préparatifs et les ONG ont contribué à l'élaboration des documents destinés au Sommet, aux consultations régionales et mondiales et aux réunions du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA). Près de 500 OSC ont assisté au Sommet et un forum des ONG qui s'est réuni en parallèle a accueilli 1 300 représentants de 80 pays. Ces réunions ont débouché sur la création de réseaux internationaux sur la sécurité alimentaire qui ont poursuivi leurs activités après le Sommet.
22. À l'issue du Sommet, la FAO a publié des orientations politiques devant servir de base à une collaboration renforcée. À partir de l'an 2000, elle a fourni un appui à une série de consultations régionales ONG/OSC qui ont débouché sur l'engagement commun pris à l'occasion de la vingt-sixième session du CSA d'intensifier leurs activités à l'appui de la sécurité alimentaire. Parmi les principales initiatives figurait la participation des OSC à l'élaboration du Code de conduite international sur la gestion des pesticides (adopté par le Conseil de la FAO en 2002)¹⁴, des Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité

¹² Les «grands groupes» comprennent les femmes, les enfants et les jeunes, les populations autochtones, les organisations non gouvernementales, les collectivités locales, les travailleurs et les syndicats, la communauté scientifique et technique, les agriculteurs, le commerce et l'industrie.

¹³ Nations Unies (1992).

¹⁴ FAO (2002).

alimentaire nationale (adoptées par le Conseil de la FAO en 2004)¹⁵, au processus inclusif pour l'élaboration des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers¹⁶ en 2009-2010 et à la formulation des Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale en 2015¹⁷.

23. Dans le cadre des préparatifs de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, organisée à Rio de Janeiro en juin 2012, la FAO a contribué à la constitution de partenariats élargis dans le monde afin de promouvoir la participation active des représentants des agriculteurs et des OSC à la Conférence et aux manifestations associées. Depuis 2012, la Direction générale de la FAO rappelle sans cesse la nécessité de renforcer les partenariats avec les acteurs non étatiques, y compris les OSC, à la lumière des objectifs stratégiques révisés de l'Organisation, à savoir accélérer les progrès afin d'éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Il a été tenu compte de ce regain manifeste d'attention lors de l'élaboration de la Stratégie, qui est le fruit d'une collaboration étroite avec les Membres de l'Organisation et les représentants de la société civile, conformément à l'approche participative mise en avant dans la Stratégie elle-même.
24. Le processus de consultation avec les Membres a porté tout d'abord sur une version provisoire élaborée en mars 2011, et la Stratégie n'a été adoptée qu'en avril 2013. Sa reconnaissance des avantages mutuels d'une collaboration avec les OSC a été perçue comme un important pas en avant, tant par les représentants de la FAO que par ceux de la société civile. La Stratégie identifie des domaines clés de collaboration, outre la participation traditionnelle des OSC aux activités de programme et de renforcement des capacités. Depuis son adoption, le nombre d'initiatives de partenariats avec les OSC et de domaines thématiques offrant une possibilité de collaboration a considérablement augmenté grâce aux efforts déployés par la FAO pour encourager leur participation aux activités de développement, y compris au Comité de l'agriculture et aux conférences de l'Organisation sous le statut d'observateur. En outre, l'indicateur de performance clé (30 partenariats stratégiques avec des acteurs non étatiques établis et maintenus à la fin de 2019) avait déjà été atteint en 2015. Même si la Stratégie a été élaborée avant l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, ses principes essentiels semblent être cohérents avec l'approche qui prévaut à l'échelle du système des Nations Unies, à savoir instaurer une collaboration ouverte et entière avec les parties prenantes et acteurs non étatiques majeurs s'agissant du développement durable.

Constatation 2: Conformément aux objectifs de la Stratégie, la FAO encourage également une participation plus active des OSC au débat international sur les politiques de développement, aux consultations et mécanismes multipartites régionaux et nationaux et aux instances internationales en rapport avec son mandat.

25. La FAO appuie la participation des OSC à la concertation sur les politiques avec les Membres et les décideurs dans le cadre de plusieurs plateformes multipartites et instances internationales. Celle-ci englobe la mise à disposition de plateformes intergouvernementales, notamment le CSA, la promotion du partage des connaissances lors de forums thématiques et de conférences, les initiatives visant à renforcer la

¹⁵ FAO (2005).

¹⁶ FAO (2012b).

¹⁷ FAO (2015a).

coopération régionale et Sud-Sud, les conférences régionales de la FAO, les comités techniques et autres processus tels que la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture, le Traité international sur les ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture et la Convention sur la diversité biologique.

26. Le **Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones (MSC)**, créé en 2010, offre un espace autonome et autogéré aux mouvements sociaux et aux acteurs de la société civile pour débattre et se coordonner sur les questions concernant la sécurité alimentaire et la nutrition. Il facilite la collaboration des acteurs non étatiques aux principaux processus du CSA, encourageant leur participation aux débats sur les politiques, à l'élaboration de directives et de recommandations et contribuant à la formulation des politiques sur les questions de sécurité alimentaire et de nutrition.
27. Depuis la tenue du Forum de la société civile, organisé conjointement avec le Sommet mondial de l'alimentation en 1996, le **Comité international de planification des ONG/OSC pour la souveraineté alimentaire (CIP)**, créé en 2003, a noué des alliances entre des mouvements sociaux et des institutions, permettant la participation des représentants des petits producteurs agroalimentaires et des organisations des peuples autochtones aux instances internationales sur l'agriculture et les systèmes alimentaires. La FAO a contribué aux activités du CIP, officialisant son premier protocole d'accord en 2003, lequel a été renouvelé en 2014 et actualisé en 2019.
28. En 2013, compte tenu de la nouvelle Stratégie, la FAO a appelé les OSC à participer à un débat international sur la nutrition, en organisant des réunions à Rome en juin 2014, dans le cadre des préparatifs de la deuxième Conférence internationale sur la nutrition (CIN2). Le Groupe de liaison des OSC de la CIN2 a été créé pour faciliter la communication entre les nombreuses parties concernées, la collaboration au processus de la CIN2 et l'élaboration des documents finals (Déclaration de Rome et Cadre d'action sur la nutrition de la CIN2)¹⁸. D'autres manifestations internationales similaires organisées par la FAO ont permis aux OSC de contribuer aux débats sur d'autres domaines thématiques, notamment le Symposium international sur l'agroécologie pour la sécurité alimentaire et la nutrition (Rome, septembre 2014) et le Symposium international sur le rôle des biotechnologies agricoles dans les systèmes alimentaires durables et la nutrition (Rome, février 2016).
29. La **Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique (IFOAM-Organics International)** contribue au dialogue sur les politiques par l'intermédiaire du CSA, notamment dans le domaine de l'agriculture durable, en privilégiant la sensibilisation à l'agroécologie et à la nutrition et en prenant part aux négociations et consultations y relatives avec les représentants des Membres de la FAO. La Fédération a contribué aux activités normatives, telles que l'élaboration des Directives volontaires pour une gestion durable des sols¹⁹ et du Code de conduite international sur l'utilisation et la gestion durables des engrais²⁰, et aux données statistiques de la FAO sur l'agriculture biologique. La Fédération participe activement à des manifestations internationales, notamment aux célébrations de l'Année internationale de l'agriculture familiale, de l'Année

¹⁸ FAO et OMS (2014).

¹⁹ FAO (2017b).

²⁰ FAO (2019).

internationale des sols et des décennies des Nations Unies pour la nutrition et l'agriculture familiale, par l'intermédiaire du Comité de coordination avec la société civile.

30. La **Plateforme des connaissances pastorales**²¹, une initiative sur le pastoralisme lancée par la FAO, offre un espace institutionnel pour la coordination des activités relatives à ce secteur et canalise les informations utiles au moyen de l'interface reliant les connaissances pastorales, la science et les politiques. Elle s'efforce de diffuser des informations faisant autorité sur les droits des pasteurs à être représentés lors des prises de décisions concernant l'avenir de leurs moyens de subsistance. Elle donne des conseils à l'occasion de la diffusion et de la mise en œuvre des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers, en créant des liens avec les communautés de pasteurs, en organisant des formations et en diffusant des informations dans les langues locales. En juillet 2015, la FAO et la Plateforme ont coordonné et financé la réunion régionale pour l'Asie centrale, qui a débouché sur la création de l'**Assemblée des pasteurs d'Asie centrale**, représentant 400 communautés en Mongolie, deux en Russie, deux au Kazakhstan et une en Ouzbékistan, en République kirghize et en Inde. L'Assemblée formule des propositions de politiques et sensibilise aux droits à la mobilité, aux lois et traditions coutumières et aux produits des communautés pastorales.
31. **La Via Campesina** est un mouvement international réunissant le plus grand nombre de petits exploitants et d'agriculteurs au monde. Il se compose d'environ 150 organisations réparties dans 70 pays et représente plus de 200 millions d'agriculteurs. Il coopère depuis longtemps avec le système des Nations Unies, notamment avec la FAO, pour défendre des politiques et des positions en faveur d'une agriculture et d'une pêche durables fondées sur les petits exploitants et la souveraineté alimentaire. Il a défini une stratégie pour que les petits exploitants et les paysans puissent faire entendre leur voix à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable qui s'est déroulée à Rio de Janeiro en 2012, en particulier celle du groupe des agriculteurs²². La Via Campesina encourage le modèle de production agroécologique afin de favoriser le développement durable, en soulignant la nécessité d'une nouvelle approche de la chaîne des valeurs et en formulant des propositions dans le cadre des questions inscrites à l'ordre du jour de Rio+20. La Via Campesina, l'Organisation mondiale des agriculteurs et le Forum rural mondial ont également tenu des consultations dans le cadre de l'élaboration du Plan d'action mondial pour la mise en œuvre de la **Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale**, une initiative conjointe de la FAO et du Fonds international de développement agricole (FIDA).
32. Le **Forum rural mondial** est une association internationale au service du développement qui réunit 42 organisations partenaires, y compris des organisations nationales et régionales d'agriculteurs – notamment la Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del Mercosur (COPROFAM), le Réseau des organisations d'agriculteurs des îles du Pacifique, Programa Diálogo Regional Rural, l'Organisation panafricaine des producteurs agricoles et l'Association des agriculteurs d'Asie pour le développement rural (AFA) – des associations rurales (en particulier Inades) et des centres de recherche agricole (comme le CIRAD), dans 45 pays. Il encourage l'agriculture familiale et le développement

²¹ Codes des projets: GCP/GLO/536/GER et GCP/GLO/611/GER.

²² Pour plus d'informations, consultez l'adresse: <https://sustainabledevelopment.un.org/majorgroups/farmers>.

rural durable. La relation informelle entre le Forum rural mondial et la FAO remonte à 2010, essentiellement sous la forme d'activités de coordination lors de manifestations internationales d'intérêt commun. La première lettre d'accord a été signée en 2012 et, en 2015, le Forum a reçu le prix Jacques Diouf de la FAO. L'Organisation a signé son premier protocole d'accord avec le Forum en 2019; axé sur la sensibilisation à l'agriculture familiale et sa promotion il vise à renforcer l'agriculture durable, garantir la sécurité alimentaire et la nutrition et favoriser le développement rural.

33. Le module mondial de la sécurité alimentaire dirigé conjointement par la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM) a été créé en 2011 dans le cadre du Comité permanent interorganisations des Nations Unies. Il s'agit d'un partenariat entre 64 institutions, y compris des ONG, telles que **RedR Australia** et le **Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**, chargé essentiellement de coordonner la réponse aux crises humanitaires sur le plan de la sécurité alimentaire en s'attaquant à ses trois dimensions, à savoir disponibilité, accès et utilisation. Les ONG partenaires mettent leur personnel et leurs ressources en nature à disposition des organismes des Nations Unies qui interviennent dans des contextes humanitaires.
34. Les consultations avec les OSC qui se tiennent préalablement aux conférences régionales de la FAO permettent de recueillir les contributions de la société civile pour alimenter les débats sur les défis à relever en matière de développement dans les régions. Ces consultations sont organisées par le CIP, une plateforme mondiale composée de petits producteurs agroalimentaires, d'organisations rurales et de mouvements sociaux. Plus récemment, l'Organisation a coopéré avec les OSC pour recueillir des idées novatrices intéressant les activités de la FAO, par exemple à l'occasion du Symposium international de la FAO sur l'innovation agricole (Rome, 2018) ou du Symposium de la FAO sur l'avenir de l'alimentation (Rome, 2019), à l'occasion desquels des représentants des OSC ont partagé leurs données d'expérience et proposé des idées innovantes sur les systèmes alimentaires durables et les régimes alimentaires sains.

Constatation 3: Au niveau décentralisé, pour nouer des partenariats avec les OSC, la FAO s'efforce de tenir compte du contexte local et des priorités des Membres; toutefois, les efforts qu'elle déploie ne sont pas encore visibles dans les cadres de programmation par pays et les plans de travail associés.

35. La Stratégie a pour objectif principal de coopérer avec la société civile au niveau décentralisé, les cadres de programmation par pays (CPP) constituant le principal outil de mise en œuvre. L'évaluation a mis en évidence plusieurs formes de participation à cet égard, des bureaux et divisions techniques collaborant plus étroitement avec les OSC, du fait notamment de la nature et des buts de leurs activités, et d'autres se consacrant essentiellement au dialogue sur les politiques. En fonction du contexte de développement national, dans certains pays, la collaboration entre la FAO et les OSC s'est faite de manière assez naturelle dans le cadre de ses activités, alors que dans d'autres elle a été plus difficile à mettre en œuvre. L'évaluation a montré que, dans l'ensemble, la FAO a fait des efforts pour promouvoir la participation des OSC, même lorsque la situation était compliquée. Cependant, dans la majorité des CPP examinés lors de cette évaluation, les partenariats avec les OSC étaient à peine mentionnés, uniquement en tant que fournisseurs de services ou bénéficiaires, voire pas du tout.

36. Par exemple, le projet d'adaptation intelligente des paysages forestiers dans les zones de montagne mis en œuvre par la FAO au **Liban**, prévoit une large participation des OSC et des communautés locales et il est perçu comme contribuant au plan national de boisement et de reboisement. Les efforts faits par la FAO pour sensibiliser le Gouvernement au rôle des OSC dans la gestion des forêts ont débouché sur la création d'une plateforme multipartite, permettant d'assurer la collaboration entre ces organisations, le Ministère de l'agriculture, les collectivités locales et les communautés dans le cadre d'initiatives de gestion des forêts et de reboisement. Dans le même temps, le CPP 2016-2019 pour le Liban ne fait allusion à la participation des OSC qu'en tant qu'acteurs du développement des chaînes de valeur ou du secteur agroalimentaire, ce qui donne peu d'indications sur leur rôle éventuel dans d'autres aspects du développement.

Constatation 4: Les partenariats de la FAO avec les OSC ont contribué à la réalisation de ses objectifs stratégiques et la Stratégie reste pertinente dans le cadre des engagements au niveau mondial, des nouvelles priorités de développement et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Même s'il faut s'en féliciter, il faudra s'efforcer à l'avenir d'évaluer et de répertorier les contributions de ces partenariats, leur valeur et leur impact global sur le développement.

37. Les contributions escomptées des partenariats entre la FAO et les OSC sont associées à des objectifs stratégiques spécifiques. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les autres accords internationaux (tels que l'Accord de Paris et le Programme d'action d'Addis-Abeba) ont mis en avant la contribution potentielle des OSC à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Même si la Stratégie a été élaborée avant le Programme 2030, sa teneur et ses approches sont cohérentes avec la démarche qui prévaut dans le système des Nations Unies, à savoir établir un lien de collaboration participative et ouverte avec les parties prenantes et les acteurs non étatiques clés, dans le cadre du développement durable. Depuis l'adoption du Programme 2030, la FAO a fait de l'appui à un ou plusieurs ODD une condition préalable à la signature de tout accord de partenariat. Dans le même temps, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'éléments attestant que les contributions des initiatives de partenariats aux objectifs stratégiques et indicateurs associés ou aux cibles des ODD étaient systématiquement évaluées.

3.2 Efficacité et contribution aux résultats

Constatation 5: Les partenariats de la FAO avec les OSC ont contribué à plusieurs domaines d'activités identifiés dans la Stratégie, notamment l'exécution des programmes sur le terrain et le dialogue sur les politiques. Toutefois, dans la majorité des partenariats aux niveaux régional et local, il n'y a eu qu'une seule initiative de collaboration avec des résultats dont la reproductibilité et la durabilité ont été limitées.

38. Lors de l'évaluation, les résultats des partenariats avec les OSC ont été classés en catégories en fonction des six domaines d'activités identifiés dans la Stratégie. Toutefois, ceux-ci ne s'excluent pas mutuellement étant donné qu'un seul partenariat (ou dans certains cas un résultat associé à un partenariat) peut donner des résultats dans plusieurs domaines. Même si des résultats ont pu être constatés dans tous les domaines, c'est dans le cadre de

l'exécution des programmes et du dialogue sur les politiques qu'ils ont été les plus importants. La plupart des partenariats ont également donné des résultats dans d'autres domaines, tels que les interventions en cas d'urgence, la production de connaissances et les activités normatives. Ceci s'explique vraisemblablement parce que 1) il s'agit de certains des principaux domaines d'activités de la FAO (quels que soient les efforts des partenariats) et 2) parce que ce sont également les domaines que les OSC interrogées ont identifiés comme leur principal domaine d'intérêt en termes de collaboration avec l'Organisation. Des exemples aux niveaux mondial, régional et national sont présentés dans les paragraphes ci-après.

39. Sur les 28 partenariats officialisés depuis l'adoption de la Stratégie en 2013, 21 étaient en cours et mis en œuvre, deux étaient en discussion pour renouvellement éventuel et cinq étaient inactifs depuis juin 2020. Même s'ils donnent de bons résultats, c'est au niveau technique que la coopération entre la FAO et un grand nombre d'ONG reste la plus fructueuse. L'évaluation a montré que la plupart des initiatives de collaboration de la FAO avec la société civile sont ponctuelles et visent essentiellement à constituer ou à promouvoir des partenariats sur des questions spécifiques de développement dans le cadre de projets ou de programmes spéciaux. Des collaborations et des partenariats plus viables sont possibles avec les OSC, lesquels pourraient déboucher sur des solutions plus durables et évolutives aux fins de la réalisation des ODD.

Niveau mondial

40. Il est souligné dans la Stratégie que le rôle de facilitation et d'intermédiaire que joue la FAO dans les processus mondiaux de consultations sur les politiques est l'un des meilleurs moyens de garantir une plus grande représentation de la société civile. L'équipe d'évaluation a constaté que la FAO, en tant qu'intermédiaire neutre et de confiance, pouvait agir efficacement pour promouvoir la participation de la société civile à ces processus.
41. Avant l'adoption de la Stratégie, la mise en place de consultations régionales avec les OSC pour recueillir des avis, établir des priorités et apporter des contributions aux conférences régionales et comités techniques de la FAO (Comité des pêches, Comité des forêts et Comité de l'agriculture) avait été l'un des principaux résultats positifs de la collaboration entre l'Organisation et la société civile. Les OSC sont ainsi en lien direct avec les organes directeurs de la FAO, car les conférences régionales et les comités techniques font rapport à la Conférence de la FAO. Ces consultations sont organisées par l'intermédiaire du **CIP**, créé en 2003 lorsque la FAO a signé son premier protocole d'accord avec la société civile. Un mécanisme régional complémentaire, le **Comité spécial**, a été mis en place dans la région Asie-Pacifique en 2010. Après l'adoption de la Stratégie en 2013, les OSC qui participaient à ces processus ont reconnu que l'Organisation avait redoublé d'efforts pour garantir que leur voix soit entendue par ses Membres, comme en atteste notamment le rôle qu'elle a joué dans le soutien au **CSA** et l'élaboration des **Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers**.
42. C'est grâce à l'appui technique fourni par la FAO et à son rôle de coordination auprès de plusieurs OSC que le CIP a pu publier, en 2016, son Manuel sur les directives volontaires

pour une gouvernance responsable des régimes fonciers, des pêches et des forêts²³. Celui-ci a été élaboré en collaboration avec plusieurs organisations du CIP et l'appui technique de la FAO. Les organisations et mouvements sociaux peuvent notamment y trouver des informations pour contacter les bureaux de pays de la FAO afin de proposer des activités conjointes et d'inviter la FAO et d'autres organisations à prendre part aux activités de la société civile. Il explique en outre comment obtenir des financements pour des activités liées aux Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers et la gouvernance des ressources naturelles ainsi qu'une assistance technique de la FAO et d'autres mécanismes (par exemple pour mener des études sur la gouvernance des régimes fonciers).

43. En octobre 2016, la FAO a publié un manuel élaboré en collaboration avec plusieurs ONG pour fournir des informations aux responsables de projets sur le droit au consentement libre, préalable et en toute connaissance de cause. Cette tâche a été entreprise dans le cadre de processus consultatifs participatifs avec notamment **Action Aid, Action contre la faim, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et World Vision International (WVI)**. De même, la coopération de la FAO avec **Consumers International (CI)**, fédération mondiale réunissant des groupes de défense des droits des consommateurs et ayant le statut d'observateur du Codex Alimentarius, a permis de réaliser une étude régionale en Amérique latine sur le rôle que peuvent jouer les organisations de consommateurs pour transformer les systèmes alimentaires, les rendre plus équitables, plus transparents et mieux à même de relever le défi Faim zéro. CI a repris les conclusions de l'étude dans la publication qu'elle a lancée lors du Forum mondial sur l'alimentation et l'agriculture qui s'est tenu à Berlin en 2020 et a contribué au «Guide to Consumers' Right to Food». La FAO et CI ont également mis en place des formations et lancé des initiatives de sensibilisation à l'échelle mondiale pour mettre en lumière le rôle que peuvent potentiellement jouer les organisations de consommateurs pour amener la production agricole sur la voie d'un développement plus durable.
44. D'autres partenariats mondiaux, notamment avec l'**Association des travailleuses indépendantes** qui encourage des approches tenant compte de la dimension de genre pour aider les femmes pauvres à accéder aux ressources, mettent en lumière les obstacles financiers qu'il faut surmonter pour mettre en œuvre des activités visées par le protocole d'accord, qui dépendent du financement de projets par les divisions techniques de la FAO. Par exemple, le partenariat de la FAO avec **RedR Australia**, organisation spécialisée dans les interventions en cas de catastrophe, les secours, la gestion du risque et l'aide médicale dans la région Asie-Pacifique a donné des résultats bien inférieurs aux prévisions. Cela a également été le cas des partenariats de la FAO avec le **Food Bank Regional Network (FBRN)** s'agissant d'initiatives pour la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des déchets et avec l'**Association panaméricaine des sciences vétérinaires** sur la formation à la résistance aux antimicrobiens en Amérique latine.
45. Les OSC participant aux processus mondiaux de la FAO ont notamment déploré l'absence de coordination au sein de l'Organisation lorsque celle-ci doit se présenter aux membres

²³ CIP (2016)

de leurs plateformes de coordination (telles que le CIP et le Comité spécial), domaine qui pourrait être amélioré. Outre participer à des réunions mondiales et élaborer des directives, les OSC souhaiteraient que les départements et bureaux techniques de la FAO collaborent à l'application des directives et des recommandations. À cet égard, elles se heurtent toutefois à des difficultés car chaque division/bureau de la FAO décide en toute indépendance de ses partenariats. Plusieurs OSC ont souligné que le rôle de la Division des partenariats serait renforcé si elle pouvait agir en tant qu'intermédiaire entre la multitude des bureaux et programmes de la FAO et les plateformes de la société civile.

Niveau régional

46. La FAO participe également à de nombreux processus régionaux d'élaboration de politiques, auxquels les OSC prennent une part active. Ces activités, essentiellement axées sur des priorités et thèmes régionaux, sont considérées comme des occasions importantes pour les OSC d'établir des contacts non seulement entre elles mais aussi avec les gouvernements et d'autres parties prenantes.
47. En **Afrique subsaharienne**, les réunions régionales organisées conjointement avec les OSC au Sénégal, en 2015, ont rassemblé 300 représentants de gouvernements, de la société civile, du secteur de la recherche et du secteur privé pour formuler des recommandations sur l'agroécologie et les systèmes alimentaires durables. Sur la base de ces recommandations et avec l'appui de la FAO, au Sénégal, les OSC ont créé une plateforme multi-acteurs, baptisée Dynamique pour la transition agroécologique au Sénégal (DyTAES), afin de faciliter le dialogue sur les politiques. Forte de l'appui technique et financier de la FAO et d'autres partenaires, elle a organisé au Sénégal une troisième série de journées de l'agroécologie, du 30 janvier au 28 février 2020, qui ont réuni plus de 400 participants, y compris des représentants des OSC, du secteur privé, des Gouvernements sénégalais et burkinabé ainsi que des partenaires techniques et financiers et de pays de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest, d'Europe et du Canada. La plateforme agroécologique de la FAO a publié six documents scientifiques sur l'agroécologie au Sénégal.
48. En **Asie du Sud-Est**, entre autres exemples, il faut citer le Programme régional de la FAO des moyens d'existence des pêcheurs de l'Asie du Sud et de l'Asie du Sud-Est (RFLP, 2009-2013) qui vise à renforcer les capacités des petites communautés de pêcheurs et les institutions qui leur prêtent un appui au Cambodge, en Indonésie, aux Philippines, au Sri Lanka, au Timor-Leste et au Viet Nam. Au Viet Nam, il a soutenu la création de systèmes de cogestion des pêches dans les provinces de Quang Nam et Quang Tri et contribué à organiser une série de réunions de consultations au niveau communautaire afin d'évaluer les besoins. La FAO a collaboré avec les partenaires locaux, mobilisé les pêcheurs côtiers et aidé à la création de cinq associations de pêcheurs pionnières dans la province de Quang Tri et de six dans celle de Quang Nam. Ces associations ont pour but de faciliter le dialogue sur la gestion des ressources halieutiques entre les collectivités locales et les communautés.

Niveau national

49. Au niveau national, l'équipe d'évaluation a constaté que la plupart des résultats des partenariats avec la société civile avaient été obtenus en incitant les OSC à participer aux processus de formulation des politiques (par exemple, élaboration de politiques, de

stratégies nationales et de produits normatifs) ou aux programmes de terrain de la FAO en tant que partenaires de mise en œuvre, y compris dans les situations d'urgence. Une telle participation offre des avantages mutuels évidents, comme souligné dans la Stratégie, cependant elle répond le plus souvent à un besoin clairement identifié plutôt qu'à une initiative planifiée dans le CPP.

Constatation 6. Certaines initiatives de la FAO ont encouragé les partenariats entre les Membres et les OSC dans le cadre du dialogue sur la formulation de politiques nationales et des forums de coordination multipartites. Elles ont contribué à la mise en place et au bon fonctionnement de plateformes nationales et de mécanismes de consultations pour les gouvernements et la société civile, permettant une participation plus active des OSC à la formulation des politiques.

50. Le **Programme de l'Union européenne et de la FAO sur l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux (FLEGT)** finance les projets des gouvernements, des OSC et du secteur privé sur la gouvernance des forêts, et vise à lutter contre l'exploitation forestière illégale. Parmi ceux-ci, 64 ont été mis en œuvre par des OSC, dont la plupart avaient pour objectif de s'assurer une représentation et une participation plus larges dans les négociations multipartites. Grâce au Programme FLEGT, la société civile a pu s'exprimer d'une seule voix et de manière mieux informée dans un grand nombre des pays bénéficiant d'un appui, en particulier au Cameroun, au Ghana et au Viet Nam.
51. Au **Paraguay**, les OSC ont dans une large mesure reconnu le rôle de la FAO dans la promotion des approches participatives et la prise en compte des positions de la société civile dans la formulation des politiques publiques. L'Organisation a soutenu le Gouvernement lors de l'élaboration et de l'application d'un projet de loi sur le droit à l'alimentation et la sécurité alimentaire et nutritionnelle, du Plan national pour une souveraineté et une sécurité alimentaire et nutritionnelle, ainsi que des politiques sur l'égalité des sexes et l'interculturalité dans l'agriculture. Elle a ainsi créé un espace propice au dialogue sur les politiques portant sur des questions intéressantes de nombreuses OSC, y compris celles représentant les peuples autochtones. En 2014, un Comité national a été créé à l'occasion de l'Année internationale de l'agriculture familiale, qui a rassemblé les organisations de paysans les plus actives dans le pays.
52. Au **Liban**, dans le cadre du projet intitulé «Appui au Ministère de l'agriculture pour mettre à jour sa stratégie nationale et intégrer les ODD dans le Plan national pour l'agriculture» (TCP/LEB/3702 C2), la FAO a organisé des consultations avec les OSC sur l'élaboration de la stratégie du secteur agricole pour 2021-2025. En octobre 2019, elle a aidé le Ministère de l'agriculture à lancer le processus stratégique de formulation en organisant un atelier de haut niveau, avec des représentants du Gouvernement, du secteur privé, de la société civile, des instituts de recherche, du monde universitaire et des organisations internationales. Grâce à cet atelier, une décision a été prise au niveau ministériel d'intensifier les consultations multipartites pour établir un document prospectif pour la stratégie, mettant en avant les rôles respectifs de chaque partie prenante. La FAO a également aidé le Ministère à formuler des lois sur les forêts et les pêches, tenant compte des processus consultatifs et garantissant la participation des ONG et associations de pêcheurs concernées.

53. En **République kirghize**, la FAO a tiré parti des nouvelles occasions qui se présentaient pour encourager la participation des OSC aux initiatives répondant à des priorités nationales. Elle a collaboré avec ces organisations à l'élaboration du Programme national de sécurité alimentaire et de nutrition, en réalisant des évaluations forestières, en présentant 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 en renforçant les capacités des acteurs non étatiques et autres partenaires. Au **Portugal**, le Bureau de la FAO à Lisbonne a constitué un vaste réseau de contacts parmi la société civile et aide les OSC œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire à adopter une position commune grâce à des initiatives telles que le Forum de l'agriculture familiale et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à des réunions avec tous les partis politiques représentés au Parlement. Le travail de lobbying de la FAO auprès de la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) a permis la signature de la Charte de Lisbonne pour le développement de l'agriculture familiale (dont le FIDA est également signataire). Elle a été suivie de la création du Conseil de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (CONSAN) au sein de la Communauté des pays de langue portugaise, qui rassemble les ministères de l'agriculture de tous les États membres, et de son mécanisme de la société civile.
54. La FAO a joué un rôle central en contribuant au processus participatif pour l'élaboration de la loi PROBOSQUE au **Guatemala**²⁴, ainsi qu'en fournissant une assistance technique dans certains domaines spécifiques. L'Organisation a soutenu l'Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala en aidant des groupes forestiers communautaires qui manquaient initialement de ressources humaines et financières. L'Organisation a également proposé des formations et créé des possibilités de dialogue, déployé une stratégie de communication et renforcé les capacités de participation au dialogue sur les politiques de gestion des forêts, de création de microentreprises, de restauration collective des ressources naturelles et de création d'entreprises rurales inclusives au sein des organisations de paysans autochtones. La FAO fait aussi appel à la participation des OSC pour d'autres processus concernant les politiques de développement agricole, la sécurité alimentaire et la mise en œuvre des Directives volontaires, notamment dans le cadre d'initiatives de lutte contre l'accaparement des terres et de l'eau et de défense des droits fonciers des femmes des zones rurales, des paysans et des populations autochtones.
55. Au **Sénégal**, au niveau institutionnel et politique, l'équipe d'évaluation a pris note de la mise en place d'une plateforme multipartite sur les Directives volontaires, qui compte plus de 100 membres, dont des OSC, plusieurs ministères, des organismes du secteur privé, des universités, des instituts de recherche et des autorités locales et qui a organisé cinq ateliers entre 2014 et 2018. Le document sur la politique foncière est l'un des résultats majeurs de cette collaboration, lequel se réfère largement aux Directives volontaires et a été soumis au Président de la République du Sénégal le 7 avril 2017. En outre, le processus de consultation a permis de renforcer les capacités techniques de plusieurs OSC et a contribué à l'élaboration, en 2016, d'un projet de réforme foncière, intitulé «Déclaration du cadre de

²⁴ Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial (2015).

réflexion et d'action sur le foncier au Sénégal (CRAFS), pour une relance du processus de la réforme foncière»²⁵.

56. En **Jordanie**, l'équipe d'évaluation a constaté que la collaboration avec les OSC était récente et limitée dans son ampleur. Ces deux dernières années, la FAO a coordonné le Groupe jordanien des partenaires pour le développement sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et l'eau, qui comprend des organismes des Nations Unies, des ONG internationales, des ambassades, des donateurs internationaux, le secteur privé et des associations de producteurs. Des représentants du Gouvernement jordanien ont assisté à certaines réunions du Groupe. Toutefois, les ONG internationales et les associations de producteurs sont les seules à avoir collaboré, ce qui est peut-être le signe de la difficulté des OSC à participer aux consultations sur l'élaboration des politiques. Une organisation interrogée a répondu avoir assisté aux réunions organisées par la FAO afin d'obtenir des informations en retour sur l'élaboration d'une stratégie en matière de services de vulgarisation pour le Ministère de l'agriculture. En 2013, le Fonds royal hachémite pour le développement humain (JOHUD, une ONG jordanienne) et des coopératives d'agriculteurs ont participé à une consultation de parties prenantes organisée pour formuler une stratégie intermédiaire de récupération de l'eau et des stratégies politiques. Toutefois, le Fonds royal hachémite a déclaré ne pas avoir reçu d'informations en retour sur ces réunions ni sur la stratégie définitive. En 2016, la FAO et le PAM ont aidé le Gouvernement à actualiser son projet de stratégie en matière de sécurité alimentaire, en demandant aux acteurs non gouvernementaux de travailler avec les organismes gouvernementaux pour revoir les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire.
57. Au **Népal**, le dialogue sur les politiques relatives au droit à l'alimentation, entamé par la FAO en 2012, a favorisé les échanges entre le Gouvernement et les OSC. Le projet mondial de la FAO sur l'intégration du droit à une alimentation adéquate et la bonne gouvernance s'agissant des politiques, législations et institutions nationales (GCP/GLO/324/NOR) a permis d'échanger et d'organiser des ateliers avec les parlementaires, les institutions gouvernementales, les organisations d'agriculteurs, les institutions nationales chargées des droits de l'homme et les OSC, ce qui s'est traduit par l'inclusion du droit à l'alimentation dans la nouvelle Constitution du pays en 2015. Ce projet associait assistance technique, renforcement des capacités, sensibilisation et plaidoyer en faveur de la participation de larges segments de la société civile (de la coalition paysanne aux groupes de droite). La loi sur le droit à l'alimentation et à une alimentation souveraine a été adoptée en 2018 et, en novembre 2019, le Groupe de travail de la société civile sur le droit à l'alimentation, chapeauté par le réseau Food First Information & Action Network (FIAN) au Népal, a présenté ses recommandations au Ministère du développement agricole et de l'élevage en vue de son application.
58. Au **Viet Nam**, la FAO a apporté un appui au Gouvernement en organisant des consultations en vue de nouer une alliance pour une agriculture intelligente face au climat dans la région Asie-Pacifique, lesquelles ont rassemblé plus de 100 participants, y compris des représentants des organisations et syndicats d'agriculteurs et de la société civile. L'Alliance mondiale pour une agriculture intelligente face au climat a été lancée en 2014. Il s'agit

²⁵Pour plus d'informations, voir <https://www.ipar.sn/DECLARATION-DU-CADRE-DE-REFLEXION-ET-D-ACTION-SUR-LE-FONCIER-AU-SENEGAL-CRAFS.html?lang=fr>.

d'une plateforme multipartite inclusive, volontaire et orientée vers l'action – regroupant 14 gouvernements et 32 organisations – dont le but est de mobiliser et d'aider à créer des partenariats transformateurs pour promouvoir les trois piliers d'une agriculture intelligente face au climat, à savoir productivité, adaptation et atténuation. De même, en 2015, la FAO a fourni un appui au Gouvernement vietnamien pour le lancement du défi national «Faim zéro», pour lequel une plateforme d'échanges a été créée entre les gouvernements, la société civile, le secteur privé, le système des Nations Unies et autres pour une action collective dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des systèmes alimentaires durables.

59. Aux **Philippines**, la FAO s'est associée à la branche nationale de la Coalition asiatique des ONG pour la réforme agraire et le développement (ANGOC) afin de faciliter le dialogue multipartite et de rédiger un projet de loi nationale sur l'utilisation des terres (les négociations sont en cours). ANGOC a coordonné et organisé des réunions et des ateliers, en participation avec un important réseau d'OSC et en consultation avec le Gouvernement et les parlementaires. Même si le processus de rédaction des actes législatifs concernant l'utilisation des terres est long et complexe, les OSC interrogées se sont félicitées de l'appui de la FAO qui a également facilité leur participation et contribution au processus.

Constatation 7: Ce sont les cadres de programmation par pays (CPP) qui devaient être les principaux instruments de la mise en œuvre de la Stratégie et qui devaient permettre d'identifier les domaines de participation éventuelle des OSC locales. Cependant, la plupart des collaborations au niveau local avec les OSC ne sont pas planifiées dans les CPP et sont déterminées en fonction des besoins spécifiques des projets, en général sur la base de lettres d'accords de fourniture de services.

60. Dans la plupart des 21 CPP examinés lors de cette évaluation, les partenariats sont évoqués de manière générale ou dans le cadre d'un appel global pour la constitution de partenariats, sans véritable plan de collaboration stratégique avec les acteurs non étatiques. C'est pourquoi, les partenariats de portée nationale mis en évidence par l'évaluation reposaient essentiellement sur des interventions de projet et répondaient à de nouveaux besoins, et n'étaient pas planifiés au titre des CPP ou dans des domaines de travail stratégiques. En ce qui concerne les programmes sur le terrain, la lettre d'accord, qui est un contrat de fourniture de produits ou de services entre la FAO et une organisation à but non lucratif, est de loin le moyen le plus utilisé avec les OSC au niveau national. Elle prévoit un transfert de ressources financières de la FAO vers l'OSC, conformément aux règles en matière d'achats énoncées dans le Manuel administratif de la FAO²⁶. L'équipe d'évaluation a constaté que même si dans l'ensemble la collaboration avait été largement fructueuse et que dans certains cas, l'OSC avait conservé le contact avec l'Organisation, le suivi et la collaboration étaient restés limités à l'issue du contrat.
61. Au **Sénégal**, les partenariats avec les OSC n'ont été que peu intégrés à la planification des CPP entre 2013 et 2019, contrairement à d'autres organismes des Nations Unies qui ont clairement pris l'engagement de collaborer avec les OSC dans le cadre de leurs

²⁶ FAO. 2011. *Manuel administratif de la FAO*, chapitre V – Biens et services, section 507 – Lettres d'accord, Rome, FAO MS 507.2.15 et MS 507.8.3 sur la sélection directe.

Voir également FAO. 2015. *Manuel administratif de la FAO*, chapitre VII – Modalité de mise en œuvre, section 701 – Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels, Rome, FAO.

https://home.fao.org/faohandbook/fao_manual/DanaInfo=intranet.fao.org+

programmes. Dans son Programme d'options stratégiques pour le pays 2019-2024 (COSOP), le FIDA s'engage à renforcer les partenariats avec les OSC et autres acteurs aux niveaux national et sous-régional, pour mettre en œuvre des politiques en faveur des pauvres dans les zones rurales et renforcer les bonnes pratiques agricoles. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a inscrit des OSC sur la liste des partenaires stratégiques pour collaborer à accélérer les transformations structurelles aux fins du développement durable, tel qu'établi dans le programme de pays 2019-2023 pour le Sénégal. Le PAM envisage de collaborer avec les OSC et d'autres partenaires pour réaliser son deuxième objectif stratégique, à savoir améliorer l'état nutritionnel des enfants, des filles et des femmes enceintes et qui allaitent. Malgré l'absence de planification stratégique, les OSC ont contribué aux programmes de la FAO pour les activités liées aux projets et participé aux dialogues sur les politiques menés au niveau régional (voir Constatation 5).

Constatation 8: Les initiatives lancées par la FAO pour soutenir la mise en œuvre des Directives volontaires au niveau national ont prouvé leur efficacité pour renforcer la participation de la société civile à ce niveau.

62. La FAO a encouragé l'application des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale dans plus de 58 pays depuis leur adoption en 2012, en fournissant une assistance technique, une formation et un renforcement des capacités ainsi qu'un appui à l'évaluation, la formulation et l'application des politiques et lois nationales concernées. Les activités entreprises par l'Organisation pour faire appliquer ces directives au niveau national portent notamment sur l'amélioration de la sensibilisation et le renforcement des capacités, l'organisation de consultations multipartites et la promotion des Directives dans les politiques, lois et stratégies nationales.
63. Dans le cadre de son projet mondial «Augmenter l'utilisation des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers parmi les organisations de la société civile et de base (FMM/GLO/111/MUL) (2015-2018)», l'Organisation a travaillé en partenariat avec des OSC dans 21 pays pour organiser des ateliers de sensibilisation et de renforcement des capacités afin d'améliorer les connaissances de ces organisations et de les aider à mieux communiquer sur les Directives et d'accroître leur participation au dialogue sur les politiques. L'évaluation a mis en évidence plusieurs exemples du rôle joué par la FAO dans la promotion et la mise en œuvre des Directives au niveau national, notamment en **Colombie, au Guatemala, en Mongolie, au Népal, aux Philippines, en République démocratique populaire lao, au Sénégal, en Tanzanie et au Viet Nam**. Il s'agissait dans la plupart des cas d'activités de formation et de sensibilisation à l'attention des cadres et du personnel technique des organismes gouvernementaux et des OSC, ainsi que de la création de plateformes multipartites. Ces processus ont parfois atteint le stade de la soumission de propositions et de documents d'orientation au parlement national, notamment en République démocratique populaire lao.

Constatation 9: Les résultats des partenariats avec les OSC ne sont en général pas directement liés à la Stratégie mais plutôt aux besoins spécifiques des programmes et activités de la FAO. Toutefois, dans un petit nombre de cas, l'approche adoptée par l'Organisation en vue de stimuler la participation de la société civile a permis d'encourager et de créer des partenariats productifs.

64. Certains bureaux de pays ont déclaré que leur collaboration avec la société civile avait été suscitée par la Stratégie et qu'ils avaient redoublé d'efforts pour nouer des partenariats avec les OSC depuis son déploiement. Par exemple, les bureaux de pays de la FAO au Paraguay et aux Philippines ont bien compris l'intérêt de ces efforts et se sont appuyés sur la Stratégie pour orienter leur collaboration avec les OSC. Toutefois, d'autres bureaux n'avaient qu'une connaissance limitée de la Stratégie ou de ses mécanismes d'application (comme les documents d'orientation élaborés par le Siège de l'Organisation et les bureaux régionaux ou autres initiatives institutionnelles). Dans la plupart des pays analysés pour cette évaluation, la collaboration avec les OSC ne résultait pas particulièrement d'une volonté d'appliquer la Stratégie (ni même d'en prendre connaissance). L'élan imprimé par la Stratégie a été essentiellement constaté au niveau du Siège, où plusieurs partenariats ont été signés dans les années qui ont suivi son adoption.

Constatation 10: Les limites d'une plus grande participation des OSC au niveau national tiennent à la situation des pays, à la situation de la FAO qui est une organisation intergouvernementale et aux ressources limitées dont disposent ses bureaux pour rechercher activement de nouveaux partenariats.

65. La situation nationale est l'un des principaux éléments qui déterminent l'importance de la participation des OSC aux programmes et processus de la FAO. Des pays comme le **Népal**, la **Colombie** et le **Sénégal**, par exemple, où la société civile est active et organisée, et dotée de solides capacités, sont plus susceptibles de nouer des partenariats étendus que par exemple la Jordanie ou le Tadjikistan où elle ne joue qu'un rôle mineur dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Cette situation résulte de dynamiques historiques et institutionnelles, sur lesquelles la FAO n'a que peu de contrôle. Compte tenu de ces différents contextes, l'approche globale adoptée par l'Organisation en matière de partenariats avec les OSC débouche inévitablement sur des résultats et des niveaux d'interaction divers.

66. La forte présence de certaines OSC dans des domaines qui relèvent aussi du mandat de la FAO réduit également les possibilités de collaboration dans certains pays, car elles défendent souvent des positions qui ne sont pas toujours en ligne avec celles de ses partenaires gouvernementaux. L'Organisation a dû alors trouver un moyen terme entre son rôle premier, à savoir fournir un appui à ses partenaires gouvernementaux et celui consistant à préserver ses relations avec tous les partenaires du développement et à s'assurer de leur participation, notamment pour ce qui est des plus vulnérables. Ces situations sont toutefois rares et n'ont jamais été un frein à une collaboration efficace et productive entre la FAO et la société civile.

67. Comme déjà mentionné, les lettres d'accord sont les outils de partenariats utilisés par les bureaux de pays, dont les dispositions précisent clairement les termes et la durée du partenariat avec les OSC, ce qui signifie que la FAO ne peut s'engager dans ce type de partenariat que dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet financé. Par conséquent, la

collaboration avec des OSC et d'autres acteurs non étatiques est perçue par les bureaux décentralisés comme tributaire d'un financement. Les bureaux décentralisés citent souvent les fonds réservés au développement de partenariats comme des financements d'amorçage indispensables pour collaborer avec de multiples parties prenantes, qui peuvent alors imprimer un élan ou susciter des idées de nouvelles activités ou de mobilisation de ressources.

68. C'est en faisant du réseautage ou à l'occasion de manifestations que la FAO identifie en général les acteurs de la société civile au niveau national et que les bureaux de pays constituent leurs listes et s'informent sur leurs partenaires éventuels. Les appels à manifestation d'intérêt pour des partenaires de mise en œuvre sont également un moyen d'identifier de nouveaux partenaires; toutefois, la procédure est souvent trop longue et entrave la mise en œuvre des activités en temps voulu. En ce cas, ce sont souvent les OSC connues qui sont retenues sur la base de leur bilan positif.

Constatation 11: Les initiatives de collaboration et les partenariats avec la société civile se sont dans l'ensemble révélés bénéfiques pour les deux parties, comme envisagé par la Stratégie. La FAO a tiré parti de la connaissance du contexte local par les OSC, de leur meilleure compréhension des besoins des bénéficiaires et de leur capacité à intervenir dans des régions éloignées et difficiles d'accès ou dans des situations de crise. Les OSC ont pu accéder aux connaissances de la FAO et à ses informations sur les pratiques innovantes et les approches en matière d'alimentation et d'agriculture durables ainsi qu'aux activités de renforcement des capacités qu'elle a organisées à leur intention et à celle d'autres parties prenantes.

69. La FAO a tiré parti des avantages comparatifs des OSC, y compris de leur connaissance du contexte local et de leur capacité à intervenir dans des régions éloignées, difficiles d'accès, dans des situations de crise et dans des communautés vulnérables. En outre, elle a exploité les informations et les connaissances des OSC pour ses activités d'appui à l'élaboration des politiques, tant au niveau national qu'au niveau mondial, par exemple en ce qui concerne les besoins de certains groupes (tels que les peuples autochtones et les petits exploitants agricoles) et les aspects techniques. Nous proposons quelques exemples dans les paragraphes qui suivent.
70. Au **Viet Nam**, dans le cadre de son intervention à la suite du typhon Damrey en 2017 qui a causé des pertes économiques estimées à 996,92 millions de dollars, la FAO a signé une lettre d'accord avec la Croix-Rouge vietnamienne pour mettre en place un programme de transfert de fonds financé par le Fonds central pour les interventions d'urgence. Le projet (OSRO/VIE/703/CHA) intitulé «Restoring food security and provide livelihood support to rural communities affected by Typhoon Damrey in the Central region of Viet Nam» (restaurer la sécurité alimentaire et fournir un appui pour assurer les moyens de subsistance des communautés rurales touchées par le typhon Damrey dans la région centrale du Viet Nam), a bénéficié à plus de 29 872 personnes dans les deux provinces les plus touchées, lesquelles ont reçu 1 250 bons pour des intrants agricoles et 6 218 subventions en espèces non assorties de conditions pour un montant total de 602 016 dollars.
71. Au **Liban**, dans le cadre du projet OSRO/LEB/601/NET et conjointement avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), la FAO a noué un partenariat fructueux avec l'Association des volontaires pour le service

international (Fondation AVSI) pour organiser des formations professionnelles courtes à l'intention des réfugiés syriens. Une autre ONG libanaise élabore des programmes de formation agricole. Les réseaux ainsi que les compétences techniques et programmatiques de ces OSC ont été essentiels pour assurer la bonne exécution des activités de l'Organisation. Dans un autre projet, mis en œuvre en collaboration avec le PAM, la FAO a participé au programme «espèces contre travail» du PAM et avec les ONG locales qui se consacrent aux activités de reboisement pour créer des synergies qui ont permis de reboiser une zone plus vaste, outre l'apport d'avantages financiers supplémentaires pour les communautés libanaises et de réfugiés qui ont pris part à ces activités.

72. Aux **Philippines**, dans le cadre de sa réponse face au typhon Haiyan en 2014-2015, la FAO a noué des partenariats avec des organisations à base communautaire (OBC) pour des activités de secours et de redressement. Ces organisations ont été choisies en fonction des réseaux qu'elles avaient tissés parmi les communautés d'agriculteurs et de pêcheurs, de leurs connaissances et de leur capacité à organiser et mobiliser les populations rurales. La FAO a collaboré avec les OBC pour évaluer les besoins, mettre en place des réseaux de distribution et de réhabilitation et soutenir les activités de production après la clôture des projets. Toutefois, le caractère informel et parfois non structuré de certaines de ces organisations a constitué un frein au renforcement de la collaboration, car elles n'avaient pas les moyens nécessaires pour mettre en œuvre des activités telles que la restauration des mangroves ou l'alevinage.

3.3 Efficacité des modalités et des approches en matière de développement des partenariats

Constatation 12: La société civile est une vaste catégorie qui englobe des organisations très diverses, allant de grands réseaux et plateformes comprenant des groupes d'intérêts clés à des ONG et OBC. La collaboration avec des groupes aussi divers ne s'est pas accompagnée de la toute la carté requise s'agissant de la taxonomie et des principes d'engagement, des rôles, des niveaux et de la portée de l'engagement axé sur la demande.

73. Dans les Textes fondamentaux²⁷, il est noté qu'avec l'augmentation rapide du nombre des organisations ayant établi des relations avec la FAO, il était devenu nécessaire de classer ces organisations et de formaliser la coopération fructueuse qui s'était établie²⁸. Selon l'évaluation, de septembre 2014 à février 2020, une seule organisation **BROOKE – Action for Working Horses and Donkeys** a obtenu un statut consultatif spécial, et une seule OSC le statut de liaison (**URGENCI**) portant leur nombre à 76. La Stratégie vise à attirer la participation de réseaux et d'organisations ayant la représentation la plus large possible. Toutefois, selon la base de données SharePoint de la Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU), depuis l'adoption de la Stratégie, sur les 43 ONG internationales ayant le statut consultatif spécial et les neuf dotées du statut consultatif, quatre ont signé un accord formel de partenariat avec la FAO²⁹. En ce qui

²⁷ FAO (2017a).

²⁸ Les critères d'octroi du statut consultatif et du statut consultatif spécial sont énoncés dans les Principes gouvernant les relations de la FAO avec les organisations internationales non gouvernementales (résolution n° 74/51 de la sixième session de la Conférence, résolution n° 37/53 de la septième session et résolution n° 39/57 de la neuvième session).

²⁹ Consumers International (ex-IOCU), l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) (statut consultatif spécial), Caritas Internationalis et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (statut consultatif).

concerne les OSC ayant un statut de liaison, seuls cinq ont signé un accord formel de partenariat définissant le cadre des activités conjointes³⁰. Ainsi, depuis 2013, **seules neuf des 129 OSC figurant sur la liste de celles dotées d'un statut formel**³¹ ont signé un accord de partenariat formel avec la FAO. En d'autres termes, sur les 28 accords de partenariat de la FAO, seulement neuf ont été signés avec des OSC auxquelles l'Organisation a accordé le statut formel en reconnaissance de leur collaboration fructueuse, notamment au niveau technique.

74. Les modalités de partenariats diffèrent en fonction des types de coopération afin de tenir compte des divers niveaux d'engagement et de responsabilisation³². Les partenariats peuvent être officialisés par un protocole d'accord³³ pour établir un cadre de collaboration d'une certaine importance ou par un échange de lettres lorsque la collaboration est limitée dans le temps ou dans sa portée et qu'elle n'est pas tributaire d'un engagement financier. En cas de pressions politiques pour officialiser un partenariat, il peut être préférable de commencer par signer une lettre d'intention, manifestant l'intention et jetant les bases d'un accord plus complet. Elle permettra ainsi d'explorer les possibilités de partenariat et d'arriver à un accord mutuellement bénéfique pour les deux parties.
75. La société civile est une vaste catégorie qui regroupe un grand nombre d'organisations différentes³⁴, dont les compétences, le capital humain et financier, les disponibilités matérielles, les avoirs et les atouts en termes de renforcement des capacités sont extrêmement divers, tout comme les défis qu'elles doivent relever tels que la rotation des effectifs, les contraintes financières et la concurrence dans la quête de ressources. Nouer des partenariats avec la société civile signifie négocier des objectifs, fournir un appui et des incitations en vue de leur réalisation et faire en sorte que la collaboration s'établisse autour de valeurs partagées. Le partenariat axé sur la demande et l'obtention de résultats sont des responsabilités partagées à de nombreux niveaux, en fonction de l'importance de la mission. En recherchant des partenariats avec des organisations qui partagent ses valeurs et dont les objectifs sont conformes aux siens, la FAO doit évaluer leurs capacités sur la base de leurs compétences, de leurs ressources et des accès dont elles disposent, tout au long du processus de constitution de partenariat. Concrètement, cela signifie que c'est le siège de l'Organisation qui doit exercer ses pouvoirs lorsque les bureaux de pays sont dans

³⁰ Les cinq partenaires sont la Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique (IFOAM), le Forum rural mondial, le Mouvement international Slow Food, l'Union internationale du notariat latin et URGENCI.

³¹ En février 2020, neuf ONG internationales avaient obtenu le statut consultatif, 43 un statut consultatif spécial et en reconnaissance de leur coopération, particulièrement au niveau technique, 76 avaient obtenu le statut de liaison.

³² Y compris les protocoles d'accord, les échanges de lettres, les accords de partage des coûts, les accords relatifs aux versements de contributions, les accords à titre gracieux, les accords pour de petites subventions/contributions, les déclarations de gestion et de diffusion des connaissances, les déclarations de partenariats, à savoir des documents officiels habituellement signés par un sous-directeur général ou directeur de division et les accords de don/descriptif de projet approuvés par les donateurs définissant préalablement le(s) partenaire(s) d'exécution (à l'initiative de la FAO, afin d'éviter toute question éventuelle d'aide conditionnelle), les accords de partenariat opérationnels et les protocoles d'accord.

³³ Toutefois, il faut noter que les protocoles d'accord n'imposent pas d'obligations financières aux parties. Comme indiqué plus haut, et notamment en ce qui concerne la mise en œuvre d'activités conjointes dans le cadre du protocole d'accord qui peuvent être tributaires de déboursements de fonds, un accord juridique séparé sera conclu par les parties, le cas échéant, conformément aux règles administratives et financières pertinentes et aux procédures applicables. Voir le modèle de protocole de la FAO, paragraphe 8 de l'article 3.

³⁴ Voir FAO (2013a; 2013b). La FAO a identifié 12 groupes différents correspondant à ceux de ses bénéficiaires. Il s'agit des petits exploitants agricoles, des sans terres, des pêcheurs et des travailleurs du secteur de la pêche, des éleveurs, notamment les éleveurs pastoraux, des populations forestières, des minorités ethniques, des peuples autochtones, des pauvres des zones urbaines, des consommateurs, des ONG, des femmes et des jeunes. Ils veillent à ce que les intérêts divergents, les voix et les préoccupations de la société soient entendus.

l'incapacité de réaliser de manière satisfaisante les objectifs de la mission qui leur a été confiée dans les domaines où une valeur ajoutée peut être apportée au niveau mondial (c'est-à-dire du siège). Lorsqu'elle doit déterminer les niveaux d'une collaboration axée sur la demande conformément au principe de subsidiarité, la FAO doit tenir compte des critères suivants: a) le domaine concerné ne relève pas de la compétence du siège (compétence du bureau de pays); b) les objectifs de la mission proposée ne peuvent être atteints de manière satisfaisante par les bureaux de pays (nécessité); c) par conséquent, le siège de l'Organisation (valeur ajoutée) est mieux à même de mener à bien l'activité en raison de son ampleur ou de ses conséquences.

76. L'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) qui a signé un protocole d'accord avec la FAO en 2014 en est un exemple au niveau mondial. Pour l'UICN, le protocole d'accord devait permettre de surmonter certaines de ses difficultés dans les domaines de la sensibilisation et de la communication ainsi que de la programmation des activités de terrain. Toutefois, les deux organisations non seulement interviennent dans les mêmes domaines mais elles se font également concurrence pour la mobilisation de ressources et la communication sur les politiques. Le protocole d'accord n'opère pas de distinction entre les compétences et n'établit pas de limites claires, remettant en question l'efficacité et la durabilité du partenariat. S'agissant du protocole d'accord signé en 2018, l'UICN n'a jusqu'à présent constaté aucune incidence en matière de collaboration. En outre, grâce à ses économies d'échelle, la FAO peut extrapoler les politiques de l'UICN et les transformer en projets de plus grande ampleur, ce qui crée des frictions lorsque l'Union internationale est privée d'une juste reconnaissance internationale. La FAO a également eu tendance à attendre de l'UICN qu'elle endosse un rôle de sous-traitant et mette en œuvre ses initiatives en matière de politiques. Le rapport avec l'Organisation est donc plutôt hiérarchique et ne peut être reproduit d'un point de vue méthodologique avec les autres partenariats internationaux de l'Union internationale, ce qui limite les bénéfices réciproques.
77. Le partenariat avec **We Effect's** devrait être mutuellement avantageux du fait de son expérience et de sa présence sur le terrain au titre d'accords à long terme, du renforcement des capacités du personnel local et de la création de réseaux avec celui-ci, associés à la forte influence de la FAO capable en outre de susciter l'intérêt des gouvernements. Toutefois, alors que l'organisation suédoise voudrait endosser un rôle plus axé sur l'élaboration des politiques et aspire à collaborer avec l'Organisation sur les questions de genre, elle est essentiellement présente dans les activités de mise en œuvre. La FAO a été confrontée à certaines difficultés dans l'élaboration de propositions communes avec We Effect, en raison de la rotation de son personnel, due semble-t-il à des changements structurels au siège. Le partenariat a bénéficié à une organisation de producteurs forestiers, mais les résultats ont été maigres. La structure de We Effect est très décentralisée, ce qui entrave le renforcement de la collaboration stratégique. Finalement, le protocole d'accord signé en 2015 semble être intéressant pour We Effect notamment parce qu'il lui confère une légitimité accrue mais il n'est pas indispensable d'un point de vue opérationnel pour la FAO ou le Mécanisme forêts et paysans.
78. Il ressort des entretiens que les activités de partenariat réalisées au niveau décentralisé ne résultent pas d'accords officialisés au siège de la FAO mais d'initiatives proactives de parties prenantes. Les accords de partenariat signés entre la FAO, La Via Campesina et ActionAid

International manquent de visibilité. Au **Sénégal**, un partenariat local entre la FAO, ActionAid et le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (**CNCR**), un **membre de La Via Campesina**, obtenu une subvention de 2,48 millions de dollars octroyée par le Programme Mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire de la Banque mondiale (GAFSP) pour exécuter un projet sur le «Renforcement des moyens de subsistance des femmes rurales pour un développement économique durable dans la région de Tambacounda». Toutefois, il n'est fait aucune référence à l'accord de partenariat dans le descriptif de projet.

79. **Au Sénégal, la FAO a encouragé les partenariats avec les OSC locales – Agronomes et Vétérinaires sans frontières (AVSF), la Fédération nationale des producteurs de coton (FNPC), Symbiose Sénégal et le Réseau national des formateurs en gestion intégrée de la production – et d'autres organismes aux fins de la mise en œuvre du projet GCP/SEN/065/LDF financé par le Fonds mondial pour l'environnement et intitulé «Intégration de la résilience aux changements climatiques dans la production agro-sylvo-pastorale pour assurer la sécurité alimentaire dans les zones rurales vulnérables grâce à l'approche Champs-Écoles Paysans**». La société civile a pu s'appuyer sur l'expérience des champs-écoles agropastoraux de la FAO, qui a fourni un appui aux ménages pastoraux pour la mise en place de 80 poulaillers et potagers communautaires dans des villages. Entre-temps AVSF a mis son système d'information et d'alerte pastorale pour la région du Ferlo à la disposition de la FAO pour son projet, permettant à 518 participants de recevoir des alertes par SMS.
80. La FAO devrait veiller à ce que les collaborations et partenariats soient mutuellement bénéfiques et que le partage des charges soit garanti grâce à la mobilisation d'un éventail approprié de ressources affectées à la réalisation d'objectifs communs et définis conjointement. La FAO devrait revoir ses principes d'engagement et s'assurer que les rôles, les niveaux et la portée de la participation axée sur la demande favorisent l'instauration de collaborations et de partenariats stratégiques et durables avec la société civile.

Constatation 13. Les mécanismes de gestion des risques de la FAO, le principe de diligence voulue et les processus associés ont été intégrés à la mise en œuvre de la Stratégie, afin de veiller à ce que la neutralité, l'indépendance et l'impartialité de l'Organisation en tant qu'institution intergouvernementale ne soient aucunement compromises. Alors que ces mécanismes remplissent leurs objectifs, ils sont perçus comme fastidieux, longs et contraignants, limitant les accords de partenariat possibles.

81. Dans la Stratégie il est précisé qu'une procédure d'évaluation approfondie des risques a été mise en place pour évaluer les partenariats qu'il est proposé de nouer avec les OSC laquelle sera améliorée au fur et à mesure de l'expérience acquise dans ce domaine.³⁵ Ces mécanismes de gestion des risques ont été intégrés à la mise en œuvre de la Stratégie, en raison des nombreuses normes accompagnant le développement des systèmes alimentaires et agricoles et de la nécessité de veiller à ce que la neutralité, l'indépendance et l'impartialité de la FAO en tant qu'institution intergouvernementale ne soient aucunement compromises.³⁶ Des mécanismes similaires de gestion des risques existent dans l'ensemble du système des Nations Unies, où les fonctions d'évaluation et de gestion

³⁵ FAO (2013a).

³⁶ Ibid.

des risques sont séparées des activités de plaidoyer et de l'action catalytique. Cependant, certains organismes ont ajusté et adapté leurs fonctions de recherche prospective et de gestion des risques pour des raisons d'efficacité et d'efficience, lesquelles sont menées dans la proximité, voire au titre d'accords de collaboration avec les équipes partenaires.

82. Le bulletin 2014/14 du Directeur général énonce les facteurs de risques internes de l'Organisation et les normes de responsabilité sociale des entreprises et fournit le cadre d'un processus structuré d'évaluation des risques et d'approbation applicable à toutes les propositions de partenariat.³⁷ Alors que les fonctions de diligence nécessaires étaient auparavant attribuées à des fonctionnaires ou à des consultants de la Division des partenariats, l'équipe chargée de la diligence nécessaire a été officiellement créée en mai 2019 et placée sous l'autorité du Bureau du Directeur général adjoint responsable de la Division des partenariats. Ce changement a été opéré pour donner suite à une recommandation issue de la récente vérification interne qui a mis en évidence le manque de capacités dédiées à cette fonction.
83. La Stratégie a porté création du Comité des partenariats, organe chargé d'approuver ou non les partenariats proposés. Il s'ensuit que dans la pratique, le Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres est l'organe habilité à approuver les partenariats proposés (voir Figure 1, Annexe 2). En janvier 2020, l'équipe chargée de la diligence nécessaire a été transférée à la Division du développement du secteur privé en vue de créer un Groupe chargé de la diligence nécessaire et de la recherche prospective, composé de deux fonctionnaires (de classe P-3 et P-2) et de deux collaborateurs non-membres du personnel (un consultant officiel de la FAO (COF.LOC) et un consultant au titre d'un contrat de services personnels). Pour la période allant du 1er Janvier 2019 au 30 juin 2020, l'équipe a reçu au total 641 demandes de vérification préalable (y compris celles qui ont été retirées, qui ne répondaient pas aux critères et ou qui ne relevaient pas de la compétence de la Division des partenariats), concernant notamment la copublication, le coparrainage/la coorganisation de manifestations et la participation à des réunions, la cession d'actifs et l'information/les orientations.
84. Les dépenses autres que les dépenses de personnel allouées aux activités de diligence nécessaire pour 2020 s'élèvent à 40 000 dollars. Depuis mars 2020, le Groupe chargé de la diligence nécessaire et de la recherche prospective fait rapport au Directeur général adjoint alors que le personnel et les dépenses autres que les dépenses de personnel continuent de relever de la Division des partenariats. Il semblerait donc que le Groupe chargé de la diligence nécessaire et de la recherche prospective n'ait pas les moyens de contribuer comme il se doit à une analyse judicieuse et en temps voulu de la prise de décision en matière de collaboration avec des acteurs non étatiques (y compris les OSC). Par ailleurs, comme déjà souligné, la taxonomie en vigueur – y compris les rôles, les niveaux et la portée de la collaboration – n'opère pas de distinction entre les organismes de la société civile.

³⁷ Le bulletin 2014/14 du Directeur général, (31 mars) fait référence à un bulletin révisé sur les Directives relatives à l'élaboration, à l'approbation et à la signature des accords qui était en cours d'examen (FAO, 2014a). Or le bulletin 2014/13 du Directeur général sur les procédures relatives à l'élaboration, à l'approbation et à la signature des accords (FAO, 2014b) avait été publié le 18 mars. Par conséquent, les bulletins 2014/13 et 2014/14 ne sont pas liés. De plus, le bulletin 2014/14 qui porte sur l'examen des partenariats avec des acteurs non étatiques et la composition du Comité des partenariats et du Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres, ne précise pas de quels arrangements financiers s'occupe l'équipe chargée de la diligence nécessaire. Il indique que toutes les propositions admissibles seront transmises au Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres, ainsi que des recommandations quant aux avantages et aux risques potentiels, mais ne précise pas les conditions d'admissibilité.

Par conséquent, il n'existe actuellement aucun mécanisme d'évaluation des risques différencié et simplifié.

Constatation 14: Les difficultés rencontrées dans le cadre des relations de collaboration et de partenariat entre la FAO, ses Membres, et la société civile, tiennent au caractère limitant des politiques, à la lenteur et à la complexité des processus, au manque de cohérence des procédures et à l'adoption d'approches réactives plutôt que stratégiques.

85. La Stratégie vise à donner un cadre à la collaboration avec la société civile. Elle décrit par ailleurs les arrangements institutionnels nécessaires à sa mise en œuvre, offrant au personnel de la FAO des indications sur la manière d'établir des partenariats efficaces avec les OSC. Pour autant, l'équipe d'évaluation a trouvé que le personnel de la FAO au niveau des pays ainsi qu'au sein de certaines divisions techniques avait une compréhension relativement limitée de la portée des politiques et instruments de la FAO en matière de mécanismes de collaboration, ainsi que des règles régissant différents niveaux et types d'interactions avec la société civile. Cette connaissance limitée s'est traduite par une approche d'évitement des risques en matière de partenariats et par une relative inaction s'agissant de jeter les bases de partenariats stratégiques.
86. Plusieurs personnes interrogées, aussi bien au sein qu'à l'extérieur de l'Organisation, ont jugé que les procédures administratives relatives à la mise en place de partenariats étaient lourdes et faisaient perdre beaucoup de temps. Les représentants d'OSC ont fait observer que la courte durée de validité des lettres d'accord et le manque de marge de manœuvre pour apporter les ajustements nécessaires aux activités prévues n'étaient pas propices au développement d'une collaboration à plus long terme dans la perspective de résultats stratégiques et durables. Les petites ONG à faibles effectifs se retrouvent souvent en concurrence inéquitable avec des ONG ou des OSC internationales de grande envergure, plus expérimentées dans la gestion des questions administratives liées aux accords avec les grands partenaires de développement. En outre, les impératifs d'établissement de rapports, complexes et auxquels il faut consacrer beaucoup de temps, sont considérés comme disproportionnés par rapport au niveau et à l'ampleur des interventions concernées. Il est intéressant de remarquer que dès l'adoption de la Stratégie, en 2013, les OSC avaient déjà demandé que la FAO revoie et mette à jour certains de ses outils administratifs³⁸.
87. La Stratégie stipule qu'une structure juridique est nécessaire pour conclure des accords officiels. Les plateformes de la société civile ou les organisations à caractère associatif dépourvues de statut juridique doivent chercher l'appui d'une OSC légalement constituée si elles souhaitent signer un accord formel avec la FAO. L'Organisation a mis au point, dans le cadre des collaborations avec les OSC, des outils et des procédures prévoyant plusieurs étapes avant signature. Ce qui, conjugué aux règles et règlements de la FAO en matière d'achats de biens et de services a, dans certains cas, retardé la mise en œuvre des activités. On notera que parmi les outils de collaboration répertoriés dans la Stratégie, la **lettre d'accord** (outil administratif de passation de contrats de services avec des OSC) ne peut excéder 18 mois, sauf justification du fonctionnaire autorisé et seulement après évaluation des risques potentiels. La **Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels**

³⁸ FAO (2013a).

(OPIM) de la FAO permet aux partenaires opérationnels potentiels d'être repérés et sélectionnés sans processus de mise en concurrence avec les autres partenaires listés quand ils sont déjà considérés comme partenaires stratégiques de la FAO et font l'objet d'un accord-cadre de partenariat, tel qu'un mémorandum d'accord³⁹. Les outils administratifs applicables prévoient que lorsque le prestataire de services peut être considéré comme **partenaire d'exécution**, un accord de partenariat formel peut être établi sans processus de mise en concurrence, dans l'idée d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour répondre aux impératifs de la FAO.

88. L'évaluation fait toutefois ressortir que le mémorandum d'accord n'impose aucune obligation financière à l'une ou l'autre des parties. Ainsi, les activités conjointes mises en œuvre dans le cadre du mémorandum d'accord et impliquant le versement de fonds sont régies par un arrangement juridique distinct, décidé entre les parties en tenant compte de l'ensemble des règles administratives et financières pertinentes ainsi que des procédures applicables⁴⁰. Entre autres, les noms et les déclarations signées des partenaires opérationnels non gouvernementaux recommandés ainsi que de leurs sous-traitants doivent être soumis aux vérifications d'usage, tel que prescrit dans le bulletin n° 2014/14 du Directeur général et, le cas échéant, dans la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec la société civile (FAO, 2015).
89. Dans la Stratégie, la FAO insiste sur le fait que la chaîne de responsabilité à l'égard des populations visées va de la source de financement au destinataire final. De 2013 à mai 2020, huit accords de partenariat opérationnel ou accords d'exécution⁴¹ ont été octroyés à cinq partenaires d'exécution de la société civile, par l'intermédiaire d'une procédure de sélection directe et comparative, pour un montant total de 32 395 950 USD. D'après les courriers archivés et références fournies par le Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres/Comité des partenariats à la fin juin 2020, aucun des huit accords conclus dans le cadre de la Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels/des accords de partenariat opérationnel n'a été soumis à l'approbation desdits Sous-Comité et Comité⁴².

³⁹ Ces organisations sont en position exceptionnelle de s'appuyer sur un soutien politique, un savoir-faire spécialisé et/ou des capacités opérationnelles pour parvenir aux résultats souhaités. En outre, leurs capacités techniques soutiennent ou complètent le mandat de la FAO.

⁴⁰ Article 3(8) du modèle de mémorandum d'accord de la FAO.

⁴¹ Le Bureau de l'évaluation a noté, d'après les informations PSD/OPIM reçues que des accords d'exécution avaient été signés avec les OSC suivantes en 2014 (les accords de partenariat opérationnel n'existant pas avant la publication de la Modalité figurant à la section 701 du Manuel):

Deutsche Welthungerhilfe

- 1) GCP/MAG/081/EC, «Actions intégrées en nutrition et alimentation», pour un montant de 2 191 543 USD (signé en juillet 2014),
- 2) GCP/ZIM/025/UK, «Livelihoods and Food Security Programme (LFSP) Agricultural Production and Nutrition (APN)» (programme d'appui aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire/production agricole et nutrition), pour un montant de 11 836 577 USD (signé en novembre 2014).

Fonds mondial pour la nature (WWF) – États-Unis

- 1) GCP/GLO/365/GFF, «Sustainable Management of Tuna Fisheries and Biodiversity Conservation in Areas Beyond National Jurisdiction» (gestion durable des ressources thonières et la préservation de la biodiversité dans les zones ne relevant d'aucune juridiction nationale), pour un montant de 4 386 108 USD (signé en septembre 2014).

⁴² La Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels figurant à la section 701 du chapitre VII (Modalités opérationnelles) du Manuel administratif de la FAO est entrée en vigueur le 30 septembre 2015 (FAO, 2015). Cependant, deux bulletins du Directeur général faisaient office de cadre depuis la signature du premier accord d'exécution de la liste, en juillet 2014. Il s'agit des bulletins n°s 2014/13 (FAO, 2014a) et 2014/13 (FAO, 2014b) du Directeur général. Au paragraphe 2 du bulletin n° 2014/13 du Directeur général, il est indiqué que le terme d'«accord» est un terme générique ne préjugant pas de la dénomination réelle de l'accord conclu par la FAO pour établir des relations avec des partenaires tels que des OSC. La

90. Pendant la même période, à l'issue d'une procédure de sélection directe, la FAO a signé six accords de partenariat opérationnel/accords d'exécution avec quatre partenaires de la société civile officiels, pour un montant total de 11 096 206 USD. Pour le seul exercice 2016-2017, la FAO a signé trois accords de partenariat opérationnel avec deux de ces partenaires, par sélection directe, pour un montant total de 4 018 555 USD. Deux accords portaient sur des travaux à mener dans le cadre d'un projet régional en Amérique latine; le troisième concernait un projet mondial déployé au Burkina Faso, au Kenya, au Niger, en République kirghize et en Uruguay. L'évaluation montre par ailleurs que malgré son application aux deux procédures de sélection (directe et compétitive) des partenaires opérationnels non gouvernementaux, aucune procédure de présélection des partenaires recommandés et de leurs sous-traitants, telle que prescrite dans le bulletin n° 2014/14 du Directeur général et dans la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec la société civile de l'ancienne Division des partenariats (PSP) du Siège, n'a été menée. Le Bureau chargé des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) a confirmé qu'il n'avait pas été jugé nécessaire de demander l'aval du Sous-Comité dans la mesure où les partenaires avaient déjà collaboré avec la FAO par le passé et bénéficié d'accords de partenariat⁴³. De 2013 à mai 2020, des contrats de prestation de services ont été octroyés (à l'issue d'une procédure de sélection directe et compétitive) à ces mêmes deux partenaires, cette fois par l'intermédiaire de lettres d'accord, pour un montant total de 7 797 512 USD.
91. L'équipe d'évaluation a par ailleurs noté que de 2013 à mai 2020, la lettre d'accord a été très largement utilisée; par cet intermédiaire, 21 partenaires appartenant à la catégorie des OSC se sont vu octroyer des contrats de prestation de services, à l'issue de procédures de

troisième note précise par ailleurs que pour les politiques et procédures régissant les accords avec des OSC, il convient de se référer aussi à la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec la société civile (document CL 146/8 du Conseil). À la note 8, il est indiqué que les accords prévoyant l'exécution d'une collaboration dans le cadre d'un projet existant (programme de coopération technique, programme de coopération FAO/gouvernements, fonds fiduciaire unilatéral, etc.) n'auront besoin d'être validés que par le département technique concerné et le Bureau juridique. L'autorisation du Bureau chargé des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC), du Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres et/ou du Comité des partenariats devra être demandée si nécessaire. La durée de ces accords ne peut excéder celle du projet dans le cadre duquel ils sont mis en œuvre. Le paragraphe 4 du bulletin n° 2014/13 du Directeur général énonce, en ce qui concerne les accords avec des acteurs non gouvernementaux (par exemple des OSC), qu'outre les procédures définies dans le bulletin en question, il convient de soumettre préalablement des projets d'accord à OPC à un stade précoce afin de veiller à leur cohérence ainsi qu'à leur alignement avec les stratégies internes et règles spécifiques de l'Organisation. OPC exercera alors des fonctions liées à la mise en relation des parties, aux processus de vérifications d'usage, à la coordination des cadres de collaboration mondiaux et régionaux, à la surveillance, à l'assurance qualité et à la validation par le Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres et/ou le Comité des partenariats, tel que prévu dans le bulletin du Directeur général concerné. Le bulletin n° 2014/14 du Directeur général dit en substance qu'en vue d'assurer une gestion des risques efficace lors de la mise en œuvre des partenariats de la FAO avec des acteurs non gouvernementaux, le Directeur général a décidé d'alléger les procédures d'examen et d'évaluation des propositions de partenariat. Sont concernés les organisations non gouvernementales, les mouvements sociaux, les coopératives et les organisations d'agriculteurs, entre autres. OPC coordonne le processus. Sur la question du processus d'examen, le bulletin précise que toutes les propositions de partenariat émanant du Siège et des bureaux décentralisés, y compris des bureaux du Représentant de la FAO, doivent être adressées à OPC. Celui-ci examine toutes les propositions en les soumettant à l'ensemble des vérifications d'usage, conformément aux principes communs des Nations Unies et de la FAO en matière de partenariats. Toutes les propositions éligibles sont ensuite transmises au Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres, de même que les recommandations concernant les bénéfices et/ou risques potentiels. Le Sous-comité procède alors à une analyse approfondie et approuve directement tout partenariat proposé qu'il jugerait peu risqué et manifestement susceptible d'apporter des bénéfices.

⁴³ Dans les deux cas, les partenaires opérationnels non gouvernementaux recommandés avaient déjà signé des accords de partenariat officiels (mémoires d'accord) en 2014, approuvés par le Comité des partenariats.

sélection directes et compétitives, pour un montant total de 25 569 839 USD⁴⁴. Durant la même période, 11 partenaires répertoriés comme OSC ont signé des contrats de partenaire d'exécution/prestataire de services à l'issue d'une simple procédure de sélection directe, pour un montant total de 2 492 316 USD.

92. Au niveau mondial, on citera l'exemple de l'**Union internationale pour la conservation de la nature (UICN)**, organisation mondiale regroupant des organismes de conservation publics, dont les projets sont essentiellement centrés sur l'Afrique, et qui compte 1 400 entités parmi ses membres. Son influence au sein des ministères de l'environnement est comparable aux relations qu'entretient la FAO avec les ministères de l'agriculture. Dans la pratique, cependant, la FAO jouit de ressources et d'un poids politique bien supérieurs; ses travaux recoupent souvent des éléments que l'on associe généralement au mandat de l'UICN. Celle-ci endosse donc fréquemment le rôle de prestataire de services/bénéficiaire de financement, tandis que la FAO se retrouve en position de donneur d'ordre/donateur.
93. Le partenariat signé en 2018 entre le Bureau de la FAO au Sénégal et **six organisations de coopération internationale (Centre d'étude et de coopération internationale (Québec) (CECI), Carrefour International, Solidarité Union et Coopérative (SUCO), Union des Producteurs Agricoles – Développement International (UPA-DI), Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) et Mer et Monde)** avait pour but d'établir une communauté de pratique sur la résilience face au changement climatique dans la perspective de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Sénégal. Il a conduit à la mobilisation de 5 millions d'USD (par l'intermédiaire du Ministère des relations internationales et de la francophonie du Canada) pour le financement et la mise en œuvre commune du projet GCP/GLO/921/GQC intitulé «Renforcement des capacités de planification de l'adaptation au changement climatique pour la sécurité alimentaire et la nutrition au Sénégal», ou SAGA-Sénégal. En revanche, la phase de négociation et de signature des lettres d'accord a connu de nombreux retards en raison des difficultés rencontrées par les organisations de coopération internationale pour suivre les procédures de la FAO. De plus, le modèle de financement, qui consiste à préfinancer l'organisation de coopération internationale, puis à rembourser les deuxième et troisième tranches, représente une forte contrainte pour certaines organisations, telles que SUCO, qui fonctionne sur la base du volontariat. Toutes les organisations concernées ont regretté la lenteur des procédures de négociation et de signature des lettres d'accord avec le Bureau au Sénégal. C'est pour l'**UPA-DI** que les délais ont été les plus longs. Les négociations ont démarré en novembre 2018 et n'ont abouti à l'accord signé qu'en février 2020. Des retards supplémentaires ont été causés par la validation par la FAO des rapports technique et financier, qui a laissé au point mort le paiement de la deuxième tranche de versements pour les services fournis par les OSC et, par ricochet, la progression des activités sur le terrain. De plus, les lourdes procédures de la FAO en matière d'achats ont été citées comme un facteur limitant pour la concrétisation des résultats du projet.
94. Le projet OSRO/SEN/801/BEL, intitulé «Assistance d'urgence à la sécurisation des moyens d'existence des éleveurs vulnérables affectés par la crise pastorale au Sénégal» a aidé à

⁴⁴ Sur les 21 partenaires, six étaient titulaires de contrats sous forme de lettre d'accord, en tant que prestataire de services ou partenaire d'exécution, pour un montant total de 21 714 097 USD: la Deutsche Welthungerhilfe (3 838 138 USD), le WWF (2 270 900 USD), WVI (6 150 301 USD), Action Aid (1 168 727 USD), Plan International (2 759 418 USD) et l'UICN (5 526 611 USD).

renforcer la résilience de 7 199 ménages touchés. De mai à décembre 2018, le Bureau de la FAO au Sénégal a signé des lettres d'accord pour un montant de 400 000 USD avec les OSC locales AVSF et Réseau Billital Maroobe.

95. Déterminer quels sont l'instrument et la procédure appropriés est une question de bon sens⁴⁵. La décision doit prendre en compte tous les facteurs pertinents⁴⁶. Toute entité éligible dotée de qualifications, d'un mandat et/ou qui est seule à offrir de fournir efficacement les services concernés est en situation de monopole. Toutefois, l'équipe d'évaluation note que s'il fait partie des prérequis de prouver l'éligibilité d'une entité (y compris au titre des arrangements relatifs aux partenariats figurant dans la section 507.3.12 (iii) du Manuel) lors du choix de la lettre d'accord comme forme de contrat, cette éligibilité n'est pas une raison suffisante pour justifier un tel choix. La FAO peut aussi passer un contrat avec une ONG pour la fourniture de biens, de travaux ou de services au titre des dispositions de la section 502 du Manuel⁴⁷.
96. Ainsi, il ressort de l'évaluation que si une lettre d'accord peut être utilisée pour obtenir des services liés à la mise en œuvre d'activités, de sous-composantes ou de composantes d'un projet ou d'un programme, les règlements et les procédures associées applicables à la sélection du prestataire de services, ainsi qu'à l'assurance qualité et à l'approbation de la lettre d'accord, tel qu'énoncé à la section 507 du Manuel, ne sont pas adaptés pour gérer les risques supplémentaires encourus lorsque la mise en œuvre d'un projet entier ou d'une composante majeure d'un projet est confiée à l'extérieur. La FAO est responsable de veiller à ce que les fonds qui lui sont confiés sont dépensés correctement et en toute transparence, conformément aux normes de comptabilité les plus exigeantes, afin de s'assurer le plus haut degré de confiance possible auprès du public. L'évaluation note qu'il est absolument essentiel de respecter les règles et règlements. L'Organisation doit suivre une approche cohérente, en faisant en sorte que les mesures de garantie en place soient à la mesure du niveau d'engagement et, surtout, ne tolérer aucune exception.

Constatation 15: La majorité des initiatives de partenariats avec des OSC, en particulier au niveau des pays, ne misent pas spécifiquement sur l'établissement d'une relation à long terme, sur la création commune ni sur le partage des charges. Cette situation s'explique en partie par une planification limitée, par l'absence de système de gestion des connaissances approprié, et par le manque d'orientations sur les moyens de tirer parti des partenariats en place, de les nourrir ou d'en chercher de nouveaux.

97. Dans le contexte et face aux enjeux actuels, les partenariats stratégiques sont indispensables si l'on veut trouver des solutions à long terme aux causes profondes des problèmes mondiaux. Pourtant, il semble qu'il n'existe pas suffisamment de **plans d'action spécifiques** pour tirer parti des partenariats existants, les nourrir ou chercher de nouveaux domaines stratégiques de collaboration. Les relations que la FAO entretient avec les OSC ne sont pas fondées sur des évaluations stratégiques des complémentarités et synergies potentielles avec les domaines de programme de l'Organisation, en particulier au niveau technique. Les

⁴⁵ Il est possible d'établir un contrat au titre de la section 502 du Manuel, une lettre d'accord au titre de la section 507 du Manuel ou un accord de partenariat opérationnel au titre de la section 701 du Manuel, entre autres.

⁴⁶ La nature des services, la disponibilité à l'endroit où ils doivent être fournis et les caractéristiques du prestataire de services.

⁴⁷ Par exemple, la procédure d'achat pour les services et les intrants habituellement disponibles sur le marché commercial, ainsi que pour les travaux, doit être menée conformément aux dispositions de la section 502 du Manuel.

entretiens menés auprès des bureaux décentralisés et des divisions techniques révèlent que les collaborations et les partenariats avec la société civile sont principalement limités aux cycles de mise en œuvre des programmes en cours, qu'ils se fondent généralement sur les besoins du moment, et qu'ils ne prévoient pas de répondre aux impératifs stratégiques à long terme.

98. À l'exception des rapports intérimaires sur le développement des partenariats qu'il est demandé de soumettre au Comité du Programme de la FAO chaque année, les systèmes de gestion des connaissances, de suivi et d'établissement de rapports relatifs aux partenariats ne facilitent pas le partage des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience à l'appui de la mise en œuvre de la Stratégie. Cette situation s'explique en partie par le manque de capacités techniques et d'effectifs. Une gestion efficace des partenariats demande avant tout de définir clairement les responsabilités des différentes divisions et/ou personnes chargées, au sein de l'Organisation, de gérer tel ou tel partenariat, y compris lorsque ces personnes changent de poste. Le **FBRN** (réseau régional de banques alimentaires) estime que la FAO ne s'est pas suffisamment impliquée dans son partenariat avec lui. Si les attentes étaient élevées, la collaboration n'a pas progressé tel qu'espéré et n'a pas dépassé le stade de l'étude préparatoire. Le niveau d'implication a aussi été freiné par le fort taux de roulement du personnel de la FAO, par le manque de continuité dans la coopération et par l'absence d'approche globale et durable. Malgré une invitation à participer à la Conférence régionale de 2020, il n'a pas été discuté de la possibilité de faire passer ce partenariat à la vitesse supérieure.
99. Dans un deuxième temps, le personnel de la FAO a besoin de lignes directrices opérationnelles claires, d'instructions cohérentes sur les mécanismes et les outils d'appui aux efforts de partenariats, de conseils pratiques, et de procédures internes allégées pour pouvoir être réactif et éviter de répondre avec un temps de retard aux préoccupations des partenaires. Les procédures bureaucratiques ont été citées comme constituant la principale difficulté au démarrage des **partenariats de la FAO avec Slow Food et URGENCI**. Le programme de la FAO sur les systèmes alimentaires ville-région a offert des possibilités de collaboration avec URGENCI via un exercice de cartographie et des processus de prise de décisions faisant intervenir de multiples parties prenantes. Dans la pratique, la FAO a suggéré de travailler dans des villes où URGENCI ne disposait pas d'un réseau actif sur le terrain, tandis que les villes proposées par URGENCI n'intéressaient pas les donateurs, ce qui a donné lieu à des occasions manquées. Par la suite, après une rotation de personnel au sein de la FAO, les partenaires ont dû établir de nouveaux contacts, interagir avec un autre département de la FAO, et s'adapter aux impératifs d'établissement de rapports du nouveau modèle de plan de travail. Au niveau des pays, le lancement du projet sur l'amélioration de la gouvernance foncière pour une prospérité partagée dans le bassin du fleuve Sénégal a été retardé de deux ans. Un manque de clarté concernant les arrangements institutionnels et la gestion des ressources entre la FAO et l'Initiative de prospective agricole et rurale, une des entités à l'origine du développement du projet sur le bassin du fleuve Sénégal (financement par l'Allemagne), aurait contribué à ce retard.
100. Il est clairement ressorti des entretiens et rapports que la Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) n'était pas vraiment en mesure de prodiguer efficacement et en temps voulu des conseils sur les approches à adopter concernant les partenariats, ni de donner des orientations sur la manière de trouver

d'éventuels futurs partenaires. Quant aux outils d'apprentissage en ligne de PSU, il a été jugé qu'ils fournissaient une introduction générale sur la nécessité de nouer des partenariats avec des OSC, mais peu de conseils pratiques sur la manière de s'y prendre. Les capacités et compétences des responsables des partenariats au niveau régional variaient d'une région à l'autre, la plupart apprenant sur le tas comment entretenir des relations avec les OSC et manquant d'une formation systématique sur le sujet. Pendant la période considérée, aucun appui technique spécifique pour la mise en place de partenariats n'a été apporté aux bureaux dans les pays par PSU ou les bureaux régionaux, ni prévu.

101. **World Vision International (WVI)** est dotée d'un vaste réseau dans 100 pays, avec un effectif de 30 000 personnes, ce qui offre des perspectives exceptionnelles en termes de portée. En mettant en place un partenariat avec elle, la FAO voulait tirer parti de la capacité de distribution de fonds et de matériels de WVI dans la perspective de générer des sources durables de revenus et d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les communautés rurales vulnérables d'Afrique et d'Asie. La FAO et WVI ont par ailleurs signé un mémorandum d'accord en 2015, prolongé jusqu'en 2023 en 2018. Le premier plan de travail du partenariat avait été jugé trop vague, tandis que le suivant prévoyait une collaboration plus étroite au niveau des pays. Ces plans de travail ont été mis à exécution exclusivement au moyen de lettres d'accord. Les entretiens menés avec des responsables tant au sein de la FAO que de WVI se rejoignent sur le fait que la réactivité de la FAO est irrégulière et que l'Organisation a différentes priorités au niveau local, tandis que les plus influents des bureaux dans les pays sont généralement plus réactifs. Réciproquement, les bureaux régionaux sont utiles, en général, pour ce qui est des procédures administratives, des financements et des travaux intermédiaires. Malgré les efforts déployés par les points de contact de PSU, tant au Siège qu'au niveau régional, pour rationaliser la coopération, tous s'accordent à dire qu'il convient d'adopter une approche de bas en haut partant des bureaux dans les pays pour remonter vers le Siège.
102. Les collaborations et les partenariats au niveau des pays sont gérés par domaine prédéfini d'intervention spécifique, les bureaux dans les pays n'étant dotés d'aucune fonction spécifique de promotion d'une approche globale à l'égard des partenariats. Les collaborations avec les OSC sont principalement axées sur les projets, ceux-ci allouant les budgets de sensibilisation et de communication. Ces fonds sont en premier lieu utilisés pour sensibiliser les partenaires potentiels aux questions critiques auxquelles répond le projet concerné. Ils restent néanmoins insuffisants pour assurer une approche stratégique et globale des partenariats. D'après certaines parties prenantes participant à des projets de la FAO, les fonds ne sont alloués que pour la mise en œuvre des activités, sans que soient couverts la gestion des partenaires ou les coûts administratifs, ce qui empêche une participation plus structurée. De plus, les bureaux dans les pays ne recourent à aucun mécanisme formel pour évaluer les enseignements tirés ou en garder trace dans la perspective de s'appuyer sur les acquis des travaux effectués par les OSC. Ainsi, les connaissances acquises au niveau des pays ne sont pas valorisées au-delà des individus impliqués dans les partenariats, et l'exploitation des résultats est difficile.
103. Dans le cadre du projet de renforcement de la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Sénégal du CNCR, un membre de La Via Campesina a fait savoir qu'il souhaiterait promouvoir la participation active des OSC à un dialogue sur les politiques relatives à l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition en menant de vastes

consultations et des études complémentaires, parallèles ou contradictoires. Cependant, cette collaboration ne s'est pas concrétisée, les responsables de la FAO ayant choisi de ne pas prendre de risques en limitant leurs partenariats à des institutions gouvernementales. Dans le cadre du projet sur le renforcement des moyens d'existence des femmes des zones rurales, à l'appui du développement économique durable de la région de Tambacounda (Sénégal), mis en œuvre conjointement par la FAO, ActionAid et le CNCR, des désaccords sur le positionnement de ce dernier continuent de retarder l'officialisation de la collaboration, les négociations ayant démarré en octobre 2019.

104. Si des partages de connaissances se font lors de manifestations spéciales, l'Organisation ne dispose d'aucune plateforme spécifique pour mettre en commun son savoir-faire en matière de développement et de mise en œuvre de partenariats avec les utilisateurs, ressources, experts ou unités intéressés. La communication sur les pratiques d'établissement de partenariats entre les diverses unités de la FAO a été limitée, même entre responsables régionaux des partenariats. S'il donne les dernières nouvelles, le site web consacré aux partenariats de la FAO n'est pas actualisé régulièrement en ce qui concerne les meilleures pratiques répertoriées en la matière.
105. La plupart des personnes interrogées, aussi bien auprès des OSC que des bureaux de la FAO dans les pays, connaissent mal les procédures régionales et mondiales et les possibilités d'engagement. Au **Liban**, cet état de fait a contrarié l'éventuelle participation à un dialogue plus général et empêché de renforcer les capacités en matière de dialogue sur les politiques, alors qu'un tel dialogue gagnerait à être renforcé parmi les OSC libanaises. En **Asie**, la collaboration avec la FAO a considérablement étendu la sphère d'influence de l'Association des agriculteurs d'Asie pour le développement rural durable (AFA), accroissant son espace régional et mondial de dialogue sur les politiques et enrichissant le réseau de nouvelles alliances. L'Association est représentée au niveau régional, mais au niveau des pays la participation des organisations d'agriculteurs est faible, voire inexistante. Si le plan de travail accompagnant le mémorandum d'accord signé entre l'Association et la FAO mentionne la participation au cadre de programmation par pays (CPP), et si certaines actions ont été mises en œuvre efficacement dans plusieurs pays, l'Association n'a rapporté aucune participation de ses membres au CPP – nouvelle occasion manquée d'engager la participation des organisations d'agriculteurs aux initiatives nationales. Au **Sierra Leone**, l'équipe du bureau de la FAO dans le pays connaissait mal la Stratégie, ses principes et les directives relatives aux partenariats avec les OSC, ce qui a entraîné des retards dans la conclusion des accords de partenariat, en partie à cause des longues procédures d'achat et d'approbation des résultats. La FAO a collaboré avec plusieurs OSC locales dans le cadre de lettres d'accord concernant la mise en œuvre de projets sur le terrain. Cette collaboration s'est toutefois limitée à des activités spécifiques et n'a fait l'objet d'aucune planification stratégique. Comme plusieurs autres bureaux dans les pays, le bureau au Sierra Leone ne dispose pas d'un point de contact pour les partenariats. Le seul qui existe est basé au Bureau régional et couvre plusieurs pays; sa charge de travail est donc considérable et l'appui et l'assistance qu'il fournit aux bureaux dans les pays sont insuffisants⁴⁸.

⁴⁸ Malgré des demandes répétées, le Bureau de la FAO au Sierra Leone n'a pu fournir à l'évaluateur indépendant les accords signés et les rapports intermédiaires de mise en œuvre pour les OSC répertoriées comme partenaires de la FAO. De plus, les enseignements tirés des partenariats avec les OSC n'ont pas été fournis, tandis que les résultats des collaborations n'ont été que partiellement fournis.

106. Malgré l'accent mis par la Stratégie sur les mécanismes de suivi et d'évaluation destinés à mesurer la performance des initiatives de partenariats, la base de données interne à l'Organisation sur les partenariats, SharePoint, ne comporte aucune information à ce sujet. Il ressort de l'évaluation qu'il y a probablement des pertes de mémoire institutionnelle concernant les partenariats établis avant la Stratégie; toutefois, la documentation est aussi incomplète pour les partenariats établis après son adoption. PSU a elle aussi indiqué qu'elle n'avait reçu aucune information de la part des unités techniques responsables de ces partenariats. Certains rapports intérimaires sur les partenariats étaient manquants, d'autres n'avaient pas été établis en bonne et due forme.
107. PSU ne procède à aucune analyse d'assurance qualité pour vérifier le caractère exhaustif et le contenu des rapports intérimaires soumis par les fonctionnaires techniques responsables. En effet, il ressort de l'évaluation que les partenariats ne sont pas inscrits au plan de travail des fonctionnaires techniques, et ne sont pas non plus inclus dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance. Même si la base de données est consultable par d'autres divisions, son utilisation au sein de l'Organisation est peu répandue. L'équipe d'évaluation s'est longuement entretenue avec PSU, afin de repérer et retrouver les documents manquants concernant les accords de partenariat formels. Cependant, dans la plupart des cas, les informations fournies dans les rapports intérimaires étaient insuffisantes pour évaluer les résultats ou le niveau d'engagement. Par exemple, dans le cas du partenariat de la FAO avec le réseau régional de banques alimentaires (FBRN), les rapports intérimaires pour les années 2014, 2015 et 2019 ne figuraient pas dans la base de données interne sur les partenariats.
108. Pour donner un autre exemple, la documentation de la base de données de PSU sur le partenariat de la FAO avec Caritas Internationalis (accès en avril et mai 2020) se composait d'un mémorandum d'accord signé en 2016 avec l'antenne romaine de la fondation, Fondazione Caritas Roma (alors que le partenariat répertorié dans la base de données était intitulé «Caritas Internationalis»), ainsi que des rapports intérimaires pour les années 2017 et 2018, le rapport pour 2019 étant manquant. Les rapports intérimaires pour 2017 et 2018 avaient trait aux activités mises en œuvre à la fois avec **Fondazione Caritas Roma** et **Caritas Internationalis**, sans distinction. Un entretien avec PSU a confirmé que le mémorandum d'accord portait sur l'envoi de surplus alimentaires et non alimentaires de la FAO à Caritas. Pour ce qui était des activités de sensibilisation et de communication citées dans les rapports, PSU a confirmé qu'elles ne figuraient pas dans le mémorandum d'accord, mais qu'elles étaient mises en œuvre en tant qu'actions conjointes supplémentaires.
109. L'entretien mené avec le point de contact au sujet du mémorandum d'accord a permis de préciser que l'accord avait été signé avec la Fondazione Caritas Roma en vue de distribuer les excédents de produits alimentaires, boissons et produits d'automédication du Groupement d'achats de la FAO, fermé en 2017. Le mémorandum d'accord signé spécifiquement à cette fin a reçu le soutien de Caritas Internationalis, qui n'avait pas d'autre engagement au titre du mémorandum d'accord. Caritas Internationalis, entité indépendante de la Fondazione Caritas Roma, bénéficie d'un statut consultatif auprès de la FAO. En 2014, des courriers ont été échangés pour renforcer la collaboration entre les deux entités en matière de partage de connaissances, de sensibilisation et de communication, avec la participation de la FAO à la campagne «Une seule famille humaine – de la nourriture pour tous»; dans ce cadre, une action de sensibilisation à la mise en œuvre des Directives

volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale a été menée, ce qui a notamment donné lieu à l'élaboration de propositions relatives à des modèles de lois cadres, à une mobilisation conjointe de ressources, à l'alignement des campagnes internationales entre elles et à une visibilité mutuelle^{49, 50}.

110. Le cas de la **Federazione Organismi Cristiani Servizio Internazionale Volontario (FOCSIV)** constitue un autre exemple. Si un mémorandum d'accord a été signé avec elle en 2017, les activités prévues de déploiement de volontaires italiens en Colombie, au Guatemala, au Sénégal et en Tanzanie ne se sont pas concrétisées. La FOCSIV avait besoin d'une accréditation de la FAO, dont le processus d'attribution n'a abouti que fin 2019. Les deux premiers projets pilotes (en Équateur et au Pérou) ont démarré en février 2020, les premières opérations devant être lancées avant la fin 2020. Enfin, les procédures de vérifications d'usage et d'examen des propositions de partenariats n'ont pas été correctement consignées, ce qui ne facilite pas la progression qui pourrait découler des enseignements tirés. Les documents sur les accords de partenariat officiels avec les OSC disponibles dans les courriers archivés du Sous-Comité d'examen des accords financiers et autres/Comité des partenariats n'offrent qu'une vue parcellaire des procédures d'examen.

⁴⁹ FAO (2005).

⁵⁰ À l'issue d'un entretien avec Caritas Internationalis, tel que suggéré par le chargé de liaison de PSU, l'évaluateur indépendant a demandé que le point de contact à PSU fournisse des documents supplémentaires sur la mise en œuvre du mémorandum d'accord avec la Fondazione Caritas Roma afin d'évaluer les données quantitatives et qualitatives ainsi que les informations sur la distribution alimentaire et non alimentaire. Toutefois, il est indiqué dans l'évaluation que l'évaluateur indépendant n'a reçu aucun retour et il n'a pas été précisé clairement l'objet de l'évaluation.

L'évaluation note qu'en juin 2020, la base de données sur les partenariats intitulait finalement le partenariat «Fondazione Caritas Roma» au lieu de «Caritas Internationalis» (comme c'était le cas précédemment). En juin 2020, le rapport intérimaire de 2019 a probablement été actualisé et offrait de brèves informations sur la conclusion du partenariat avec la Fondazione Caritas Roma. La personne à contacter chez le partenaire n'avait pas changé et restait la même que celle indiquée par Caritas Internationalis. Les rapports intérimaires de 2017 et 2018 ont continué de porter à la fois sur la Fondazione Caritas Roma et Caritas Internationalis.

3.4 Intégration des thèmes transversaux

Constatation 16: L'intégration de la parité hommes-femmes dans la conception et la mise en œuvre des initiatives de partenariats élaborées semble avoir été relativement efficace.

111. Comme il a été constaté dans l'Évaluation des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes (2019), si la FAO a mis du temps à forger des collaborations avec des acteurs non gouvernementaux pour la promotion des questions de parité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes, des cas ont été observés dans plusieurs pays visités par l'équipe d'évaluation où les OSC jouaient un rôle croissant dans la sensibilisation et le plaidoyer en faveur de la parité hommes-femmes, dans les domaines de l'accès des femmes aux terres, des services informatiques, de l'autonomisation économique des femmes vulnérables, et de la représentation des femmes au sein des organisations d'agriculteurs et de producteurs. On trouve des exemples remarquables au Paraguay, au Guatemala, en Mauritanie, en Tunisie, au Ghana, au Kenya, au Népal, en Géorgie, en Turquie et en République kirghize. La Stratégie cite explicitement l'égalité des genres parmi les principes d'application réciproque qui doivent s'inscrire à la racine même de ses partenariats avec les OSC au service de la sécurité alimentaire et de meilleurs moyens d'existence. Au niveau des pays, l'évaluation a pris note de certaines initiatives qui intégraient les questions de parité dans le cadre de l'établissement de partenariats.
112. À **Cabo Verde**, des projets Caritas dans le domaine de l'agriculture familiale font intervenir des femmes aussi bien comme formatrices que comme bénéficiaires de formations. Des institutions de prêt spécialisées dans le microcrédit organisent des ateliers destinés aux femmes afin d'équilibrer la tendance générale où ce sont les hommes qui prennent en charge les questions financières en tant que chefs de famille. L'approbation des projets requiert, dans certains cas, un taux de participation des femmes allant jusqu'à 70 pour cent. La FAO a montré l'exemple en recrutant principalement des femmes à l'échelon local et en insistant sur un minimum de 40 pour cent de femmes et de jeunes parmi les bénéficiaires des projets. L'association Morabi mène de tels projets auprès de certaines communautés parmi les plus vulnérables de Praia et Santo Antão. Au **Liban**, la FAO a organisé une formation spécialisée sur les questions de parité hommes-femmes dans le domaine de l'exploitation forestière, ciblant des représentants d'OSC, des municipalités et le Ministère de l'agriculture. En outre, l'Organisation a assuré une participation égale d'hommes et de femmes lors des réunions locales, des formations et des activités de sensibilisation. Par l'intermédiaire des OSC, elle a aussi facilité la participation directe des femmes à la reforestation.
113. Au **Paraguay**, les problématiques hommes-femmes sont abordées dans le cadre d'une collaboration avec des OSC travaillant avec des groupes autochtones sur la question de la situation des femmes et des jeunes dans les zones rurales, en particulier des femmes autochtones, ainsi que de la sécurité nutritionnelle et alimentaire et de la souveraineté des populations rurales. Au **Sénégal**, dans le cadre des efforts de promotion du droit au développement des peuples autochtones, ActionAid et la FAO ont publié en 2016 le manuel intitulé *Le consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause – Un droit des peuples autochtones et une bonne pratique pour les communautés locales*⁵¹. La FAO, en collaboration avec Agronomes et Vétérinaires sans frontières (AVSF), la Fédération nationale

⁵¹ FAO (2016).

des producteurs de coton et Symbiose Sénégal, a permis à 7 245 femmes de participer à la planification du développement de leur village et à la mise en œuvre des activités économiques, culturelles et religieuses au niveau communautaire par l'intermédiaire de Dimitra Clubs, une plateforme locale de consultation. Le Bureau de la FAO en **Tanzanie** a mené un exercice d'inventaire sur les questions de parité hommes-femmes, qui a aussi évalué le niveau d'intégration de cette question dans la formulation et la mise en œuvre des projets et des programmes, dans le cadre de l'amélioration des travaux du Bureau du Représentant de la FAO en République-Unie de Tanzanie en la matière pour 2020 et au-delà⁵². La plateforme multipartite des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers en Tanzanie intègre la question de la parité hommes-femmes parmi les 10 principes de mise en œuvre des Directives.

Constatation 17: Les considérations d'adaptation au changement climatique et de résilience face à celui-ci sont prises en compte, au moins dans une certaine mesure, dans les partenariats, l'accent étant mis explicitement sur la promotion de la durabilité environnementale.

114. Les principes fondamentaux de la Stratégie supposent que les activités de partenariat soient prévues dans une optique de promotion de la durabilité économique, environnementale et sociale. L'évaluation a mis en évidence des exemples de partenariats formés dans une perspective d'adaptation au changement climatique et de promotion de la durabilité environnementale. Action contre la désertification a été lancée en 2014 à l'appui des communautés locales, des gouvernements et de la société civile du Burkina Faso, d'Éthiopie, de Gambie, du Niger, du Nigéria et du Sénégal dans la lutte contre les effets du changement climatique et contre la désertification, en encourageant la gestion durable et la restauration des forêts en zone aride et des parcours. Le plan d'action national pour la réduction et la gestion des risques de catastrophes de la **République démocratique populaire lao**, élaboré avec le soutien technique de la FAO, appelle à des partenariats intersectoriels pour faire face à la complexité du changement climatique. C'est ainsi que des partenariats avec des groupes d'agriculteurs et des ONG ont été formés dans le cadre du groupe de travail sur la gestion du risque de catastrophe, contribuant aux efforts nationaux d'adaptation au changement climatique et de réduction des risques de catastrophes. Les membres de ce groupe exercent leurs activités dans l'ensemble des 17 provinces du pays, offrant une capacité de réponse plus flexible et rapide aux besoins urgents des communautés touchées par des catastrophes. Les lignes directrices de la **Tanzanie** sur l'agriculture intelligente face au climat ont été élaborées de 2014 à 2016, selon une approche multisectorielle axée sur le partenariat, sous la direction d'un groupe spécial à parties prenantes multiples composé d'experts de l'agriculture, de l'environnement, du climat et du développement des secteurs public et privé, ainsi que d'OSC⁵³.

⁵² Cet exercice fait partie des normes minimales définies dans la politique de la FAO sur l'égalité de sexes afin de jeter les bases de l'intégration de la question de la parité hommes-femmes. Il fait également partie de l'examen périodique visant à évaluer le degré d'intégration de l'égalité des sexes dans les projets et programmes du Bureau. Voir FAO (2019), p. 1.

⁵³ FAO (2017c).

Constatation 18: En ce qui concerne le discours public sur les questions liées à la gouvernance, les Textes fondamentaux de la FAO prévoient des mécanismes pour l'engagement d'acteurs non gouvernementaux, dont les OSC.

115. Les acteurs non gouvernementaux et organisations non gouvernementales internationales peuvent assister et participer en qualité d'observateurs aux réunions des organes directeurs et comités techniques de la FAO et peuvent être invités aux réunions d'experts, conférences et séminaires⁵⁴. Certains de ces associés participent au Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) par l'intermédiaire du Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones (MSC) et contribuent aux négociations des politiques élaborées par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale. La FAO soutient les forums et plateformes multipartites qui définissent les normes internationales et encouragent une prise de décision et un discours politique participatifs aux niveaux mondial et régional. La FAO s'assure de la participation des OSC à ces plateformes, qu'il s'agisse de la Convention internationale pour la protection des végétaux, du Code de conduite pour une pêche responsable, des comités des pêches, des forêts et de l'agriculture de la FAO, ou des conférences régionales de l'Organisation et des organismes régionaux, tels que les communautés économiques régionales africaines. L'équipe d'évaluation a par ailleurs trouvé des exemples où la FAO apporte son soutien à l'intégration, dans les politiques nationales, des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers, sur la base de consultations participatives avec les OSC. Le Groupe de travail sur les pêches du Comité international de planification des ONG/OSC pour la souveraineté alimentaire (CIP) a été reconnu dans les documents de référence des sessions de 2016 et 2018 du Comité des pêches, une mention particulière ayant été faite lors de la session tenue par le Comité en 2014 concernant le fort taux de participation des organisations de pêche artisanale dans la mise en œuvre des Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté⁵⁵.
116. Grâce à l'action de plaidoyer menée par La Via Campesina avec le soutien de la FAO et d'autres partenaires, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies a adopté en septembre 2018 la **Déclaration des Nations Unies sur les droits des paysans et des autres personnes travaillant dans les zones rurales**. La Via Campesina a ensuite publié, en mars 2020, une brochure illustrée sur la Déclaration, devenue populaire auprès de ses membres.

Constatation 19: Les considérations de nutrition n'ont pas été bien intégrées aux partenariats, à l'exception de quelques initiatives ciblant spécifiquement des questions liées à la nutrition.

117. La FAO fait participer des OSC dans le débat mondial sur les questions liées à la nutrition dans le cadre du Forum global sur la sécurité alimentaire et la nutrition et des conférences internationales sur la nutrition, ainsi que de manifestations mondiales telles que l'Année internationale des légumineuses ou le Symposium sur l'avenir de l'alimentation. Toutefois, ces efforts n'ont pas débouché sur des partenariats d'envergure avec des OSC sur des questions liées à la nutrition. Il existe toujours un fort potentiel à développer pour mettre davantage l'accent sur les sujets liés à ce domaine dans les futures initiatives de partenariats de la FAO. Un accord récent avec l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition ouvre

⁵⁴ FAO (2017a). Textes fondamentaux, volume II, section M.

⁵⁵ FAO (2015a).

des perspectives de collaboration plus active en vue d'accroître la disponibilité d'aliments nutritifs dans les pays en développement.

118. Le programme Faim zéro du **Brésil** s'est révélé efficace pour réduire l'insécurité alimentaire. Avec une forte participation de la société civile, il sert de modèle à reproduire dans d'autres pays par l'intermédiaire de la coopération Sud-Sud. Le Conseil national brésilien pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, organe de coordination des politiques établi sous l'égide du Bureau présidentiel, a été mis en avant comme modèle à suivre s'agissant d'intégrer différents domaines de politiques (tels que la protection sociale, l'agriculture et la santé) dans une perspective d'éradication de la faim. La FAO a œuvré avec le Brésil à la diffusion des meilleures pratiques en matière d'alimentation scolaire, de nutrition et d'éducation, sur la base des enseignements tirés de l'expérience concernant l'accès à la nourriture.
119. Au **Guatemala**, la FAO a collaboré avec l'Asociación de Desarrollo Integral de Jóvenes Emprendedores (ADIJE)⁵⁶ afin d'encourager l'utilisation de produits de l'agriculture durable dans l'alimentation scolaire. En **République kirghize**, le projet de la FAO de contrat social productif (CASH+), mis en œuvre en tandem avec l'Alliance de la société civile pour la nutrition et la sécurité alimentaire, a mis en avant la culture de variétés nutritives et l'éducation à la nutrition parmi les résidents à faibles revenus de la région de Jalal-Abad. En **République démocratique populaire lao**, l'initiative REACH est un processus interinstitutionnel mené par le Gouvernement faisant participer les parties prenantes de différents secteurs, y compris des organisations non gouvernementales internationales, à la lutte contre la dénutrition et l'insécurité alimentaire des enfants.

⁵⁶ L'ADIJE fournit des services pour la mise en œuvre de pratiques de gestion des risques dans le domaine de la commercialisation des produits agricoles.

4. Conclusions et recommandations

4.1 Conclusions

Conclusion 1. La Stratégie met en avant la volonté de l'Organisation de poursuivre sa collaboration avec la société civile dans ses activités programmatiques et opérationnelles ainsi qu'en matière de politiques et de sensibilisation. En dépit du nombre limité de partenariats officialisés, on constate une augmentation des initiatives de collaboration avec tout un éventail d'entités de la société civile œuvrant dans les différents domaines de travail thématiques de la FAO, en particulier aux niveaux technique et décentralisé. La FAO doit tirer parti de ces partenariats et faire en sorte que ses unités s'orientent vers des accords stratégiques à long terme en vue de la réalisation des ODD.

120. Pendant la période considérée dans le cadre de l'évaluation (2013-2019), un total de 28 partenariats officiels a été établi, dont 21 sont toujours actifs, cinq sont inactifs et deux en instance de renouvellement. L'évaluation a montré que seuls neuf des 129 partenariats répertoriés comme formels⁵⁷ font l'objet d'un accord de partenariat écrit avec la FAO depuis 2013. Ceci mis à part, les divisions techniques et bureaux décentralisés de la FAO s'engagent aux côtés d'entités de la société civile et il existe des exemples positifs de dialogue actif avec des OSC, dans le respect des grandes lignes de la Stratégie. La FAO devrait tirer des enseignements précieux de ces domaines de travail afin de trouver des solutions plus transformatives et durables en matière de développement.

Conclusion 2. Malgré les progrès depuis 2013 et les possibilités ouvertes par la contribution croissante des OSC à la réalisation des ODD, la plupart des partenariats de la FAO avec les OSC n'ont pas été planifiés d'un point de vue stratégique, et sont peu intégrés dans les programmes et plans de travail de l'Organisation. Afin d'exploiter pleinement la possibilité d'une action mondiale conjointe pour le Programme 2030, la FAO doit déployer des efforts concertés pour constituer des partenariats axés sur la demande, fondés sur l'égalité et la confiance mutuelle, en identifiant soigneusement les OSC les plus compétentes dans les domaines concernés et en faisant en sorte qu'elles soient considérées comme des partenaires de développement à part entière et à long terme, au lieu de perpétuer la pratique actuelle consistant à faire appel à leurs services pour des missions et interventions à court terme.

121. Si les partenariats avec les OSC ont apporté, dans une certaine mesure, des bénéfices mutuels, ils ont généralement été fondés sur des arrangements où les OSC étaient soit prestataires de services, soit bénéficiaires d'un renforcement des capacités ou d'un transfert de connaissances. L'évaluation a fait ressortir de bons exemples de coopérations fructueuses, mais la plupart des partenariats de la FAO avec la société civile se sont faits en fonction des circonstances et/ou à l'occasion de manifestations ponctuelles dans le cadre d'initiatives ou de programmes spécialisés destinés à traiter des questions ou problèmes de développement spécifiques. À l'exception des partenariats forgés dans le cadre d'un descriptif de politiques

⁵⁷ Au mois de février 2020, neuf organisations non gouvernementales internationales avait obtenu un statut consultatif, 43 un statut consultatif spécialisé et, en reconnaissance de leur coopération, en particulier au niveau technique, 76 avaient obtenu un statut de liaison.

et d'initiatives exigeant au niveau global la participation active de la société civile (par exemple dans le cas de l'introduction des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers), la plupart des contributions des partenariats n'ont pas été très visibles et durables au-delà de la durée de l'accord qui les régissait. La FAO devrait envisager d'adopter une approche plus stratégique s'agissant d'inventorier, de repérer et de planifier des partenariats avec les OSC, en favorisant les partenariats inclusifs présentant des avantages pour les deux parties afin de promouvoir les pratiques novatrices en matière d'alimentation et d'agriculture durables, et de renforcer les capacités des OSC et autres parties prenantes clés.

Conclusion 3. La méthode utilisée pour conclure des partenariats semble, dans l'ensemble, limitée à quelques modèles et outils qui n'encouragent pas une collaboration axée sur la demande avec les OSC en tant que partenaires du développement. La FAO doit envisager d'améliorer ses procédures à cet égard en diversifiant ses accords et instruments contractuels de partenariat afin de faciliter une coopération basée sur une collaboration qui bénéficie à l'ensemble des parties.

122. La Stratégie est pensée comme un cadre pour la collaboration et les partenariats avec la société civile. Lors de la sélection des OSC avec lesquelles travailler, elle indique que l'Organisation doit considérer le niveau de collaboration avec d'autres institutions et acteurs dans le pays visé, ainsi que de savoir-faire technique, et la capacité d'atteindre les populations des zones rurales⁵⁸. Paradoxalement, les outils collaboratifs utilisés pour gérer ces partenariats se sont limités aux lettres d'accord, qui placent les partenaires externes dans la vaste catégorie des prestataires de services. De plus, des problèmes se sont posés, en ce qui concerne les copublications et les droits d'auteur d'une part, et une certaine notion de hiérarchie entre la FAO et ses partenaires d'autres part, les résultats étant par exemple destinés à la FAO et non aux deux parties.
123. L'intention de départ était d'offrir au personnel de la FAO des instructions sur la manière d'établir des partenariats efficaces avec les OSC. Or, il est généralement admis que les principaux facteurs limitant le succès des partenariats avec des OSC au sein de la FAO sont une compréhension limitée de la portée des politiques et instruments de l'Organisation relatifs à ces collaborations, ainsi qu'une connaissance limitée des domaines et niveaux appropriés d'interaction avec les OSC, sur la base de diverses raisons d'être et modes opératoires. La longueur et la complexité des processus, le caractère incohérent des procédures et le manque de finesse et de réactivité des stratégies, conjugués à une approche des partenariats cherchant surtout à limiter les risques, sont autant de mécanismes qui protègent la FAO des risques mais laissent au personnel et à l'Organisation peu de marge de manœuvre pour traiter avec les partenaires externes, limitant les possibilités de partenariats fructueux avec la société civile.

⁵⁸ FAO (2013a).

Conclusion 4. Les efforts déployés pour renforcer les partenariats ne reposent pas sur un système efficace de gestion des connaissances et d'encadrement qui pourrait être utilisé comme une plateforme organisationnelle regroupant les meilleures pratiques et les approches suffisamment étayées en matière d'établissement de partenariats et de liens de collaboration.

124. Si la Stratégie prévoit la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, le système actuel d'établissement de rapports, dont la plateforme interne sur les partenariats officiels (SharePoint), n'est pas adapté pour mesurer la performance et l'efficacité des initiatives de partenariats. Mis à part des conseils d'ordre plutôt général sur l'intégration des partenariats aux cadres de programmation par pays, et une offre de contenu limitée en termes de cours de formation en ligne, les bureaux dans les pays n'ont pas accès à des supports d'orientation ou à une base de connaissance solide pour tirer parti des meilleures pratiques et de résultats des initiatives de partenariats. La FAO doit établir un système pour le suivi et l'évaluation rigoureux des efforts de partenariat afin d'aider l'Organisation à améliorer la qualité de ses partenariats et effectuer des changements dans la mise en œuvre de la Stratégie sur la base des informations générées. Ce système permettrait par ailleurs de répondre à l'appel récemment passé par les organes directeurs de la FAO qui ont souhaité une évaluation des progrès à l'aune des objectifs fixés, l'accent étant mis sur l'incidence sur le terrain, les bénéfices obtenus, les difficultés rencontrées, un partage des expériences et enseignements tirés, ainsi que sur les contraintes liées aux partenariats et à la mise en œuvre de la Stratégie.

4.2 Recommandations

Critères de notation	Incidence potentielle			Urgence (en années)		
	Forte	Moyenne	Faible	<0,5	0,5-1	1-2
1. Assurer la cartographie et la planification stratégique des partenariats potentiels						
2. Prendre part à des initiatives multipartites, au-delà des simples partenariats bilatéraux						
3. Revoir et développer davantage les arrangements et processus relatifs aux partenariats						
4. Améliorer le système de suivi et de gestion des connaissances						

Recommandation 1. La Stratégie devrait continuer de servir de cadre de partenariat entre la FAO et les organisations de la société civile dans les grands domaines de la sécurité alimentaire et du développement du secteur agricole, en encourageant la collaboration autour de valeurs communes et en favorisant la mise en place de partenariats axés sur la demande, selon des principes d'égalité, de confiance, d'inclusion et de réciprocité des bénéfiques

i) Dans tous les domaines de travail technique, la Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) devrait donner des orientations aux divisions techniques de la FAO pour qu'elles analysent les possibilités et les avantages mutuels que pourrait offrir la participation des OSC à leurs principaux axes de travail, en s'intéressant notamment aux partenariats qui mobiliseraient une combinaison appropriée de connaissances, de ressources et d'actifs en vue de la réalisation des objectifs de l'Organisation et du Programme 2030.

ii) Chaque pays de programme devrait entreprendre de recenser les acteurs non étatiques pertinents et d'analyser de quelle manière et dans quels domaines un partenariat axé sur la demande pourrait contribuer à atteindre les objectifs du nouveau Cadre de coopération des Nations Unies et des cadres de programmation par pays (CPP). Comme indiqué dans la Stratégie, PSU devrait intensifier ses efforts pour aider les bureaux décentralisés à réaliser ces activités de recensement.

125. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui engage à ne laisser personne de côté, appelle à des efforts d'établissement de partenariats solides. Pour répondre au nouveau paradigme du développement, dans le cadre duquel la société civile n'est plus un simple outil du développement, mais un acteur de ce développement, la FAO devra élargir l'éventail de ses collaborations avec des acteurs non gouvernementaux, y compris les OSC, et s'employer particulièrement à favoriser des partenariats axés sur l'inclusion et l'égalité, qui visent des solutions communes et des bénéfiques réciproques et vont au-delà du partage d'informations et des simples consultations pour impliquer une véritable participation, une

autonomisation mutuelle et un élan collaboratif en vue d'éradiquer la faim et l'insécurité alimentaire. PSU devrait fournir des orientations aux divisions techniques et aux bureaux dans les pays pour les aider à cartographier et mettre en évidence les éventuelles possibilités de partenariats ainsi qu'à les concrétiser. La Division devrait aussi offrir des conseils pour mettre en place et entretenir un dialogue régulier et élargir les consultations avec les partenaires de la société civile, ainsi que pour concevoir et mettre en œuvre des partenariats et initiatives collaboratifs.

Recommandation 2. Dans le contexte du Programme 2030, la FAO devrait envisager d'élargir sa collaboration en constituant des réseaux et mécanismes de partenariats multipartites efficaces, dépassant le cadre des simples accords de partenariat bilatéraux.

i) La FAO devrait davantage s'ouvrir aux possibilités de partenariats qui se font de plus en plus nombreuses, en particulier dans l'optique de la mise en œuvre du Programme 2030 et du développement d'initiatives multipartites visant une participation inclusive et véritable de la société civile et d'autres acteurs au service des ODD.

ii) Les bureaux de pays de la FAO devraient évaluer les complémentarités et les synergies avec les travaux d'autres acteurs du développement dans les domaines prioritaires du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En s'appuyant sur les avantages comparatifs de la FAO, les bureaux de pays peuvent choisir d'encadrer la constitution de partenariats multipartites entre les OSC, les organismes des Nations Unies et d'autres acteurs du développement dans les domaines prioritaires du Plan-cadre, ou d'y participer.

126. L'Organisation devrait prendre les mesures nécessaires pour **renforcer les synergies à tous les niveaux**, en rendant la FAO ouverte à la collaboration avec tous les acteurs pertinents, tout en recherchant des collaborations **adaptées aux objectifs visés** et des **partenariats** reposant sur des valeurs partagées. La FAO pourra envisager les conditions préalables ci-après au moment de définir les niveaux de participation axée sur la demande avec les partenaires, conformément au principe de subsidiarité: a) la zone concernée ne relève pas du Siège de la FAO (compétence du Bureau dans le pays); b) les objectifs de l'action proposée ne peuvent être suffisamment réalisés par les bureaux dans les pays (nécessité); c) l'action peut donc, en raison de son échelle ou de ses effets, être mise en œuvre plus efficacement par le Siège de la FAO (valeur ajoutée).

Recommandation 3. La FAO devrait envisager et élaborer une approche cohérente pour mettre en place des accords de partenariat, rationaliser ses processus et revoir ses instruments de collaboration avec les OSC pour veiller à ce que les garanties soient adaptées au niveau et à l'étendue de la collaboration.

i) À cet égard, l'Organisation pourrait exploiter les possibilités qui s'offrent à elle d'innover et de mettre à profit, tout en les transposant à plus grande échelle, les pratiques optimales et modèles déjà en place, qui pourraient contribuer à la création d'un portail officiel centralisé qui lui permettrait d'interagir avec les partenaires (potentiels).

ii) **L'Unité des vérifications d'usage et de la recherche de prospects (PSDU) nouvellement créée devrait être organisée de manière appropriée, et être dotée des ressources nécessaires à la gestion des demandes potentielles et à l'exercice de son rôle de la manière la plus objective et efficace possible**⁵⁹.

iii) **La FAO pourrait réfléchir aux situations dans lesquelles un protocole d'accord et le simple recours au cadre de responsabilité associé pourraient être considérés comme suffisants pour atteindre les objectifs de l'Organisation, sans nécessiter la mise en place de mécanismes de partenariats supplémentaires ou différents, tels que ceux qui sont prévus au titre de la Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels.**

127. La Stratégie indique qu'il est essentiel de faire participer les réseaux et les organisations avec la représentation la plus large possible. La FAO doit s'appuyer sur les outils et le savoir-faire technique dont elle dispose déjà afin d'atteindre un niveau de qualité, de responsabilité et de transparence accru. Un **guichet unique, sous forme de portail**, pourrait permettre d'offrir les garanties d'intégrité, d'ouverture, de transparence et de responsabilité voulues. Il faciliterait une participation inclusive, transparente et rationalisée et aiderait à améliorer l'efficacité, tout en assurant que les règles et règlement soient respectés. Ce portail pourrait aussi intégrer les **procédures de vérifications d'usage et autres procédures d'approbation** adaptées au niveau de risque présenté par les partenariats en question. À cet égard, la FAO pourrait envisager de déléguer ses pouvoirs de présélection et d'évaluation des risques aux bureaux régionaux, aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux dans les pays, sous réserve que les vérifications d'usage ne révèlent aucun risque pour l'Organisation. L'évaluation préalable et la procédure de vérifications d'usage devraient être renforcées par une analyse rétrospective basée sur des points de référence en matière de performance, assortie d'indicateurs liés à la contribution à la réalisation des ODD, au degré de réalisation par les OSC de leurs engagements et à la valeur générée par les partenariats. La FAO pourrait aussi réfléchir à des approches plus souples offrant des moyens plus diversifiés de participation des OSC, peut-être sur une base ad hoc (par exemple en lien avec des transferts de connaissances ou de compétences). Une approche moins formelle pourrait ainsi être envisagée si la relation n'est pas figée dans la catégorie des partenariats mais plutôt répertoriée comme un partage de connaissances, un dialogue ou une interaction.

128. Les dispositions ci-après du Manuel administratif de la FAO peuvent être envisagées lorsqu'il s'agit de décider des arrangements de partenariat proposés, en particulier lorsque le prestataire de services peut être considéré comme **partenaire d'exécution**.

129. *Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels (OPIM)*. La description de l'objet de l'OPIM recoupe la définition de «partenariat» que se donne l'Organisation⁶⁰. Elle peut être utilisée lorsqu'elle est manifestement avantageuse pour la FAO en termes de durabilité des

⁵⁹ Elle compte deux fonctionnaires (un P3 et un P2) et deux non-fonctionnaires (un COF.LOC et un PSA). Pour la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 30 juin 2020, la même équipe a reçu un total de 641 demandes d'examen. Le budget hors fonctionnaires accordé pour 2020 est de 40 000 USD, pour des activités relatives aux vérifications d'usage. Depuis mars 2020, PSDU fait rapport à la Directrice générale adjointe, M^{me} Bechdol. Toutefois, l'évaluation note que malgré le changement de hiérarchie, les postes PSDU et le budget hors fonctionnaires continuent d'être basés à la Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) (ancienne Division des partenariats [PSP]).

⁶⁰ FAO (2012a; 2013a).

résultats, à l'aune d'objectifs communs et définis conjointement, dans le cadre de projets individuels. Il s'agit d'une approche structurée qui débouche sur un accord de partenariat opérationnel, instrument juridiquement contraignant qui présente les rôles et responsabilités de la FAO et du partenaire, ainsi que les autres conditions de leur collaboration. Elle intègre la réalisation des vérifications d'usage des partenaires opérationnels non gouvernementaux recommandés et de leurs sous-traitants, garantissant que la neutralité et l'impartialité de la FAO ne sont pas compromises.

130. *Lettre d'accord.* Au fil des années, la FAO a octroyé d'importants montants aux OSC par l'intermédiaire de lettres d'accord. S'il est utile, cet outil comporte ses propres risques en matière de transparence, de responsabilité et, en bout de chaîne, d'efficacité de l'Organisation dans l'exécution de son cœur de métier. Tout d'abord, elle relègue la société civile au rôle de prestataire de services et, utilisée trop fréquemment, elle renforce le risque de perpétuer la «dépendance» de la société civile à l'égard des ressources des donateurs. Sa durée limitée de 18 mois va souvent de pair avec une portée et une incidence elles aussi limitées. Il ressort de l'évaluation que lorsque la sélection d'un prestataire de services au titre d'une lettre d'accord est bloquée par les procédures en amont, telles que la signature d'un accord de partenariat, une certaine discontinuité ou un risque moral peut en résulter. Le fonctionnaire autorisé qui signe la lettre d'accord doit valider une décision préalable, tout en acceptant la pleine responsabilité, au titre des dispositions de la section 507 du Manuel, de la sélection et de son approbation, entre autres. La FAO devrait réfléchir aux cas et circonstances où une lettre d'accord et le simple recours au cadre de comptabilité associé pourraient être considérés comme suffisants pour atteindre les objectifs de la FAO, sans nécessiter la mise en place de mécanismes de partenariat supplémentaires ou autres, tels que ceux qui sont prévus au titre de l'OPIIM. L'évaluation note l'utilité de cet exercice dans la mesure où, par exemple, il n'est pas possible d'éviter les conflits d'intérêts ou d'appliquer le code de déontologie en matière d'achats de la même manière dans le cas de la signature d'une lettre d'accord ou d'un accord de partenariat.

Recommandation 4. La FAO devrait mieux évaluer la valeur et l'impact des partenariats actuels et passés et, à la lumière des pratiques optimales recensées et des enseignements tirés, élaborer des orientations actualisées sur l'établissement d'approches coopératives et d'initiatives de partenariats efficaces, en veillant à mettre à jour au besoin les modalités de mise en œuvre de la Stratégie.

i) Conformément aux modalités proposées initialement pour la mise en œuvre de la Stratégie, PSU devrait considérablement renforcer son système de suivi des partenariats, veiller à actualiser sa base de données des partenariats en temps voulu et mettre au point des outils pour mesurer l'efficacité des partenariats.

ii) Outre le renforcement du système de suivi auquel elle devrait s'atteler, PSU devrait évaluer l'impact et les avantages des partenariats ainsi que les difficultés rencontrées à des fins de responsabilisation et d'apprentissage. Elle devrait faire figurer les informations ainsi recueillies dans les documents d'orientation et produits axés sur les connaissances, dans les rapports établis régulièrement à l'intention du Comité du Programme de la FAO ainsi que dans les autres mécanismes de communication de l'information, tels que le rapport sur

l'exécution du programme, les examens à mi-parcours et les rapports *Ressources, Partenariats – Impact*.

131. La FAO devrait étendre ses activités de suivi au-delà des simples références à des activités et produits, et mettre l'accent sur la fourniture de données factuelles permettant d'évaluer les résultats de développement et les effets des initiatives de partenariats. La direction de la FAO disposerait alors d'informations précieuses pour déterminer les meilleurs moyens d'établir des partenariats avec les OSC. La FAO devrait s'assurer, dans le cadre de ses processus d'apprentissage institutionnel et de responsabilité, qu'elle mesure la performance, l'efficacité et les résultats de l'action menée avec les OSC; qu'elle adapte cette action en tant que de besoin afin de faire en sorte qu'elle remplisse le but et les objectifs fixés; et qu'elle fournisse des supports d'orientation et de connaissances pour guider les unités de la FAO dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives de partenariats.
132. Un système efficace devrait être élaboré afin de mettre en place une base de données factuelle des initiatives de collaboration fructueuses et des meilleures pratiques afin d'aider la FAO à améliorer la qualité de ses partenariats. Ces informations pourraient être utilisées pour apporter les mises à jour et améliorations nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie. Les mécanismes actuels d'établissement de rapports, y compris le rapport biennal au Comité du Programme sur les partenariats et les rapports intérimaires pour chaque partenariat, devraient être renforcés par l'intégration d'une évaluation détaillée des progrès par rapport aux objectifs, de l'incidence sur le terrain, des bénéfices obtenus, des difficultés rencontrées, des expériences partagées, des enseignements tirés, et des contraintes ayant pesé sur le partenariat et/ou la mise en œuvre des stratégies convenues.

Références

Assemblée générale des Nations Unies. 1998. *Arrangement et pratiques régissant l'interaction des organisations non gouvernementales dans toutes les activités du système des Nations Unies*. Rapport du Secrétaire général, A/53/170. (Disponible à l'adresse suivante:

<https://digitallibrary.un.org/record/259709>).

Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial. 2015. *Ley de Fomento al Establecimiento, Recuperación, Restauración, Manejo, Producción y Protección de Bosques en Guatemala – PROBOSQUE*. Decreto Número 2-2015. Ville de Guatemala: Congrès de la République du Guatemala. (Disponible à l'adresse suivante:

<http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2015/pdfs/decretos/D02-2015.pdf>).

CIP. 2016. *People's Manual on the Guidelines on Governance of Land, Fisheries and Forests: A guide for promotion, implementation, monitoring and evaluation*. Rome, Groupe de travail sur les terres et les territoires du Comité international de planification pour la souveraineté alimentaire (Disponible, en anglais uniquement, à l'adresse suivante: <https://www.forum-synergies.eu/docs/peoplesmanual.pdf>).

Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies. 1992. *Action 21. Programme d'action de Rio des Nations Unies*. Rio de Janeiro (Brésil). (Disponible à l'adresse suivante:

<https://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/french/action0.htm>).

FAO. 2002. *Code international de conduite pour la distribution et l'utilisation des pesticides*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/y4544f/y4544f00.htm>).

FAO. 2005. *Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-y7937f.pdf>).

FAO. 2011. *Manuel administratif de la FAO*. Chapitre V, Biens et services, section 507 – Lettres d'accord. Rome.

FAO. 2012a. *Stratégie relative aux partenariats à l'échelle de l'Organisation*. Rome.

FAO. 2012b. *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*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i2801f.pdf>).

FAO. 2013a. *Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec la société civile*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i3443f.pdf>).

FAO. 2013b. *Lignes directrices devant assurer une représentation équilibrée de la société civile lors des réunions et processus de la FAO*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-au892f.pdf>).

FAO. 2013c. *Lignes directrices devant assurer une représentation équilibrée de la société civile lors des réunions et processus de la FAO*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-au892f.pdf>).

FAO. 2013d. *Lignes directrices devant assurer une représentation équilibrée de la société civile lors des réunions et processus de la FAO*. Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-au892f.pdf>).

- FAO.** 2014a. *Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other agreements.* Bulletin n° 2014/14 du Directeur général. Rome.
- FAO.** 2014b. *Procedures for the preparation, clearance and signature of Agreements.* Bulletin n° 2014/13 du Directeur général. Rome.
- FAO.** 2015a. *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.* Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i4356fr.pdf>).
- FAO.** 2015b. *Manuel administratif de la FAO.* Chapitre VII, Modalités opérationnelles, section 701 – Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels. Rome.
- FAO.** 2017a. *Textes fondamentaux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.* Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-mp046f.pdf>).
- FAO.** 2017b. *Directives volontaires pour une gestion durable des sols.* Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i6874f.pdf>).
- FAO.** 2017c. *Climate-smart Agriculture Guidelines for the United Republic of Tanzania: A country-driven response to climate change, food and nutrition insecurity.* Rome. (Disponible, en anglais uniquement, à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i7157e.pdf>).
- FAO.** 2017d. *Les publications à la FAO. Stratégie et recommandations, Bureau de la communication de l'Organisation – Publications (OCCP).* Rome (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/i7429fr/I7429FR.pdf>).
- FAO.** 2019a. *Code de conduite international sur l'utilisation et la gestion durables des engrais.* Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/ca5253fr/ca5253fr.pdf>).
- FAO.** 2019b. *Gender Stocktaking report for FAO Tanzania.* Dar es Salaam.
- FAO.** 2020. *Cluster evaluation of FAO's contribution to the Pastoralist Knowledge Hub.* Rome. (Disponible, en anglais uniquement, à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/CA8460EN/>).
- FAO et OMS.** 2014. *Déclaration de Rome sur la nutrition.* Document final de la deuxième Conférence internationale sur la nutrition. Rome, 19-21 novembre 2014. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-ml542f.pdf>).
- FAO et ActionAid.** 2016. *Le consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause – Un droit des peuples autochtones et une bonne pratique pour les communautés locales.* Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i6190f.pdf>).
- FIDA.** 2019. *Sénégal: Programme d'options stratégiques pour le pays (2019-2024).* Rome. (Disponible à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/41130759>).
- Nations Unies.** 1945. *Charte des Nations Unies et Statut de la Cour internationale de justice.* Art. 2(7). San Francisco. (Disponible à l'adresse suivante: <https://www.un.org/fr/charter-united-nations/index.html>).
- Nations Unies** (n.d.). *Défi Faim Zéro* [en ligne]. Rome. <https://www.un.org/zerohunger/fr/content/le-défi>.
- PAM.** 2020. *Food Security Cluster 2020-22 Strategic Plan.* Rome. (Disponible, en anglais uniquement, à l'adresse suivante: <https://fscluster.org/news/food-security-cluster-strategic-plan>).
- PNUD.** 2019. *Descriptif de programme de pays pour le Sénégal (2019-2023).* DP/DCP/SEN/3. New York. (Disponible à l'adresse suivante: <https://undocs.org/fr/DP/DCP/SEN/3>).

Appendice 1. Personnes interrogées

N°	Nom	Poste	Organisation
1	Abdou Aziz Sow	Coordonnateur de projets	Projet Agriculture irriguée et développement économique des territoires ruraux (Podor-Sénégal)
2	Abdou Badiane	Consultant en nutrition	FAO
3	Abdoul Karim Dosso	Directeur de programme	Energy For Impact
4	Abdoulaye Niokane	Coordonnateur national de projet du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire	FAO
5	Adboulaye Didi Diouf	Président du Comité directeur du CPP de la FAO, 2019-2023	Ministère sénégalais des finances et du budget
6	Adilet Jumabekov	Agriculteur	Kemin, région de Tchouï
7	Ahujia Vinod	Représentant de la FAO	Bureau du Représentant de la FAO en Mongolie
8	Aitkul Burkhanov	Directeur	Association des exploitants des forêts et des terres de la République kirghize
9	Alberto Broch	Secrétaire général de la Confédération des organisations d'agriculteurs familiaux (COPROFAM)	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG)
10	Alberto Chinchilla	Représentant	Coordination paysanne et autochtone d'Amérique centrale pour l'agroforesterie communautaire (ACICAFOC)
11	Alejandra Vega Rodriguez	Spécialiste technique principale pour les terres 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; Coordinatrice de l'équipe technique	FAO
12	Alessandra Lunas	Présidente de la FETAGRO	CONTAG Women
13	Alfredo Bruges	Spécialiste du suivi et de l'évaluation chargé de l'établissement annuel des rapports	Bureau du Représentant de la FAO en Colombie
14	Aliou Gueye	Coordonnateur d'école pratique d'agriculture	Réseau national des formateurs en gestion intégrée de la production et des déprédateurs (RNF/GIPD)
15	Alioune Watt	Chargé de projets (suivi et évaluation): 1 000 citernes pour le Sahel	FAO
16	Aliya Ibraimova	Directrice	CAMP Alatoo
17	AlmeidaInsfran, Benicia	Consultant national sur les peuples autochtones	FAO

18	Amacodou Diouf	Ancien Président	Conseil des organisations non gouvernementales d'appui au développement (CONGAD)
19	Amadou Kanoute	Directeur	Institut panafricain pour la citoyenneté, les consommateurs et le développement (CICODEV)
20	Ana Louteiro	Consultante spécialiste nationale sur les stratégies et entreprises rurales productives inclusives	FAO
21	Ana Pinto de Moura	Professeur	Universidade Aberta/ interlocutrice du Bureau d'information pour le Portugal et la Communauté des pays de langue portugaise
22	Andrea Dell'Angelo	Président	Association de solidarité internationale en Asie (ASIA)
23	Andrea Florence	Militant en faveur des droits de l'homme	Anciennement chez Amnesty International
24	Andrea Lorena Butto Zarzar	Anciennement MDA Women	Programa de Documentação da Trabalhadora Rural; Secretária de Desenvolvimento Territorial – MDA Université rurale fédérale de Pernambuco
25	Andro Khetereli	Directeur	Mouvement agraire de Géorgie
26	Angeline Munzara	Conseillère principale	World Vision International (WVI)
27	Antonio Cerca Miguel	Chargé de liaison	Bureau de la planification du Ministère de l'agriculture / Comissão Nacional Combate Desperdício Alimentar
28	António Montalvão Machado	Secrétaire général	ADRAT Associação de Desenvolvimento da Região do Alto Tâmega
29	Anwar Haddad	Président	Jordan Dates Association (JODA)
30	Arfang Ndour	Expert suivi et évaluation	Fonds national de développement Agro-sylvo-pastoral
31	Aristides Santos	Président	CONTAG
32	Asel Kuttubaeva	Directeur	PF Community Development Alliance
33	Ashok Bahadur Singh	Directeur exécutif	FIAN
34	Asli Ocal	Représentant	La Via Campesina
35	Atoumane Kane	Expert en pastoralisme	ONG AVSF
36	Aura Marina Cumes	Adjointe au programme	FAO
37	Babacar Samb	Représentant de pays	Carrefour International
38	Barka Dieng	Président	RNF/GIPD
39	Bassirou Diagne	Chargé du suivi et de l'évaluation, Projet mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire	FAO
40	BB Thapa	Directeur exécutif	Fédération des ONG au Népal
41	Beqa Dzadzamia	Coordonnateur national des projets	FAO
42	Bharati Pathak	Présidente	Fédération des utilisateurs forestiers locaux du Népal (FECOFUN)

43	Binod Saha	Assistant du Représentant de la FAO	FAO
44	Bouchra Halawani	Spécialiste de projet agricole	CONCERN
45	Caio Galvão de França	Secrétaire principal	Ministère de l'agriculture
46	Carolina Santos Nino	Coordonnatrice des projets avec les OSC	FAO
47	Caroline Von Gayl	Chargée de programme	FAO
48	Cesar Galvan	Agronome national	FAO
49	Chadi Mohanna	Directeur	Département du développement rural et des ressources naturelles du Ministère de l'agriculture
50	Chanthalath Pongmala	Assistant du Représentant de la FAO (Programme)	FAO
51	Chanthavisouk, Chintana	Conseiller national, ECTAD	Bureau du Représentant de la FAO en République démocratique populaire lao
52	Cheikh Christophe Gueye	Ancien assistant du Représentant de la FAO	FAO
53	Cheikh Omar Ba	Directeur exécutif	Initiative Prospective rurale
54	Cheikh Sadibou Pene	Expert agronome, projet sur la résilience face aux aléas climatiques	FAO
55	Cheikh Samb	Secrétaire exécutif	Association des producteurs de banane de la vallée du fleuve Gambie (APROVAG)
56	Cheikh Thioune	Expert suivi et évaluation	FAO
57	Christelle Nickie Assogba	Coordonnatrice de projets	Mer et Monde (Sénégal)
58	Clemen Gamboa	Adjoint au programme	FAO
59	Colonel Baba BA	Conseiller technique	Ministère de l'environnement et du développement durable
60	Coumbaly Diaw	Coordonnateur des projets régionaux de microjardins, Milan Dakar	FAO
61	Cristina Amaro da Costa	Professeure à l'université et membre du CONSAN	Politécnico de Viseu / mécanisme universitaire CPLP
62	Danielle Laferte	Chargée principale du développement de programme	Carrefour International
63	Darren Williamson	Directeur des opérations	RedR Australia
64	Darya Alekseyeva	Fonctionnaire	FAO
65	Datusikie Ampilan	Directeur exécutif	Magungaya Mindanao Inc. (Philippines)
66	Demba Sow	Coordonnateur national du projet de soutien à la diffusion et à la mise en œuvre opérationnelle des Directives volontaires	FAO
67	Denise Musni	Chargée de projet	ANGOC
68	Derly Aldana Quiceno	Coordonnatrice du projet GCP/GLO/347/MUL	Bureau du Représentant de la FAO en Colombie
69	Diego Recalde	Assistant du Représentant de la FAO (Programme)	FAO
70	Dina Lopez	Chargée de coopération Sud-Sud	FAO

71	Dinara Rakhmanova	Assistant du Représentant de la FAO	Bureau du Représentant de la FAO en République kirghize
72	Dragan Angelowsky	Conseiller technique (Chef d'équipe de programme)	FAO
73	Dulclair Sternadt	Fonctionnaire chargé des partenariats	FAO
74	Eberto Díaz	Point de contact du Bureau de La Via Campesina en Colombie (membre de la FENSUAGRO)	La Via Campesina
75	Edoardo Calza Bini	Consultant en matière de partenariats	FAO
76	Ek Raj Chhatkuli	Directeur exécutif	Forum for Community Upliftment System (FOCUS)
77	Elhadj Faye	Directeur des programmes	ENDA PRONAT
78	Elhadj Thierno Cisse	Secrétaire exécutif	CNCR
79	Elmer Barrios	Directeur exécutif et représentant légal	ADIJE (niveau régional)
80	Estrella Penunia	Secrétaire générale	AFA
81	Fabiana Villa Alves	Représentante	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)
82	Fady Asmar	Directeur du projet SALMA	FAO
83	Fatou Mbaye	Consultante en matière de protection sociale, point de contact pour les questions de parité hommes-femmes	FAO
84	Faustina Alvarenga	Représentante	Articulación de Mujeres Indígenas del Paraguay (MIPY)
85	Fernando Rodrigues	Comptable	Banque nationale brésilienne de développement économique et social (BNDES)
86	Foday Swaray	Directeur pays	ActionAid Sierra Leone
87	Francesca Guarascio	Fonctionnaire	FAO
88	Francisco Sarmiento	Chef du Bureau d'information pour le Portugal et la Communauté des pays de langue portugaise	FAO
89	George Antun	Directeur de pays au Liban et Conseiller régional de programme	MERCY CORPS
90	Geraldine Cordinet	Consultante pour le projet mené dans le bassin du fleuve Sénégal	FAO
91	Givanilson Silva	Conseiller présidentiel	CONTAG
92	Gokarna Rupakheti	Secrétaire	FIAN
93	Gora Ndiaye	Fondateur de la ferme agroécologique de Kaydara	Jardins d'Afrique
94	Gregorio Velasco Gil	Coordonnateur de la Plateforme des connaissances pastorales	FAO

95	Guilherme Brady	Chef de l'Unité chargée de l'agriculture familiale et des partenariats avec les organisations de la société civile (PSUF), Division Partenariats et collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU)	FAO
96	Gulnaz Kaseeva	Chef de Bureau	Public Association Agrolead
97	Hamdiatou Diallo	Directeur technique	Fédération nationale des producteurs de coton (FNPC)
98	Hamza Obied	Chef de projet	CONCERN
99	Hans Lind	Membre du Conseil d'administration	WeEffect
100	Hari Bahadur K.C	Co-Secrétaire	Ministère de l'agriculture et du développement zootechnique
101	Hauser Sharon	Directeur, développement de programmes, qualité et sensibilisation	Save the Children (Viet Nam)
102	Hayat, Nasar	Représentant de la FAO	FAO
103	Ibrahima Faye	Adjoint au programme	FAO
104	Ibrahima Gano	Coordonnateur de programme	SOCODEVI
105	Ibrahima Yade	Président	CONGAD
106	Ignacio Martin Eresta	Spécialiste principal du dialogue stratégique sur les politiques	FAO
107	Imam Diallo	Facilitateur – école pratique d'agriculture	RNF/GIPD
108	Imanbekova Ainura	Présidente	Syndicat coopératif de République kirghize
109	Inoguchi, Akiko	Forestier	FAO
110	Irene Maria Hoffmann	Secrétaire	Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture de la FAO
111	Isabelle Demers	Directrice des opérations de terrain	Mer et Monde (Sénégal)
112	Isseur Dieye Dia	Responsable des questions liées à l'égalité des sexes	CNCR
113	Janet Martires	Chargée de projets	Yakap Kalikasan
114	Janybek Beishenaliev	Agriculteur	Kemin, Chuy region
115	Jasmine Magtibay	Adjoint au programme	FAO
116	Javier Lautaro Medina	Membre du Conseil d'administration, Programmas de Desarrollo con Enfoque Territorial	Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP)
117	Javier SanzAlvarez	Chargé de programme	REU/FAO, Géorgie
118	Jean Michel Waly Sene	Directeur de programme	ENDA PRONAT
119	Jeanes, KevinWayne	Conseiller technique principal	FAO
120	Jean-Luc POIRIER	Consultant en gestion stratégique	Union des producteurs agricoles, développement international (UPA-DI)
121	Jeffrey Campbell	Directeur	FAO
122	Jerome Faucet	Représentant de pays	Croix-Rouge allemande
123	Joana Dias	Coordonnatrice	ACTUAR / CONSAN

124	Jonathan Davies	Coordonnateur mondial pour les terres arides/Conseiller agricole principal	UICN
125	Jorge Meza	Représentant de la FAO	FAO
126	José Luís Coelho Silva	Diplomate	Ministère portugais des affaires étrangères
127	Jose Luiz Fernandez	Ancien Représentant de la FAO aux Philippines	FAO
128	José Renato de Castro Cesar	Professeur à l'Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	Fundação Nacional do Índio – FUNAI/UFSJ
129	Joseph Schechla	Facilitateur au Comité international de planification pour la souveraineté alimentaire pour la région Afrique du Nord-Est/Afrique du Nord Coordonnateur, Réseau des droits liés au logement et droits fonciers – Coalition internationale pour l'habitat	Réseau des droits liés au logement et droits fonciers – Coalition internationale pour l'habitat
130	Josil Murray	Consultant pour la région Asie-Pacifique du Programme FAO-UE FLEGT (application des réglementations forestières, gouvernance et échanges commerciaux)	FAO
131	Juan Fidel Rodriguez	Adjoint au programme national	FAO
132	Juliana Millán	Présidente	Réseau national d'agriculture familiale (RENAF)
133	Kader AKA	Chef de la Division pastoralisme	Ministère de la production de bétail et de la production animale
134	Kader Fanta Ngom	Juriste foncier consultant	Projet ASAM
135	Kajsa Johansson	Conseillère stratégique	WeEffect
136	Kaori Abe	Chargé des partenariats	FAO
137	Kapinga, Natalie	Spécialiste du suivi et de l'évaluation nationale	FAO
138	Katerina Poberezhna	Coordonnatrice de projets	FAO
139	Katya Mascarenhas Neves Sancha	Assistant exécutif	FAO
140	Kayan Jaff	Fonctionnaire principal (politiques)	FAO
141	Kazuyuki Fujiwara	Chargé des partenariats	FAO
142	Kimambo, Stella	Chargée de programme nationale – sécurité alimentaire et nutrition	FAO
143	Korzenszky, Anna	Consultante en matière d'agriculture familiale et de partenariats	FAO
144	Krishna Pant	Chef d'équipe, projet CCA de la FAO	FAO
145	Kyial Tilebaeva	Superviseur	Organisation des femmes rurales de Taaiy, Chui Oblast
146	Kyialbek Temishev	Spécialiste du programme	Programme alimentaire mondial
147	Laura Lorenzo	Directrice	WRF
148	Laura Simeoni	Fonctionnaire	FAO

149	Laure Brun	Conseillère suivi et évaluation	ENDA PRONAT
150	Lautaro Viscay	Secrétaire	REAF Mercosul
151	Lazarova, Ekaterina	Spécialiste des ressources humaines	FAO
152	Le Huy Tran	Représentant	Binh Dinh Forest Product Association
153	Leonardo Otoniel Delgado Méndez	Directeur général et représentant légal	FEDECOVERA (échelle régionale)
154	Leopold Sarr	Expert	Fonds international pour le développement agricole (FIDA)
155	Lilian Rahal	Expert	Ministère du développement social/Ministère de la citoyenneté
156	Lina Franco	Représentante	Instituto Paraguayo del Indígena (INDI)
157	Lina Gonçalves	Présidente, Morabi	Coopérative de microfinance Morabi
158	Linda Gagnon	Directrice de programme	SUCO
159	Lira Kasymbekova	Chef d'unité	Ministère de l'agriculture, de l'industrie alimentaire et de l'amélioration
160	Lorenza Benítez	Représentante	Abordaje Intercultural del Plan Nacional de Reducción de Pobreza
161	Luca Di Paoli	Directeur – Colombie	Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo
162	Luiz Facco	Assistant	CONTAG
163	Luka Vukadinovic	Chargé de liaison	FAO
164	Madiodio Niasse	Ancien directeur	Coalition internationale pour l'accès à la terre
165	Maguette Ndiaye	Présidence du Comité directeur CPP FAO (2013-2017)	Ministère des finances et du budget
166	Mai Bac My	Vice-Directeur de la coopération internationale	Syndicat des agriculteurs du Viet Nam (VNFU)
167	Makhfousse Sarr	Assistant du Représentant de la FAO dans le pays, Chargé du programme de pays	FAO
168	Malick Ba	Directeur exécutif	ONG SYMBIOSE
169	Malick Ndiaye	Coordonnateur de projets	FAO
170	Mamadou Cissokho	Président honoraire	ROPFA
171	Mamadou Sonko	Expert en matière humanitaire et de résilience	FAO
172	Mame Ndiobo Diene	Expert politiques et institutions/Coordonnateur de projets (résilience face au changement climatique)	FAO
173	Mamuka Meskhi	Assistant du Représentant de la FAO en Géorgie	FAO
174	Manuel Claros Oviedo	Consultant en matière de partenariats	FAO
175	Manuel Pinheiro	Président	Région d'appellation du Vinho Verde
176	Manuela Urrego	Ancienne Directrice de la Direction Intervention territoriale	Agencia de Renovación del Territorio (ART)
177	Marcos Cavalcante	Coordonnateur inclusion productive	Banque nationale brésilienne de développement économique et social (BNDES)

178	Marcos Rodriguez Fazzone	Spécialiste principal, agriculture familiale et marchés inclusifs	FAO
179	María Luisa Duarte	Représentante	Organización Kuña Aty (autochtone)
180	Maria Pastores	Spécialiste nationale (sécurité alimentaire et nutrition)	FAO
181	Mariam Jorjadze	Directrice	Association ELKANA
182	Mariana Seremet	Agricultrice, Responsable du SCO	Gradina Moldovei
183	Marianne Jane Naungayan	Chargée de projets	Coalition d'ONG asiatiques pour la réforme agraire et le développement rural (ANGOC)
184	Marie-Annick Taillon	Chargée de programme	SOCODEVI
185	Marika Bokuchava	Spécialiste nationale du cadre institutionnel et réglementaire (vétérinaire et sécurité alimentaire)	FAO
186	Marina Almeida	Secrétaire générale	Caritas CV
187	Marina Molino Lova	Représentante dans les pays	Fondazione AVSI
188	Marlene D. Ramirez	Secrétaire générale	ASIA DHRRA – Secretariat
189	Marlene Ramirez	Secrétaire générale	Partenariat asiatique pour le développement des ressources humaines en Asie rurale (AsiaDHRRA)
190	Martin Woldop-Bosien	Coordonnateur	Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones du Comité de la sécurité alimentaire mondiale
191	Martina Buonincontri Hernandez	Coordonnatrice des partenariats pour la résilience	FAO
192	Maryam Rahmanian	Représentante du Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones au Comité de la sécurité alimentaire mondiale	Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones du Comité de la sécurité alimentaire mondiale
193	Maurice Saade	Représentant de la FAO	FAO
194	Mauro Conti	Président	Secrétariat du Comité international de planification pour la souveraineté alimentaire
195	Maya Nehme	Directrice exécutive	Initiative libanaise de reforestation (LRI)
196	Maynor Estrada	Assistant du Représentant de la FAO (Programme)	FAO
197	Mayra Vazquez Lopez	Assistante exécutive	FAO
198	Mborow, Beatha	Fonctionnaire chargé des questions foncières	FAO
199	Meder Seitkasymov	Chef de Bureau	Unité du Centre écologique régional d'Asie centrale à Bishkek
200	Michela Espinosa Reyes	Spécialiste principale en matière de nutrition et de lutte contre la malnutrition	FAO
201	Modou Fanta Mbow	Chargé de l'information et de l'éducation	RNF/GIPD

202	Modou Mboup	Conseiller technique	Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural
203	Mouhamadou Leye	Directeur national	CECI
204	Moussa Balde	Coordonnateur national	ONG AVSF
205	Moussa Sabaly	Président	FNPC
206	Moustapha Dia	Point de contact	Réseau Billital Maroobé
207	Mukhabbat Mamadalieva	Agriculteur, Chef de la SCO	Zan va Zamin
208	Muttasim Al Hayari	Directeur du Programme de gestion des ressources naturelles	JOHUD
209	Nadjirou Sall	Président	CNCR
210	Nafissatou Seck	Point de contact sur les questions foncières	Association des femmes juristes du Sénégal (AJS)
211	Nathaly Soumahoro	Directrice de programme et de politiques/Suivi et évaluation	ActionAid Sénégal
212	Ndeye Yacine Ndour Badiane	Coordonnateur national de projet, SAGA-Sénégal	FAO
213	Ndeye Yandé Ndiaye	Chargé des questions foncières	AJS
214	Ndiakhate Fall	Coordonnateur pour l'Afrique de l'Ouest	La Via Campesina
215	Nemo Andrade Amaral	Assistant	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG)
216	Ngouye Camara	Président	Fédération Yakaar Niani Wulli
217	Nguyen Song Ha	Assistant du Représentant de la FAO (Programme)	FAO
218	Nguyen, Thaianh	Chargé de projet national sur le changement climatique et le désarmement, la démobilisation et la réintégration	FAO
219	Nguyenphuong, Oanh	Spécialiste des opérations	FAO
220	Nora McKeon	Représentante du Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones au Comité de la sécurité alimentaire mondiale	Mécanisme de la société civile et des peuples autochtones du Comité de la sécurité alimentaire mondiale
221	Omar Diouf	Ancien coordonnateur du projet ProAct	FAO
222	Oumar Barry	Expert des opérations	FAO
223	Oumar Syll	Coordonnateur du projet API	FAO
224	Pablo Frere	Secrétaire exécutif	Redes Chaco
225	Pablo Manzano Baena	Ancien coordonnateur de la Plateforme des connaissances pastorales	FAO
226	Padam Upreti	Représentant	Société de développement rural et communautaire (CARDSN)
227	Padungtod, Pawin	Coordonnateur technique principal	FAO
228	Patricia Castillo	Directrice de programme	Action Aid (Global)
229	Patricia R. Sfeir	Directrice de programme	SEEDS International
230	Petri, Monica	Coordonnatrice de projets	FAO

231	Phan Luc	Représentant	VIPA/ Association vietnamienne d'aviculture
232	Phouttasinh	Point de contact	Réseau des agriculteurs de République démocratique populaire lao/AFA
233	Rafael Umbrero	Spécialiste suivi et évaluation	FAO
234	Rami Lakkis	Président	Organisation libanaise des études et de la formation (LOST)
235	Rande Bayate	Directeur exécutif	Silangang Dapit sa Habagatang Sidlakang Mindanao (SILDAP) (Philippines)
236	Ricardo Alex Salomão da Luz	Fonctionnaire du Département des pêches	Ministère caboverdien de l'agriculture et de l'environnement
237	Rita Kawand	Coordonnatrice globale	Association de permaculture SOILS, Liban
238	Rodolfo Gonzalez Greco	Secrétariat du Comité de planification internationale pour la souveraineté alimentaire pour l'Amérique latine et les Caraïbes (rôle politique)	MOCASE (La Via Campesina)
239	Sally Berman	Chargée des partenariats	FAO
240	Salustiana Caballero	Représentante	SUNU, Acción Intercultural
241	Sandra Bermudez	Spécialiste des OSC, projet GCP/GLO/347/MUL, Bureau du Représentant de la FAO en Colombie	FAO
242	Santiago Mazo	Consultant en matière de projets avec la société civile	FAO
243	Sara Rocha	Agent technique	ReAlimentar (Actuar) – CONSAN
244	Serena Ferrari	Spécialiste du pastoralisme	FAO
245	Sérigne Mbacké Hane	Coordonnateur de la plateforme G50 – partenaires techniques et financiers	Programme des Nations Unies pour le développement
246	Sérigne Segnane	Spécialiste de la gestion de l'environnement	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR)
247	Shahzod Avazov	Chargé du suivi et de l'évaluation	FAO
248	Shrawan Adhikary	Chargé de programme	FAO
249	Sindhu Prasad Dhungana	Secrétaire chargé de la Division de la planification, du suivi et de la coordination	Ministère des forêts et de l'environnement
250	Singvilay, Olayvanh	Conseiller national en matière d'agriculture	FAO
251	Solange Matta Saade	Assistante du Représentant de la FAO (Programme)	FAO
252	Somsak Pipoppinyo	Représentant de la FAO	FAO
253	Sophie Grouwels	Fonctionnaire	FAO
254	Sundar Baniya	Coordonnateur du suivi et de la documentation	Forum national des droits fonciers (NLRF)
255	Ta Huong Thu	Directeur des prix/Bureau de pays au Viet Nam	Save the Children

256	Talal Alfayez	Chargé des relations avec les gouvernements/chargé de liaison	FAO
257	Tamar Toria	Directeur exécutif	Association des agriculteurs géorgiens
258	Tamara Palisduran	Assistante du Représentant de la FAO (Programme)	Bureau du Représentant de la FAO aux Philippines
259	Tammi Jonas	Coordonnateur régional	Comité de planification internationale pour la souveraineté alimentaire – région Asie-Pacifique
260	Theresia Massoy	Fonctionnaire agricole	Bureau du Représentant de la FAO en Tanzanie
261	Tran Duc Manh	Point de contact DRR	Save the Children
262	Tran, TuanAnh	Coordonnateur du suivi et de l'évaluation au niveau national	FAO
263	Triani Claudio	Chargé de programme régional	Save the Children
264	Tudor Robu	Assistant du Représentant de la FAO	Bureau du Représentant de la FAO en République de Moldova
265	Tulahi, Charles	Assistant du Représentant de la FAO (Programme)	Bureau du Représentant de la FAO en Tanzanie
266	Tunga Bhadra Rai	Coordonnateur national	Fédération népalaise des nationalités autochtones (NEFIN)
267	Ursula Zacarias	Point de contact pour les questions de parité hommes-femmes	Bureau du Représentant de la FAO au Brésil
268	Veronica Patricia ChicasMartinez	Spécialiste parité hommes-femmes et peuples autochtones	FAO
269	Victoria Medina	Facilitatrice régionale	Réseau Margaridas
270	Wafaa Ramadneh	Coordonnateur de programme national	FAO
271	Wilberto Carrascal	Représentant légal	Fundación Jóvenes Visionarios
272	Yacine Cisse	Assistant à la communication	FAO
273	Yoro Idrissa Thioye	Conseiller pour les politiques agricoles	Conseil national de concertation des ruraux (CNCR)
274	Yovani Alvarado	Directeur	UTZ CHE (nacional)
275	Zakaria Sambakhé	Directeur national	ActionAid Sénégal
276	Zulma Fonseca	Directrice de la nutrition	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

Annexes

Annexe 1. Cadre de référence

Annexe 2. Étude synthétique

Les annexes peuvent être téléchargées à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/evaluation/fr/>.