



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
الأمم المتحدة
للإغذية والزراعة

F

CONSEIL

Cent soixante-cinquième session

30 novembre-4 décembre 2020

**GRANDES LIGNES DU CADRE STRATÉGIQUE 2022-2031
ET DU PLAN À MOYEN TERME 2022-2025**

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

M^{me} Beth Crawford
Directrice

Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

Tél.: +39 06570 52298

Courriel: OSP-Director@fao.org

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

RÉSUMÉ

1. On trouvera dans le présent document les grandes lignes du Cadre stratégique de la FAO (2022-2031) et du Plan à moyen terme 2022-2025 (priorités techniques et régionales), lesquelles sont élaborées compte tenu des faits nouveaux à l'échelle mondiale, des tendances régionales et mondiales, ainsi que des grands défis à relever et des principaux débouchés dans les domaines relevant du mandat de la FAO.
2. L'élaboration du Cadre stratégique repose sur un processus inclusif et transparent composé de consultations internes et externes, de réunions des organes directeurs et de consultations informelles. Le présent document fait fond sur l'*Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique (PC 128/2)* et sur les orientations formulées par le Comité du Programme et le Conseil lors des sessions qui ont eu lieu entre juin et juillet 2020. La feuille de route est décrite de manière plus approfondie à l'*annexe 1*.
3. Compte tenu des menaces de gravité croissante auxquelles nous sommes confrontés, nous nous devons de prendre sans tarder des mesures pour sauvegarder les moyens d'existence et transformer nos systèmes alimentaires, afin que notre planète soit à l'épreuve du temps et que les résultats soient pérennisés. Le Programme 2030 a été conçu pour nous guider sur cette voie. Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, qui aura lieu en 2021 à l'initiative du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), permettra de mieux définir l'approche visant à transformer les systèmes alimentaires et de promouvoir une harmonisation accrue des initiatives prises par les différents intervenants en vue d'assurer la pérennité des systèmes alimentaires.
4. Afin d'alimenter le Cadre stratégique, la FAO procède actuellement à un exercice de prospective stratégique, dans l'objectif, d'une part, de stimuler la réflexion stratégique afin que les mesures qu'elle prend pour aider à atteindre les objectifs du Programme 2030 soient mieux préparées et plus efficaces et, d'autre part, de partager les connaissances sur les défis, les menaces et les débouchés associés à la transition vers des systèmes alimentaires et agricoles durables. Ce document présente, dans leurs grandes lignes, les résultats de la première étape de l'exercice de prospective stratégique de la FAO.
5. L'élaboration du nouveau Cadre stratégique repose sur une grille de lecture en vertu de laquelle la FAO s'attachera à soutenir la concrétisation du Programme 2030 et des trois objectifs mondiaux de ses Membres en promouvant des systèmes alimentaires permettant de concrétiser ce à quoi l'Organisation aspire: *Ne laisser personne de côté grâce à des systèmes alimentaires durables, inclusifs et résilients pour une meilleure production, une meilleure nutrition, un meilleur environnement et une vie meilleure*.
6. La FAO appliquera quatre «accélérateurs» intersectoriels et transversaux: *technologie, innovation, données et compléments (gouvernance, capital humain et institutions)* à toutes les interventions qu'elle effectuera dans le cadre de ses programmes. Nourrir de manière durable près de 10 milliards de personnes d'ici à 2050 représente un défi inédit. D'où l'importance de réduire autant que possible les compromis. Or les quatre accélérateurs peuvent faciliter la gestion de ces compromis.
7. Le nouveau Cadre stratégique s'articule autour du Programme 2030 en s'appuyant sur les principaux objectifs de développement durable et leurs indicateurs pour promouvoir des actions ciblées et suivre les progrès, en regard des quatre «Meilleurs» (*tableau 2*). Les contributions de la FAO couvrent tous les objectifs de développement durable et sont guidées par le prisme des objectifs 1, 2 et 10. La FAO appliquera une approche spécifique axée sur les systèmes alimentaires et reliant différents aspects de son travail, notamment l'agriculture, les forêts, les pêches, la durabilité de l'utilisation des terres, la réduction de la pauvreté et l'amélioration de l'accès aux investissements et aux financements, pour promouvoir la transformation des systèmes alimentaires afin d'obtenir plus rapidement des résultats en vue de la réalisation du Programme 2030.

8. Sont également soulignés dans le présent document les domaines d'intérêt particulier, notamment les partenariats, le travail normatif, le rôle stratégique de la FAO dans les domaines des urgences et de la résilience, l'exploitation des possibilités offertes par la science, les technologies et l'innovation dans le cadre du développement mondial et la mise en place de systèmes agroalimentaires plus résilients. Ce document décrit l'approche envisagée pour la coordination avec d'autres cadres et initiatives, en particulier le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires; et souligne l'importance de la préparation dans un contexte de risques et d'incertitudes croissants, ainsi que la nécessité d'évoluer vers une approche axée sur les programmes.
9. Pour étayer le Cadre stratégique, la FAO élabore une stratégie de gestion du changement, laquelle définit sa *vision interne*, c'est-à-dire celle d'une organisation saine, efficiente et efficace, adaptée à ses objectifs, à l'épreuve du temps et capable de répondre aux aspirations décrites dans le Cadre stratégique. Le Cadre stratégique et la stratégie de gestion du changement sont intrinsèquement liés: le premier énonce la vision, les ambitions et les aspirations de la FAO, alors que la seconde crée l'environnement indispensable à leur réalisation. Le présent document décrit également sept domaines clés pour l'efficacité et la modernisation de l'environnement propice créé par la FAO: gestion des affaires, ressources humaines, FAO numérique, communications, décentralisation, multilinguisme et gouvernance.
10. La section consacrée au Plan à moyen terme donne un aperçu des priorités actuelles, telles qu'elles ont été formulées par les conférences régionales et les comités techniques. Une vue d'ensemble plus complète sera fournie aux Membres sous forme de note d'information avant la session de décembre 2020 du Conseil.
11. La FAO poursuivra l'élaboration des domaines prioritaires proposés pour les programmes dans le nouveau cadre de résultats en tenant compte de toutes les orientations pertinentes et en consultant dûment les Membres, et soumettra des notes d'information aux fins d'un examen plus approfondi, avant l'établissement de la version définitive du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme 2022-2025.

**SUITE QUE LA RÉUNION CONJOINTE DU COMITÉ DU PROGRAMME
ET DU COMITÉ FINANCIER, LE COMITÉ DU PROGRAMME
ET LE CONSEIL SONT INVITÉS À DONNER**

- La Réunion conjointe et le Comité du Programme sont invités à examiner les grandes lignes du Cadre stratégique 2022-2031 et du Plan à moyen terme 2022-2025 et le Conseil, à donner les indications qu'il jugera utiles.

Table des matières

RÉSUMÉ	2
I. GRANDES LIGNES DU CADRE STRATÉGIQUE	5
A. Généralités et portée du présent document	5
B. Le Programme 2030 et les grands défis à venir	6
C. FAO: Nouveau cap	10
D. Nouvelle théorie du changement de la FAO	12
E. Domaines d'intérêt particulier	18
F. Intervenir dans un contexte de risques et d'incertitudes croissants	22
G. Vers une approche programmatique pour maximiser l'impact	23
H. La FAO, un facilitateur du changement plus agile	24
I. Principaux domaines pouvant contribuer à l'efficacité et la modernisation de l'environnement porteur de la FAO	25
II. ÉBAUCHE DU PLAN À MOYEN TERME 2022-2025	27
A. Priorités régionales	27
B. Priorités techniques	30
<i>Annexe 1: Feuille de route destinée aux consultations sur le Cadre stratégique de la FAO</i>	31
<i>Annexe 2: Méthode de l'exercice de prospective stratégique de la FAO</i>	34
<i>Annexe 3: Attributs fondamentaux de la FAO</i>	36
<i>Annexe 4: Principales composantes de la stratégie de la FAO en matière de gestion du changement</i> ...	37

I. GRANDES LIGNES DU CADRE STRATÉGIQUE

A. Généralités et portée du présent document

1. On trouvera dans le présent document les grandes lignes du Cadre stratégique de la FAO (2022-2031) et du Plan à moyen terme 2022-2025 (priorités techniques et régionales), lesquelles sont élaborées compte tenu des faits nouveaux à l'échelle mondiale, des tendances régionales et mondiales, ainsi que des grands défis à relever et des principaux débouchés dans les domaines relevant du mandat de la FAO.
2. Comme le prévoient les Textes fondamentaux¹, depuis 2010, toutes les activités menées par la FAO reposent sur un Cadre stratégique établi pour une période de 10 à 15 ans et révisé tous les quatre ans².
3. Le présent document fait fond sur l'*Ébauche des grandes lignes du nouveau Cadre stratégique*³ et sur les orientations formulées par le Comité du Programme et le Conseil lors des sessions qui ont eu lieu entre juin et juillet 2020⁴, dans lesquelles les Membres:
 - a) ont souligné qu'il importait d'aligner le Cadre stratégique de la FAO sur le Programme 2030 et d'évaluer les résultats par rapport aux indicateurs définis dans le cadre des objectifs de développement durable;
 - b) ont approuvé la nouvelle vision définie par le Directeur général pour une FAO dynamique et novatrice dans un monde caractérisé par des défis complexes et interdépendants;
 - c) se sont félicités de la décision de définir des domaines prioritaires liés aux nouveaux défis et aux nouvelles tendances à l'échelle mondiale et ont demandé que les enseignements tirés des crises telles que la pandémie de covid-19 soient pris en compte lors de l'élaboration du Cadre stratégique.
4. Le présent document présente les dernières réflexions relatives au nouveau Cadre stratégique orientées par la vision de la FAO et les trois objectifs mondiaux des Membres et fermement enracinées dans les objectifs de développement durable (ODD). Il souligne également que la FAO se doit d'être moderne et efficace et de jouer un rôle de catalyseur de changements souple et ingénieux, et définit les domaines sur lesquels l'Organisation doit se concentrer pour établir un environnement porteur optimal.
5. L'élaboration du Cadre stratégique repose sur un processus inclusif et transparent composé de consultations internes et externes, de réunions des organes directeurs et de consultations informelles. Les synergies et les complémentarités avec des activités menées parallèlement en prévision du Sommet sur les systèmes alimentaires (2021) sont également prises en considération. À des fins d'information, la feuille de route est décrite de manière plus approfondie à l'*annexe 1*.
6. Le Cadre stratégique de la FAO est élaboré alors même que les perspectives économiques à moyen terme sont incertaines. Comme le Fonds monétaire international l'a indiqué⁵, la covid-19 est à l'origine de la récession mondiale la plus grave depuis des décennies, les prévisions de base prévoyant une contraction de 4,4 pour cent du PIB⁶ mondial en 2020. La pandémie devrait entraîner un ralentissement du PIB dans les pays développés, la grande majorité des marchés émergents (-1,7 pour cent) et les pays en développement (Amérique latine -8,1 pour cent, Moyen-Orient et Asie centrale -4,1 pour cent, et Afrique subsaharienne -3,0 pour cent) et causer des dégâts persistants dans les secteurs

¹ Textes fondamentaux, volume II, section F, article 1.a).

² C 2009/REP.

³ PC 128/2.

⁴ CL164/6 et CL 164/REP.

⁵ Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2020, FMI.

⁶ Produit intérieur brut (PIB).

de la production⁷, de la productivité de la main-d'œuvre et de l'emploi. Ce ralentissement risque d'entraîner une hausse de 88 à 115 millions du nombre de personnes vivant dans une pauvreté extrême en 2020 et d'une hausse supplémentaire possible comprise entre 23 et 35 millions en 2021⁸.

7. Dans ce scénario, il est crucial d'assurer une coordination et une coopération à l'échelle mondiale, de renforcer l'engagement vis-à-vis de politiques pérennes et d'entreprendre les réformes nécessaires à la réalisation de perspectives à long terme.

B. Le Programme 2030 et les grands défis à venir

8. Malgré les progrès considérables réalisés ces 75 dernières années depuis la création de la FAO, et même si nous produisons suffisamment de produits alimentaires pour nourrir la planète entière, il n'en reste pas moins que 690 millions de personnes souffrent de la faim avant même l'apparition de la covid-19. Des millions d'autres souffrent de carences en micronutriments et le nombre de personnes de tous les groupes d'âges, toutes les classes sociales et tous les pays qui sont en surpoids croît à un rythme inquiétant. Jusqu'à 132 millions de personnes de plus souffrent désormais de sous-alimentation en raison de la pandémie, ce qui témoigne de l'importance et de la vulnérabilité des systèmes alimentaires mondiaux. Comme l'a indiqué le Secrétaire général dans l'allocution qu'il a prononcée récemment devant l'Assemblée générale, dans de nombreux endroits, la pandémie, associée à des conflits ou des bouleversements, porte un coup fatal à la sécurité alimentaire, des millions de personnes risquant d'être confrontés à la famine en République démocratique du Congo, dans le nord-est du Nigéria, au Soudan du Sud et au Yémen⁹.

9. Cette situation sans précédent est l'occasion pour la FAO et ses Membres de réaffirmer le rôle de chef de file joué par l'Organisation et sa position d'institution des Nations Unies chargée d'éradiquer la faim et d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle à l'échelle mondiale, tout en préservant les ressources de la planète et en réduisant les conséquences sur l'environnement. Il semble de plus en plus acquis que les systèmes alimentaires jouent un rôle fondamental dans la concrétisation du Programme 2030. Selon le Rapport mondial sur le développement durable 2019, la mise en place de systèmes alimentaires durables et de modes de nutrition sains est l'un des six grands «points d'entrée» par lesquels une action ciblée et concertée des différentes parties prenantes peut accélérer la concrétisation des objectifs de développement durable. Les grandes initiatives mondiales, telles que le futur Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, sont autant d'occasions historiques pour reconstruire en mieux. Au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030, une planète en bonne santé qui permet à nos systèmes alimentaires de produire une alimentation saine pour tous dans le cadre d'un système alimentaire durable est la clé de voûte de notre existence.

Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030

10. Compte tenu des menaces de gravité croissante auxquelles nous sommes confrontés, nous nous devons de prendre sans tarder des mesures pour sauvegarder les moyens d'existence et transformer nos systèmes alimentaires, afin que notre planète soit à l'épreuve du temps et que les résultats soient pérennisés. Le Programme 2030 a été conçu pour nous guider sur cette voie. La détermination politique à le mettre en œuvre doit toutefois être à la hauteur du consensus historique qui a marqué son adoption.

11. En septembre 2015, les États Membres de l'ONU ont adhéré d'un commun accord à une nouvelle vision d'avenir pour l'humanité. En reliant de grands principes à des éléments de référence détaillés, le Programme 2030 et ses 17 objectifs de développement durable assortis de cibles et d'indicateurs, balise un avenir audacieux. Il engage directement la communauté internationale à mettre

⁷ Selon les estimations, près de 11 mille milliards de dollars des États-Unis pour 2020-2021 et 28 mille milliards pour la période 2020-2025 de pertes cumulées.

⁸ Banque mondiale, *Poverty and Shared Prosperity 2020*, [PovcalNet](#).

⁹ Allocution du Secrétaire général à l'Assemblée générale des Nations Unies, 22 septembre 2020.

fin à la pauvreté, à la faim et à la malnutrition. Il a pour ambition de faire d'une vie saine, prospère et digne, ancrée dans des écosystèmes vigoureux une réalité pour tous, sans laisser personne de côté.

12. Aujourd'hui, de nombreux progrès ponctuels sont réalisés, mais, dans l'ensemble, les mesures prises pour concrétiser les objectifs de développement durable n'avancent pas encore au rythme voulu et ne sont pas prises à l'échelle nécessaire. L'année 2020 a marqué le début d'une décennie de mesures ambitieuses indispensables à la concrétisation des objectifs d'ici à 2030. Cette Décennie d'action a également défini l'orientation du soutien apporté par la FAO à ses Membres, visant à accélérer la mise en œuvre de solutions durables pour tous les plus grands défis auxquels la planète est confronté, qui vont de la pauvreté et de la parité hommes-femmes au changement climatique, aux inégalités et à l'élimination des déficits de financement. Le Programme 2030 est la feuille de route pour la planète que nous appelions tous de nos vœux. Sa mise en œuvre est indispensable à notre survie.

13. Tel qu'il est souligné dans la *Déclaration faite à l'occasion de la célébration du soixante-quinzième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies*, les peuples doivent être au cœur de tous nos efforts et il convient d'accorder une attention particulière aux personnes qui se trouvent dans une situation de plus grande vulnérabilité. L'esprit sous-tendant la proclamation «Nous, les peuples» suppose la participation sans réserve des femmes et des jeunes filles dans tous les domaines, ainsi que la contribution des jeunes, puisque «en ce qui concerne la paix et le développement, la jeunesse est la pièce manquante du puzzle»¹⁰.

Transformer le monde grâce à l'alimentation et à l'agriculture

14. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable préconisent des transformations fondamentales, des approches intégrées et des solutions aux obstacles structurels au développement durable, tout en reconnaissant le rôle fondamental joué par l'agriculture durable dans les corrélations liant l'être humain, la planète et la prospérité.

15. Explicite dans le deuxième objectif de développement durable – Faim zéro –, implicite dans tous les autres, le concept de sécurité alimentaire – soit des aliments sains et nutritifs pour tous – sous-tend le Programme 2030. Il est intrinsèquement lié à l'urgence d'éradiquer le dénuement extrême, de faire face aux changements climatiques, de bâtir des communautés résilientes et de gérer de manière responsable les ressources naturelles et la richesse de la biodiversité. Autrement dit, pour concrétiser les objectifs du Programme 2030, il faut procéder à un profond bouleversement de nos systèmes alimentaires.

16. Alors que nous ne sommes pas en bonne voie d'atteindre un grand nombre des objectifs du Programme 2030, il est d'autant plus urgent de faire participer de manière plus efficace l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux – international, régional et local. Face aux défis actuels, la coopération s'impose de part et d'autre des frontières, mais aussi à l'échelle de la société dans son ensemble, avec toutes les parties concernées, y compris les organisations régionales et sous-régionales, les organisations non gouvernementales, la société civile, le secteur privé, les instituts de recherche, les universités et les parlementaires¹¹.

17. Comme il est souligné dans le *Rapport mondial sur le développement durable* et comme l'ont confirmé les débats tenus à l'occasion du Sommet sur les objectifs de développement durable en 2019, les mesures prises pour atteindre le deuxième ODD et mettre en place des systèmes alimentaires durables permettront d'accélérer la réalisation de la plupart des autres objectifs et cibles, et contribueront à l'obtention de résultats optimaux transposables à plus grande échelle, tout en déterminant les compromis potentiels et en y faisant face. En d'autres termes, pour transformer le monde grâce à l'alimentation et à l'agriculture, nous devons: i) faire en sorte que la faim recommence à diminuer à un rythme rapide; ii) transformer les systèmes alimentaires et agricoles afin qu'ils puissent nourrir le monde, enrichir la planète et créer des moyens d'existence et des écosystèmes résilients;

¹⁰ A/RES/75/1, paragraphes 7, 11 et 17.

¹¹ A/RES/75/1, paragraphe 16.

iii) nous engager à transformer le monde rural et investir spécifiquement dans les populations vulnérables afin de réduire les inégalités, en faisant en sorte que personne ni aucun pays ne soit laissé de côté.

18. Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, qui sera organisé en 2021, permettra de mieux définir l'approche visant à transformer les systèmes alimentaires et de promouvoir une harmonisation accrue des initiatives prises par les différents intervenants en vue d'assurer la pérennité des systèmes alimentaires.

Défis mondiaux et débouchés

19. Afin d'alimenter le Cadre stratégique, la FAO procède actuellement à un exercice de prospective stratégique, dans l'objectif, d'une part, de stimuler la réflexion stratégique afin que les mesures qu'elle prend pour aider à atteindre les objectifs du Programme 2030 soient mieux préparées et plus efficaces et, d'autre part, de partager les connaissances sur les défis, les menaces et les débouchés associés à la transition vers des systèmes alimentaires et agricoles durables.

20. Cet exercice de prospective stratégique est articulé en plusieurs étapes: i) une consultation interne d'experts, ii) une enquête par sondage du personnel, iii) une consultation externe d'experts et iv) l'élaboration d'une série de documents techniques sur les principales tendances et les nouveaux défis relatifs aux systèmes alimentaires et agricoles. Les résultats de l'exercice, qui seront énoncés dans le Cadre stratégique, sous-tendront l'élaboration de ce dernier au cours des prochains mois. L'exercice de prospective stratégique de la FAO donnera également lieu à la publication d'un rapport phare de la série *L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture*.

21. Les résultats de la consultation interne d'experts sont présentés ci-après dans leurs grandes lignes. Pour de plus amples renseignements sur la méthode suivie, voir l'*annexe 2*. Cette consultation a permis de définir 18 grands facteurs socioéconomiques et environnements interdépendants, aussi bien actuels qu'émergents, qui ont des effets sur les systèmes alimentaires et agricoles (voir *tableau 1*). Six d'entre eux sont de nature générale, les 12 autres concernent particulièrement l'accès à la nourriture, les moyens d'existence, les processus de production et de distribution alimentaire et agricole, ainsi que les systèmes environnementaux.

Tableau 1: Facteurs émergents qui ont des effets sur les systèmes alimentaires et agricoles

A. Facteurs (généraux) systémiques	
1.	La croissance démographique et l'urbanisation , qui devraient entraîner une hausse et une modification de la demande de denrées alimentaires.
2.	La croissance économique, la transformation structurelle et la stabilité macroéconomique , qui ne donnent pas toujours les résultats escomptés en matière de transformation économique inclusive des sociétés.
3.	Les liens d'interdépendance entre les pays , qui relient les systèmes agricoles et alimentaires à l'échelle mondiale.
4.	La production de mégadonnées, leur contrôle et leur utilisation, ainsi que les droits de propriété y afférents , qui permettent d'utiliser des technologies et de prendre des décisions novatrices en temps réel, y compris dans le domaine de l'agriculture.
5.	L' instabilité géopolitique et l'augmentation du nombre de conflits , en particulier les conflits axés sur des ressources ou des sources d'énergie.
6.	Les incertitudes , qui prennent la forme d'événements soudains, souvent impossibles à prévoir.
B. Facteurs qui ont un effet direct sur l'accès à la nourriture et les moyens d'existence	
7.	La pauvreté en milieu rural et urbain , un pourcentage élevé de la population rurale vivant dans des conditions de pauvreté, voire d'extrême pauvreté.
8.	Les inégalités , caractérisées par des déséquilibres marqués concernant les revenus et des disparités dans les domaines de l'emploi, de la parité hommes-femmes, de l'accès aux biens et aux services de base, et de la charge fiscale.

9. Le [prix des denrées alimentaires](#)¹² qui, en valeur réelle, est inférieur à celui des années 1970, mais supérieur à celui des années 1980 et 1990, même s'il ne représente pas la totalité des coûts sociaux et environnementaux des denrées alimentaires.

C. Facteurs qui ont une incidence directe sur les processus de production et de distribution des produits agricoles et des denrées alimentaires

10. L'innovation et les sciences, y compris des technologies plus «systémiques» (agroécologie, conservation, agriculture biologique, biotechnologies et autres approches durables, numérisation et autres solutions novatrices, etc.).
11. Les investissements publics dans les systèmes agricoles et alimentaires, souvent insuffisants.
12. L'intensité capitalistique/informationnelle des processus de production, qui augmente en raison de la mécanisation et de la numérisation de la production, y compris dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture.
13. La concentration des marchés des intrants et des extrants agricoles et alimentaires, qui représente un défi pour la résilience et l'équité des systèmes alimentaires et agricoles.
14. Les modes de consommation et de nutrition, façonnés par les changements de comportement des consommateurs qui doivent faire des choix toujours plus complexes concernant la composition nutritionnelle et la sécurité sanitaire des aliments qu'ils consomment, la réorientation de la demande vers des modes de consommation plus sains étant essentielle.

D. Facteurs relatifs aux systèmes environnementaux

15. La rareté et la dégradation des ressources naturelles, y compris les terres, l'eau, la biodiversité et le sol.
16. Les épidémies et la dégradation des écosystèmes, susceptibles d'augmenter à l'avenir en raison du nombre croissant de ravageurs et de maladies transfrontières des plantes, de la pénétration de l'agriculture dans des zones sauvages et des forêts, de la résistance aux antimicrobiens, de la hausse de la production et de la consommation de produits animaux, ainsi que du changement climatique, en particulier les extrêmes climatiques et la variabilité de la température et des régimes pluviométriques.
17. Le changement climatique, dont les effets se font déjà ressentir sur les systèmes alimentaires et les ressources naturelles et devraient aggraver la faim et la pauvreté dans les zones rurales.
18. L'«économie bleue», dans le cadre de laquelle les activités économiques liées au secteur des pêches et de l'aquaculture sont en plein essor, et les effets négatifs en résultant nécessitent la prise de décisions rationnelles intégrant des solutions techniques, sociales et économiques, des principes de remise en état écosystémiques des systèmes de production et la participation intersectorielle des parties prenantes dans le cadre de la transformation des systèmes alimentaires.

Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires

22. Organisé à l'initiative du Secrétaire général de l'ONU, le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires permettra de mieux définir l'approche visant à transformer les systèmes alimentaires et de promouvoir une harmonisation accrue des initiatives prises par les différents intervenants en vue d'assurer la pérennité des systèmes alimentaires. Ce Sommet sera l'occasion de catalyser la transformation des systèmes agroalimentaires.

23. La FAO, quant à elle, jouera le rôle d'intermédiaire et de facilitateur. L'Organisation héberge la partie du Secrétariat des systèmes alimentaires établie à Rome et consacrée à la compilation d'éléments factuels, de connaissances et de données sur ces systèmes, qui sont ensuite utilisés pour les Pistes d'action et les Dialogues sur les systèmes alimentaires qui seront amorcés à l'échelle nationale, en étroite collaboration avec le Comité scientifique. La FAO est également la principale institution des Nations qui soutient directement la Piste d'action n° 1: «Garantir l'accès de tous à des aliments sains et

¹² Tel que mesuré par l'[Indice FAO des prix des produits alimentaires](#), mesure de la variation mensuelle des cours internationaux d'un panier de produits alimentaires de base, l'Indice FAO des prix des produits alimentaires est la moyenne des indices de prix de cinq groupes de produits de base, pondérée par les parts des exportations moyennes de chacun des groupes pour la période 2014-2016.

nutritifs». Avec l'aide de la FAO, le Groupe scientifique travaille à l'élaboration de brefs articles scientifiques sur chaque piste d'action et d'une série d'articles portant, entre autres, sur les définitions et les concepts.

24. Dans le nouveau Cadre stratégique de la FAO, la détermination et l'élaboration des domaines d'activités prioritaires de la FAO seront inspirés des cinq pistes d'action du Sommet: *i) garantir l'accès de tous à des aliments sains et nutritifs; ii) passer à des modes de consommation durables; iii) stimuler une production respectueuse de la nature; iv) promouvoir des moyens de subsistance équitables; et v) renforcer la résilience face aux vulnérabilités, aux chocs et au stress.*

25. La préparation du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021 est une occasion en or pour la FAO de démultiplier le soutien qu'elle apporte à ses Membres. Les résultats du Sommet et les mesures qui seront prises pour y donner suite et promouvoir des systèmes alimentaires inclusifs, durables et résilients orienteront les activités que l'Organisation mettra en œuvre au titre de son nouveau Cadre stratégique.

C. FAO: Nouveau cap

Vision et objectifs mondiaux de la FAO

26. L'élaboration du nouveau Cadre stratégique continuera d'être guidée par la vision de la FAO et les trois objectifs mondiaux des Membres, qui sont clairement articulés autour des objectifs de développement durable, et visera en particulier l'objectif 2 (Éliminer la faim), l'objectif 1 (Éliminer la pauvreté) et l'objectif 10 (Réduire les inégalités).

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

27. Les trois **objectifs mondiaux** des Membres:

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

Aspirations de la FAO: les quatre «Meilleurs»

28. L'élaboration du nouveau Cadre stratégique repose sur une grille de lecture en vertu de laquelle la FAO s'attachera à soutenir la concrétisation du Programme 2030 et des trois objectifs mondiaux de ses Membres en promouvant des systèmes alimentaires permettant de concrétiser ce à quoi l'Organisation aspire: *Ne laisser personne de côté grâce à des systèmes alimentaires durables, inclusifs et résilients pour une meilleure production, une meilleure nutrition, un meilleur environnement et une vie meilleure.*

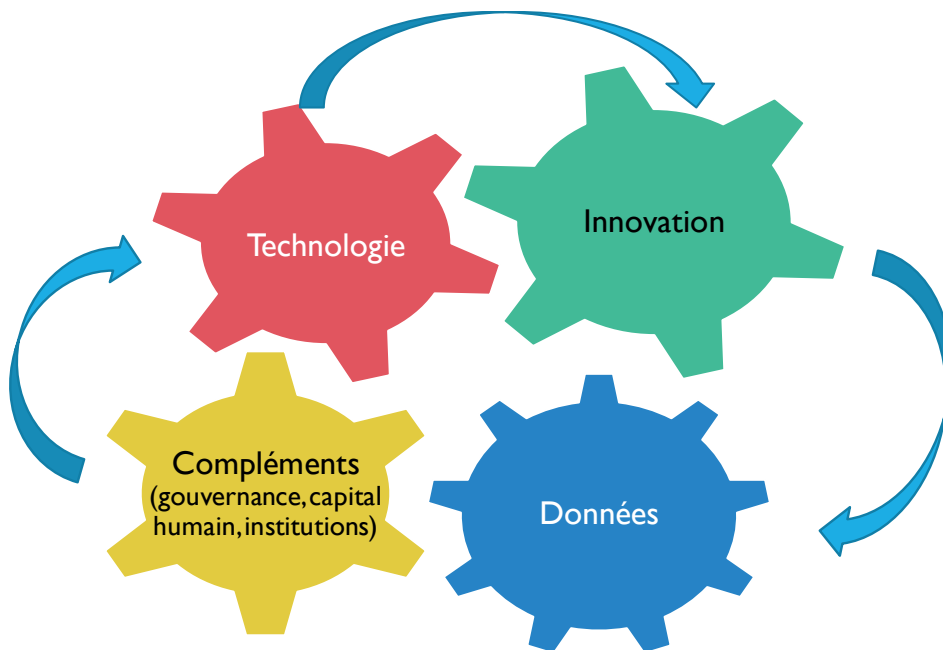
29. La FAO appliquera son Cadre stratégique et produira des résultats par l'intermédiaire de ses programmes par rapport au cadre de résultats escomptés et, conformément à la nature transformationnelle du Programme 2030, privilégiera une approche axée sur les systèmes, en tenant compte simultanément des dimensions de développement social, économique et environnemental, et en cherchant des solutions aux compromis entravant la concrétisation des objectifs de développement durable. À travers le prisme des systèmes alimentaires, la FAO s'attachera également à ne pas

uniquement considérer l'agriculture à l'aune de la production ou de la macroéconomie afin de garantir la sécurité alimentaire et des moyens d'existence résilients, de promouvoir les innovations et de mieux catalyser les investissements et les partenariats.

Accélérateurs de la FAO

30. Afin d'avancer plus vite, de donner leur ampleur maximale aux efforts visant la concrétisation des objectifs de développement durable et de faire de ses aspirations – les quatre «Meilleurs» – une réalité, la FAO appliquera quatre «accélérateurs» intersectoriels et transversaux: *technologie, innovation, données et compléments (gouvernance, capital humain et institutions)* à toutes les interventions qu'elle effectuera dans le cadre de ses programmes. Nourrir de manière durable près de 10 milliards de personnes d'ici à 2050 représente un défi inédit. D'où l'importance de réduire autant que possible les compromis. Or les quatre accélérateurs peuvent faciliter la gestion de ces compromis.

Figure 1. Les quatre accélérateurs intersectoriels et transversaux



31. La *technologie*, l'*innovation* et les *données* doivent impérativement être inclusives, respecter le principe de parité hommes-femmes et être mises à profit pour stimuler le développement.

32. Par *Compléments*, on entend la gouvernance, le capital humain et les institutions indispensables à une transformation non exclusive des systèmes agroalimentaires. Le but est de renforcer les réglementations qui garantissent la concurrence entre les entreprises en adaptant les compétences des travailleurs aux exigences de la nouvelle économie et en veillant à ce que les institutions soient tenues de rendre des comptes.

33. Même si les technologies émergentes modifient déjà les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture, la plupart des gouvernements et des intervenants des systèmes alimentaires ne tirent pas encore parti de leurs potentiels. Ainsi, l'intégration de la robotique et des mégadonnées dans le secteur de l'agriculture – des applications fondées sur l'intelligence artificielle et ses algorithmes permettant de surveiller la santé du sol aux robots utilisés pour la récolte – contribue déjà largement aux mesures durables prises pour satisfaire la demande croissante en denrées alimentaires que nous réserve l'avenir, mais uniquement dans un petit nombre de pays.

34. Force est de constater que ces progrès technologiques révolutionnaires s'accompagnent du risque inéluctable d'inégalités d'accès et d'exclusion. Il convient d'investir dans le capital humain en renforçant les capacités et de mettre en place des politiques et des réglementations permettant d'atténuer ce risque. L'inclusion des femmes doit être dynamique. Pour les petites exploitantes agricoles, par

exemple, les technologies permettant d'économiser la main d'œuvre pourraient dégager du temps libre, ce qui leur laisserait le temps d'entreprendre des activités plus productives et, partant, d'augmenter leur revenu. Ce principe s'applique également aux minorités, aux pauvres, notamment les plus démunis, et aux autres groupes défavorisés en marge de la société. Les technologies doivent être peu coûteuses, de sorte que tout le monde puisse y avoir accès et les utiliser, et les autres obstacles structurels à leur utilisation, tels que les insuffisances en matière d'éducation et de formation, doivent être recensés et levés. Faute de ces investissements et de ces travaux de préparation, l'expérience montre que de nombreuses personnes risquent d'être laissées de côté et que les inégalités sont susceptibles de s'aggraver.

D. Nouvelle théorie du changement de la FAO

35. Le Cadre stratégique présente le programme de la FAO pour les années à venir. Il définit la *vision stratégique* de la FAO sous l'angle de sa contribution aux transformations et aux changements structurels à l'échelle mondiale, régionale et nationale. À cet égard, il faudra non seulement revoir la formulation et l'exécution d'une approche programmatique permettant de concrétiser les objectifs de développement durable, mais aussi la manière dont la FAO coordonne ses activités à l'interne et avec ses partenaires pour promouvoir des résultats durables et une efficacité optimale.

36. Dans la section D du présent document, il est décrit comment la FAO révisé sa théorie du changement et ses méthodes de travail pour s'assurer que sa contribution aux processus de développement à l'échelle nationale, régionale et mondiale met à profit, de la meilleure façon possible, l'avantage comparatif qui est le sien en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies.

37. La section E aborde les domaines d'intérêt particulier, notamment les partenariats, les travaux ayant trait aux normes, aux urgences et à la résilience, l'exploitation des possibilités offertes par la science, les technologies et l'innovation, ainsi que la mise en place de systèmes agroalimentaires plus résilients. Dans la section F, l'importance de la préparation, dans un contexte d'accroissement des risques et de l'incertitude, est soulignée et dans la section G, des éléments pour la transition vers une approche programmatique afin d'optimiser l'efficacité des mesures prises sont décrits.

38. Enfin, dans les sections H et I, l'accent est davantage mis sur les aspects organisationnels internes et sur la Stratégie de la FAO en matière de gestion du changement, laquelle définit la *vision interne* préconisant une organisation saine, efficiente et efficace, adaptée à ses objectifs, à l'épreuve du temps et capable de concrétiser les aspirations décrites dans le Cadre stratégique. Le Cadre stratégique et la Stratégie en matière de gestion du changement sont intrinsèquement liés.

Impact – Objectifs stratégiques

39. Les membres de la FAO, ainsi que les examens internes et externes, ont souligné qu'il importait que les objectifs de développement durable occupent une place plus centrale dans la théorie du changement et la planification stratégique de la FAO. Comme la covid-19 menace d'exacerber les inégalités et d'annuler les progrès réalisés concernant la sécurité alimentaire et les moyens d'existence des personnes travaillant dans les secteurs de l'agriculture et des systèmes alimentaires, le défi n'en est que plus sérieux. De façon plus générale, les pays sont confrontés à une incertitude croissante et plus exposés aux chocs, et la FAO doit se positionner de la manière la plus stratégique possible pour aider ses Membres à se préparer, à disposer de systèmes agroalimentaires plus résilients et donc, à réagir efficacement.

40. Dans cette optique, il est proposé, pour le nouveau Cadre stratégique, de ne plus avoir recours aux objectifs stratégiques actuels pour exprimer les aspirations de l'Organisation au niveau des résultats et de l'impact à long terme, mais de le centrer plutôt sur le Programme 2030 et de s'appuyer sur les principaux objectifs de développement durable et leurs indicateurs pour promouvoir des actions ciblées et suivre les progrès réalisés.

Figure 2: Objectifs de développement durable



41. La FAO est idéalement placée pour contribuer directement à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs de développement durable qui seraient articulés autour de ses quatre aspirations (meilleure production, meilleure nutrition, meilleur environnement et vie meilleure). Bien que ces quatre aspirations ne soient pas des objectifs stratégiques en tant que tels, elles fourniraient une orientation générale et guideraient les travaux des programme sous-jacents, et relèveraient donc du niveau des (anciens) objectifs stratégiques «devant être atteints par les Membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, en particulier des cibles et des indicateurs de réalisation»¹³.

42. Les principaux objectifs de développement durable sont présentés dans le *tableau 2* en regard des quatre «Meilleurs», associés à une déclaration d'impact. Les contributions de la FAO couvrent tous les objectifs de développement durable et sont guidées par les objectifs n° 1 (Éliminer la pauvreté), n° 2 (Éliminer la faim) et n° 10 (Réduire les inégalités), notamment entre pays riches et pays pauvres, entre zones urbaines et rurales, et entre hommes et femmes. Au-delà du prisme de ces trois objectifs, le *tableau 2* souligne l'importance de tous les objectifs de développement durable pour la concrétisation de la vision globale de la FAO. Par exemple, l'objectif n° 14 (Vie aquatique) couvre les quatre «Meilleurs», étant donné l'importance, entre autres, de soutenir l'intensification durable de la production aquacole, d'investir dans une gestion des pêches innovante et porteuse de transformations, de transformer et d'améliorer les chaînes de valeur du poisson et de faire des ressources halieutiques une composante indispensable des stratégies de sécurité alimentaire et de nutrition.

¹³ Textes fondamentaux, volume II, section F, article 1.a).

43. La FAO appliquera une approche spécifique axée sur les systèmes alimentaires et reliant différents aspects de son travail, notamment l'agriculture, les forêts, les pêches, la durabilité de l'utilisation des terres, la réduction de la pauvreté et l'amélioration de l'accès aux investissements et aux financements, pour promouvoir la transformation des systèmes alimentaires afin d'obtenir plus rapidement des résultats en vue de la réalisation du Programme 2030. Le nouveau cadre englobe les cinq principes de base qui sous-tendent tous les objectifs de développement durable – les «*cinq P*»: populations, planète, prospérité, paix et partenariat.

Tableau 2: Vision de la FAO et contribution aux effets sur le développement au titre du nouveau Cadre stratégique

Vision de la FAO: Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental.			
Faim zéro (ODD 2), Éliminer la pauvreté (ODD 1), Réduire les inégalités (ODD 10)			
Aspirations	Déclaration d'impact	ODD pertinents	
		FAO: organisme responsable/ collaborateur	FAO: partenaire clé
Prospérité: Une meilleure production	Établir des modes de consommation et de production durables, grâce à des chaînes d'approvisionnement alimentaire et agricole durables et inclusives à l'échelle locale, régionale et mondiale, en garantissant des systèmes alimentaires résilients dans un climat et un environnement en mutation	1, 2, 12 et 14	7, 8, 9, 11, 13 et 17
Alimentation: Une meilleure nutrition	Éliminer la faim et assurer la sécurité alimentaire et une nutrition améliorée sous toutes leurs formes (promotion des aliments nutritifs, accès améliorés à des régimes alimentaires sains, etc.)	1, 2 et 14	3, 4, 11, 13 et 16
Planète: Un meilleur environnement	Protéger, remettre en état et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres et marins et lutter contre le changement climatique (réduction, réutilisation, recyclage, gestion des résidus)	2, 6, 14 et 15	13
Populations: De meilleurs moyens d'existence	Mettre fin à la pauvreté en zone rurale et promouvoir une croissance économique inclusive en réduisant les inégalités (zones urbaines/rurales, pays riches/pauvres, hommes/femmes)	1, 2, 5 et 14	8, 10 et 13

Domaines prioritaires des programmes

44. Les domaines prioritaires guideront les programmes qui seront mis en œuvre par la FAO afin de combler les lacunes critiques et de créer les conditions propices aux changements nécessaires à la réalisation des cibles des ODD sélectionnées. Ils seront formulés de manière à répondre directement aux

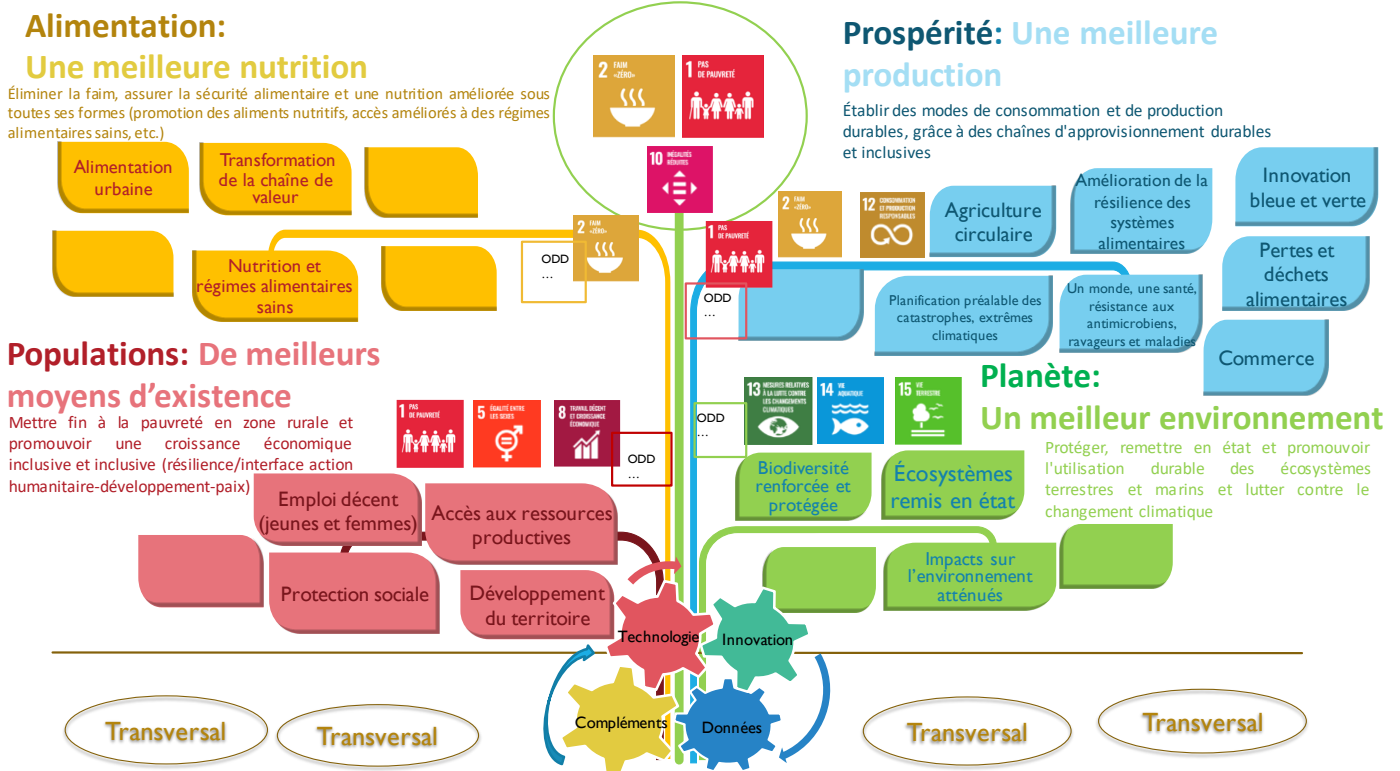
questions et aux défis recensés lors de l'exercice de prospective stratégique de la FAO, des conférences régionales et des sessions des comités techniques, dans les pistes d'action du Sommet sur les systèmes alimentaires et dans le cadre d'autres processus, formels et informels, de consultation. Ils seront l'avantage comparatif de la FAO en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies pour sa contribution au Programme 2030 et permettront de rassembler le vaste éventail des compétences et des connaissances techniques de l'Organisation.

45. Le cadre proposé par la FAO, dans lequel sont indiqués les domaines envisagés, sous réserve des conclusions des débats ultérieurs et des modifications qui y seront apportées, est présenté ci-après sous forme de graphique.

46. Il convient de noter que la définition des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs 1, 2 et 10 est étroitement liée à tous les autres objectifs et aux quatre «Meilleurs» et implique de bien saisir les compromis et les synergies qui les relient sur la base d'une approche axée sur les systèmes agroalimentaires. Les liens et les interactions des systèmes alimentaires avec la société, l'économie et l'environnement génèrent des synergies, des externalités et des compromis qui vont au-delà des systèmes.

47. Nombre d'entre eux découlent de politiques et d'interventions qui visent à améliorer les résultats des systèmes alimentaires, mais qui ont également des effets dans d'autres domaines, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces systèmes. Ainsi, les politiques et pratiques relatives à la conversion des terres peuvent augmenter la superficie de terres agricoles et les quantités de nourriture disponibles, mais elles peuvent également avoir pour incidence de baisser les prix des denrées alimentaires et les revenus des producteurs et d'accroître les effets sur l'environnement. À l'inverse, les politiques visant à promouvoir la durabilité environnementale et à maintenir les services écosystémiques peuvent réduire les revenus et aggraver la pauvreté des personnes qui en dépendent. Les interactions génèrent des synergies, en renforçant positivement les résultats et en contribuant à la réalisation d'objectifs multiples. Par exemple, la baisse des prix des denrées alimentaires évoquée dans l'exemple précédent peut également être bénéfique pour les consommateurs pauvres. Mais les interactions négatives pourraient compromettre les efforts déployés pour atteindre les objectifs de développement durable.

Figure 3: Ne laisser personne de côté grâce à des systèmes alimentaires durables, inclusifs et résilients (cadre préliminaire)



48. Les domaines prioritaires des programmes seraient formulés sous forme de mécanismes d'exécution interdisciplinaires, fondés sur des thématiques, représentant la contribution stratégique de la FAO à des buts et indicateurs spécifiques des objectifs de développement durable grâce à une théorie du changement bien définie. Ces programmes seraient gérés activement et contribueraient aux résultantes à moyen terme¹⁴ dans l'architecture des résultats de la FAO, lesquelles intégreront les cibles des objectifs de développement durable et seront mesurées au moyen d'indicateurs ODD connexes. Cette démarche est conforme à l'«Évaluation des résultats du Cadre stratégique de la FAO» effectuée par le Bureau de l'évaluation, qui a recommandé «une mise à jour de la théorie du changement qui sous-tend le cadre de résultats afin de déterminer des objectifs de programmation plus tangibles et axés sur des problèmes»¹⁵. Elle reflète également le fait que le Comité du programme a accueilli favorablement la proposition d'«inclure des domaines prioritaires liés aux défis mondiaux et inscrits dans le Programme 2030 et ses objectifs de développement durable»¹⁶. Les domaines prioritaires des programmes traduiront l'interconnexion et l'indivisibilité des objectifs de développement durable et, afin d'obtenir des résultats mesurables et durables sur le terrain, seront liés à de nouvelles initiatives telles que l'initiative «Main dans la main» en vue de définir des politiques fondées sur des données probantes, dirigées et prises en charge par les pays.

49. Le fait de remplacer les objectifs stratégiques traditionnels par une focalisation sur les objectifs de développement durable et d'introduire, pour les programmes, des domaines prioritaires axés sur des thématiques spécifiques, est également conforme aux objectifs de la nouvelle structure organisationnelle du siège approuvée par le Conseil en juillet 2020¹⁷, qui est une structure modulaire et flexible visant à garantir l'efficacité, l'efficience et la collaboration intersectorielle.

¹⁴ Anciennement «Résultantes de l'Organisation».

¹⁵ Évaluation des résultats du Cadre stratégique de la FAO, paragraphe 10.

¹⁶ CL 164/6 Rev.1, paragraphe 7 e).

¹⁷ CL 164/REP, paragraphe 14 a).

Thèmes transversaux

50. Les thèmes transversaux de la FAO sont des questions importantes qui doivent être prises en compte dans l'ensemble des programmes de l'Organisation et qui peuvent également nécessiter une visibilité particulière. Les thèmes transversaux actuels du Cadre stratégique – *parité hommes-femmes, gouvernance, changement climatique et nutrition* – sont en cours de révision sur la base des questions et tendances émergentes, en particulier celles recensées lors de l'exercice de prospective, ainsi qu'à la lumière des programmes thématiques qui seront formulés. En ce qui concerne la parité hommes-femmes, en s'appuyant sur l'Évaluation des activités de la FAO en matière de parité hommes-femmes et étant donné que les Membres ont demandé à ce que soit établi un Plan d'action pour la parité hommes-femmes, le nouveau Cadre stratégique et le nouveau Plan à moyen terme chercheront à intégrer les priorités et les résultats liés à la parité hommes-femmes de manière plus explicite, en établissant des liens bien définis avec les objectifs de la politique de la FAO sur l'égalité des sexes.

Fonctions et attributs essentiels de la FAO

51. Les fonctions essentielles sont les moyens d'action fondamentaux employés par la FAO pour obtenir des résultats. Elles sont fondées sur les fonctions décrites à l'article I de l'Acte constitutif de la FAO¹⁸ qui stipule que l'Organisation: i) réunit, analyse, interprète et diffuse tous renseignements relatifs à la nutrition, l'alimentation et l'agriculture; ii) encourage et, au besoin, recommande toute action de caractère national et international dans ces domaines, et iii) fournit l'assistance technique et organise les missions que les gouvernements demandent et, de façon générale, prend toutes dispositions voulues pour atteindre les buts de l'Organisation tels qu'ils sont définis dans le préambule.

52. Comme il est décrit dans le Cadre stratégique approuvé en 2017¹⁹, les fonctions essentielles de la FAO sont les suivantes: élaboration et mise en œuvre d'instruments normatifs tels que des accords internationaux et des codes de conduite; exploitation de données et d'informations sur l'alimentation et l'agriculture; dialogue sur les politiques aux niveaux mondial, régional et national; renforcement des capacités pour des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles; fourniture d'avis et de soutien pour l'assimilation des connaissances, des technologies et des bonnes pratiques; promotion des partenariats entre les gouvernements, les partenaires de développement, la société civile et le secteur privé; et sensibilisation et communication dans les domaines relevant du mandat de la FAO.

53. Ces fonctions essentielles permettent à la FAO de veiller à ce que, dans le cadre de son mandat, les pays à tous les niveaux de développement, en particulier les plus pauvres, aient accès à la connaissance, aux services et aux biens publics dont ils ont besoin. Cela signifie que la FAO doit être décideur, facilitateur, partenaire et coordonnateur mondial, mais aussi «mettre la main à la pâte». Ainsi, les fonctions essentielles décrivent *comment* la FAO effectue son travail, en assurant la cohérence des «lignes de produits» dans les domaines d'activités des programmes de l'Organisation qui collaborent en vue d'obtenir des résultats pérennes.

54. Alors que, par le passé, les fonctions essentielles donnaient une indication exhaustive de la manière dont l'Organisation pouvait agir conformément à son mandat et aux Textes fondamentaux, le Cadre stratégique de la FAO ne donnait pas de définitions détaillées de la façon dont ces fonctions sont appliquées de manière ciblée, systématique et interdépendante pour apporter de la valeur et de l'ampleur aux processus de développement, en favorisant des résultats durables et en contribuant à catalyser le changement transformationnel requis par le Programme 2030. Cette définition explicite, ainsi que les structures mises en place pour obtenir les résultats escomptés, forment la base de la nouvelle théorie du changement du Cadre stratégique.

¹⁸ Textes fondamentaux de la FAO, volume I, section A, article I.

¹⁹ C 2017/7, paragraphe 109.

55. Bien que les éléments de base des fonctions essentielles restent essentiellement les mêmes, les modifications qu'il est proposé d'apporter aux fonctions essentielles dans le nouveau Cadre stratégique indiquent clairement un important changement de paradigme. Ainsi, il est prévu que les éléments de langage relatifs à l'innovation, à la gouvernance, aux données et aux technologies (les quatre «accélérateurs»), ainsi qu'au renforcement des capacités du capital humain, au rôle de la FAO en tant que catalyseur de coalitions de partenaires, aux modalités novatrices de collaboration et de financement, ainsi qu'à la prise en compte spécifique des compromis et des systèmes, seront mieux mis en évidence dans les descriptions des fonctions essentielles de la FAO à l'avenir.

56. Dans le nouveau Cadre stratégique, la FAO adoptera une vision plus explicite de la manière dont les fonctions essentielles sont exploitées rationnellement par l'Organisation, conformément à son rôle et à son statut d'institution spécialisée des Nations Unies. Compte tenu de l'importance de cette nouvelle vision pour son modèle de gestion, la FAO mettra également en place des initiatives de soutien afin de faciliter l'application des nouvelles méthodes de travail améliorées.

57. La FAO est également dotée d'un certain nombre d'attributs fondamentaux intrinsèques qui, combinés, lui sont uniques (voir *annexe 3*) et qui orienteront sa façon de relever les défis futurs.

E. Domaines d'intérêt particulier

58. Les parties prenantes internes et externes, notamment le Bureau de l'évaluation²⁰, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)²¹, le Corps commun d'inspection²² et les Membres de la FAO²³, ont recensé un certain nombre de domaines clés d'intérêt particulier pour le nouveau Cadre stratégique. La recommandation visant à placer les objectifs de développement durable au cœur du nouveau Cadre stratégique dans le cadre d'une théorie du changement bien définie a été présentée plus haut. D'autres recommandations, notamment la façon d'envisager les partenariats et le travail normatif, sont décrites ci-après.

Partenariats transformationnels

59. Les partenariats sont essentiels à la concrétisation des objectifs du Programme 2030; ils sont mis en évidence en tant que l'un des «cinq P» du développement durable et sont présentés dans l'ODD 17, qui invite tous les intervenants à travailler ensemble à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Même si le partenariat n'est pas une fin en soi, il constitue un moyen essentiel de relever les défis complexes auxquels la FAO devra faire face.

60. La FAO cherche à renforcer les partenariats dans tous les domaines. Avant tout, elle vise à renforcer ceux qu'elle a établis avec ses Membres afin d'être unis dans l'action et soutenir ensemble la mise en œuvre des objectifs de développement durable à l'échelle nationale. Elle cherche également à renforcer ses partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières, comme en témoigne, entre autres, l'introduction de «Centres» dans sa nouvelle structure organisationnelle²⁴. Elle continuera également de chercher à étendre et à approfondir ses partenariats avec les organisations de producteurs, les universités, les instituts de recherche et la société civile.

61. Comme le secteur privé est un domaine clé des partenariats pour la réalisation des objectifs de développement durable, la FAO s'est engagée dans un processus inclusif avec les Membres en vue

²⁰ OED Strategic Framework Evaluation (FAO, 2019).

²¹ 2017-18 ASSESSMENTS (FAO), Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN, 2019).

²² La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement: analyse des progrès et de l'efficacité des politiques (CCI, 2017).

²³ Entre autres: rapport de la cent vingt-septième session du Comité du Programme (CL 163/4), par. 7, et rapport intérimaire sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement (C 2017/27).

²⁴ CL 164/3, paragraphes 43 à 53.

d'élaborer une nouvelle stratégie et une mise à jour de la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé (2013), comme elle a été invitée à le faire par le Conseil à sa cent soixante-troisième session en décembre 2019²⁵. La nouvelle Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé sera présentée lors de la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier en novembre 2020.

62. La mobilisation du secteur privé est conforme à l'engagement pris par la FAO d'aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030. Elle contribuera à la mise en œuvre du Cadre stratégique et à la réalisation de changements transformationnels ambitieux grâce à des actions collectives renforcées.

63. Le nouveau modèle de gestion de la FAO doit inclure des mécanismes et des sources de financement innovants venant compléter ses modalités de financement traditionnelles, afin d'atteindre les objectifs de développement durable définis dans le Programme 2030. Selon les estimations, les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des objectifs de développement durable varient de 2 500 milliards de dollars des États-Unis à plus de 5 000 milliards par an. Même si elle demeure importante, l'aide publique au développement ne sera pas suffisante. Pour progresser, il faudra mobiliser des flux financiers et des capitaux supplémentaires. La transformation des systèmes alimentaires et agricoles exige que tous les intervenants se mobilisent et jouent un rôle plus dynamique, en reconnaissant que l'action collective peut élargir l'impact en passant à l'échelle supérieure. En particulier, la FAO reconnaît le rôle crucial que le secteur privé joue dans les systèmes alimentaires et agricoles. Tous les acteurs du secteur privé, des agriculteurs aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et aux grandes entreprises, jouent un rôle déterminant dans la concrétisation de ces transformations.

64. Des partenariats novateurs seront recherchés pour catalyser les fonds, notamment par le biais de modalités de «fonds de contrepartie», de fonds fiduciaires multipartenaires, de programmes-cadres, etc. La FAO recherche des partenariats transformationnels pour contribuer à une croissance inclusive et durable, et pour renforcer les contributions aux objectifs de développement durable. Parmi les formes les plus récentes de partenariat, on peut citer les partenariats Nord-Sud redynamisés, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Ces partenariats redynamisés peuvent inclure des entreprises et des institutions universitaires, des organismes régionaux, ainsi que des organisations de producteurs et de la société civile travaillant en collaboration avec la FAO et ses Membres.

65. Sous l'impulsion de la réforme des Nations Unies et dans le cadre d'un repositionnement redynamisé du système des Nations Unies à tous les niveaux, la FAO stimulera les partenariats et les efforts de programmation conjointe avec d'autres institutions, fonds et programmes à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

66. Les domaines sur lesquels les partenariats devraient se concentrer à l'avenir sont notamment les activités liées aux systèmes alimentaires, les partenariats axés sur une alimentation saine et l'éradication de toutes les formes de malnutrition (y compris l'obésité), ainsi que les partenariats visant l'éradication de la faim et de la pauvreté rurale et la résolution des crises alimentaires. En outre, parmi les nouveaux domaines ciblés pourraient figurer une utilisation accrue des possibilités offertes par la science, la technologie et de l'innovation afin d'atteindre les objectifs de développement durable, une augmentation du nombre et de la qualité des investissements publics et privés visant à porter l'expertise technique aux niveaux voulus, l'exploitation des données, des sources non traditionnelles de données et de la science des données.

Une nouvelle vision du travail normatif de la FAO

67. Les activités normatives de la FAO sont un avantage comparatif considérable de l'Organisation, qui est un organisme spécialisé du système des Nations Unies. En effet, ces activités contribuent à l'élaboration de normes et de standards dans les conventions, les déclarations, les cadres réglementaires,

²⁵ CL 163/REP, paragraphe 10 b).

les accords, les lignes directrices, les codes de pratiques et autres instruments normatifs aux niveaux national, régional et mondial²⁶.

68. Les travaux normatifs et opérationnels de la FAO sont largement interdépendants et se renforcent mutuellement et la qualité des activités de l'Organisation sur le terrain est due à l'apport constant apporté par ses ressources normatives. Ces travaux normatifs sont par ailleurs constamment renforcés par les enseignements tirés du terrain. C'est cette combinaison qui donne à la FAO ses avantages comparatifs et explique la «valeur ajoutée» unique qu'elle apporte aux Membres.

69. Sur la base des recommandations des organes directeurs et des évaluations de la FAO²⁷ appelant à l'amélioration de la visibilité et de l'impact des activités normatives de l'Organisation et de son rôle en tant que fournisseur de connaissances, qui sont des biens publics mondiaux, un certain nombre de domaines d'intérêt potentiels ont été déterminés, notamment les suivants:

- a) La révision de la définition des activités normatives au sein de l'Organisation, en vue d'améliorer l'établissement des priorités et la qualité des travaux entrepris. Cette approche est fondée sur la reconnaissance du fait que la FAO entreprend des travaux sur les normes et standards tout en produisant également des biens publics mondiaux sous la forme de «produits axés sur la connaissance» et de «données et statistiques» qui jouent un rôle décisif dans l'élaboration de normes et standards et leur mise en œuvre à différents niveaux.
- b) Le renforcement du soutien à la mise en œuvre de normes et de standards pour la réalisation des ODD liés à l'alimentation et l'agriculture en tenant compte des contextes nationaux et en utilisant pleinement les produits axés sur la connaissance, les données et les statistiques. Le renforcement des activités de la FAO, qui dépasse le cadre de son rôle actuel centré sur l'élaboration et la négociation de normes et de standards, devrait être étudié avec soin et tenir compte de l'importance primordiale du mandat de l'Organisation, qui est un organisme du système des Nations Unies chargé de collecter, d'analyser, d'interpréter et de diffuser des informations relatives à la nutrition, aux systèmes alimentaires, à la sécurité alimentaire et à l'agriculture²⁸.
- c) La clarification des demandes des Membres concernant les travaux normatifs, y compris la collaboration sur des travaux normatifs spécifiques avec des organes hébergés par la FAO (par exemple le Codex, le CSA, la CIPV)²⁹ et les relations avec le rôle normatif de l'Organisation dans le système des Nations Unies, notamment avec les commissions économiques régionales.
- d) L'examen de l'approche actuelle de la mobilisation des ressources pour les travaux normatifs afin de la transformer en approche plus programmatique et à long terme visant à faciliter l'élaboration, la généralisation et la mise en œuvre des produits au niveau des pays.
- e) L'amélioration de la visibilité des travaux normatifs grâce à une intégration complète dans le système de suivi et d'établissement de rapports du cadre de résultats de la FAO, et la relance d'une politique de communication afin de mieux sensibiliser l'opinion et d'accroître l'impact, la pertinence et la visibilité.

Le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix et le rôle stratégique de la FAO dans les activités d'urgence et de résilience

70. Les défis mondiaux, notamment les phénomènes extrêmes liés au climat, les menaces pesant sur la chaîne alimentaire et les crises dues aux maladies et aux organismes nuisibles d'origine végétale

²⁶ Définition donnée dans le «Manuel de l'UNEG pour la conduite de l'évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies» (2013).

²⁷ Évaluation du Cadre stratégique de la FAO par OED; MOPAN FAO 2017-18; Rapport de la cent soixante-quatrième session du Conseil de la FAO.

²⁸ Article I 1. de l'Acte constitutif de la FAO.

²⁹ Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV).

et animale, les conflits dans les situations de crise prolongées, les ralentissements de la croissance économique et leurs effets collatéraux, menacent les trois piliers du développement durable: social, environnemental et économique. Les répercussions se produisent plus rapidement et de manière plus imprévisible que prévu et atteignent une ampleur et une échelle considérables dans de nombreux secteurs. L'agriculture et les systèmes alimentaires continuent de subir les conséquences les plus graves des catastrophes, qui ont des effets négatifs sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, en particulier dans les zones rurales qui sont laissées pour compte. En suivant de près l'évolution de ces chocs, nous pouvons intervenir rapidement pour en atténuer les effets.

71. Pour s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire aiguë³⁰, des actions cohérentes sont nécessaires entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix. L'expérience de la FAO montre que les interventions qui soutiennent les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire contribuent à la paix locale et aux processus de paix plus larges car elles ne s'attaquent pas seulement aux symptômes mais aussi aux causes profondes du conflit.

72. La FAO joue un rôle stratégique essentiel dans l'atténuation des souffrances et de la détresse humaines dues aux crises et aux conflits, car elle assure des gains de développement durable et veille à ce que les systèmes agricoles et alimentaires soient réactifs aux chocs, résilients et durablement productifs. Elle est idéalement placée pour coopérer avec d'autres parties prenantes aux fins d'adopter une approche collaborative sur le lien entre l'humanitaire, le développement et la paix. L'Organisation apporte une valeur ajoutée évidente en tant qu'organisme technique (comme l'a montré la récente riposte au criquet pèlerin), s'appuie sur son excellence technique et ses connaissances reconnues aux niveaux national, régional et mondial, et dirige et mobilise des efforts collectifs pour réaliser les objectifs des ODD. Dans le nouveau Cadre stratégique, la FAO renforcera ses capacités à traduire toute analyse approfondie de la situation en politiques, actions anticipatives et interventions de renforcement de la résilience tenant compte des risques et du contexte.

73. Le modèle révisé de fonctionnement de la FAO et les réformes en cours, notamment au sein du Bureau des urgences et de la résilience, visent à renforcer les interventions programmatiques de l'Organisation en s'appuyant sur son expertise en matière d'aide humanitaire et de développement et sur ses capacités techniques, et en mettant clairement l'accent, lorsque cela est nécessaire, sur le maintien de la paix considéré comme une condition préalable à la stabilité, à la durabilité et à la voie à suivre pour réaliser les ODD.

Mettre la science, les technologies et l'innovation au service du développement mondial

74. À l'échelle mondiale, l'alimentation et l'agriculture peuvent être les grands bénéficiaires de la quatrième révolution industrielle, qui tient largement à la convergence des innovations dans les domaines numériques, biologiques et physiques. Le secteur de l'alimentation et de l'agriculture doit se réinventer, d'autant qu'il est également idéalement placé pour exploiter de nouvelles technologies de rupture afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des systèmes alimentaires. De l'usine cellulaire à l'intelligence artificielle, en passant par les microbiomes, l'informatique spatiale et les technologies omiques, toutes ces technologies ont besoin de nouveaux modes de partenariat, de nouveaux animateurs et facilitateurs afin d'être employées en vue d'accroître la production agricole et la nutrition alimentaire au service du développement mondial.

75. La FAO, grâce au savoir-faire qu'elle a accumulé, s'est engagée à aider les Membres à accompagner ces ruptures technologiques multidisciplinaires afin que chacun puisse bénéficier de la quatrième révolution industrielle. En utilisant le pouvoir de la science et de l'innovation, la FAO fournira les éléments de base pour mener une transformation mondiale vers des systèmes alimentaires plus durables, résistants et équitables.

³⁰ L'insécurité alimentaire aiguë survient lorsque des crises soudaines et sporadiques limitent l'accès des populations à la nourriture à court terme au point que leur vie et leurs moyens de subsistance sont menacés. Cette situation est différente de la sous-alimentation chronique, qui est l'incapacité à long terme de satisfaire les besoins alimentaires, évaluée par l'indicateur 2.1.1 des ODD.

Rendre les systèmes agroalimentaires plus résilients

76. Les systèmes agroalimentaires sont de plus en plus soumis à des fluctuations et à des chocs. La nourriture étant un aspect crucial de la vie humaine et une fonction essentielle, il est vital de pouvoir continuer à fournir des aliments aux consommateurs. Compte tenu de l'intensification de la variabilité climatique et de la volatilité des marchés, l'apparition de nouveaux parasites et de nouvelles pandémies, conjuguée à la complexité des chaînes de valeur alimentaires de plus en plus mondialisées, la résilience des systèmes alimentaires est devenue un facteur clé de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les systèmes alimentaires ont de multiples composantes, dont l'échelle varie. Il peut s'agir en effet de systèmes alimentaires nationaux et infranationaux ou de chaînes d'approvisionnement alimentaire spécifiques, voire d'exploitations/entreprises individuelles et de ménages.

77. Un choc du système agroalimentaire peut se produire à n'importe quel niveau du système, et la manière dont il se propage à travers les différents niveaux dépendra de la résilience de chacun d'eux. Pour déterminer la résilience, la FAO utilisera les quatre accélérateurs ainsi que l'analyse des risques afin d'élaborer un cadre pour évaluer la résilience du système alimentaire sur trois dimensions: i) la préparation ou capacité de reconnaître, d'anticiper et de prévenir les risques et les perturbations avant que les dommages ne se produisent; ii) la riposte ou capacité de réagir rapidement aux situations critiques; et iii) le relèvement ou capacité de rétablir le fonctionnement et de reprendre les opérations.

78. Un cadre d'analyse des risques permettra de recenser les principaux facteurs qui devraient être renforcés pour obtenir un système agroalimentaire plus résistant aux chocs et à l'incertitude.

Coordination avec d'autres initiatives, cadres et stratégies

79. L'élaboration du Cadre stratégique se déroule en étroite concordance avec d'autres activités majeures, notamment l'Initiative Main dans la main et le Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19.

80. Les stratégies thématiques et opérationnelles de la FAO, telles que la biodiversité, la résistance aux antimicrobiens, la parité hommes-femmes, la nutrition, le changement climatique, les partenariats et les ressources humaines, entre autres, seront également dûment prises en compte dans le Cadre stratégique, le cadre de résultats et le plan de gestion du changement. Il convient de noter qu'un grand nombre de ces initiatives et stratégies sont en cours d'élaboration ou de mise à jour. En conséquence, le Cadre stratégique tiendra compte de la nécessité de conserver une certaine souplesse qui permettra d'inclure des contributions et des orientations supplémentaires à des stades ultérieurs.

81. La Plateforme internationale pour l'alimentation et l'agriculture numériques et d'autres cadres de collaboration de l'Organisation des Nations Unies, tels que les plateformes régionales de collaboration et les coalitions thématiques, contribueront également à l'articulation du Cadre stratégique de la FAO.

F. Intervenir dans un contexte de risques et d'incertitudes croissants

82. La FAO s'est engagée à mettre en place une solide gestion des risques à tous les échelons de l'Organisation. Ces dernières années, les efforts ont porté sur la gestion des risques dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des activités. Comme il est fondamental de tenir compte des risques à toutes les étapes, leur gestion sera pleinement intégrée aux processus de réflexion stratégique, de planification stratégique et de prospective.

83. Le concept de risque est étroitement lié à l'incertitude et la planification stratégique est plus affectée à cet égard que la plupart des processus, en raison principalement de la durée de la période couverte et parce que les hypothèses, les interdépendances et les plans sont plus susceptibles de changer. En outre, la planification stratégique dépend d'un système complexe de tendances et d'évolutions dans l'environnement politique, économique et social extérieur, ainsi que des priorités des partenaires et des autres parties prenantes. Or tous ces aspects sont tous potentiellement volatils. Toute

planification stratégique comporte donc un risque important et nécessite l'intégration d'une gestion des risques rigoureuse afin d'améliorer la réalisation des objectifs pertinents.

84. L'intégration de la gestion des risques dans les processus de planification stratégique de la FAO se fera en deux phases principales, dans le cadre de l'élaboration du Cadre stratégique et lors de la définition du Programme de travail et budget.

85. Les risques à prendre en compte lors de l'élaboration du Cadre stratégique sont notamment les suivants:

- ✓ Élabore-t-on un Cadre stratégique qui est le plus susceptible de conduire à des progrès significatifs vers la réalisation des objectifs généraux de l'Organisation, y compris les ODD pertinents, et qui reflète le mandat de la FAO?
- ✓ Le Cadre stratégique reflète-t-il les priorités des Membres, des principaux contributeurs et des donateurs, et la façon dont il est formulé sera-t-elle convaincante?
- ✓ Le Cadre stratégique se concentre-t-il sur les avantages comparatifs de la FAO et sur la place de celle-ci dans le contexte général de la famille des Nations Unies et du développement mondial?
- ✓ Le Cadre stratégique permet-il d'élaborer un cadre de résultats significatif qui permettra un suivi et des rapports de qualité?
- ✓ Le Cadre stratégique peut-il rester valable au fil du temps? Quelles sont les principales incertitudes politiques, sociales, techniques, économiques et financières? Comment pouvons-nous intégrer le suivi et l'adaptation à ces incertitudes dans le cadre?

G. Vers une approche programmatique pour maximiser l'impact

86. Pour améliorer l'efficacité, promouvoir le travail à grande échelle afin d'accroître la durabilité et l'impact, et renforcer l'obligation de rendre compte des résultats, la FAO vise à passer progressivement d'une approche fondée sur les projets à une approche de gestion fondée sur les programmes qui englobe les activités consacrées aux politiques, aux investissements et à la normalisation, ainsi que l'assistance technique et opérationnelle. L'accélération de cette transition facilitera l'adoption du modèle de fonctionnement révisé de la FAO et renforcera l'efficacité, la qualité et l'impact de ses activités.

87. L'adoption d'une approche programmatique met en jeu un certain nombre d'éléments importants, notamment: i) une meilleure intégration et une meilleure prise en compte des besoins «venant de la base» émanant des processus nationaux, sous-régionaux et régionaux dans un cadre global cohérent; ii) la priorité donnée à l'exploitation de l'avantage comparatif de la FAO pour contribuer aux résultats du programme, réduire la fragmentation des efforts et les coûts de transaction et rationaliser les procédures opérationnelles; iii) la création d'un environnement propice à une exécution efficace et responsable fondée sur le principe de subsidiarité; iv) des mesures d'incitation appropriées qui favorisent des méthodes de travail plus concertées et interdisciplinaires; et v) des structures souples et réactives qui permettent à l'Organisation de répondre à l'évolution des besoins et aux événements imprévus.

La FAO et le Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable

88. Pour parvenir à une FAO unie dans l'action, il faut adopter une approche de gestion programmatique et obtenir des résultats plus efficaces et efficients dans les pays où l'Organisation participe aux processus liés au Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable. Il faut également que le Cadre stratégique tienne compte de la diversité des situations des pays et de la nécessité de répondre aux priorités nationales dans le cadre plus large des ODD.

89. Le Cadre stratégique intégrera les résultats au niveau des pays, tels qu'ils sont définis dans le contexte des cadres des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable et liés à la réalisation des objectifs et indicateurs des ODD. Les bureaux de la FAO pourront ainsi utiliser un langage commun et les interventions de l'Organisation pourront être mesurées à tous les échelons en agréant et en synthétisant les résultats obtenus aux niveaux national, régional et mondial.

90. Les nouvelles orientations du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable soulignent la primauté de ce «cadre de coopération» dans la définition des engagements collectifs du système des Nations Unies pour le développement à l'appui des objectifs et cibles des ODD nationaux. Le cadre de coopération est censé être le pilier de toutes les activités menées par l'Organisation des Nations Unies dans les pays et sert de cadre de résultats permettant de mesurer la responsabilité individuelle et collective des entités de l'ONU qui apportent leur contribution. Il est donc logique que le cadre de programmation par pays de la FAO découle du Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au service du développement durable et soit en parfaite adéquation avec son processus et son cycle. Dans le droit fil de ces efforts plus cohérents et coordonnés, le Comité directeur mixte national/ONU du Plan-cadre servira également de principal mécanisme de gouvernance et de contrôle du cadre de programmation par pays.

91. Le Comité directeur mixte évitera les mécanismes distincts et veillera à ce que l'approche des entités de l'ONU soit cohérente et que les efforts du système des Nations Unies pour le développement appuient collectivement le transfert des programmes vers les pays et répondent aux priorités et aux lacunes des ODD nationaux. Ce comité est coprésidé par le coordonnateur résident et le plus haut représentant du gouvernement central homologue du système des Nations Unies. Il assure la direction stratégique et la supervision du cadre de coopération ainsi que l'alignement sur les processus, mécanismes et objectifs de développement nationaux, régionaux et internationaux. Le Comité se réunit au moins une fois par an et, notamment, suit les progrès, les défis et les opportunités, oriente la mise en œuvre et examine le rapport sur les résultats de l'initiative «Unis dans l'action».

H. La FAO, un facilitateur du changement plus agile

92. L'objectif de la FAO est de créer une organisation inclusive et agile, transparente, ouverte, novatrice, responsable, efficace et influente, et qui aide ses Membres à réaliser les «quatre améliorations» visées. Certaines mesures ont déjà été prises à cet égard, par exemple l'introduction d'une approche de gestion modulaire et l'approbation par le Conseil, en juillet 2020, d'une nouvelle structure organisationnelle au Siège³¹. Pour faire en sorte que l'Organisation continue d'être un facilitateur agile du changement, la FAO élabore une stratégie de gestion du changement parallèlement à son cadre stratégique, qui débouchera sur un nouveau modèle de fonctionnement (voir ci-après).

93. Pour atteindre les objectifs généraux du Cadre stratégique, la FAO elle-même subira des changements au cours de la prochaine décennie, passant d'un modèle de fonctionnement plus traditionnel à un modèle novateur et plus percutant qui renforce sa pertinence dans le cadre du Programme 2030. L'Organisation repositionnera ses connaissances techniques et ses travaux normatifs de renom, s'orientera vers une approche plus programmatique, stimulera les partenariats transformateurs, recherchera des mécanismes et des sources de financement novateurs pour compléter ses modalités de financement traditionnelles et favorisera une réflexion prospective dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation.

94. La Stratégie de gestion du changement définit la *vision interne* de la FAO, à savoir une organisation saine, efficiente et efficace, adaptée aux besoins, tournée vers l'avenir et capable de répondre aux aspirations énoncées dans le Cadre stratégique. Il est évident que le Cadre et la Stratégie sont inextricablement liés.

95. La Stratégie de gestion du changement de la FAO sera également transformatrice et globale et abordera non seulement *ce qui* doit changer en termes de structures, de systèmes et de processus, mais

³¹ CL 164/REP, paragraphe 14 a).

aussi *comment* l'Organisation introduira des moyens novateurs permettant de collaborer en interne avec des partenaires externes, *et comment ce changement sera géré*.

96. Cette stratégie s'appuiera sur les récents changements structurels qui ont eu lieu au niveau du Siège et qui montrent déjà qu'un changement culturel et managérial s'est produit dans la façon de travailler à la FAO. La nouvelle structure adopte un modèle de fonctionnement modulaire et flexible visant à favoriser une culture axée sur les programmes et la demande d'impact à grande échelle. Elle encourage également une collaboration intersectorielle centrée sur l'individu à tous les échelons de l'Organisation (Siège, régions et pays) tout en permettant des ajustements rapides des décisions de gestion pour répondre efficacement aux nouveaux besoins. En supprimant les lourdeurs bureaucratiques, la nouvelle structure donnera à l'Organisation la possibilité de devenir plus agile et novatrice. D'autres changements sont déjà envisagés, notamment des initiatives pour passer à une FAO numérique et moderniser les méthodes de travail.

97. L'approche programmatique définie dans le Cadre stratégique doit être soutenue et étayée par des «facilitateurs» organisationnels agiles, efficaces et performants. Sur la base d'une évaluation globale de l'Organisation, la Stratégie de gestion du changement comprendra un ensemble bien orchestré, synchronisé et séquencé d'actions/initiatives pour appuyer les changements souhaités, notamment en ce qui concerne le modèle de fonctionnement actuel, la gouvernance, la structure et les politiques, procédures et mécanismes de reddition de compte, les processus de travail, les modalités et systèmes opérationnels, la gestion des ressources humaines et financières, la numérisation, les communications et la culture de l'Organisation. Pris ensemble, ces changements renforceront la volonté de la FAO de relever les défis du Programme 2030 et d'atteindre ses objectifs.

98. La décentralisation des niveaux d'exécution passe par la recherche d'un équilibre approprié entre l'allocation des ressources, l'autorité et les responsabilités en matière d'obtention de résultats. Elle nécessite également un processus de changement à tous les échelons, l'adoption d'une approche de gestion modulaire et la mise à niveau de l'environnement organisationnel pour améliorer la qualité des prestations. Pour être «unis dans l'action», il faudra également passer d'une approche descendante à une approche où toutes les unités techniques et fonctionnelles concernées appuient efficacement les unités d'exécution.

99. Une autre composante de la Stratégie de gestion du changement consistera à modifier la gouvernance de la gestion de l'Organisation en se fondant sur les enseignements tirés de l'Initiative Main dans la main, du Programme FAO d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19, de la Coalition alimentaire, des initiatives régionales et d'autres initiatives programmatiques.

100. La FAO doit nouer et utiliser des partenariats stratégiques transformateurs pour renforcer les contributions aux ODD, à ses propres objectifs et aux objectifs nationaux de développement. La Stratégie de gestion du changement fournira des indications sur la manière de créer une culture de l'innovation, de la transparence et de la réactivité afin d'établir ces partenariats.

101. Ses principales composantes sont présentées à l'*annexe 4*. Sept grands domaines pouvant contribuer à l'efficacité et la modernisation de l'environnement porteur de la FAO sont décrits ci-dessous.

I. Principaux domaines pouvant contribuer à l'efficacité et la modernisation de l'environnement porteur de la FAO

102. Afin de rendre la FAO plus efficace et moderne au cours des 10 prochaines années dans le cadre du nouveau Cadre stratégique 2022-2031, l'institution en tant que telle, la gestion et les processus internes doivent être rénovés et rendus plus performants de sorte que l'Organisation puisse mener à bien les programmes et les activités qui ont été réalignés en vue de réaliser les objectifs de son mandat. Les sept domaines clés pouvant jouer un rôle déterminant dans l'amélioration de l'efficacité et la modernisation de l'environnement porteur de la FAO sont décrits ci-dessous.

- a) La *gestion des activités*: Il s'agit de faire de la FAO une organisation à part entière du système des Nations Unies, conformément aux conclusions des évaluations externes (par exemple, MOPAN), qui devra s'acquitter rigoureusement de ses responsabilités fiduciaires, utiliser des instruments de contrôle interne et de gestion des risques, moderniser le système de planification des ressources et l'intégrer à d'autres systèmes de gestion des activités (PIRES, FPMIS, etc.), simplifier les processus administratifs grâce à l'automatisation et à la numérisation, créer une nouvelle division logistique intégrée à l'appui de l'Organisation, y compris la gestion des locaux à usage de bureaux après la pandémie de covid-19, et continuer de renforcer le Centre de services communs.
- b) Les *ressources humaines* ont pour but de transformer la FAO en une organisation du savoir qui met en valeur son personnel, qui est son principal atout, d'encadrer des fonctionnaires qualifiés et motivés, d'améliorer les stratégies de formation, d'augmenter le rapport entre le personnel du cadre organique et le personnel d'appui, d'accroître les capacités de direction des cadres, de créer une nouvelle culture institutionnelle mettant l'accent sur la jeunesse et la diversité, et d'instaurer le principe de responsabilité et de tolérance zéro en matière d'inconduite.
- c) La *numérisation*, qui vise la transformation numérique de la FAO grâce à une feuille de route qui comprend plusieurs étapes échelonnées sur 10 ans et qui est fondée sur trois piliers. L'agriculture numérique: pour élaborer des solutions pouvant être utilisées directement dans l'exécution des travaux de fond de l'Organisation. L'environnement de travail numérique: qui est composé de nouveaux outils pour une FAO unie dans l'action et vise à éliminer les anciennes méthodes de travail centrées sur le bureau physique. La culture numérique: pour aider le personnel de la FAO à adopter de nouvelles technologies et de nouveaux outils.
- d) La *décentralisation*: la réorganisation de la structure du Siège est suivie d'une nouvelle phase qui se concentre sur la mise en place de structures et d'approches régionales et sous-régionales plus cohérentes afin que la FAO soit unie dans l'action et fournisse des résultats concrets, durables et visibles à ses Membres. Des équipes spéciales composées d'experts internes³² et externes seraient créées pour répondre de manière globale aux besoins spécifiques des pays. Les coordonnateurs des équipes spéciales interviendraient au niveau régional et l'appui global à la coordination des équipes spéciales serait assuré par les niveaux sous-régionaux. L'accent serait également mis sur le renforcement des capacités administratives et opérationnelles décentralisées, notamment par la délégation de pouvoirs, et sur une meilleure combinaison des compétences.
- e) La *gouvernance*: qui vise à améliorer la transparence et l'obligation de rendre compte. La modernisation des réunions des organes directeurs et un dialogue continu entre les sessions. Une liaison renforcée avec les Membres, l'intégration de plateformes de communication novatrices, par exemple le portail des Membres, le site Internet de la FAO et les applications mobiles.
- f) La *communication*: une stratégie à améliorer privilégiant la communication multimédias au simple partage d'informations et mettant un accent particulier sur les médias sociaux. Le site FAO.org est au cœur des changements car il s'agit d'une plateforme de partenariat et un indicateur interne de suivi des performances. Renforcer les capacités de communication aux niveaux régional et national.
- g) Le *multilinguisme*: qui consiste à stimuler l'offre de traduction afin de garantir que tous les produits importants et prioritaires de la FAO soient traduits dans les six langues officielles de l'Organisation, à continuer à accroître le soutien à la traduction des produits utiles des régions et des pays dans les langues locales, sur demande et avec un parrainage, et à aider à maintenir les langues autochtones en vie en fournissant le soutien nécessaire à la traduction des produits clés. Il s'agit également d'accroître les services d'interprétation, d'innover dans ce domaine et d'améliorer la communication avec les Membres de la FAO.

³² À partir du Siège, des niveaux régionaux ou sous-régionaux.

II. ÉBAUCHE DU PLAN À MOYEN TERME 2022-2025

103. La section «*Ébauche du plan à moyen terme*» de ce document visait à donner un aperçu complet des priorités découlant des conférences régionales et des comités techniques. Compte tenu du retard pris dans le calendrier de ces sessions, seul un aperçu partiel peut être fourni. Un aperçu plus complet sera communiqué aux Membres sous la forme d'une note d'information avant le Conseil, qui se tiendra en décembre 2020. De même, la FAO poursuivra la mise en place des domaines programmatiques prioritaires proposés dans le nouveau cadre de résultats en tenant compte de toutes les orientations pertinentes. Elle soumettra également des notes d'information qui seront examinées de façon approfondie avec les Membres avant la mise au point définitive du document complet du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme 2022-2025.

A. Priorités régionales

104. Les conférences régionales fournissent des avis sur les questions relatives au programme et budget qui seront examinées par le Conseil au cours de la première année de l'exercice biennal. Au moment de l'élaboration du présent document, les Conférences régionales pour l'Afrique (ARC), l'Europe (ERC), l'Amérique latine et les Caraïbes (LARC) et la Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord (INARC) n'avaient pas encore eu lieu. La présente section s'inspire donc des rapports de la Conférence régionale de l'Asie et du Pacifique (trente-cinquième session de l'APRC) et du Proche-Orient (trente-cinquième session de la NERC) et reprend les documents établis pour l'ARC, l'ERC, le LARC et l'INARC afin de donner un premier aperçu des priorités régionales.

Orientations de l'APRC et de la NERC

105. Les participants aux trente-cinquième sessions de l'APRC et de la NERC ont noté que des progrès avaient été réalisés dans l'élaboration du nouveau Cadre stratégique de la FAO en déterminant les futures orientations stratégiques et les priorités de l'Organisation et en insistant sur l'obtention de résultats efficaces et efficaces sur le terrain. L'importance du Programme 2030 a été soulignée et l'ancrage du nouveau Cadre stratégique de la FAO dans les objectifs de développement durable a été reconnu. En outre, l'APRC et la NERC ont pris note des récents faits saillants survenus aux niveaux régional et mondial ainsi que des questions apparues récemment, notamment la pandémie de covid-19.

106. L'APRC a recommandé³³ l'intégration d'une approche des systèmes alimentaires dans les processus de planification nationale, y compris la protection sociale, afin de renforcer le rôle de l'agriculture dans la lutte contre la faim et l'éradication de la pauvreté, et d'améliorer les mesures multisectorielles et sectorielles pour faire face aux risques du changement climatique et soutenir les moyens de subsistance durables. Elle a également recommandé de prendre en compte des questions de plus en plus importantes telles que l'excédent pondéral et l'obésité, la résilience aux risques, la gestion des maladies et des organismes nuisibles transfrontières d'origine végétale et animale, et les mesures de lutte contre ces ravageurs et zoonoses, la sécurité sanitaire des aliments, la résistance aux antimicrobiens, la pénurie d'eau, la biodiversité et le financement de l'action climatique.

107. Enfin, l'APRC a appelé à un appui global aux petits exploitants, aux agriculteurs familiaux et aux pêcheurs, y compris les femmes et les jeunes, ainsi qu'à la collecte de données et de statistiques relatives à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et à la nutrition, ainsi qu'à la mobilisation de ressources financières susceptibles d'améliorer la qualité et la fréquence de la collecte de données, en particulier dans les PEID, et s'est félicitée du soutien apporté à la mise en œuvre du programme d'action mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition dans les petits États insulaires en développement³⁴.

³³ APCR/20/REP.

³⁴ Petits États insulaires en développement (PEID).

108. La NERC³⁵ a approuvé quatre priorités pour la région: i) la transformation rurale pour l'emploi et les revenus des jeunes; ii) le développement de systèmes alimentaires qui favorisent la sécurité alimentaire et une alimentation saine pour tous; iii) l'écologisation de l'agriculture pour faire face à la pénurie d'eau, assurer la durabilité environnementale et l'action sur le climat; et iv) le renforcement de la résilience aux crises prolongées et aux situations d'urgence. Le NERC a demandé à la FAO de réaliser ce qui précède en améliorant la transformation rurale et la compétitivité de l'agro-industrie en mettant l'accent sur l'entrepreneuriat des jeunes dans les chaînes de valeur, l'innovation et l'accès aux ressources financières, ainsi qu'en soutenant l'agriculture familiale. Le NERC a également recommandé de promouvoir dans la région des systèmes alimentaires durables, la sécurité alimentaire et des régimes alimentaires sains qui soient culturellement adaptés à chaque pays, y compris la conception et la mise en œuvre de programmes d'éducation publique, tout en s'attaquant à la pénurie d'eau, de garantir la durabilité environnementale et l'action en faveur du climat, de renforcer la résilience aux crises prolongées et aux situations d'urgence, de soutenir l'amélioration des systèmes d'alerte précoce, d'accroître la préparation, la réponse et la coordination des pays et de renforcer la collaboration régionale pour lutter contre les parasites et les maladies transfrontières.

109. En ce qui concerne les questions transversales, la NERC a demandé un appui efficace pour intégrer la dimension de genre dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation, élaborer des données et des cadres statistiques pour appuyer la prise de décisions, promouvoir des partenariats avec le secteur privé et améliorer la coordination entre les organismes et institutions spécialisés.

110. La NERC a en outre reconnu le rôle stratégique que jouait l'agriculture dans la riposte à la pandémie de covid-19 et le relèvement après la crise sanitaire, la nécessité d'un changement stratégique en faveur de politiques et de stratégies de sécurité alimentaire globales tenant compte de l'importance du commerce alimentaire et de la sécurité des aliments, ainsi que la nécessité d'accroître les investissements publics, privés et mixtes dans l'agriculture. L'importance des chaînes de valeur durables (tenant compte du rôle des consommateurs, du secteur informel, des femmes et des jeunes), de la protection sociale, de l'innovation, de la gestion des risques dans une approche cohérente et globale a également été soulignée.

Des priorités communes à toutes les régions

111. Les priorités définies dans les documents³⁶ soumis aux conférences régionales ont été élaborées en consultation avec les groupes régionaux. Plusieurs domaines prioritaires se distinguent, tels que le développement de systèmes alimentaires durables, la lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition, la promotion d'une gestion durable des ressources naturelles, ainsi que d'une agriculture résistante au climat pour s'adapter au changement climatique et atténuer ses effets, la promotion d'une transformation rurale axée sur l'emploi des jeunes et la génération de revenus pour les petits exploitants, le contrôle et la prévention des maladies et des ravageurs transfrontaliers des animaux et des plantes. En outre, un accent particulier est mis sur l'innovation, l'accès aux technologies numériques et leur utilisation par les petits exploitants, la collecte de données agricoles et les capacités d'analyse statistique, la création de partenariats entre les secteurs public et privé, la conservation de la biodiversité et le développement de chaînes de valeur inclusives et tenant compte de la nutrition.

112. Il existe une tendance commune dans toutes les régions à donner la priorité à la transformation des systèmes alimentaires. Il s'agit d'une nouvelle approche qui vise à donner aux agriculteurs et aux producteurs les moyens de produire des aliments sûrs et nutritifs ainsi que des moyens de subsistance et des revenus durables, et à garantir aux consommateurs un accès à des régimes alimentaires abordables, sains et durables. Un engagement multisectoriel et multidimensionnel sera nécessaire pour que le cadre des systèmes alimentaires durables et résistants soit intégré dans les politiques de développement.

113. En outre, toutes les régions ont souligné qu'il importait de préserver les moyens de subsistance et d'étendre les systèmes de protection sociale et de filet de sécurité essentiels pour assurer la sécurité

³⁵ NERC/20/INF/22 approuvé par la trente-cinquième session de la NERC le 22 septembre.

³⁶ APRC/20/6, ARC/20/8, ERC/20/5, LARC/20/5, NERC/20/2, NERC/20/INF/22.

alimentaire et la nutrition des groupes vulnérables, notamment les femmes, les enfants, les migrants et les communautés autochtones, les petits exploitants et les agriculteurs familiaux, en particulier pendant et après la pandémie de covid-19.

114. Enfin, toutes les régions ont reconnu le rôle que l'Initiative Main dans la main peut jouer dans la prise en charge des programmes par les pays et le renforcement des capacités nationales afin d'accélérer les progrès pour mettre fin à la pauvreté et à la faim et promouvoir le développement rural, ainsi que la croissance économique. Les avantages d'une meilleure utilisation des données et des analyses pour améliorer la prise de décisions ont été soulignés, ainsi que la nouvelle approche flexible d'appariement qui facilite l'établissement de partenariats multidimensionnels.

B. Priorités techniques

115. La présente section résume les priorités découlant de la vingt-septième session du Comité de l'agriculture (COAG) qui s'est tenue du 28 septembre au 2 octobre 2020, et de la vingt-cinquième session du Comité des forêts (COFO) qui s'est déroulée du 5 au 9 octobre 2020. Les sessions du Comité des pêches (COFI) et du Comité des produits sont prévues en 2021 et les informations pertinentes n'étaient donc pas disponibles au moment de la rédaction du présent document.

116. Le COFO et le COAG ont souligné la nécessité de donner la priorité au Programme 2030 et à son objectif d'éliminer la faim et la pauvreté, notamment en s'attaquant à leurs causes profondes en renforçant la durabilité et la résilience des systèmes alimentaires. Le COFO a indiqué qu'il est nécessaire de tenir compte des priorités nationales, des réalités locales et des différents systèmes de production à cet égard, tandis que le COAG a demandé de resserrer la coopération avec les partenaires, y compris les équipes de pays de l'Organisation des Nations Unies et les gouvernements hôtes.

117. Les grandes lignes des orientations fournies par le COAG concernant le Cadre stratégique sont les suivantes:

- a) Continuer à mettre l'accent sur l'éradication de la faim et de la malnutrition, les systèmes alimentaires et la nutrition tout en renforçant les domaines suivants: l'agriculture numérique, le renforcement des capacités au niveau national en matière de données, d'information et de suivi des indicateurs des ODD pour une meilleure prise de décisions, la réduction des pertes et du gaspillage de nourriture, la prise en compte des questions liées au changement climatique et à la biodiversité en relation avec l'alimentation et l'agriculture, et une stratégie d'innovation associant les petits exploitants agricoles.
- b) Renforcer le rôle normatif et réglementaire de la FAO, y compris l'appui aux programmes scientifiques liés au Codex Alimentarius et à la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV), et mettre davantage l'accent sur l'approche «Un monde, une santé», la résistance aux antimicrobiens, la sécurité sanitaire des aliments et la lutte contre les ravageurs et les maladies transfrontières.
- c) Investir dans toutes les approches novatrices pour une agriculture et des systèmes alimentaires durables, en faire la promotion, et assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- d) Examiner la manière dont la FAO établit ses partenariats pour renforcer sa coopération avec d'autres organismes autour de ses priorités principales.

118. Le COFO a fourni les orientations suivantes concernant le Cadre stratégique:

- a) Continuer à donner la priorité aux travaux normatifs et techniques ainsi qu'à la fourniture de données actualisées et qualitatives sur les forêts.
- b) Soutenir les efforts visant à protéger, restaurer et gérer durablement les forêts, notamment en arrêtant la déforestation, en restaurant les écosystèmes forestiers, y compris les écosystèmes forestiers dégradés et en promouvant la conservation et l'utilisation durable des ressources forestières, l'agroforesterie et les chaînes de valeur légales et durables des produits forestiers.
- c) Tenir compte des priorités nationales, des réalités locales et des différents systèmes de production lors de la planification et de la mise en œuvre des activités liées aux forêts et à la gestion des forêts, ainsi que des systèmes alimentaires durables dans leur ensemble, de manière à intégrer ces différences et à appuyer le Programme 2030.
- d) Tenir compte, dans le Cadre stratégique, de l'importance des questions forestières, de la nécessité d'un travail intersectoriel au sein de l'Organisation, selon qu'il convient, et du rôle de chef de file de la FAO en matière forestière dans le système des Nations Unies.

Annexe 1: Feuille de route destinée aux consultations sur le Cadre stratégique de la FAO

2020		
Réflexion stratégique interne de la FAO		
Juin-(en cours)	Création de l'équipe stratégique interne de la FAO et du groupe décentralisé représentatif, qui tiennent des consultations dans toute l'Organisation, y compris dans tous les bureaux décentralisés, les bureaux des représentants de la FAO et les divisions techniques concernées au Siège, afin d'engager une nouvelle réflexion et de prendre en compte les principales priorités et préoccupations.	
Date	Réunion informelle / de l'organe directeur	Document
2020		
Comité du Programme et Conseil		
8-17 juin	Cent vingt-huitième session du Comité du Programme	Ébauche du Cadre stratégique révisé <ul style="list-style-type: none"> - Le processus de consultation participatif fondé sur les buts et objectifs de la FAO est amorcé. - Examen du Cadre de résultats de la FAO dans le contexte du Programme 2030.
6-10 juillet	Cent soixante-quatrième session du Conseil	Ébauche du Cadre stratégique révisé
Conférences régionales		
1-4 septembre	Trente-cinquième Conférence régionale de la FAO pour l'Asie et le Pacifique	Résultats et priorités de la FAO dans les régions <ul style="list-style-type: none"> - Les conférences régionales donneront des indications sur les domaines d'action prioritaires de la FAO pour 2020-2021, et au-delà.
21 et 22 septembre	Trente-cinquième Conférence régionale de la FAO pour le Proche-Orient	
19-21 octobre	Trente-sixième Conférence régionale de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes	
22 et 23 octobre	Conférence régionale informelle nord-américaine	
26-30 octobre	Trente et unième Conférence régionale de la FAO pour l'Afrique	
2-4 novembre	Trente-deuxième Conférence régionale pour l'Europe	
Comités techniques		
28 septembre-2 octobre	Vingt-septième session du Comité de l'agriculture	Résultats et priorités des domaines techniques de la FAO <ul style="list-style-type: none"> - Débat sur les priorités techniques lors des réunions des comités techniques respectifs
5-9 octobre	Vingt-cinquième session du Comité des forêts	

Consultations informelles		
Septembre-octobre	Réunions virtuelles informelles avec chaque groupe régional	Discussion informelle pour solliciter les avis des Membres sur les principaux aspects programmatiques et autres du nouveau Cadre stratégique
23 octobre	Consultation virtuelle informelle	Discussion sur les grandes lignes du Cadre stratégique, la théorie du changement proposée et la stratégie de gestion du changement
Date	Réunion informelle / de l'organe directeur	Document
2020		
9 novembre	Réunion conjointe du cent vingt-neuvième Comité du Programme et du cent quatre-vingt-troisième Comité financier	Ébauches du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme 2022-2025
30 novembre-4 décembre	Cent soixante-cinquième session du Conseil	Ébauches du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme 2022-2025
Novembre 2020-mars 2021	Réunions informelles	Projet de cadre stratégique et domaines prioritaires du programme
2021		
Novembre 2020-mars 2021	Réunions informelles	Projet de cadre stratégique et domaines prioritaires du programme
Comités techniques		
10-12 mars 2021	Soixante-treizième session du Comité des produits	Résultats et priorités des domaines techniques de la FAO - Débat sur les priorités techniques lors des réunions des comités techniques respectifs
8-12 février 2021	Trente-quatrième session du Comité des pêches	
Comité du Programme et Comité financier, Réunion conjointe et Conseil		
22-26 mars	Cent trentième session du Comité du Programme	Cadre stratégique 2022-2031 Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
22-26 mars	Cent quatre-vingt-quatrième session du Comité financier	Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
22 mars	Réunion conjointe du cent trentième Comité du Programme et du cent quatre-vingt-quatrième Comité financier	Cadre stratégique 2022-2031 Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
29 mars-2 avril	Cent soixante-sixième session du Conseil	Cadre stratégique 2022-2031 Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
12-16 juillet	Quarante-deuxième session de la Conférence	Cadre stratégique 2022-2031

		Plan à moyen terme 2022-2025 et Programme de travail et budget 2022-2023
--	--	---

Annexe 2: Méthode de l'exercice de prospective stratégique de la FAO

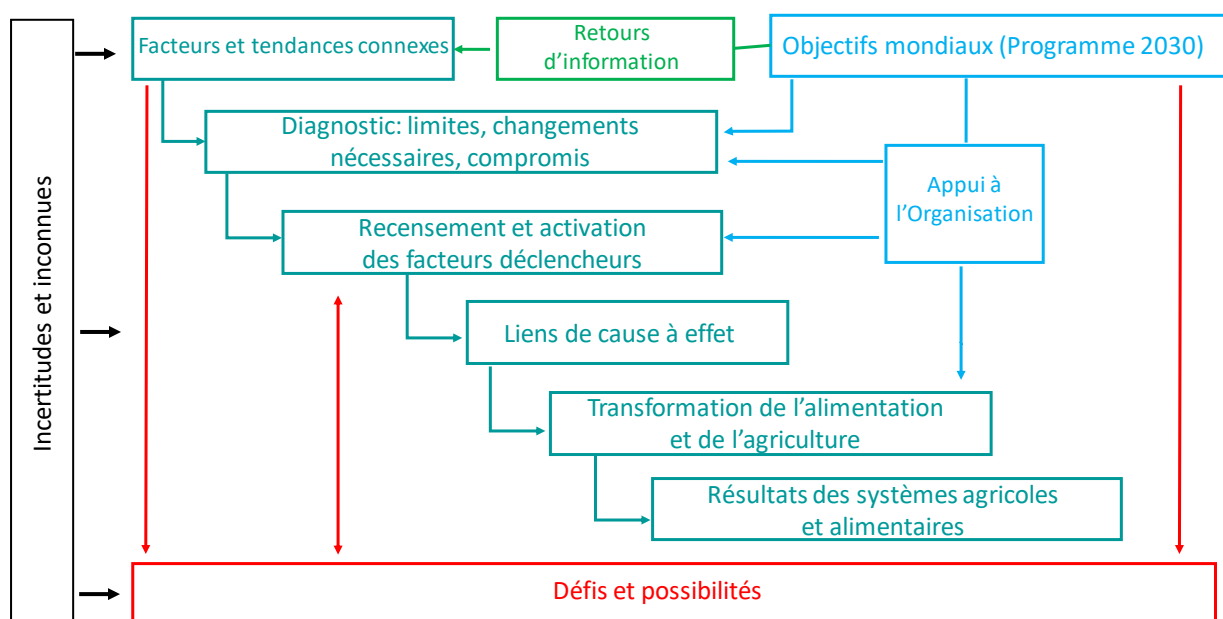
1. Les conclusions de l'exercice de prospective stratégique de l'Organisation seront regroupées dans un rapport phare de la série [*L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture*](#), et serviront de base à l'élaboration du nouveau Cadre stratégique. Le rapport tient compte des exercices de prospective précédents qui ont étayé les rapports de l'Organisation, notamment [*L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture – tendances et défis*](#) et [*L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture – voies alternatives jusqu'en 2050*](#).
2. Les conclusions de l'exercice de prospective formulées par des experts de la FAO, ainsi que celles des rapports phares, seront systématiquement prises en compte à différents stades de l'élaboration du Cadre stratégique et compilées dans un rapport phare de la FAO de la série *L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture*.

Méthode

3. La première étape de l'exercice de prospective stratégique de la FAO a été la consultation interne d'experts qui a permis de recueillir les contributions d'environ 40 fonctionnaires de rang supérieur et directeurs nommés par la Direction de la FAO au Siège et dans les bureaux régionaux et sous-régionaux. Sur la base de leur expérience, de leur expertise professionnelle et de leur connaissance de l'Organisation, et en s'appuyant sur les rapports phares (SOFIA, SOFA, SOFI, FOFA, SOCO etc.)³⁷, ces experts ont fourni les éléments clés pour concevoir des théories et des pratiques de changement qui visent les systèmes alimentaires et agricoles et poursuivent les objectifs suivants:
 - a) Examiner les principaux facteurs déterminants et les tendances connexes considérés comme des forces, tant externes qu'internes aux systèmes, ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
 - b) Faire le point sur les objectifs mondiaux de l'Organisation (et le Programme 2030).
 - c) Diagnostiquer les principales limites (écueils/inconvénients) des systèmes alimentaires et agricoles actuels par rapport à la réalisation des objectifs mondiaux, déterminer les changements nécessaires et trouver des compromis entre des objectifs contradictoires.
 - d) Recenser les principaux éléments déclencheurs (piliers) du changement et les liens de causalité pour transformer les systèmes alimentaires et agricoles.
 - e) Mettre en évidence les défis à relever et les opportunités à saisir, dans le processus de transformation, pour réaliser les objectifs mondiaux, et recenser les incertitudes (y compris les «inconnues inconnues», telles que la covid-19 avant son apparition), qui pourraient perturber les systèmes alimentaires et agricoles.
 - f) Examiner le rôle et l'état de préparation de la FAO pour soutenir ces changements transformateurs.
4. Le cadre de la «théorie et des pratiques du changement» comprenant les éléments ci-dessus est présenté à la *figure 4*.

³⁷ *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture* (SOFIA), *La situation des forêts du monde* (SOFO), *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture* (SOFA), *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* (SOFI), *La situation des marchés des produits agricoles* (SOCO).

Figure 4: Théorie(s) et pratiques de changement pour les systèmes alimentaires et agricoles



Prochaines étapes

5. Les prochaines étapes de l'exercice de prospective stratégique, qui seront réalisées en 2020 et début 2021 comprennent: l'enquête par sondage auprès du personnel, la consultation d'experts externes et l'élaboration d'une série de documents techniques sur les principales tendances et les nouveaux défis concernant les systèmes alimentaires et agricoles, qui contribueront à des analyses plus approfondies des résultats préliminaires, leur validation et leur articulation.

6. Durant ce processus, des descriptifs de modèles de développement alternatifs possibles seront élaborés dans le cadre du scénario fixé par «L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture – Voies alternatives jusqu'en 2050» (FOFA 2050)³⁸. Ce travail permettra d'examiner les «incertitudes» qui encadrent l'ensemble des processus de transformation (figure 4), y compris les «inconnues» telles que l'épidémie de covid-19 avant qu'elle ne se produise. Les descriptifs aborderont également la manière de trouver des compromis entre des objectifs contradictoires et ouvriront la voie à d'autres analyses qualitatives et quantitatives de l'avenir de l'alimentation et de l'agriculture.

³⁸ Le cadre du FOFA 2050 comprend un scénario traduisant une dynamique de «*statu quo*», un scénario dans lequel les systèmes alimentaires et agricoles évoluent vers la *durabilité* et un scénario de «*sociétés stratifiées*» reflétant les inégalités croissantes, le changement climatique aggravé et la surexploitation des ressources naturelles.

Annexe 3: Attributs fondamentaux de la FAO

Le rôle et les activités futurs de la FAO doivent être envisagés à la lumière de ses attributs organisationnels de base. Les forces et les attributs les plus pertinents d'une organisation sont ceux qui lui sont intrinsèques et uniques et définissent ses caractéristiques fondamentales. Il existe plusieurs attributs fondamentaux, intrinsèques à la FAO et qui, combinés, lui sont uniques³⁹:

- a) l'institution spécialisée de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, dotée par ses Membres d'un vaste mandat pour agir à l'échelle mondiale dans tous les domaines de l'alimentation et de l'agriculture (y compris la gestion des pêches, des forêts et des ressources naturelles) et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle à travers tout le continuum aide humanitaire/développement;
- b) un statut intergouvernemental, la neutralité et le pouvoir d'offrir une plateforme neutre pour le dialogue et l'échange de connaissances entre les nations;
- c) l'autorité de demander à tout État Membre de soumettre des informations ayant trait au but de l'Organisation;
- d) son budget ordinaire alimenté par des contributions fixées qui garantissent un montant de ressources minimum pouvant être consacré aux activités prioritaires et convenues par les Membres via leurs organes directeurs, et complété par des contributions volontaires, [...] pour exploiter les connaissances de l'Organisation et améliorer la diffusion d'informations;
- e) un personnel doté d'un vaste éventail de connaissances spécialisées dans tous les domaines de son mandat et travaillant de manière interdisciplinaire;
- f) une présence dans les pays, avec l'appui d'équipes d'experts régionales et mondiales, pour répondre aux demandes formulées par les pays et les régions.

³⁹ C 2017/7 Rev. 1, paragraphe 108.

Annexe 4: Principales composantes de la stratégie de la FAO en matière de gestion du changement

Les principales composantes de la stratégie du changement sont présentées ci-dessous.

1. Définir la vision ambitieuse de l'Organisation

- a) La FAO aspire à devenir une organisation transparente, innovante, efficace et unifiée, capable de produire des résultats en temps voulu, sur la base d'une vision et d'un objectif communs et durables qui inspirent et favorisent la collaboration entre toutes les disciplines et à tous les niveaux, dans un esprit de partenariat. Elle cherche à promouvoir une culture professionnelle et un environnement de travail sain et stimulant, où des fonctionnaires dotés de moyens et motivés travaillent ensemble plus efficacement et sont responsables de l'obtention de résultats transformateurs, en particulier au niveau national.
- b) Reconnaissant la diversité des situations nationales et la nécessité de répondre aux priorités et demandes nationales de manière efficace et concertée, l'approche de gestion modulaire qui sous-tend le Cadre stratégique permettra de faire appel aux compétences spécialisées de manière souple et opportune, indépendamment de la situation géographique, sur la base du principe de subsidiarité. Des mécanismes de réponse agiles et axés sur le client, assortis de procédures opérationnelles simplifiées, soutiendront la mise en œuvre au niveau national.
- c) Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, l'Organisation, unie dans l'action et en partenariat étroit avec d'autres organismes en dehors de la FAO, interviendra en procédant à une délégation systématique des responsabilités qui verra toutes les unités concernées contribuer à l'exécution de manière efficace et rationnelle. Cet objectif sera atteint grâce à une délégation de pouvoirs et des responsabilités élargies, au renforcement des capacités d'exécution des bureaux décentralisés, à la simplification des processus administratifs, à des politiques de ressources humaines visant à transformer la FAO en une organisation du savoir qui valorise son personnel, qui est son principal atout, à une gestion responsable des risques, à l'adoption de principes de budgétisation axée sur les résultats, à la transformation numérique, au passage d'une approche par projet à une approche par programme et à une stratégie de communication remaniée.

2. Évaluer dans quelle mesure l'Organisation, dans son état actuel, est adaptée à ses objectifs, et déterminer les domaines dans lesquels des changements sont nécessaires et pourquoi

- a) Une évaluation rigoureuse et complète sera menée pour déterminer le niveau de préparation de l'Organisation, c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'institution, dans son état actuel, est apte à remplir ses objectifs, les domaines dans lesquels des changements sont nécessaires et les raisons de ces changements. Cette évaluation s'appuiera sur les documents pertinents existants (notamment les évaluations, les bilans, les examens et les enquêtes auprès du personnel) et sera complétée par un diagnostic des pratiques de gestion actuelles, de la structure organisationnelle, des mécanismes de responsabilisation, des politiques, des processus et des systèmes opérationnels, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des connaissances, des relations extérieures et, enfin mais surtout, de la mesure dans laquelle les mentalités et les comportements dominants limitent ou accélèrent les performances.

3. Plan de gestion du changement

- a) Un plan de gestion du changement sera élaboré sur la base de la vision stratégique de la FAO pour l'Organisation et des résultats de l'évaluation organisationnelle. Le plan consistera en un certain nombre d'initiatives prioritaires interdépendantes (quoi), de responsabilités désignées (par qui) et de délais (pour quand) et présentera l'enchaînement/synchronisation de chacune d'entre elles.
- b) Ces initiatives seront l'occasion de remodeler l'environnement de travail et, plus particulièrement, les mentalités qui déterminent les comportements et limitent ou permettent le changement.

4. Mise en œuvre

- a) La mise en œuvre et le suivi seront assurés par une équipe chargée de la gestion du changement. L'appui fourni et l'énergie générée au sein de l'Organisation contribueront à la mise en œuvre du plan de gestion. La participation des fonctionnaires à la planification et à l'exécution sera essentielle et créera une dynamique positive. Une communication bidirectionnelle forte et soutenue aidera à gérer les attentes, à changer les perceptions des fonctionnaires et à rendre le changement plus personnel et donc véritablement transformationnel.

5. Adaptation et progrès

- a) Dans un environnement en constante évolution, la nécessité d'un changement organisationnel permanent à la FAO est une évidence. Ainsi, cette étape de mise en œuvre de la stratégie du changement sera celle de l'adaptation et de l'amélioration continues. Ayant traversé une période prolongée de changement organisationnel et personnel, la FAO aura institutionnalisé une culture et une infrastructure d'apprentissage qui favorisent le partage des connaissances et valorisent les mentalités et les comportements positifs, condition préalable nécessaire au développement et à la croissance de l'Organisation.