



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

Cadre stratégique 2022-2031



(C 2021/7)



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONFÉRENCE

Quarante-deuxième session

Cadre stratégique 2022-2031

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

M^{me} Beth Crawford

Directrice

Bureau de la stratégie, du programme et du budget

Tél.: +39 06570 52298

Courriel: OSP-Director@fao.org

RÉSUMÉ

1. Comme le prévoient les Textes fondamentaux, depuis 2010, toutes les activités menées par la FAO reposent sur un cadre stratégique établi pour une période de dix à quinze ans et révisé tous les quatre ans. Le Cadre stratégique 2022-2031 a été élaboré dans un contexte où de nombreux défis se font jour dans les domaines relevant du mandat de la FAO, notamment la pandémie de covid-19.
2. 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, faire en sorte que notre planète soit à l'épreuve du temps et pérenniser les résultats obtenus. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après «le Programme 2030») a vocation à nous guider. Cependant, la détermination politique à le mettre en œuvre doit être à la hauteur du consensus historique qui a marqué son adoption. Alors que nous ne sommes pas en bonne voie pour atteindre un grand nombre des objectifs du Programme 2030, il est d'autant plus urgent de faire participer l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux. Les enjeux actuels nécessitent une coopération, non seulement au-delà des frontières mais aussi dans l'ensemble de la société.
3. Le Cadre stratégique de la FAO vise à soutenir le Programme 2030 au moyen d'une transition vers des systèmes agroalimentaires PLUS efficaces, PLUS inclusifs, PLUS résilients et PLUS durables qui permettent d'apporter des *améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie*, en ne laissant personne de côté.
4. Les *quatre améliorations* orientent la manière dont la FAO entend contribuer directement aux objectifs de développement durable (ODD) 1 (pas de pauvreté), 2 (faim «zéro») et 10 (inégalités réduites) ainsi qu'à la réalisation des ODD dans leur ensemble, ce qui est crucial pour concrétiser la vision globale de l'Organisation. Elles reflètent les aspects économiques, sociaux et environnementaux interdépendants des systèmes agroalimentaires. Elles encouragent également l'adoption d'une approche stratégique et systémique dans toutes les interventions de la FAO.
5. Vingt domaines prioritaires guideront la FAO s'agissant de résoudre les problèmes critiques et de créer les conditions propices aux changements nécessaires à la réalisation des cibles des ODD sélectionnées. En faisant pleinement siens les ODD, la FAO adopte un langage commun au lieu de cibles et d'indicateurs différenciés.
6. En outre, l'Organisation utilisera quatre «accélérateurs» transversaux – i) technologies; ii) innovation; iii) données et iv) compléments (gouvernance, capital humain et institutions) – dans toutes ses interventions programmatiques, en vue d'en stimuler les effets et de limiter au minimum les arbitrages à opérer.
7. Par ailleurs, le présent document souligne combien il est important que la FAO modifie son modèle d'activité afin d'amorcer un changement transformationnel. Le nouveau modèle d'activité, redynamisé et adapté aux objectifs fixés, vise à faire de la FAO une organisation inclusive et agile, transparente, ouverte, novatrice, responsable, efficace et influente, et qui aide ses Membres à réaliser les *quatre améliorations* escomptées. Cette approche programmatique améliorée sera sous-tendue par diverses mesures, qui viseront à encourager des partenariats approfondis et élargis, à tirer le meilleur parti des atouts de la FAO en matière normative, à trouver des mécanismes et des sources de financement novateurs, à œuvrer à la concrétisation d'une vision unifiée (unité d'action), à adopter des approches efficaces et novatrices, et à faire en sorte que l'Organisation soit en mesure de fonctionner dans un environnement de plus en plus risqué et incertain.
8. L'élaboration du Cadre stratégique s'est fondée sur un processus inclusif et transparent comprenant des consultations internes et externes, des réunions des organes directeurs et des consultations informelles. Elle a également été guidée par l'exercice de prospective stratégique, qui vise à accroître le degré de préparation et l'efficacité de la FAO s'agissant de concrétiser le Programme 2030 et à permettre le partage de connaissances sur les difficultés, les menaces et les possibilités liées à la transition vers des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	2
<i>Avant-propos du Directeur général.....</i>	4
<i>Introduction.....</i>	5
A. Le Programme 2030 et les grands défis à venir.....	6
<i>Transformer le monde grâce à l'alimentation et à l'agriculture.....</i>	7
<i>Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires.....</i>	8
B. Enjeux et possibilités au niveau mondial.....	9
<i>Transformer les systèmes agroalimentaires: facteurs de changement prioritaires.....</i>	11
<i>Défis et possibilités existants et d'apparition récente.....</i>	13
C. Attributs fondamentaux et fonctions essentielles de la FAO.....	14
<i>Attributs fondamentaux de la FAO.....</i>	14
<i>Fonctions essentielles.....</i>	14
D. Théorie du changement de la FAO – cadre de résultats stratégiques.....	15
<i>Vision et objectifs mondiaux de la FAO.....</i>	16
<i>Fil conducteur stratégique de la FAO et objectifs de développement durable.....</i>	16
<i>Accélérateurs de la FAO.....</i>	21
<i>Thèmes transversaux.....</i>	24
E. La théorie du changement à la FAO – un modèle d'activité redynamisé et adapté aux objectifs visés.....	26
<i>Partenariats transformationnels.....</i>	27
<i>Activités normatives de la FAO.....</i>	29
<i>Financement novateur.....</i>	29
<i>La FAO, unie dans l'action.....</i>	31
<i>Des approches efficaces et novatrices.....</i>	32
<i>Intervenir dans un contexte de risques et d'incertitudes croissants.....</i>	32
<i>Annexe 1: Principaux facteurs ayant une incidence sur les systèmes agroalimentaires et évolutions y afférentes.....</i>	35
<i>Annexe 2: Cadre de résultats de la FAO.....</i>	43
<i>Annexe 3: Présentation de la planification par pays au regard du cadre de résultats de la FAO.....</i>	44

Avant-propos du Directeur général

J'ai le plaisir de vous présenter le Cadre stratégique de la FAO pour la période 2022-2031, qui définit ma vision, celle d'une organisation dynamique qui contribue à bâtir un monde meilleur, tout en restant attachée à ses aspirations, son mandat et sa mission initiaux.

Je suis profondément convaincu que l'alimentation et l'agriculture sont la clé de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et que l'agriculture, en particulier, est l'outil le plus inclusif qui soit pour éliminer la pauvreté et assurer la sécurité alimentaire de tous. Je suis encore plus intimement persuadé que, grâce à ses atouts, son expertise unique et son immense expérience dans le domaine du développement durable, la FAO est bien placée pour aider tous les pays à atteindre les objectifs du Programme 2030.

Depuis que j'ai pris mes fonctions, en 2019, j'ai introduit diverses innovations qui rendent la FAO plus efficiente, plus dynamique, plus transparente et plus inclusive. Dans le droit fil de ces innovations, le Cadre stratégique s'appuie sur la dynamique et les harmonisations qui s'opéraient déjà au sein de l'Organisation, notamment les réformes structurelles, un nouveau modèle de gestion et un certain nombre d'activités phares, parmi lesquelles l'Initiative Main dans la main et le Programme d'intervention et de redressement dans le contexte de la covid-19.

Je suis ravi que ce Cadre stratégique soit le fruit d'un processus de consultation pleinement inclusif et transparent, qui s'est nourri notamment des débats menés lors des sessions des conférences régionales et des comités techniques, du Conseil et Comité du Programme, ainsi qu'à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier. Ce processus a également été alimenté par les nombreuses réunions informelles organisées avec les Membres et par des contributions provenant de toute l'Organisation.

Le Cadre stratégique est axé sur la transition vers des systèmes agroalimentaires PLUS efficaces, PLUS inclusifs, PLUS résilients et PLUS durables qui permettent d'apporter des améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie (les quatre améliorations), en ne laissant personne de côté.

Le Cadre stratégique est ancré dans le Programme 2030 et guidé par l'ODD 1 (pas de pauvreté), l'ODD 2 (faim «zéro») et l'ODD 10 (inégalités réduites). En outre, il souligne que tous les ODD sont importants pour concrétiser la vision globale de la FAO, compte tenu de leurs relations d'interdépendance.

Nous avons établi 20 domaines prioritaires du Programme, qui tiennent compte des avantages comparatifs de la FAO et guideront nos interventions; ils représentent la contribution stratégique de l'Organisation à la réalisation des ODD.

Le Cadre stratégique a été élaboré dans un contexte caractérisé par des difficultés sans précédent, imputables à la pandémie de covid-19. Cette crise mondiale a mis en évidence le mandat crucial qui consiste à assurer le fonctionnement de systèmes agroalimentaires durables permettant de produire et de consommer des aliments en quantité suffisante. Cette période a également été marquée, au sein de la FAO, par une amélioration de l'efficacité, le développement du numérique, le décloisonnement des activités, la suppression de certains niveaux administratifs et l'adoption de méthodes de travail novatrices. Une nouvelle FAO se fait jour; nous allons poursuivre dans cette direction et trouver des moyens d'obtenir des résultats plus tangibles et d'améliorer l'exécution de nos programmes grâce à un modèle d'activité novateur.

Le Cadre stratégique s'inscrit dans cet élan positif et trace clairement la voie que l'Organisation empruntera pendant la prochaine décennie. Je suis impatient de travailler avec tous nos Membres et partenaires en vue d'assurer la sécurité alimentaire mondiale et d'œuvrer au bien-être de tous.

Qu Dongyu
Directeur général de la FAO

Introduction

1. Ce document présente le Cadre stratégique 2022-2031, qui a été élaboré compte tenu des faits nouveaux qui se sont fait jour récemment au niveau mondial, des évolutions mondiales et régionales et des grands enjeux dans les domaines relevant du mandat de la FAO.
2. Comme le prévoient les Textes fondamentaux, depuis 2010, toutes les activités menées par la FAO reposent sur un cadre stratégique établi pour une période de dix à quinze ans et révisé tous les quatre ans. Ce cadre stratégique contient, entre autres, une analyse des enjeux qui intéressent l'alimentation, l'agriculture, le développement rural et les populations concernées, y compris les consommateurs, ainsi qu'une vision stratégique, les objectifs fixés par les Membres dans les domaines relevant du mandat de l'Organisation et les objectifs stratégiques que ceux-ci et la communauté internationale doivent atteindre, avec l'appui de la FAO¹.
3. L'élaboration du Cadre stratégique s'est fondée sur un processus inclusif et transparent comprenant des consultations internes et externes, des réunions des organes directeurs et des consultations informelles. Le présent document s'appuie sur les *Grandes lignes du Cadre stratégique 2022-2031 et du Plan à moyen terme 2022-2025*², ainsi que sur les orientations communiquées par le Comité du Programme, les participants à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et le Conseil à leurs sessions de novembre et décembre 2020³ et sur les indications formulées lors des sessions des conférences régionales et des comités techniques, ainsi que de diverses réunions informelles avec les Membres, qui se sont tenues en 2020.
4. Le Cadre stratégique de la FAO a été élaboré à un moment où les perspectives économiques à moyen terme étaient incertaines. Comme le Fonds monétaire international (FMI) l'a indiqué⁴, la covid-19 est à l'origine de la récession mondiale la plus grave depuis des décennies – la contraction du taux de croissance du PIB⁵ mondial en 2020 a été estimée 3,5 pour cent. La pandémie entraîne un ralentissement de la croissance du PIB dans les pays développés, la grande majorité des marchés émergents (-2,4 pour cent, selon les estimations) et les pays en développement (-7,4 pour cent en Amérique latine, -3,2 pour cent au Moyen-Orient et en Asie centrale, et -2,6 pour cent en Afrique subsaharienne, selon les estimations) et cause des dégâts persistants en matière de production⁶, de productivité de la main-d'œuvre et d'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 une augmentation supplémentaire comprise entre 23 et 35 millions en 2021⁷.
5. 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.
6. Le Cadre stratégique est guidé par la vision de la FAO et les trois objectifs mondiaux des Membres, et il est fermement ancré dans les objectifs de développement durable (ODD). Il souligne également que la FAO se doit d'être moderne et efficace et de faciliter les changements en faisant preuve de souplesse, et définit les domaines sur lesquels l'Organisation doit se concentrer pour créer un environnement porteur optimal.
7. Parmi les autres éléments qui ont guidé l'élaboration du Cadre stratégique, citons:
 - a) un examen *des évolutions et des enjeux mondiaux* qui influenceront l'alimentation et l'agriculture dans les décennies à venir, dont l'objectif était de permettre de cerner de manière précise les difficultés auxquelles les acteurs de l'agriculture, du développement rural et des

¹ C 2009/REP.

² C 165/3.

³ CL 165/9, CL 165/10, CL 165/REP.

⁴ *Perspectives de l'économie mondiale*, janvier 2021, FMI.

⁵ Produit intérieur brut.

⁶ Selon les estimations, des pertes cumulées de près de 11 000 milliards d'USD pour 2020-2021 et de 28 000 milliards d'USD pour la période 2020-2025.

⁷ Banque mondiale, *Poverty and Shared Prosperity 2020*, PovcalNet.

systèmes agroalimentaires sont confrontés actuellement et seront confrontés à l'avenir, et de faire en sorte qu'il en soit tenu dûment compte dans les méthodes de travail de la FAO;

- b) la *nouvelle vision* énoncée par le Directeur général afin de faire de la FAO une organisation dynamique et novatrice dans un monde où les enjeux sont complexes et interdépendants et où les questions de l'alimentation et l'agriculture, des moyens d'existence et du bien-être des populations, ainsi que de la préservation des ressources naturelles, ne peuvent être traitées isolément;
- c) le principe directeur articulé autour des *quatre améliorations (en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie)*, qui montre comment la FAO envisage de participer à la réalisation des ODD et reflète les aspects économiques, sociaux et environnementaux interdépendants des systèmes agroalimentaires, tout en encourageant l'adoption d'une approche stratégique et systémique;
- d) l'affinement du *cadre de résultats* avec les 20 domaines prioritaires du Programme qu'il contient, dans le contexte général du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après «le Programme 2030»), qui est ancré dans les ODD et axé sur les cibles les plus pertinentes au regard du mandat de la FAO;
- e) la «*nouvelle normalité*» imposée par le défi mondial que représente la covid-19 ainsi que les autres risques et incertitudes qui pourraient se faire jour à l'avenir, lesquels nécessitent de veiller à ce que la FAO adopte une approche claire pour mettre à profit son expertise technique et pour modérer, appuyer et influencer la réaction de la communauté internationale, aujourd'hui et à l'avenir, face à l'évolution du paysage mondial.

A. Le Programme 2030 et les grands défis à venir

8. Malgré les progrès considérables réalisés au cours des soixante-quinze années qui se sont écoulées depuis la création de la FAO, et même si nous produisons suffisamment d'aliments pour nourrir la planète entière, il n'en reste pas moins que 690 millions de personnes souffraient déjà de la faim avant la pandémie de covid-19. Des millions d'autres présentent des carences en micronutriments et le nombre de personnes en surpoids, tous groupes d'âges, classes sociales et pays confondus, croît à un rythme inquiétant. Jusqu'à 132 millions de personnes supplémentaires sont désormais sous-alimentées en raison de la pandémie, ce qui témoigne de l'importance et de la vulnérabilité des systèmes agroalimentaires mondiaux. Comme l'a indiqué le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans l'allocution qu'il a prononcée récemment devant l'Assemblée générale des Nations Unies, la pandémie, associée à des conflits ou à d'autres perturbations, a des effets dévastateurs sur la sécurité alimentaire à de nombreux endroits: ainsi, des millions de personnes risquent d'être confrontées à la famine⁸.

9. Sur les marchés alimentaires, les incertitudes persistent à la perspective d'une croissance économique faible. Les problèmes majeurs sont la peste porcine africaine et l'infestation catastrophique de criquets pèlerins qui a débuté récemment, auxquelles s'ajoutent les menaces et les chocs liés au changement climatique. Les systèmes agroalimentaires, qui emploient directement plus d'un milliard de personnes et procurent des moyens d'existence à 3,5 milliards d'autres subissent des bouleversements qui pourraient perturber, au moins temporairement, les revenus et, par extension, l'accès aux aliments de 1,5 million de personnes.

10. 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 la position de celle-ci en tant qu'entité des Nations Unies chargée d'éliminer 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. Le rôle fondamental que les systèmes agroalimentaires jouent dans la concrétisation du Programme 2030 est de plus en plus reconnu. Selon le *Rapport mondial sur le développement durable 2019*, la mise en place de systèmes alimentaires durables et de modes de nutrition sains est

⁸ Allocution du Secrétaire général de l'ONU à l'Assemblée générale des Nations Unies, 22 septembre 2020.

l'un des six grands «points d'entrée» par lesquels une action ciblée et concertée des différentes parties prenantes peut accélérer la concrétisation des ODD. Les grandes initiatives mondiales, telles que le futur Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, sont autant d'occasions historiques de reconstruire en mieux. Au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030, une planète en bonne santé qui permet à nos systèmes agroalimentaires de produire des aliments sains pour tous, ce de manière durable, est la clé de voûte de notre existence.

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

11. Compte tenu des menaces de gravité croissante auxquelles nous sommes confrontés, nous devons de prendre sans tarder des mesures pour sauvegarder les moyens d'existence et transformer nos systèmes agroalimentaires, 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.

12. En septembre 2015, les États Membres de l'ONU ont adhéré unanimement à une nouvelle vision pour l'humanité. En reliant des principes généraux à des éléments de référence détaillés, le Programme 2030 et ses 17 objectifs de développement durable assortis de cibles et d'indicateurs, dessinent un parcours audacieux. Ils engagent directement la communauté internationale à éliminer la pauvreté, la faim et la malnutrition. Ils ont pour ambition de faire d'une vie saine, prospère et digne, ancrée dans des écosystèmes vigoureux, une réalité pour tous, en ne laissant personne de côté.

13. Le Programme 2030 repose sur cinq principes généraux qui sous-tendent tous les ODD (les «cinq P»): populations, planète, prospérité, paix et partenariats. Les *cinq P* soulignent le fait que les ODD sont fortement imbriqués et que les progrès accomplis à l'appui de l'un de ces principes doivent équilibrer et favoriser les avancées au titre d'un autre.

14. Aujourd'hui, des progrès ponctuels sont réalisés à de nombreux endroits mais, dans l'ensemble, les mesures destinées à concrétiser les ODD ne sont pas encore prises au rythme voulu ni à l'échelle nécessaire. L'année 2020 a marqué le début d'une décennie de mesures ambitieuses indispensables à la concrétisation des ODD d'ici à 2030. Cette Décennie d'action a également défini l'orientation du soutien apporté par la FAO à ses Membres, qui vise à accélérer la mise en œuvre de solutions durables à tous les grands problèmes auxquels le monde est confronté, de la pauvreté à l'égalité femmes-hommes, en passant par le changement climatique, les inégalités et l'élimination des déficits de financement. Le Programme 2030 est la feuille de route mondiale que nous appelions tous de nos vœux. Sa mise en œuvre est indispensable à notre survie.

15. 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*, la dimension humaine doit être au cœur de tous nos efforts et il convient d'accorder une attention particulière aux personnes qui se trouvent dans une situation de vulnérabilité. L'esprit qui sous-tend la proclamation «Nous, les peuples» suppose la participation sans réserve des femmes et des 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»⁹.

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

16. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les ODD préconisent des transformations fondamentales, des approches intégrées et des solutions aux obstacles structurels qui freinent le développement durable, tout en reconnaissant le rôle crucial que joue l'agriculture durable dans les relations entre les populations humaines, la planète et la prospérité.

17. Explicite dans l'ODD 2 (*faim «zéro»*) et implicite dans tous les autres, la notion de sécurité alimentaire – soit des aliments salubres et nutritifs pour tous – sous-tend le Programme 2030. Elle est intrinsèquement liée à ce qu'il faut, de toute urgence, éliminer le dénuement extrême, faire face au changement climatique, renforcer la résilience des populations et gérer de manière responsable les

⁹ A/RES/75/1.

ressources naturelles et la grande biodiversité. Autrement dit, pour concrétiser les objectifs du Programme 2030, nous devons transformer nos systèmes agroalimentaires en profondeur.

18. Alors que nous ne sommes pas en bonne voie pour 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 national. 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 parlementaires⁹.

19. 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 l'ODD 2 et mettre en place des systèmes agroalimentaires durables permettront d'accélérer la réalisation de la plupart des autres objectifs et cibles, et contribueront à l'obtention de résultats optimaux et à leur transposition à plus grande échelle, tout en déterminant et en opérant les éventuels arbitrages. 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 agroalimentaires afin qu'ils puissent nourrir l'humanité, enrichir la planète et créer des moyens d'existence et des écosystèmes résilients; iii) nous engager à transformer le monde rural et à investir spécifiquement en faveur des populations vulnérables afin de réduire les inégalités, en faisant en sorte que personne ni aucun pays ne soit laissé de côté.

Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires

20. 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 axée sur 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.

21. La FAO, quant à elle, jouera le rôle d'intermédiaire et de facilitateur. Elle héberge la partie du secrétariat du Sommet établie à Rome et chargée de fournir des éléments factuels, des connaissances et des données sur ces systèmes, qui vont ensuite étayer les pistes d'action et les dialogues sur les systèmes alimentaires amorcés à l'échelle nationale, en étroite collaboration avec le Comité scientifique, dont sont membres le Scientifique en chef et l'Économiste en chef de l'Organisation. La FAO est également le principal organisme des Nations Unies qui soutient directement la piste d'action 1, «Garantir l'accès de tous à des aliments sains et nutritifs», et participe à toutes les autres. Avec son appui, le Groupe scientifique élabore actuellement de courts documents scientifiques pour chaque piste d'action et une série de documents qui portent, entre autres, sur des définitions et des notions, ainsi que sur un modèle d'équilibre général qui permettra d'évaluer les arbitrages à opérer pour les différentes mesures recommandées lors du Sommet.

22. Les cinq pistes d'action du Sommet sont les suivantes: 1) *Garantir l'accès de tous à des aliments sains et nutritifs*; 2) *Passer à des modes de consommation durables*; 3) *Stimuler une production respectueuse de la nature*; 4) *Promouvoir des moyens de subsistance équitables* et 5) *Renforcer la résilience face aux vulnérabilités, aux chocs et au stress*. Elles ont permis de définir et d'élaborer les domaines prioritaires des programmes de la FAO qui figurent dans le Cadre stratégique.

23. La préparation du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021 est une occasion idéale pour la FAO de multiplier 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 agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables orienteront les activités que l'Organisation mettra en œuvre au titre de son Cadre stratégique.

B. Enjeux et possibilités au niveau mondial

24. Afin d'accélérer la réflexion stratégique sur les enjeux et les possibilités qui se font jour au niveau mondial, la FAO a entrepris un exercice de prospective stratégique afin, d'une part, d'être mieux préparée et plus efficace s'agissant d'aider les pays à concrétiser le Programme 2030 et, d'autre part, de partager des connaissances sur les défis, les menaces et les débouchés liés à la transition vers des systèmes agroalimentaires durables.

25. Cet exercice comprend plusieurs étapes: i) une consultation interne d'experts, ii) une enquête par sondage auprès 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 agroalimentaires. Les résultats obtenus à ce jour dans le cadre de l'exercice de prospective stratégique sont présentés dans ce document. Cet exercice donnera également lieu à la publication d'un rapport phare dans la série *L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture*.

Principaux facteurs ayant une incidence sur les systèmes agroalimentaires

26. Cette consultation interne d'experts a permis de définir 18 grands facteurs socioéconomiques et environnementaux interdépendants, aussi bien existants que d'apparition récente, qui ont des effets sur les systèmes alimentaires et agricoles (*tableau 1*). Six d'entre eux sont de nature générale, les 12 autres concernent plus particulièrement l'accès à la nourriture, les moyens d'existence, les processus de production et de distribution alimentaires et agricoles, ainsi que les systèmes environnementaux. Des informations plus détaillées sur ces facteurs figurent à l'*annexe 1*.

Tableau 1: Principaux facteurs ayant une incidence sur les systèmes agroalimentaires et évolutions y afférentes

A. Facteurs systémiques (généraux)	
1.	La dynamique 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 les perspectives macroéconomiques, qui n'aboutissent pas toujours aux résultats escomptés aux fins d'une transformation économique inclusive de la société
3.	Les liens d'interdépendance entre les pays, qui unissent les systèmes agroalimentaires à l'échelle mondiale
4.	La production de mégadonnées, le contrôle et l'utilisation de celles-ci, ainsi que les droits de propriété y afférents, qui permettent d'utiliser des technologies novatrices et de prendre des décisions 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 en rapport avec l'énergie ou d'autres ressources
6.	Les incertitudes, qui prennent la forme d'événements soudains, souvent impossibles à prévoir
B. Facteurs ayant un effet direct sur l'accès à la nourriture et les moyens d'existence	
7.	La pauvreté en milieu rural et urbain, sachant qu'un pourcentage élevé de la population rurale vit dans la pauvreté, voire l'extrême pauvreté
8.	Les inégalités, à savoir les déséquilibres marqués entre les revenus, les disparités s'agissant de l'emploi, de l'accès aux biens et aux services de base, et de la charge fiscale, et les inégalités entre hommes et femmes
9.	Les prix des denrées alimentaires ¹⁰ , qui sont inférieurs, en valeur réelle, à ceux enregistrés dans les années 1970 mais supérieurs à ceux constatés dans les années 1980 et 1990, bien qu'ils ne représentent pas la totalité des coûts sociaux et environnementaux de ces produits
C. Facteurs ayant une incidence directe sur les processus de production et de distribution des produits alimentaires et agricoles	
10.	L'innovation et les sciences, y compris des technologies plus novatrices (biotechnologies et développement du numérique, notamment) et des approches systémiques (agroécologie, agriculture de conservation et agriculture biologique, entre autres)
11.	Les investissements publics dans les systèmes agroalimentaires, souvent insuffisants
12.	L'intensité capitalistique/informationnelle des processus de production, qui augmente en raison de la mécanisation et de la transformation numérique de la production, notamment dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture
13.	La concentration des marchés des intrants et des extrants alimentaires et agricoles, qui représente un défi sur les plans de la résilience et de l'équité des systèmes agroalimentaires
14.	Les modes de consommation et de nutrition, façonnés par l'évolution des comportements des consommateurs, lesquels 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 d'alimentation plus sains étant essentielle

¹⁰ Mesurés par l'[indice FAO des prix des produits alimentaires](#). Cet indice permet de mesurer l'évolution mensuelle des cours internationaux d'un assortiment de produits alimentaires. Il est calculé à partir de la moyenne des indices de prix de cinq groupes de produits de base, pondérée par la part moyenne des exportations de chacun des groupes sur la période 2014-2016.

D. Facteurs relatifs aux systèmes environnementaux

15. La **pénurie et la dégradation des ressources naturelles**, y compris les terres, l'eau, la biodiversité et les sols
16. Les **épidémies et la dégradation des écosystèmes**, susceptibles de connaître une progression à l'avenir en raison du nombre croissant d'organismes nuisibles et de maladies transfrontières touchant les végétaux, de la pénétration de l'agriculture dans des zones sauvages et des forêts, de la résistance aux antimicrobiens, et de la hausse de la production et de la consommation de produits d'origine animale
17. Le **changement climatique**, y compris les événements météorologiques extrêmes et la variabilité des températures et du régime des précipitations, dont les effets se font déjà sentir sur les systèmes agroalimentaires 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 à l'échelle mondiale. Cette approche et les arbitrages qu'elle impose nécessitent de prendre des décisions rationnelles intégrant des solutions techniques, sociales et économiques, des principes de restauration des écosystèmes appliqués aux systèmes de production et la participation des parties prenantes de tous les secteurs dans le contexte de la transformation des systèmes agroalimentaires.

Transformer les systèmes agroalimentaires: facteurs de changement prioritaires

27. Afin de réaliser le Programme 2030 et les objectifs mondiaux de la FAO, il faut établir un diagnostic des systèmes agroalimentaires actuels et comprendre comment déclencher ou accélérer les processus de transformation de ces systèmes de manière à atteindre les objectifs de l'Organisation.

28. La quasi-totalité des activités fondamentales des systèmes agroalimentaires (production primaire, transformation, distribution, consommation, élimination, etc.) et leurs interactions avec les systèmes socioéconomiques et environnementaux présentent des aspects critiques, des faiblesses et des écueils. Ceux-ci apparaissent en raison de certaines tendances des principaux facteurs qui influencent les systèmes agroalimentaires, ainsi que de faiblesses des structures institutionnelles et de processus de gouvernance inadaptés. Il est établi que des facteurs convergents contribuent de plus en plus à créer de multiples risques et incertitudes au sein des systèmes agroalimentaires.

29. On trouvera ci-après un certain nombre de *déclencheurs prioritaires* considérés comme des points de départ efficaces ou des moteurs qui permettent d'opérer les changements nécessaires pour s'écarter du scénario habituel. On peut s'attendre à ce que ces éléments interagissent et aient des incidences systémiques sur les systèmes agroalimentaires.

Institutions et gouvernance

30. Les processus de transformation reposent sur le renforcement, la transparence et la responsabilité des institutions et de la gouvernance, y compris une gouvernance réglementaire adaptative et efficace (catalyseurs en amont). Cela est nécessaire tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des systèmes agroalimentaires car la gouvernance et les institutions influencent tous les facteurs et les canaux qui relient les différents éléments des systèmes agroalimentaires aux autres systèmes. Il s'agit, par exemple, des processus et des règles qui concernent le changement climatique et d'autres risques et situations d'urgence liés aux catastrophes et aux crises, de la gouvernance des systèmes agroalimentaires à tous les niveaux (production, transformation et commerce des denrées alimentaires, sécurité sanitaire des aliments, qualité et consommation des aliments, etc.), des mécanismes de maintien de la paix et de prévention des conflits, et des institutions chargées d'éliminer la pauvreté et la faim. Compte tenu des multiples enjeux interdépendants, il convient de mettre en place des mécanismes institutionnels clairs, adaptés, bien conçus et assortis de règles de conformité efficaces.

31. Dans l'ensemble, le vide institutionnel se manifeste essentiellement dans le décalage entre, d'une part, des enjeux de dimension mondiale, tels que les flux de capitaux internationaux, les questions climatiques mondiales, les conflits internationaux ou locaux alimentés par des dynamiques externes, la production, le stockage, l'utilisation et le contrôle de mégadonnées et, d'autre part, l'incapacité croissante des pays souverains à gérer ces questions. À quelques exceptions près, les pays ne sont pas de taille à influencer, au moins dans une certaine mesure, cette dynamique mondiale.

Sensibilisation des consommateurs

32. Il faut sensibiliser davantage les consommateurs au type, à la quantité et à la sécurité sanitaire des aliments qu'ils consomment, ainsi qu'au gaspillage d'aliments et à d'autres conséquences plus générales des choix qu'ils font, afin d'influencer directement certains résultats des systèmes agroalimentaires et, en retour, certains facteurs. La jeune génération est de plus en plus avide de changement, notamment en ce qui concerne l'action climatique. Les jeunes ont le sentiment que leur avenir est en jeu et cherchent davantage à réaliser des idéaux moraux et à prendre progressivement les rênes du développement et des processus politiques. Ainsi, ils pourraient devenir des acteurs du changement, notamment en ce qui concerne les problèmes environnementaux et sociaux engendrés par certains processus de production alimentaire, mais aussi les problèmes structurels décrits à la section précédente. La sensibilisation à la consommation alimentaire mais aussi non alimentaire est également importante compte tenu des relations d'interdépendance sectorielles et transnationales existantes.

33. Les réseaux sociaux influencent également de plus en plus les avis et les comportements des consommateurs, d'une part, parce qu'ils facilitent la communication entre les gouvernements et les citoyens, y compris dans les situations d'urgence telles que la pandémie de covid-19, et d'autre part, au moyen de publicités ciblées qui ont une incidence sur les préférences des consommateurs.

Répartition des revenus et des richesses

34. En améliorant d'urgence la répartition des revenus et des richesses au sein des sociétés et d'une société à l'autre, on peut réduire les inégalités, notamment la pauvreté urbaine et rurale. En revanche, il est difficile d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition si rien n'est fait pour améliorer la répartition des revenus et des richesses¹¹. Par exemple, des milliards de personnes n'ont pas les moyens de se nourrir sainement¹², tandis que la richesse mondiale se concentre aux mains d'une petite partie de la population. La réduction des inégalités au sein d'un pays et d'un pays à l'autre peut également avoir un effet positif sur l'instabilité géopolitique.

35. Pour multiplier les sources de revenus, il faut élargir les canaux de distribution des revenus dans l'ensemble du système économique et les maintenir opérationnels même en période de ralentissement économique. Il faudrait que les travailleurs salariés disposent de possibilités d'emploi équitables dans tous les secteurs économiques et que les propriétaires de capitaux assurent une répartition équitable des bénéfices.

Technologies et approches novatrices

36. Une large place est faite aux solutions «technologiques» novatrices afin de produire plus avec moins (eau, dégradation des sols, gaspillage de nourriture et d'intrants, appauvrissement de la biodiversité, etc.), de réduire les prix des produits alimentaires et agricoles, y compris le coût des aliments nutritifs, et de limiter les risques d'épidémie et de pandémie. Les technologies novatrices devraient également permettre d'accroître la transparence des transactions, de créer de nouvelles sources de revenu et de stimuler le progrès technique dans son ensemble, mais aussi de favoriser l'inclusion sociale. Les approches systémiques, y compris l'agriculture de conservation, l'agriculture intégrée, l'agroforesterie et l'agroécologie, sont considérées comme des points d'entrée pour soutenir le développement de secteurs émergents, tels que l'«économie bleue». En plus de l'amélioration de la gouvernance, des recherches supplémentaires sont également nécessaires pour résoudre des problèmes structurels tels que la concentration excessive de la propriété, de l'utilisation et du contrôle des mégadonnées, et améliorer la répartition des revenus grâce à une meilleure répartition des bénéfices.

37. Il est de plus en plus admis que le «développement du numérique» et les «nouvelles technologies» couvrent l'ensemble des approches, systèmes, outils et innovations disponibles, y compris une série de biotechnologies telles que l'édition génomique, en particulier le système CRISPR-Cas¹³, ou biologie synthétique, qui permet de synthétiser le matériel génétique d'un

¹¹ ODD 1 et 2 et cibles associées.

¹² *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*.

¹³ Le système CRISPR-Cas est un ensemble relativement nouveau de techniques permettant de modifier avec précision la composition génétique d'un organisme vivant sans transférer de gènes d'une espèce à une autre.

organisme. Les progrès de la recherche alimentaire et médicale dans le domaine de la génomique, de la transformation des aliments, ainsi que de la conception et de la formulation des médicaments, peuvent de plus en plus conduire à «personnaliser les aliments» afin de traiter des problèmes de santé particuliers. Il s'agit d'un domaine qui évolue rapidement et pour lequel des orientations réglementaires et une surveillance seraient nécessaires.

38. Il est important de noter que la technologie peut être un catalyseur, mais qu'elle peut également conduire à une fracture technologique, étant donné que les petits exploitants agricoles n'ont pas forcément accès aux avantages qu'elle procure en raison des coûts d'investissement initiaux élevés et de la nécessité de la formation et de l'éducation. Cependant, en déployant de manière stratégique des technologies et des innovations, il serait possible de limiter au minimum les arbitrages à opérer entre les ODD.

Défis et possibilités existants et d'apparition récente

39. La gestion et la transformation des systèmes agroalimentaires dans le contexte des déclencheurs et des évolutions susmentionnés s'accompagnent d'un ensemble de défis: 1) les défis généraux qui sont directement liés aux objectifs mondiaux¹⁴ de la FAO et 2) les défis relatifs aux déclencheurs de changement concernant les systèmes agroalimentaires.

40. La cartographie des facteurs et des évolutions y afférentes sous la forme de défis garantit la prise en compte de tous les principaux éléments qui influent sur les systèmes agroalimentaires, en dépit du fait que tous les facteurs sont liés entre eux, compte tenu de la nature systémique de l'alimentation et de l'agriculture et de leur environnement.

41. Les défis posés par la transformation des systèmes agroalimentaires ne sont pas seulement négatifs, ils représentent également une occasion de transformer les économies et les sociétés à l'échelle mondiale. Par exemple, la pandémie de covid-19, bien qu'elle menace les moyens d'existence de milliards de personnes et cause des pertes massives, donne la possibilité de «reconstruire en mieux» et de transformer les systèmes agroalimentaires au moyen de changements structurels qui, auparavant, n'étaient pas possibles. Dans le même temps, des produits comme le poisson sont de plus en plus considérés comme une source importante de protéines, de micronutriments et de «bonnes» graisses, soit une nouvelle façon de se nourrir sainement à moindre coût.

Enjeux globaux en relation directe avec les objectifs mondiaux de la FAO:

- A. Lutter contre le changement climatique et l'intensification des risques naturels par une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre dans les systèmes agroalimentaires mondiaux et dans l'ensemble de l'économie, en partenariat avec d'autres organismes.
- B. Renforcer la résilience des systèmes agroalimentaires face aux chocs et aux risques climatiques.
- C. Veiller à l'utilisation durable des ressources naturelles et à la restauration de la base de ressources naturelles.
- D. Faire en sorte que tous les processus de développement contribuent à l'élimination définitive de la pauvreté extrême et persistante.
- E. Faire en sorte que toutes les stratégies et les politiques contribuent à éliminer la faim et la malnutrition sous toutes ses formes, et à inscrire ces résultats dans la durée.

¹⁴ Certains défis ont déjà été définis dans l'édition 2017 du rapport intitulé *L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture. Tendances et défis*. Par exemple, la croissance démographique suscite des inquiétudes quant à la capacité des systèmes agroalimentaires de nourrir un nombre de plus en plus important de personnes.

Défis relatifs aux déclencheurs de changement:

- F. Remédier aux faiblesses institutionnelles et au manque de coordination intersectorielle, de processus de gouvernance et de cadres juridiques à tous les niveaux, notamment résoudre les problèmes d'application et gérer les répercussions sur les systèmes agroalimentaires¹⁵.
- G. Soutenir les efforts déployés par les pays et les acteurs du développement à l'échelle mondiale en vue de sensibiliser les consommateurs au fait que leurs choix peuvent être porteurs de changement.
- H. Veiller à une meilleure répartition des revenus et des richesses au sein des pays et entre eux, en tenant compte notamment des répercussions sur les systèmes agroalimentaires.
- I. Gérer les technologies novatrices et les approches «systémiques» ainsi que les risques qu'elles pourraient présenter pour améliorer durablement la productivité alimentaire et agricole.

C. Attributs fondamentaux et fonctions essentielles de la FAO

Attributs fondamentaux de la FAO

42. Au vu de la nature des enjeux mondiaux qui se présentent dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture, et de l'approche préconisée dans le Programme 2030, il est évident que la FAO ne peut agir seule. Son rôle et ses activités futurs 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 uniques¹⁶:

- a) l'institution spécialisée des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, dotée par ses États 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 États 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.

Fonctions essentielles

43. Les fonctions essentielles sont les moyens d'action fondamentaux dont dispose la FAO pour obtenir des résultats. Il s'agit donc du type d'interventions auxquelles elle donnera la priorité dans son plan d'action. Il existe des domaines dans lesquels l'Organisation est censée jouer un rôle clé, mais pas

¹⁵ Les lois et les règlements sont essentiels pour mettre en place des institutions solides et transparentes et promouvoir une gouvernance responsable. Les travaux que mène la FAO dans le domaine du droit et de la gouvernance sont indispensables pour renforcer les institutions, améliorer les mécanismes de gouvernance et consolider les politiques et les stratégies visant à réaliser le Programme 2030.

¹⁶ C 2017/7 Rev.1, paragraphe 108.

nécessairement exclusif. En pareil cas, elle doit travailler avec des partenaires et devrait intensifier ses efforts pour mettre en place et concrétiser des partenariats stratégiques.

1. *Rassembler, analyser et contrôler les données et les informations* dans les domaines relevant du mandat de la FAO, *et en améliorer l'accès*, en travaillant de concert avec les pays et les autres partenaires de développement en vue de déterminer les facteurs qui influencent le comportement des consommateurs et les lacunes en matière de politiques et d'investissements, et de promouvoir la mise en place de plateformes communes et le recours à des outils technologiques d'apparition récente.
2. *Faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments normatifs et prêter un appui aux pays et à d'autres partenaires à cet égard*, au service de systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables, tels que des accords internationaux, des codes de conduite et des normes techniques, ainsi que les technologies, les outils numériques, les bonnes pratiques et les autres éléments y afférents.
3. *Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques relatives aux systèmes agroalimentaires aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays*, y compris la reconnaissance et la prise en compte explicites des compromis nécessaires.
4. *Prêter un appui aux institutions à tous les niveaux, notamment sous la forme d'un renforcement des capacités, s'agissant d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les politiques et les programmes fondés sur des éléments factuels et de mettre à profit les investissements.*
5. *Faciliter la création de partenariats et de coalitions* en faveur de systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables, qui permettent de réduire les inégalités et de ne laisser personne de côté, notamment avec les États, les partenaires de développement, les organisations de la société civile et le secteur privé.
6. *Donner des avis et fournir un appui concernant les activités qui permettent de rassembler et de diffuser les connaissances, les technologies et les bonnes pratiques* dans les domaines relevant du mandat de la FAO et *d'en améliorer l'assimilation.*
7. *Mener des activités de promotion et de communication aux niveaux national, régional et mondial*, notamment auprès des consommateurs, en s'appuyant sur les connaissances et les données de la FAO, sa position en tant qu'organisme spécialisé des Nations Unies et son rôle d'intermédiaire neutre et de confiance.

D. Théorie du changement de la FAO – cadre de résultats stratégiques

44. 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 aux échelles mondiale, régionale et nationale. À cet égard, il faut 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 en interne et avec ses partenaires pour promouvoir des résultats durables et une efficacité optimale.

45. Dans la présente section, il est décrit comment la FAO repense son cadre de résultats pour s'assurer que sa contribution aux processus de développement aux échelles 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.

46. À la *section E* est présenté plus en détail le modèle d'activité redynamisé de la FAO, y compris l'approche programmatique, les méthodes de travail appliquées aux différents niveaux de l'Organisation et les modalités de sa collaboration avec les partenaires, son objectif étant de promouvoir des résultats durables et d'en optimiser les effets.

Vision et objectifs mondiaux de la FAO

47. Le Cadre stratégique est guidé par la vision et les trois objectifs mondiaux des Membres.

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.*

48. 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.

Fil conducteur stratégique de la FAO et objectifs de développement durable

49. Le fil conducteur qui guide le Cadre stratégique est la transition vers des systèmes agroalimentaires PLUS efficaces, PLUS inclusifs, PLUS résilients et PLUS durables qui permettent d'apporter des *améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie*, en ne laissant personne de côté.

Figure 1: Les quatre améliorations



50. Les *quatre améliorations* orientent la manière dont la FAO entend contribuer directement aux trois ODD directeurs, à savoir l'ODD 1 (pas de pauvreté), l'ODD 2 (faim «zéro») et l'ODD 10 (inégalités réduites)¹⁷, ainsi qu'à la réalisation des ODD dans leur ensemble, ce qui est crucial pour concrétiser la vision globale de l'Organisation. Elles reflètent les aspects économiques, sociaux et environnementaux interdépendants des systèmes agroalimentaires et encouragent également l'adoption d'une approche stratégique et systémique dans toutes les interventions de la FAO.

51. Les ODD occupent une place centrale dans la théorie générale du changement en vigueur à la FAO. Les principaux ODD et les indicateurs correspondants, y compris tous les indicateurs pour lesquels la FAO est l'organisme responsable ou un organisme contributeur¹⁸, servent à promouvoir les priorités, à suivre les progrès accomplis et à exprimer les aspirations au niveau des résultantes/effets à moyen/long terme.

52. La FAO occupe une place unique qui lui permet de contribuer directement à la réalisation d'un certain nombre d'ODD qui s'articulent autour de ses quatre aspirations (*améliorations en matière de production, de nutrition, d'environnement et de conditions de vie*). Par exemple, l'ODD 14 (*vie aquatique*) couvre les *quatre améliorations*, 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 et aquacoles une composante indispensable des stratégies de sécurité alimentaire et de nutrition.

Figure 2: Les objectifs de développement durable



53. La FAO appliquera son Cadre stratégique et produira des résultats par l'intermédiaire de ses programmes et conformément à son cadre de résultats, au titre des *quatre améliorations*, en adoptant une approche systémique pour limiter au minimum les arbitrages qu'il conviendra d'opérer aux fins de la réalisation des ODD. En adoptant une approche axée sur les systèmes agroalimentaires, la FAO s'attachera à ne pas uniquement considérer l'agriculture à l'aune de la production ou de la macroéconomie afin de garantir la sécurité alimentaire et la résilience des moyens d'existence, de promouvoir les innovations et de mieux catalyser les investissements et les partenariats.

¹⁷ Notamment entre pays riches et pays pauvres, zones urbaines et zones rurales, et hommes et femmes.

¹⁸ Indicateurs pertinents qui se rapportent aux ODD 1 (pas de pauvreté), 2 (faim «zéro»), 5 (égalité entre les sexes), 6 (eau propre et assainissement), 12 (consommation et production responsables), 14 (vie aquatique) et 15 (vie terrestre).

54. En plaçant le Programme 2030 et les ODD au centre du Cadre stratégique, la FAO adopte, au lieu de cibles et d'indicateurs différenciés, un langage commun qui lui permet de définir les cibles qu'elle est chargée d'atteindre et les résultats correspondants pour les différents niveaux de l'Organisation.

Domaines prioritaires du Programme

55. Les domaines prioritaires guideront les programmes qui seront mis en œuvre par la FAO, au titre des *quatre améliorations*, afin de résoudre les problèmes 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, ainsi que des sessions des conférences régionales et des comités techniques, et dans le cadre d'autres processus de consultation, officiels ou informels. Ils seront l'avantage comparatif de la FAO en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies s'agissant de contribuer au Programme 2030 et permettront de regrouper les compétences et les connaissances techniques vastes et approfondies de l'Organisation.

56. Les domaines prioritaires du Programme (DPP) sont des thèmes techniques interdisciplinaires et axés sur des questions en particulier, qui représentent la contribution stratégique de la FAO à certains indicateurs et cibles des ODD. Cette démarche est conforme à l'évaluation des résultats du Cadre stratégique de la FAO effectuée par le Bureau de l'évaluation, à l'issue de laquelle il a été 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»¹⁹. Les domaines prioritaires du Programme illustrent les relations d'interdépendance et le caractère indivisible des ODD.

57. Le fait d'introduire, pour les programmes, des domaines prioritaires axés sur des thématiques spécifiques, est également conforme aux objectifs de la structure organisationnelle du Siège approuvée par le Conseil en juillet 2020²⁰, qui est une structure modulaire et souple visant à garantir l'efficacité, l'efficience et la collaboration intersectorielle.

58. Les 20 domaines prioritaires du Programme qui sont proposés dans le Cadre stratégique sont présentés dans les grandes lignes au *tableau 2*.

Tableau 2: Les 20 domaines prioritaires du Programme

DPP	Définition des résultantes	Cibles des ODD
AMÉLIORATION EN MATIÈRE DE PRODUCTION	<i>Établir des modes de consommation et de production durables grâce à des filières d'approvisionnement efficaces et inclusives dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture aux niveaux local, régional et mondial, en veillant à la résilience et à la durabilité des systèmes agroalimentaires dans le contexte du changement climatique et environnemental</i>	
AP 1: Innovation verte	Des possibilités entrepreneuriales et commerciales vertes intégrées, ouvertes aux petits producteurs vulnérables, sont créées dans des systèmes de production végétale, animale et forestière durables et reposent sur l'innovation, les technologies et des politiques porteuses	2.3, 2.4, 6.4, 15.2
AP 2: Transformation bleue	Promotion de systèmes alimentaires bleus plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables au moyen de politiques et de programmes améliorés pour une gestion intégrée fondée sur des données scientifiques, de l'innovation technologique et de la mobilisation du secteur privé	2.1, 2.2, 14.2, 14.4, 14.6, 14.7, 14.b, 14.c

¹⁹ PC 127/2, paragraphe 10.

²⁰ CL 164/REP, paragraphe 14 a).

DPP	Définition des résultantes	Cibles des ODD
AP 3: Approche «Une seule santé»	Des systèmes sanitaires nationaux et internationaux intégrés «Une seule santé», renforcés et performants, sont établis pour les êtres humains, les animaux, les végétaux et l'environnement grâce à une meilleure prévention des infestations d'organismes nuisibles et des maladies, à des systèmes d'alerte rapide plus efficaces et à la gestion améliorée des risques sanitaires nationaux et mondiaux, y compris la résistance aux antimicrobiens	1.5, 3.d, 15.8
AP 4: Accès équitable aux ressources pour les petits producteurs	L'accès des petits producteurs et des agriculteurs familiaux aux ressources économiques et naturelles, aux marchés, aux services, à l'information, à l'éducation et aux technologies est plus équitable car les politiques, les stratégies et les programmes ont été améliorés	1.4, 2.3, 2.4, 9.3
AP 5: Agriculture numérique	Des technologies informatiques et numériques accessibles qui améliorent les débouchés commerciaux, la productivité et la résilience sont intégrées aux politiques et aux programmes relatifs aux systèmes agroalimentaires, l'accent étant mis sur l'accès équitable et à moindre coût des communautés rurales pauvres et vulnérables à ces technologies	1.4, 5.b, 9.c, 17.8
AMÉLIORATION EN MATIÈRE DE NUTRITION	<i>Éliminer la faim, concrétiser la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition sous toutes ses formes, notamment en promouvant des aliments nutritifs et en accroissant l'accès à des régimes alimentaires sains</i>	
AN 1: Une alimentation saine pour tous	Le droit à une alimentation adéquate est établi et la transition vers une alimentation saine pour les populations nationales est rendue possible par la définition de priorités dans des environnements institutionnels, stratégiques et juridiques intégrés qui garantissent et encouragent la mobilisation des consommateurs et du secteur privé	1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.4, 12.8, 14.b
AN 2: La nutrition au bénéfice des plus vulnérables	Priorité accordée à la localisation et à l'élimination de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition des plus vulnérables, quel que soit le contexte, dans les politiques, les stratégies et les programmes ciblés élaborés et mis en œuvre par les pays	1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2
AN 3: Des aliments salubres pour tous	Des politiques et une législation intégrées et multisectorielles en matière de sécurité sanitaire des aliments ont été adoptées et mises en œuvre par les gouvernements dans l'ensemble des systèmes alimentaires nationaux	2.1, 2.2, 3.2
AN 4: Réduction des pertes et du gaspillage alimentaires	Mise en place et application, par les gouvernements et les organisations intergouvernementales, de feuilles de route claires et adaptées au contexte qui invitent l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et de l'environnement alimentaire et les consommateurs à réduire les pertes et le gaspillage alimentaires et qui leur donnent les moyens d'y parvenir	2.1, 2.2, 12.3
AN 5: Transparence des marchés et des échanges commerciaux	Amélioration de la transparence des marchés et participation équitable aux marchés, aux chaînes de valeur mondiales et au commerce international grâce à la coordination des politiques et des capacités humaines et institutionnelles au service de la prise de décisions fondées sur des éléments concrets	2.b, 2.c, 10.a, 17.11
AMÉLIORATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT	<i>Protéger et restaurer les écosystèmes terrestres et marins, promouvoir leur utilisation durable et lutter contre le changement climatique (réduction, réutilisation, recyclage et gestion des résidus) grâce à des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables</i>	
AE 1: Systèmes agroalimentaires contribuant à atténuer le changement climatique et adaptés à ses effets	Transformation et résilience des systèmes agroalimentaires à l'appui de la durabilité et de la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris grâce à l'adoption et à la mise en œuvre de pratiques, de politiques et de programmes favorisant une agriculture intelligente face aux aléas climatiques	2.4, 13.1, 13.2, 13.b, 14.3

DPP	Définition des résultantes	Cibles des ODD
AE 2: La bioéconomie au service d'une alimentation et d'une agriculture durables	Promotion d'une bioéconomie qui trouve le point d'équilibre entre valeur économique, protection sociale et viabilité écologique par la formulation et la mise en œuvre de politiques et de pratiques intégrées fondées sur des données concrètes dans les microenvironnements et les macroenvironnements, en appliquant de nouvelles solutions dans les domaines technologiques et sociaux et au sein de l'Organisation	12.2, 12.4, 12.5
AE 3: Biodiversité et services écosystémiques à l'appui de l'alimentation et de l'agriculture	Préservation de la biodiversité au service de l'alimentation et de l'agriculture, et promotion de l'utilisation durable, de la conservation et de la restauration des écosystèmes marins, terrestres et d'eau douce et des services connexes grâce à l'adoption de politiques et de pratiques ciblées	2.5, 14.4, 15.1, 15.3, 15.4, 15.6
AMÉLIORATION EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE VIE	<i>Promouvoir une croissance économique inclusive en réduisant les inégalités (entre zones urbaines et zones rurales, pays riches et pays pauvres, hommes et femmes)</i>	
AV 1: Égalité femmes-hommes et autonomisation des femmes rurales	Les femmes ont les mêmes droits, le même accès aux ressources et le même contrôle de ces ressources, ainsi que le même accès aux services, aux technologies, aux institutions, aux possibilités économiques et à la prise de décision; les lois et les pratiques discriminantes ont été éliminées au moyen de politiques, de stratégies, de programmes et de cadres juridiques qui tiennent compte de l'égalité femmes-hommes	2.3, 5.4, 5.a, 5.c
AV 2: Transformation rurale inclusive	La transformation et la relance inclusives des zones rurales, garantissant la participation équitable des groupes pauvres, vulnérables et marginalisés et assurant à ces derniers la part d'avantages qui leur revient, sont accélérées par la mise en œuvre de politiques, de stratégies et de programmes ciblés	1.1, 8.3, 8.5, 10.1, 10.2, 10.7, 14.b
AV 3: Mise en place de systèmes alimentaires urbains durables	Transition vers des systèmes agroalimentaires urbains et périurbains plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables qui permettent de s'attaquer à la pauvreté, à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition dans les zones urbaines, qui favorisent une bonne alimentation et qui catalysent une transformation rurale inclusive et durable, encouragée par l'adoption de politiques et de programmes d'appui, ainsi que par la mise en place et la transposition à plus grande échelle de mesures et d'investissements par les parties prenantes nationales et locales	1.1, 2.1, 11.a, 12.1
AV 4: Situations d'urgence agricoles et alimentaires	Les pays confrontés à une insécurité alimentaire aiguë, ou risquant de l'être, reçoivent une assistance d'urgence à l'appui des moyens d'existence et de la nutrition et, dans le cadre d'une approche axée sur l'interface entre aide humanitaire et développement, compte tenu de la contribution que celle-ci peut apporter à la paix, leurs populations sont dotées des capacités nécessaires pour mieux surmonter et gérer les chocs et les risques à l'avenir	1.5, 2.1, 2.2, 2.3, 16.1
AV 5: Systèmes agroalimentaires résilients	La résilience des systèmes agroalimentaires et des moyens d'existence face aux chocs socioéconomiques et environnementaux est renforcée grâce à une meilleure compréhension des risques multiples et à l'établissement de mécanismes de gouvernance efficaces aux fins de la mise en œuvre de mesures de réduction de la vulnérabilité	1.3, 1.5, 2.4
AV 6: Initiative Main dans la main	Accélération de la transformation agricole et du développement rural durable en ciblant les plus pauvres et les personnes qui souffrent de la faim, en différenciant les territoires et les stratégies et en réunissant toutes les dimensions pertinentes des systèmes agroalimentaires par l'analyse et les partenariats	1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.a, 10.1, 10.2

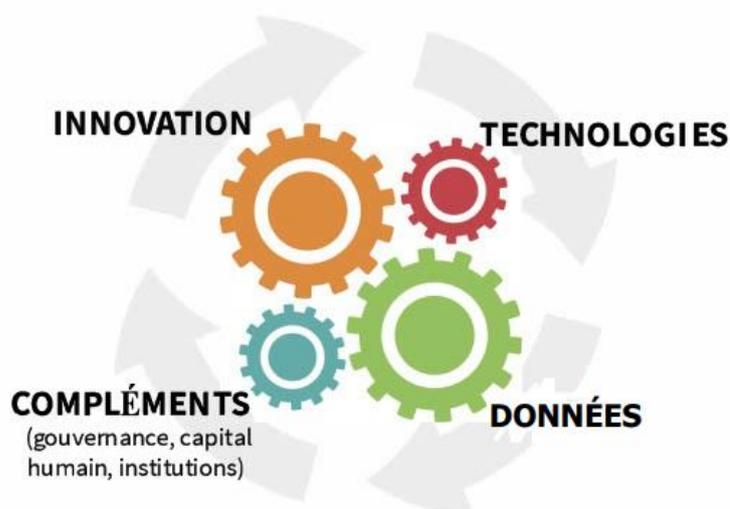
DPP	Définition des résultantes	Cibles des ODD
AV 7: Accroissement des investissements	Accélération de la transition vers des systèmes agroalimentaires durables qui permettent de réduire les inégalités et d'éliminer la pauvreté et la faim au moyen d'une hausse des investissements publics et privés et de l'amélioration des capacités, afin d'amplifier les effets des investissements futurs	1.b, 2.a, 10.1, 10.2, 10.b, 17.5

59. Une présentation plus détaillée des DPP et de leurs cadres de résultats figure dans le Plan à moyen terme 2022-2025 et le Programme de travail et budget 2022-2023²¹, y compris les problèmes majeurs à résoudre, les liens qui unissent les DPP et les résultats escomptés au regard des cibles et des indicateurs des ODD, la manière dont la FAO exploitera les accélérateurs pour stimuler les progrès, les grandes composantes thématiques, notamment les aspects normatifs et ceux ayant trait aux fonctions essentielles de la FAO, et les principaux risques et arbitrages.

Accélérateurs de la FAO

60. Afin d'avancer plus vite, de donner leur ampleur maximale aux efforts visant la réalisation des objectifs de développement durable et de concrétiser ses aspirations, les *quatre améliorations*, la FAO appliquera quatre «accélérateurs» transversaux/convergents – *technologies, 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. Cela montre qu'il est absolument crucial de faire en sorte que nos interventions aient des effets plus rapides, tout en réduisant au minimum les arbitrages nécessaires. Les quatre accélérateurs, présentés à la *figure 3*, peuvent contribuer à la réalisation de ces deux objectifs. Les technologies, l'innovation et les données doivent impérativement être inclusives, respecter le principe d'égalité femmes-hommes et être mises à profit pour stimuler le développement.

Figure 3: Les quatre accélérateurs transversaux/convergents



61. Les *technologies* d'apparition récente modifient déjà les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture, mais la plupart des gouvernements et des intervenants des systèmes agroalimentaires ne tirent pas encore parti de leur immense potentiel. Il est absolument crucial d'aider les agriculteurs à tirer pleinement parti des nouvelles technologies, comme l'agriculture numérique, les biotechnologies, l'agriculture de précision, les innovations en matière d'agroécologie, la 5G et l'intelligence artificielle (IA) afin d'accroître la production alimentaire tout en respectant l'environnement. Les accélérateurs visent à réduire la quantité nécessaire d'intrants matériels et à nous permettre d'optimiser encore

²¹ C 2021/3.

davantage leur utilisation, autrement dit de les affecter de manière plus efficiente afin d'obtenir un meilleur rendement par unité.

62. À titre d'exemple, les secteurs alimentaire et agricole peuvent mettre à profit des outils numériques qui vont du commerce électronique jusqu'à l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer la lutte contre les organismes nuisibles et la génétique des cultures, en passant par les registres des transactions fondés sur les chaînes de blocs, ainsi que des outils permettant de gérer les ressources naturelles de manière optimale et de lancer des alertes rapides lorsque la sécurité alimentaire est menacée.

63. L'*innovation* de manière générale, et en particulier dans l'agriculture, est une force motrice qui joue un rôle essentiel s'agissant de libérer le monde de la faim et de la malnutrition. Les innovations, y compris sociales, politiques, institutionnelles, financières et technologiques, qui se fondent sur des éléments factuels et scientifiques, sont des facteurs importants qui ont une incidence directe sur les processus de production et de distribution des produits agricoles et des denrées alimentaires.

64. Par ailleurs, il est indispensable d'adopter des approches novatrices s'agissant de reconstruire en mieux. Dans ce contexte, il convient d'envisager l'innovation au sens le plus large, notamment en matière de technologies, de gestion, de modèles d'activité et de politiques porteuses.

65. À l'échelle mondiale, l'alimentation et l'agriculture peuvent être les grands bénéficiaires de la quatrième révolution industrielle (ou agriculture 4.0 dans ce contexte en particulier), qui tient largement à la production de grands ensembles de données (mégadonnées) au moyen de technologies numériques novatrices, en convergence avec la science et la technologie au sens large. Cette évolution offre une occasion sans précédent de faire en sorte que le secteur agricole produise plus avec moins d'eau, moins de terres et moins d'énergie, en préservant la biodiversité et en réduisant les émissions de dioxyde de carbone. L'innovation agricole ne se limite pas à la technologie; il s'agit du processus par lequel des personnes ou des organisations mettent en application pour la première fois des produits, des processus ou des modes d'organisation, nouveaux ou existants, dans un certain contexte afin d'accroître l'efficacité, la compétitivité et la résilience en poursuivant un objectif qui apporte la solution à un problème. L'innovation ne se cantonne pas non plus à la modernisation des politiques et des modèles d'activité intéressant les systèmes agroalimentaires.

66. En ce qui concerne les *données*, la *plateforme géospatiale de l'Initiative Main dans la main* et le laboratoire de mégadonnées illustrent en quoi le fait d'associer des données sur l'alimentation, l'agriculture, les aspects socioéconomiques et les ressources naturelles peut contribuer à renforcer la prise de décisions fondées sur des éléments concrets dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Les données peuvent notamment permettre de suivre la productivité de l'eau dans l'agriculture, y compris dans les systèmes agricoles où les terres et l'eau subissent des pressions liées à l'activité humaine, comme c'est le cas pour la répartition de certaines espèces aquatiques, et d'analyser l'évolution des précipitations, grâce à la conception d'interventions agricoles et de plans d'investissement ciblés selon une approche territoriale qui favorise l'égalité, l'inclusion et une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable.

67. On entend par *compléments* la gouvernance, le capital humain et les institutions indispensables à une transformation inclusive des systèmes agroalimentaires. Les processus de transformation reposent sur le renforcement, la transparence et la responsabilité des institutions et de la gouvernance, y compris une gouvernance réglementaire adaptative et efficace (catalyseurs en amont).

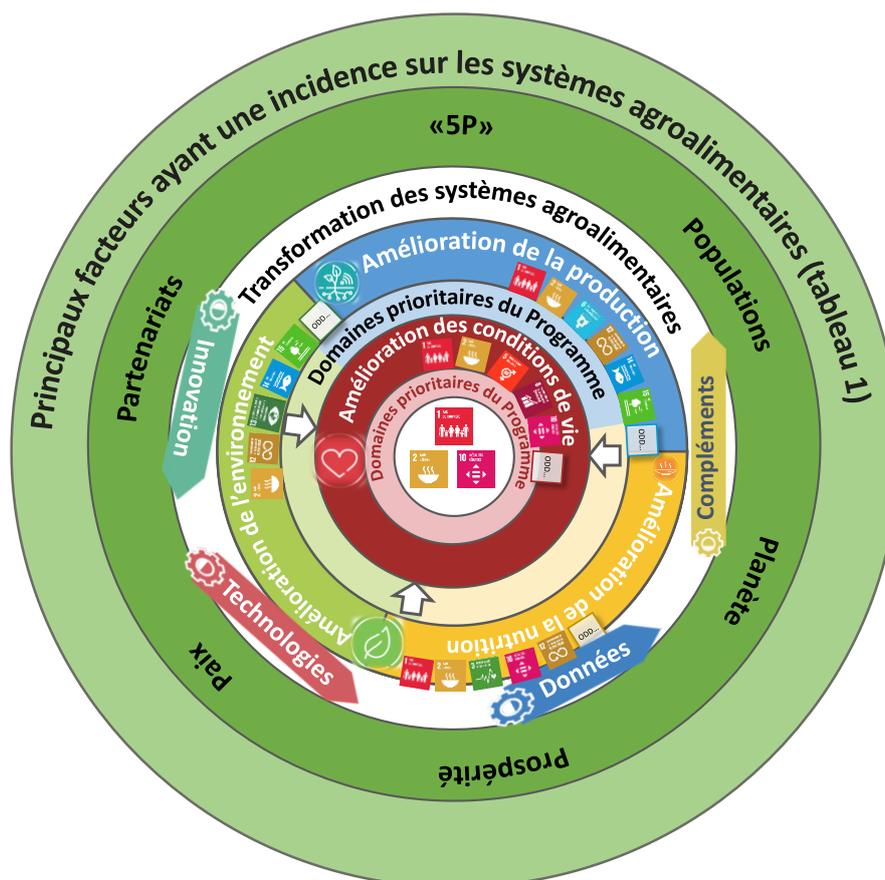
68. Force est de constater que ces progrès technologiques révolutionnaires s'accompagnent de risques d'inégalité d'accès et d'exclusion. Il convient d'investir dans le capital humain en renforçant les capacités et de mettre en place des politiques et des réglementations permettant d'atténuer ce risque. Il est crucial que l'offre de main-d'œuvre corresponde à la demande qui découlera de l'essor des nouvelles technologies et de l'innovation afin que le processus soit plus inclusif. 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.

Représentation graphique des éléments du Cadre stratégique

69. La figure 4 est une représentation graphique des principaux éléments qui constituent le cadre de résultats stratégiques de la FAO et ont une incidence sur cet instrument, en partant des éléments les plus périphériques:

- les *facteurs* ayant une incidence sur les systèmes agroalimentaires (voir le *tableau 1* et l'*annexe 1*);
- les *cinq principes* généraux qui sous-tendent tous les ODD (les «*cinq P*»): populations, planète, prospérité, paix et partenariats;
- une approche systémique distinctive à l'appui de la *transformation des systèmes agroalimentaires* et les *quatre accélérateurs* visant à stimuler la réalisation du Programme 2030;
- les quatre aspirations de la FAO (les *quatre améliorations*) qui s'ancrent dans les ODD;
- les programmes destinés à résoudre les problèmes graves et qui établissent des liens entre les différents aspects des travaux de l'Organisation, notamment l'agriculture, les pêches, les forêts, l'élevage, les terres et l'eau, la réduction de la pauvreté et l'accès amélioré aux investissements et aux financements;
- les ODD directeurs 1 (*pas de pauvreté*), 2 (*faim «zéro»*) et 10 (*inégalités réduites*).

Figure 4: Principaux éléments du cadre de résultats stratégiques de la FAO



Thèmes transversaux

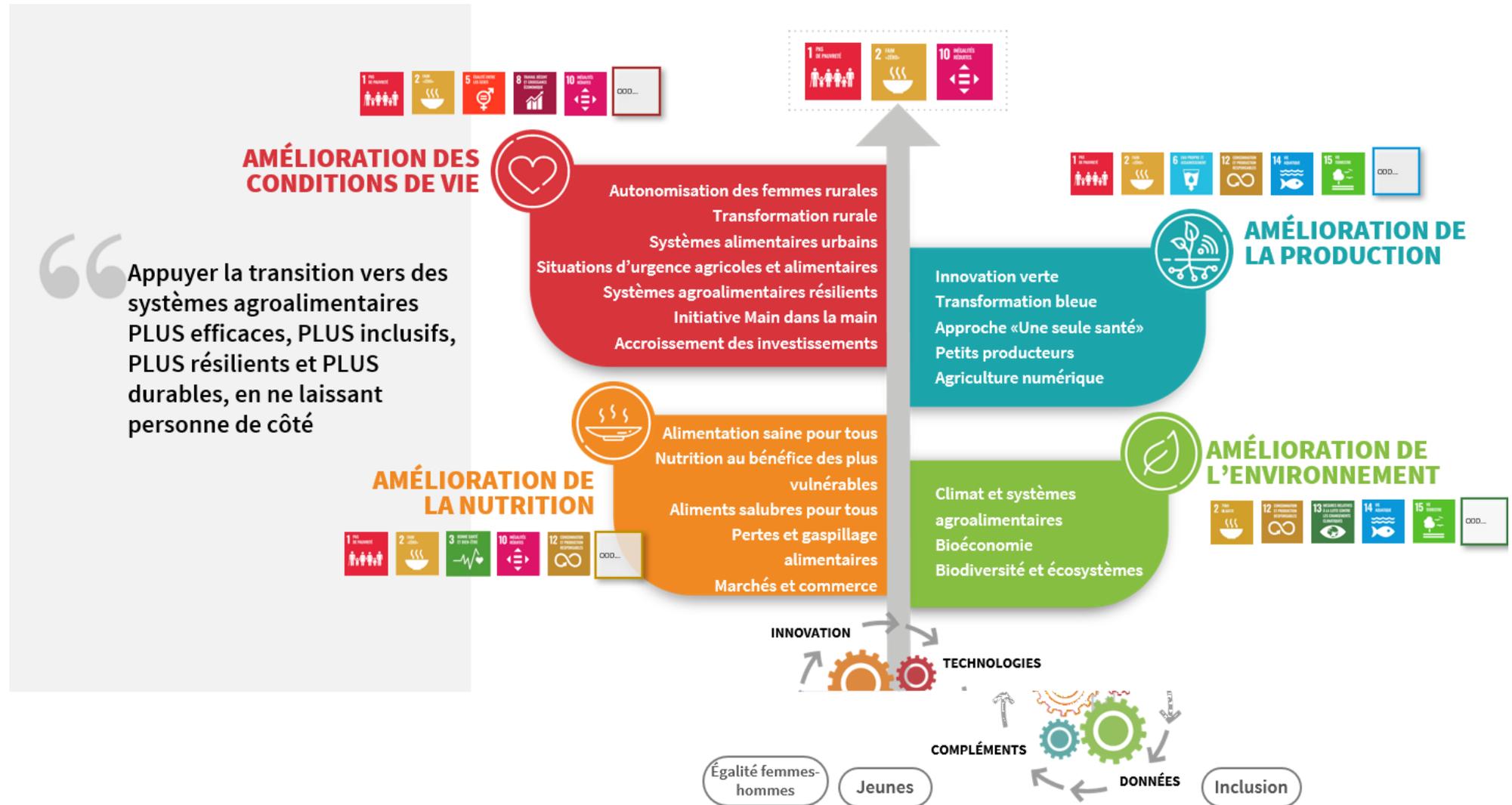
70. Les thèmes transversaux de la FAO sont des questions importantes qui doivent être prises en compte dans l'ensemble des programmes de l'Organisation et qui nécessitent une visibilité particulière.

71. Au titre du Cadre stratégique, il est proposé de restreindre les thèmes transversaux à quelques problématiques clés qui revêtent une importance cruciale pour le Programme 2030 et s'agissant de porter le fil conducteur stratégique. En suivant cette logique, la FAO a défini trois thèmes: *l'égalité femmes-hommes*, *les jeunes* et *l'inclusion* (afin de réduire les inégalités et de ne laisser personne de côté). L'idée est de promouvoir une intégration et une prise en compte plus systématiques de ces questions dans l'ensemble des activités de la FAO.

72. À cet égard, il convient de noter qu'un certain nombre de thèmes techniques essentiels présentant un caractère transversal (changement climatique, nutrition et biodiversité) apparaissent de manière explicite dans les DPP et correspondent chacun à une stratégie formulée à l'échelle de l'Organisation, à la demande des organes directeurs, et assortie d'obligations de rendre compte aux Membres.

73. La *figure 5* donne un aperçu du cadre de résultats de la FAO, y compris les domaines prioritaires du Programme, les thèmes transversaux et les accélérateurs.

Figure 5: Cadre de résultats stratégiques de la FAO



74. L'*annexe 2* est une représentation graphique du cadre de résultats de la FAO, qui place les ODD au cœur des travaux de l'Organisation, et l'*annexe 3* montre comment cette architecture se matérialise au niveau des pays, les ODD étant le langage commun qui permet d'établir un lien entre les priorités nationales et le cadre de résultats global.

E. La théorie du changement à la FAO – un modèle d'activité redynamisé et adapté aux objectifs visés

75. Une chaîne et un cadre de résultats détaillés sont des éléments indispensables pour définir sans équivoque les objectifs finaux, les jalons intermédiaires et les mesures immédiates, et pour énoncer clairement les priorités et la valeur ajoutée des activités. Cependant, le défi que représente le Programme 2030 nécessite de changer de modèle d'activité de sorte que puisse s'opérer le changement transformationnel requis. Il faut que la FAO et toutes les autres entités du système des Nations Unies revoient leurs méthodes de travail afin de tirer le meilleur parti de leurs ressources limitées, ainsi que de leurs connaissances mondiales, de leur statut de neutralité et de leur pouvoir mobilisateur. En résumé, nous devons nous efforcer à la fois de «faire les choses bien» et de «faire ce qu'il faut».

76. L'association plus explicite du modèle d'activité de la FAO au fil conducteur stratégique, les accélérateurs et le nouveau cadre de résultats axé sur les ODD constituent le socle du Cadre stratégique. L'objectif de la FAO est de devenir une organisation inclusive et agile, transparente, ouverte, novatrice, responsable, efficace et influente, et qui aide ses Membres à réaliser les *quatre améliorations* visées.

77. La FAO s'appuiera sur son avantage comparatif en tant qu'organisation spécialisée du système des Nations Unies pour mobiliser de plus grandes coalitions de partenaires autour de l'alimentation, de la nutrition et des systèmes agroalimentaires, et pour y participer, à l'appui des processus menés aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national. Elle abandonnera son approche traditionnelle au profit d'un modèle d'activité davantage tourné vers l'avenir qui promouvra la science, la technologie et l'innovation.

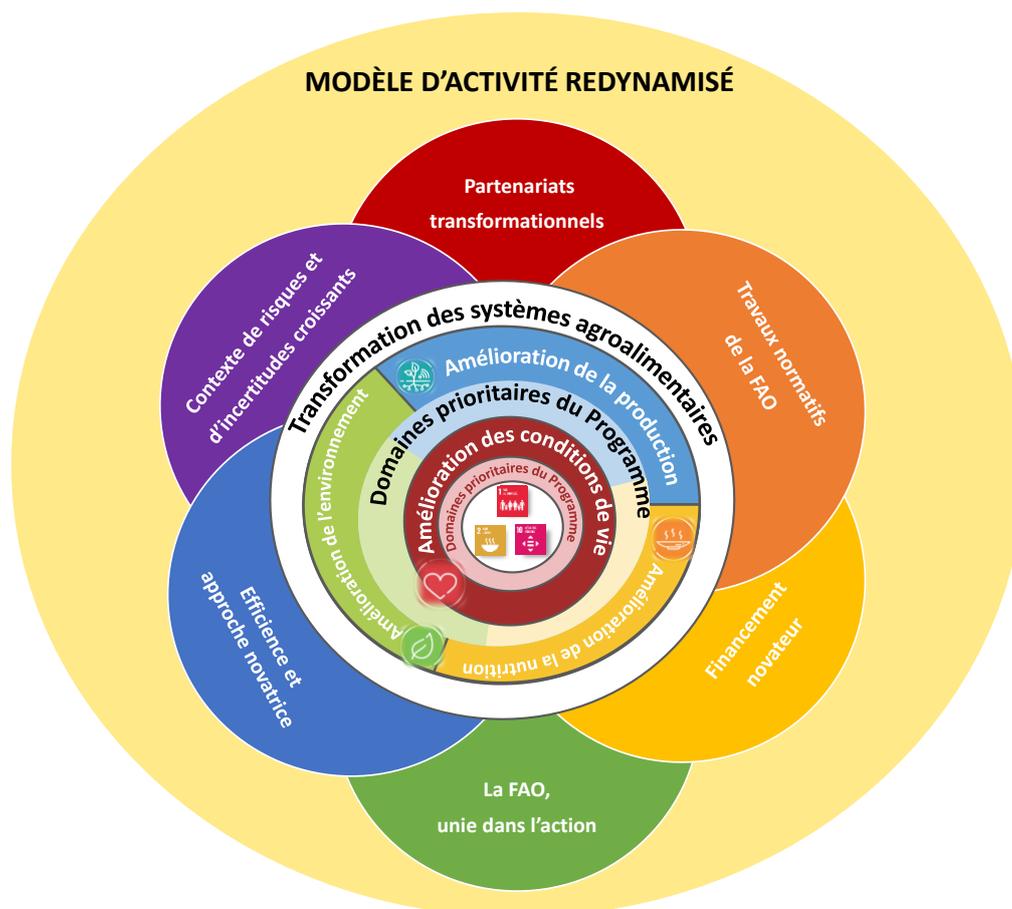
78. À cet effet, elle rééquilibrera ses travaux afin de favoriser davantage d'autres acteurs susceptibles de concourir à ce changement, en fournissant une base d'information et d'analyse solide pour attirer des investissements importants et durables et tirer parti de mécanismes de financement novateurs. Cela nécessitera de repositionner les actifs relatifs à l'analyse, aux aspects techniques, aux politiques et aux investissements afin d'obtenir des résultats mieux ciblés et plus tangibles au moyen de services prêtés dans le cadre de partenariats, qui rassemblent les travaux normatifs et les activités de projet dans une optique programmatique plus centrée.

79. L'approche programmatique permettra à la FAO de tirer le meilleur parti de ses avantages comparatifs pour promouvoir des activités à grande échelle qui renforceront la durabilité et les effets à long terme. Elle consiste à fédérer les différents niveaux et strates de l'Organisation autour d'une vision commune des objectifs qu'il convient d'atteindre et des moyens d'action qui permettent d'y parvenir, afin de satisfaire les besoins des Membres.

80. Cette approche programmatique améliorée sera sous-tendue par diverses mesures, qui viseront à stimuler des partenariats transformatifs et étendus, à tirer le meilleur parti des atouts de la FAO en matière normative, à trouver des mécanismes et des sources de financement novateurs pour compléter les modes de financement habituels, à œuvrer à la concrétisation d'une vision unifiée (unité d'action), à adopter des approches efficaces et novatrices, et à faire en sorte que l'Organisation soit en mesure de fonctionner dans un environnement de plus en plus risqué et incertain, comme l'illustre la *figure 6* et tel qu'exposé plus en détail ci-dessous. Une administration plus efficace, plus moderne et davantage axée sur le service contribuera à l'exécution du Programme selon un modèle d'activité redynamisé.

81. Pour continuer d'être un facilitateur agile du changement, la FAO a entrepris de mettre en place une stratégie de gestion du changement en parallèle avec son Cadre stratégique, qui débouchera sur un modèle d'activité redynamisé et mieux adapté au but poursuivi.

Figure 6: Un modèle d'activité redynamisé et adapté aux objectifs visés



Partenariats transformationnels

82. 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.

83. Tel qu'indiqué dans le manifeste du Directeur général, de nouvelles formes de partenariats sont nécessaires pour faire progresser le Programme 2030, y compris pour revitaliser les partenariats Nord-Sud, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Ces partenariats redynamisés peuvent inclure des entreprises et des institutions universitaires, des organismes régionaux, et des organisations de la société civile travaillant en collaboration avec la FAO et ses Membres.

84. 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 de soutenir ensemble la mise en œuvre des ODD 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 structure organisationnelle. Elle continuera également de chercher à étendre et à approfondir ses partenariats avec les organisations de producteurs, les universités, les instituts de recherche et les organisations de la société civile.

85. Étant donné que le secteur privé est un élément clé des partenariats en faveur de la réalisation des ODD, la FAO a élaboré une nouvelle stratégie en matière de mobilisation du secteur privé²², qui a été adoptée par le Conseil à sa cent soixante-cinquième session, en novembre 2020. L'objectif général de la nouvelle stratégie est d'améliorer la participation du secteur privé aux travaux de l'Organisation, y compris au niveau décentralisé, sous la bannière d'une FAO unie dans l'action, afin d'œuvrer à des solutions durables à plus long terme. La FAO considère que la mobilisation du secteur privé permettra de nouer des partenariats stratégiques, de renforcer l'action collective multipartite et de trouver des solutions novatrices prises en main et pilotées par les pays afin d'aider les Membres à réaliser les ODD et, au bout du compte, de porter à leur maximum les effets positifs pour les bénéficiaires auxquels l'Organisation prête une assistance²³.

86. Le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, actuellement en cours, stimule le renforcement et la diversification de la collaboration de la FAO avec les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres entités des Nations Unies aux niveaux des régions et des pays. Il existe de plus en plus de partenariats en faveur de la résilience et le Module d'action groupée en matière de sécurité alimentaire dirigé conjointement par la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM) prête un appui à la coordination en matière de sécurité alimentaire dans les pays en proie à une crise alimentaire. La FAO prévoit d'étendre et d'améliorer ses partenariats avec des entités du système des Nations Unies, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome.

87. Les relations étroites qu'elle entretient avec ces organismes et les autres entités des Nations Unies se reflètent également dans les domaines prioritaires du Programme – *situations d'urgence alimentaires et agricoles*: collaboration avec le PAM; *accroissement des investissements*: collaboration avec le Fonds international de développement agricole (FIDA); *approche «Une seule santé»*: travaux conjoints avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE).

88. Parmi les autres principaux partenariats conclus récemment, citons ceux auxquels participent les entités suivantes:

- *Organisation du Système CGIAR*: L'Organisation du Système CGIAR, qui n'était initialement qu'une organisation de recherche, est devenue le plus vaste réseau mondial d'innovation en matière agricole et intervient aujourd'hui sur les mêmes aspects du développement que la FAO. Il est judicieux de collaborer avec cette entité unie dans l'action pour porter à leur maximum les effets collectifs des activités, exploiter les avantages comparatifs et tirer parti des atouts institutionnels de chaque organisation.
- *Instituts de recherche, notamment universitaires*: La FAO collabore de longue date avec des universités et d'autres organisations de recherche, ce individuellement (systèmes nationaux de recherche agricole) ou par l'intermédiaire de consortiums (Confédération mondiale des associations de l'enseignement supérieur pour les agrobiosciences et Forum mondial de la recherche agricole et de l'innovation, par exemple). Les partenariats de la FAO avec des institutions nationales, régionales et internationales de tous les continents seront cruciaux pour améliorer la diffusion des connaissances et l'élaboration d'approches novatrices qui seront prises en main au niveau local. Il est de plus en plus essentiel d'intégrer les constatations effectuées dans des politiques et des pratiques concrètes, ce qui est également important pour la FAO en tant qu'organisation détentrice de connaissances.
- *Parlementaires*: La collaboration de la FAO avec des alliances parlementaires de plusieurs régions a eu des effets considérables sur les programmes législatifs des pays concernés. Les initiatives fructueuses doivent être reproduites et élargies.

89. Les domaines sur lesquels les partenariats devraient se concentrer à l'avenir sont notamment les activités liées aux systèmes agroalimentaires, les partenariats axés sur une alimentation saine et l'élimination de la malnutrition sous toutes ses formes (y compris l'obésité), ainsi que les partenariats visant l'élimination de la faim et de la pauvreté rurale et la résolution des crises alimentaires. En outre,

²² CL 165/4 Rev.1, *Nouvelle stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025*.

²³ CL 165/4 Rev.1, *Nouvelle stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025*.

parmi les nouveaux domaines ciblés figureront une utilisation accrue des possibilités offertes par la science, la technologie et l'innovation afin d'atteindre les ODD, 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, de sources de données inhabituelles et de la science des données.

Travaux normatifs de la FAO

90. Les travaux normatifs de la FAO représentent un avantage comparatif considérable pour celle-ci en tant qu'organisation spécialisée du système des Nations Unies. En effet, ces activités contribuent notamment à l'élaboration de normes qui sont incorporées dans les conventions, les déclarations, les cadres réglementaires, les accords, les lignes directrices, les codes de pratiques et autres instruments normatifs aux niveaux national, régional et mondial²⁴. De plus, la FAO met au point des biens publics mondiaux sous la forme de produits axés sur les connaissances, de données et de statistiques à l'appui de l'élaboration de normes et de leur application à différents niveaux.

91. 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 qui découle de ses ressources normatives. Ces travaux normatifs sont par ailleurs constamment renforcés par les enseignements tirés sur le terrain. C'est cette combinaison qui donne à la FAO ses avantages comparatifs et explique la «valeur ajoutée» unique qu'elle apporte aux Membres.

92. Afin de renforcer la pertinence, la visibilité et les effets de ses travaux normatifs, la FAO aidera les Membres et les partenaires à renforcer leurs capacités s'agissant d'élaborer, d'adapter et d'utiliser les normes, les produits du savoir, les données et les statistiques nécessaires à la réalisation des ODD intéressant l'alimentation et l'agriculture, tout en veillant à ce que ces normes soient fondées sur des éléments scientifiques et établies selon un processus transparent, participatif et inclusif.

93. Les travaux normatifs de la FAO contribueront à définir la valeur ajoutée que l'Organisation peut apporter comparativement aux autres au niveau des pays, y compris grâce à une meilleure intégration des travaux normatifs dans les analyses communes de pays, les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les cadres de programmation par pays (CPP) de la FAO qui en découlent. Afin que les normes établies soient utilisées de manière optimale dans toute l'Organisation, celle-ci s'efforcera également: de veiller à l'intégration des travaux normatifs dans les programmes et les projets menés par la FAO dans les pays; d'intensifier les activités de mobilisation de ressources à l'appui de la mise en œuvre des travaux normatifs; de renforcer les capacités du personnel à tous les niveaux, de sorte qu'il puisse contribuer à l'élaboration et à l'application des normes; d'améliorer les connaissances dans l'ensemble de l'Organisation. Enfin, compte tenu des enseignements tirés et des recommandations découlant de l'évaluation du cadre de résultats stratégiques de la FAO, les travaux normatifs occuperont une place plus importante dans le cadre de résultats et les programmes prioritaires de la FAO, notamment grâce à la mesure des résultats.

Financement novateur

94. Le modèle d'activité redynamisé de la FAO doit inclure des mécanismes et des sources de financement innovants venant compléter ses modalités de financement traditionnelles, afin d'atteindre les ODD définis dans le Programme 2030. Selon les estimations, les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des ODD varient de 2 500 milliards d'USD à plus de 5 000 milliards d'USD. Même si elle demeure importante, l'aide publique au développement (APD) ne sera pas suffisante. Pour progresser, il faudra mobiliser des flux financiers et des capitaux supplémentaires.

95. Le modèle suivi à la FAO en matière de mobilisation de ressources n'est pas unifié: en mettant l'accent sur les activités menées au niveau décentralisé, il reproduit le modèle en vigueur chez les principaux partenaires fournisseurs de ressources, qui ont confié une grande partie de leurs décisions de financement à leurs bureaux de pays ou leurs bureaux régionaux. Le Siège de la FAO dirige la mobilisation des ressources pour les grands programmes mondiaux, l'action humanitaire, les

²⁴ Définition donnée dans le *Manuel de l'UNEG pour la conduite de l'évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies* (2013).

interactions avec le secteur privé, ainsi que les institutions financières internationales (IFI) et les fonds verticaux comme le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC). Il remplit également les principales fonctions d'appui à la mobilisation de ressources et crée un environnement propice à la mobilisation de ressources au niveau des pays.

96. Ces dernières années, la FAO a considérablement diversifié les catégories de partenaires avec lesquels elle travaille. Le nombre de partenaires fournisseurs de ressources habituels du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) n'a pas évolué en valeur absolue au cours des cinq dernières années. Cependant, la participation de nouveaux donateurs du Sud et la coopération de la FAO avec des IFI et des fonds verticaux se sont développées et représentent actuellement environ la moitié du total.

Financement souple et approches programmatiques

97. Actuellement, plus de 95 pour cent des contributions extrabudgétaires que la FAO reçoit sont affectées en totalité à la réalisation d'objectifs spécifiques dans le cadre de projets. Cela ne laisse qu'une marge de manœuvre minimale pour réaffecter des ressources en fonction de l'évolution des besoins ou lorsque des priorités sont sous-financées. Afin d'encourager l'adoption d'une approche programmatique et de réduire les coûts de transaction, de sorte qu'un pourcentage plus élevé des contributions profite directement aux bénéficiaires des programmes, la FAO met actuellement à la disposition des partenaires fournisseurs de ressources quatre mécanismes spécialisés de financement commun:

- le Mécanisme multidonateurs flexible, principal mécanisme de financement commun de la FAO alimenté par des contributions souples, volontaires et pluriannuelles, à l'appui de l'obtention de résultats au titre du Cadre stratégique de l'Organisation et de la concrétisation des effets catalytiques;
- le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement, qui fournit rapidement des fonds en cas d'urgence humanitaire;
- le Fonds spécial pour les activités de financement du développement, qui permet d'exploiter les ressources financières au service du développement et joue un rôle crucial dans la programmation du FVC;
- le Fonds fiduciaire africain de solidarité, instrument de financement souple, novateur et catalytique pour les initiatives interafricaines intéressant l'alimentation et l'agriculture.

98. Ces mécanismes de financement ont permis d'expérimenter des modèles et des approches nouveaux. Néanmoins, il est nécessaire d'augmenter de toute urgence le volume et la part du financement mobilisé par l'intermédiaire de mécanismes de ce type pour obtenir de meilleurs résultats.

Financement des interventions d'urgence et de renforcement de la résilience

99. La FAO s'emploie à renforcer la résilience des moyens d'existence des populations face au nombre croissant de menaces et de crises. Ces efforts se sont concentrés sur les plus de 100 millions de personnes qui souffrent de l'insécurité alimentaire aiguë et sur les populations confrontées à des situations d'urgence liées à la filière alimentaire ou à des catastrophes naturelles. La FAO vise à aider 60 millions de personnes par an d'ici à 2023 en menant des interventions d'urgence et en faveur du renforcement de la résilience, et en investissant dans des mesures d'anticipation qui réduiront les besoins humanitaires à l'avenir. Bien que ce projet de transposition à plus grande échelle soit ambitieux²⁵, il s'agit d'un minimum étant donné l'ampleur des besoins humanitaires et la nécessité absolue de doter les individus et les populations de systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables, afin de concrétiser le développement durable. Pour atteindre cet objectif, la FAO devra rehausser considérablement ses niveaux de financement actuels.

²⁵ En 2019, les programmes de la FAO ont permis de protéger et d'améliorer les moyens d'existence d'environ 35 millions de personnes dans le monde.

Financement de l'action climatique et environnementale

100. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) est le mécanisme financier qui se rapporte à cinq accords multilatéraux relatifs à l'environnement, et sa programmation correspond aux priorités de ces grandes conventions, à savoir conserver la biodiversité et l'utiliser de manière durable, s'adapter au changement climatique et en atténuer les effets, lutter contre la désertification et supprimer les produits chimiques dangereux dans le secteur agricole. Le portefeuille de la FAO englobe les investissements réalisés dans tous ces domaines, et de nombreux projets en regroupent plusieurs sous la forme d'une approche intégrée et pluridimensionnelle.

101. Le programme FAO-FEM est un moyen et un catalyseur essentiel s'agissant de concrétiser les priorités stratégiques de l'Organisation. Dans ce contexte, la première version de la stratégie et du plan d'action FAO-FEM, dont la mise en œuvre a été achevée en 2020, avait pour objectif général d'accorder les priorités FAO-FEM au Cadre stratégique de l'Organisation.

102. Le Fonds vert pour le climat (FVC) est le principal mécanisme financier de l'Accord de Paris. Il a pour ambition de mobiliser 100 milliards d'USD par an pour réaliser les objectifs fixés par l'Accord. L'objectif essentiel de la FAO, dans le cadre de sa collaboration avec le FVC, consiste à aider les Membres à investir dans des pistes qui permettent un développement durable, résilient face aux aléas climatiques et à faibles émissions pour l'agriculture, les forêts et les autres utilisations des terres (AFAUT), au moyen d'innovations axées sur la durabilité qui contribuent à réduire la pauvreté (ODD 1), la faim (ODD 2) et les inégalités (ODD 10) et aident les Membres à relever les défis du changement climatique (ODD 13).

103. Les projets du FVC sont voués à aider les Membres à fournir leurs contributions déterminées au niveau national (CDN), en faisant en sorte que le partenariat FAO-FVC contribue véritablement au Programme 2030. Les innovations qui permettent un changement de modèle, la durabilité, la possibilité de transposition à plus grande échelle et la reproductibilité sont les caractéristiques principales de tout projet du FVC. Elles contribuent aux *quatre améliorations* du fait de la nature même des interventions, qui ciblent les mesures les mieux adaptées au contexte national en vue d'amorcer un changement transformationnel qui permettra d'améliorer la production agricole et la santé des écosystèmes, de réduire les émissions et d'accroître la fixation du carbone, de renforcer les moyens d'existence et de développer des chaînes de valeur résilientes. Au fil du temps, la collaboration de la FAO avec le FVC se mue en une approche programmatique qui vise à exploiter les avantages comparatifs des partenaires publics et privés, afin de rationaliser et de transposer à plus grande échelle les interventions relatives au changement climatique qui concernent l'AFAUT.

Appui aux investissements

104. Sachant que le coût estimatif de la réalisation des ODD est de 2 500 milliards d'USD par an et que seuls quelque 153 milliards d'USD sont disponibles annuellement au titre de l'APD, il est évident que la grande majorité des ressources financières nécessaires doit provenir d'investissements privés, y compris ceux réalisés par les agriculteurs et d'autres acteurs du développement eux-mêmes, et d'investissements financiers publics et privés. Le rôle de la FAO à cet égard consiste à soutenir, à faciliter et à exploiter les investissements à grande échelle, ainsi qu'à en éliminer les risques, afin d'aider les pays à atteindre les ODD.

105. Le Centre d'investissement de la FAO encourage les investissements publics et privés dans les pays Membres grâce à un modèle d'activité unique dans lequel les États, les IFI et l'Organisation ont un rôle à jouer. Il s'appuie pour ce faire sur un accord de collaboration de longue date avec des IFI et une culture des partenariats et de l'obtention de résultats au niveau des pays. Le partage des coûts et les autres modalités de collaboration établissent une structure budgétaire alimentée à 40 pour cent par la FAO et à 60 pour cent par les IFI partenaires, d'où un effet de levier agrégé de 1,5.

La FAO, unie dans l'action

106. Le Cadre stratégique énonce la vision stratégique unifiée qui permet de réorganiser les ressources et les méthodes de travail de la FAO de façon à contribuer plus efficacement aux efforts nationaux et collectifs que ses Membres déploient afin d'atteindre les ODD. Selon cette vision, la FAO, à tous les niveaux, est unie dans l'action au service de la réalisation du Programme 2030 et

des ODD dans les pays, dans le droit fil de l'esprit qui sous-tend le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

107. Pour que la FAO soit unie dans l'action, il faut adopter une approche programmatique et obtenir des résultats de manière plus efficace et plus efficiente dans les pays. Cela nécessite que la FAO participe, à l'échelon national, à la fois à l'analyse commune de pays et à l'élaboration du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, afin d'apporter des contributions stratégiques en temps voulu dans le cadre de l'offre collective que proposent les Nations Unies dans chaque pays.

108. Le cadre de coopération est censé être le pilier de toutes les activités menées par les Nations Unies dans le pays concerné; il est le cadre de résultats à l'aune duquel est évaluée la responsabilité individuelle et collective des entités des Nations Unies qui apportent leur contribution. Il est donc logique que le cadre de programmation par pays (CPP) de la FAO découle du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et soit en parfaite adéquation avec son processus et son cycle.

109. Dans le droit fil de ces efforts cohérents et de ces actions coordonnées, le Comité directeur mixte du Plan-cadre associant l'État concerné et les entités des Nations Unies sera également le principal mécanisme de contrôle du CPP au niveau national.

110. Le CPP, qui découle naturellement du Plan-cadre, intègre les résultats au niveau des pays, qui sont définis dans le contexte des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et liés à la réalisation des cibles et des indicateurs des ODD. Les bureaux de la FAO peuvent ainsi utiliser un langage commun et les interventions de l'Organisation peuvent être mesurées à tous les échelons en agrégeant et en faisant remonter les résultats obtenus aux niveaux national, régional et mondial.

Efficiences et approches novatrices

111. Pour faire de la FAO une organisation agile, axée sur les résultats et adaptée au but poursuivi, il convient de réduire la bureaucratie en interne, d'accroître l'efficacité et d'améliorer l'orientation des services. La FAO continuera à simplifier et à rationaliser ses méthodes, ses procédures et ses systèmes, en s'appuyant sur les réformes passées et actuelles mises en œuvre au sein des axes de travail tels que les ressources humaines, les achats, la gestion financière, les technologies de l'information, la gestion de l'information et les services administratifs.

112. Pour résister au passage du temps, la FAO doit exploiter les possibilités qu'offrent l'innovation et le développement du numérique, s'agissant notamment de la gestion des connaissances, de la collaboration interdisciplinaire, de la programmation, des partenariats, ou encore des méthodes de travail et des systèmes opérationnels. La révolution numérique peut permettre d'améliorer considérablement les contributions de la FAO aux ODD en transformant la manière dont l'Organisation travaille et remplit son mandat, à la fois en interne et en partenariat avec d'autres entités. Comme on l'a déjà constaté, la numérisation de l'espace de travail modifie en profondeur la culture et les relations professionnelles en ce qu'elle aplanit la structure et améliore considérablement l'accès à l'information et à la prise de décision. La FAO continuera de chercher des moyens novateurs d'encourager le développement du numérique dans l'espace de travail et la culture de l'Organisation.

Intervenir dans un contexte de risques et d'incertitudes croissants

113. La FAO s'est engagée à mettre en place une solide gestion des risques à tous les échelons de l'Organisation, et des progrès considérables ont été accomplis ces dernières années s'agissant de prendre en considération les risques à l'heure de mettre en œuvre les programmes et d'élaborer les processus. Cependant, pour en tirer le meilleur parti, elle doit intégrer la gestion des risques à tous les stades de ses processus de gestion, de la réflexion stratégique jusqu'aux plans de travail détaillés. C'est pourquoi la planification stratégique s'accompagne d'une analyse des risques, que ceux-ci touchent au processus lui-même ou qu'ils concernent la réalisation des objectifs et des programmes en cours d'élaboration.

114. Le Cadre stratégique de la FAO couvre une période de dix ans, ce qui est long dans un monde en mutation rapide. Les hypothèses et les relations de dépendance, qui font partie intégrante du Cadre, sont influencées par l'instabilité de l'environnement politique, économique et social extérieur et par l'évolution des priorités des partenaires et des autres parties prenantes. Les hypothèses qui sous-tendent le Cadre sont moins susceptibles de se maintenir puisque des risques et des incertitudes se feront jour au fil du temps. La planification stratégique nécessite donc l'intégration d'une gestion des risques rigoureuse afin d'améliorer la réalisation des objectifs pertinents.

115. Les principaux risques, autrement dit la possibilité que des événements négatifs se produisent, dont le résultat peut être prédit et dont on considérerait qu'ils avaient une incidence sur l'élaboration du Cadre stratégique, ont été traités comme suit:

Risques	Mesures d'atténuation
Le Cadre stratégique n'aboutit pas à des résultats notables s'agissant de réaliser les objectifs généraux de l'Organisation, y compris les ODD pertinents, ou ne reflète pas pleinement le mandat de la FAO.	L'élaboration d'une théorie du changement solide est au cœur de la formulation du Cadre stratégique proposé.
Le Cadre stratégique ne reflète pas comme il se doit les priorités des Membres, des principaux contributeurs et des donateurs.	Un processus mûrement réfléchi a été suivi de sorte que les organes directeurs et les États Membres participent aux différentes étapes de l'élaboration du Cadre stratégique.
Le Cadre stratégique ne se concentre pas 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.	Les DPP ont été formulés sur la base des analyses de l'avantage comparatif de la FAO et de la présence d'autres acteurs.
Le Cadre stratégique ne permet pas d'élaborer un cadre de résultats significatif ni un suivi et des rapports de qualité.	Les DPP ont été formulés soigneusement en vue d'obtenir un cadre de résultats bien structuré, et intègrent les différences entre régions, en concertation avec les conférences régionales, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
Les produits, les résultantes et les effets inscrits dans le Cadre stratégique sont retardés en raison des risques potentiels.	Les DPP ont été élaborés minutieusement de façon à ce que soient intégrées des stratégies de gestion des risques et à accroître la résilience des systèmes agroalimentaires.

116. La formulation des DPP s'est fondée sur une analyse des principaux risques liés à l'environnement externe, ainsi que des contraintes internes.

117. Les incertitudes les plus importantes, autrement dit les événements ou les chocs négatifs dont l'issue ne peut être prédite, qui concernent le cadre global sont les suivantes:

Incertaines	Mesures d'atténuation
Incertaine politique ou conflit inattendu	Des DPP fortement axés sur les situations d'urgence et sur les systèmes agroalimentaires réactifs et résistants face aux chocs ont été définis.
Incertaines liées à des chocs sanitaires importants ou des pandémies	Un DPP ayant trait à l'approche «Une seule santé» a été défini en vue de prévenir l'apparition de nouveaux réservoirs zoonotiques.
Incertaines liées aux chocs climatiques	Les DPP sont notamment les innovations en matière d'assurance agricole, qui associent l'assurance indicielle, l'assurance classique et l'accès au financement.
De nouvelles incertaines potentielles se répercutent sur le secteur agricole et sur la sécurité alimentaire et la nutrition.	Les DPP concernent notamment les innovations visant à développer des systèmes d'alerte rapide et à renforcer les capacités qui permettront de mieux prévoir ces événements.

118. Les risques et les incertitudes ayant trait à chaque programme, ainsi que les mesures d'atténuation y afférentes, ont été intégrés au processus de formulation des domaines prioritaires des programmes pour le Plan à moyen terme 2022-2025.

Une organisation agile

119. L'idée de faire de la FAO une organisation souple qui puisse s'adapter à l'évolution de la situation et des priorités est au cœur de la gestion des risques dans un contexte d'incertitudes. La pandémie de covid-19 a mis en évidence la nécessité de s'adapter rapidement et les difficultés rencontrées ont permis à la FAO d'évaluer son degré de préparation, ce qui a donné d'excellents résultats.

120. La FAO a pris des mesures sur plusieurs fronts pour se préparer aux enjeux multiples d'un environnement instable:

121. **Une structure souple et rationalisée.** La mise en place d'une structure modulaire et aplanie, au titre des nouveaux ajustements à apporter au Programme de travail et budget, permet de réagir de manière agile au moyen d'une collaboration intersectorielle renforcée et d'une organisation plus souple des ressources et des capacités s'agissant de répondre aux besoins et aux priorités d'apparition récente. Le modèle d'activité prévoit que la FAO remplisse toutes ses fonctions organisationnelles d'une manière unifiée entre les différents secteurs et strates géographiques, ce qui permet de solliciter rapidement l'expertise de l'Organisation, quel que soit le lieu concerné.

122. **Un Cadre stratégique solide.** Le Cadre stratégique, qui énonce une vision et des principes directeurs clairs, a été conçu de telle manière qu'il ne varie pas fondamentalement entre les différents scénarios possibles. Les méthodes de travail, les priorités et l'échelle peuvent changer, mais les objectifs et les valeurs de l'Organisation resteront les mêmes et constitueront une base stable à partir de laquelle il sera possible de concevoir des interventions souples. Si des changements programmatiques et des changements d'affectation de ressources devaient être opérés pour répondre à l'évolution des besoins, ils pourraient avoir lieu, comme cela a été le cas lors des exercices biennaux précédents, avec l'approbation des organes directeurs, conformément aux procédures en vigueur.

123. **Un suivi actif.** Afin de permettre une réaction rapide et adaptée aux changements du contexte externe, l'accent est mis sur la qualité et la rapidité du recueil d'informations et la disponibilité de renseignements relatifs à l'évolution de la situation, aux risques et aux possibilités. La structure modulaire actuelle a permis de décloisonner les activités et de réduire la bureaucratie de façon à accroître la transparence et la réactivité, renforçant ainsi les flux d'informations internes à l'appui de la prise de décision.

124. **Subsidiarité.** Le Cadre a été élaboré en suivant le principe selon lequel les ressources et le pouvoir doivent être confiés au niveau – national, régional ou mondial – chargé et responsable de l'obtention des résultats. L'appui prêté au niveau des pays, qu'il soit d'ordre technique, opérationnel ou administratif, sera l'une des principales responsabilités des bureaux pertinents dans l'ensemble de l'Organisation. La délégation de pouvoirs et les procédures opérationnelles seront revues, si nécessaire, dans le cadre du processus de gestion du changement.

125. **Changement de culture.** Le fondement d'une organisation agile est la souplesse du personnel et des décideurs – Direction et Membres de la FAO – et leur volonté de s'adapter. Les changements structurels s'accompagnent d'un processus de changement de culture dans l'ensemble de l'Organisation, qui passe par une collaboration renforcée entre les fonctions, une communication novatrice et des processus de planification inclusifs. Le plan de gestion du changement sera essentiel à la poursuite de cette évolution.

Annexe 1: Principaux facteurs ayant une incidence sur les systèmes agroalimentaires et évolutions y afférentes

1. L'exercice de prospective stratégique a permis de déterminer les principaux facteurs socioéconomiques et environnementaux actuels et émergents ainsi que les tendances connexes qui ont une incidence sur les systèmes agroalimentaires et qui, en retour, subissent leur influence. Certains facteurs ont un effet direct sur l'ensemble des systèmes agroalimentaires (facteurs systémiques [généraux]) car ils sont fortement corrélés à l'offre et à la demande et liés au contexte socioéconomique mondial dans lequel s'inscrivent les activités alimentaires et agricoles. D'autres facteurs ont un impact direct sur l'accès à la nourriture (demande alimentaire) et les moyens d'existence, les processus de production et de distribution, ou sur la base de ressources naturelles de l'environnement qui soutient les activités alimentaires et agricoles.

Facteurs systémiques (généraux)

2. La **dynamique démographique et l'urbanisation** devraient entraîner une hausse et une modification de la demande de denrées alimentaires. On observe que ces changements ont surtout lieu en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud. Outre l'accroissement démographique, d'autres facteurs importants varient d'un endroit à l'autre (par exemple, le vieillissement de la population dans les zones rurales et les pays à revenu élevé). Des aspects sociaux, tels que la situation géographique et la représentation équilibrée des femmes et des hommes, varient également en raison des déplacements internes et des migrations internationales. Dans le rapport de l'ONU²⁶ relatif aux mégatendances qui ont une incidence sur les sociétés et les économies mondiales, il est estimé que, au niveau mondial, la proportion de personnes vivant dans des zones urbaines passera de 67 à 83 pour cent entre 2018 et 2050. Cette dynamique démographique a des répercussions sur les systèmes agroalimentaires, car l'accroissement démographique et l'évolution de la structure démographique, l'urbanisation et la demande alimentaire sont étroitement liés. L'urbanisation est perçue comme un défi pour l'alimentation et l'agriculture, notamment parce qu'elle empiète sur les terres fertiles. En outre, l'accroissement démographique des cohortes de jeunes, notamment en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, suscite de graves inquiétudes en ce qui concerne l'accès à l'emploi et la dégradation des conditions de travail (rémunérations, exploitation et sécurité) à l'intérieur comme à l'extérieur des systèmes agroalimentaires.

3. La **croissance économique, la transformation structurelle et les perspectives macroéconomiques** n'aboutissent pas toujours aux résultats escomptés aux fins d'une transformation économique inclusive de la société. La transformation des systèmes agroalimentaires est étroitement liée à la transformation structurelle des systèmes socioéconomiques dans leur ensemble et à leur stabilité macroéconomique. La croissance économique et la transformation structurelle de l'ensemble de l'économie sont le résultat et le moteur des processus de transformation de l'alimentation et de l'agriculture. Selon la Banque mondiale²⁷, le renforcement de la croissance économique contribue considérablement à réduire la pauvreté, à condition toutefois que les bénéficiaires de la croissance économique profitent à toutes les catégories sociales. L'Afrique subsaharienne, par exemple, malgré la très forte croissance économique qu'elle a connue ces deux dernières décennies, attend toujours une transformation économique profonde. L'épidémie de covid-19 devrait aggraver les déséquilibres macroéconomiques déjà existants dans plusieurs pays, car si les positions stratégiques actuelles se maintiennent, d'ici à 2030 l'économie mondiale connaîtra un ralentissement de la croissance et une plus grande instabilité. Étant donné que la part du travail dans le monde continue de diminuer, les dépenses des ménages vont baisser, ce qui n'incitera pas davantage à investir dans des activités productives²⁸.

4. Les **relations d'interdépendance entre pays** lient les systèmes agroalimentaires au niveau mondial, mais les pays à faible revenu et à déficit vivrier, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral dépendent fortement des importations pour leurs besoins

²⁶ Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, 2018. *World Urbanization Prospects – The 2018 Revision*.

²⁷ Banque mondiale, 2018. *Poverty and shared prosperity 2018 – Piecing together the poverty puzzle*.

²⁸ CNUCED, 2019. *Trade and development report 2019 – Financing a global green new deal*.

alimentaires. Certains pays dépendent d'un petit nombre de produits d'exportation pour importer des technologies, de l'énergie, des services financiers ou du matériel médical. Cette dépendance à l'égard des produits de base fragilise les systèmes économiques et détériore les conditions de vie. Selon le rapport 2019 sur *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*²⁹, «[q]uatre-vingt pour cent des pays (52 sur 65) qui ont connu une recrudescence de la faim au cours des récents ralentissements et fléchissements économiques sont des pays qui ont une forte dépendance à l'égard des produits de base pour leurs exportations et/ou importations.» En outre, la dépendance à l'égard des produits de base peut aggraver les problèmes environnementaux et sociaux, notamment parce que les accords commerciaux multilatéraux sont source d'incertitudes³⁰, et engendrer des flux financiers illicites qui attirent les ressources des pays à faible revenu vers les pays à revenu élevé, en raison de la faiblesse de ses structures institutionnelles³¹. Il convient d'examiner plus avant les conditions dans lesquelles ces interdépendances renforcent la résilience et la durabilité des systèmes agroalimentaires et des systèmes économiques en général, ou les contraignent à une dépendance à l'égard des produits de base ou d'autres formes de dépendance (notamment technologique, énergétique, financière, culturelle, géopolitique et stratégique) et d'espérer en même temps que, face à la covid-19, certaines collectivités et certains pays deviennent autosuffisants³².

5. **La production, le contrôle, l'utilisation et la propriété de mégadonnées** permettent de prendre en temps réel des décisions qui concernent les systèmes agroalimentaires. Toutefois, en raison des importantes économies d'échelle qui existent dans le secteur numérique, la transformation numérique de nombreux aspects de la vie humaine, des rapports sociaux et de la production, notamment les processus de la chaîne de valeur agroalimentaire, a entraîné une fracture numérique qui suscite également des inquiétudes en ce qui concerne l'intérêt économique des plateformes de mégadonnées capables d'amasser des quantités extraordinaires d'informations sur le comportement et les goûts des consommateurs³³. Il convient de renforcer les capacités au sein des systèmes statistiques nationaux et de sensibiliser les consommateurs et la société civile à la collecte, au stockage, à la gestion et au contrôle des données, afin de garantir des processus de production, de validation et d'utilisation des données indépendants, transparents et responsables, ainsi que leur conversion en statistiques, ce qui est particulièrement important pour les petits pays.

6. **L'instabilité géopolitique et l'impact croissant des conflits**, notamment ceux liés à la concurrence pour les ressources et l'énergie, sont un facteur majeur d'insécurité alimentaire et de malnutrition³⁴. Dans le rapport 2017 sur *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*³⁵, il est souligné que la grande majorité des personnes qui souffrent d'insécurité alimentaire et de sous-alimentation chroniques vivent dans des pays en proie à un conflit. En outre, il ressort de travaux de recherche que les ressources naturelles ont déclenché, permis de financer ou fait

²⁹ FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2019. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019. Se prémunir contre les ralentissements et les fléchissements économiques.*

³⁰ Par exemple, «étant donné que l'empreinte carbone, concrètement, ne constitue pas une partie physique des produits [...], les implications de la disposition de l'Accord sur les obstacles techniques au commerce relative au traitement identique des produits importés et des produits similaires d'origine nationale restent à déterminer» (FAO, 2018). *La situation des marchés des produits agricoles: commerce agricole, changement climatique et sécurité alimentaire.*

³¹ Voir la cible 4 de l'objectif de développement durable 16, et la publication conjointe de la Commission de l'Union africaine et de la Commission économique pour l'Afrique (2014) intitulée *Illicit financial flows: why Africa needs to "Track it! Stop it! Get it!"*. Groupe de haut niveau sur les flux financiers illicites.

³² L'autosuffisance s'entend au sens large et renvoie à la tendance croissante des populations à satisfaire elles-mêmes leurs besoins fondamentaux.

Voir FAO, *La situation des marchés des produits agricoles 2015-2016. In Depth – Food Self-Sufficiency and International Trade: A False Dichotomy?*

American Journal of Economics 0(5): 277-283. Buheji M. et al. 2020. *Optimising Pandemic Response through Self-Sufficiency – A Review Paper.*

³³ CEB/2019/1/Add.2.

³⁴ En 2019, près de 80 millions de personnes ont été déplacées contre leur gré (HCR, 2019). *Global Trends – Forced displacement in 2019.*

³⁵ FAO et al. 2017. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017 – Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire.*

perdurer 40 à 60 pour cent des conflits armés internes survenus au cours de ces soixante dernières années³⁶. Les conflits entraînent une diminution de la disponibilité des denrées alimentaires, entravent l'accès à la nourriture et aux soins de santé et fragilisent les systèmes de protection sociale. Dans de nombreuses régions du monde, les conflits sont la cause principale de l'insécurité alimentaire. Ce facteur, qui interagit avec le changement climatique, la dégradation des ressources naturelles renouvelables et la désertification, perturbe les moyens d'existence agricoles et les systèmes agroalimentaires. Les activités extractives, qui ont tendance à se concentrer dans les zones rurales, y compris dans des territoires autochtones, n'ont cessé de causer des conflits socioéconomiques et ethnoterritoriaux. L'un des scénarios qui pourrait se produire à l'avenir est celui d'un «monde en désordre», dans lequel des conflits internationaux et nationaux émergent et persistent. Des perturbations dans diverses parties des systèmes socioéconomiques et environnementaux auraient des conséquences sur les systèmes agroalimentaires, ce qui se répercuterait sur les personnes en fonction de leurs caractéristiques sociales (sexe, âge, appartenance ethnique ou encore situation socioéconomique).

7. **Les incertitudes.** Tous les facteurs qui influent sur les systèmes agroalimentaires sont soumis à de nombreux risques systémiques assortis d'incertitudes qui se manifestent souvent de manière soudaine. Dans le rapport intitulé *L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture*³⁷, il est souligné que l'avenir de l'alimentation et de l'agriculture est en proie à des incertitudes qui suscitent de graves questions et préoccupations et qui sont liées à différents facteurs, notamment la croissance démographique, les choix alimentaires, les progrès techniques, la répartition des revenus, l'état des ressources naturelles, le changement climatique et la durabilité de la paix. Le contexte, la vitesse, la propagation géographique et l'ampleur de l'épidémie de covid-19 et de ses conséquences en sont un exemple³⁸. Les risques multiples de catastrophes et de crises, souvent associés à des conflits et d'autres chocs, génèrent des dommages et des pertes. En outre, on observe actuellement des phénomènes climatiques extrêmes tels que la sécheresse, les inondations et les tempêtes, les variations saisonnières de la météorologie et les phénomènes à évolution lente comme l'élévation du niveau de la mer. En 2020, la recrudescence des criquets pèlerins ainsi que d'autres crises transfrontières et à fort impact de la filière alimentaire menacent également les systèmes agroalimentaires. Les incertitudes, et plus particulièrement leurs répercussions sur les systèmes agroalimentaires, sont difficiles à prévoir et à mesurer, mais la prévention par la gestion et l'anticipation des risques, notamment la préparation aux situations d'urgence et la capacité à y faire face, peut réduire leur impact.

Facteurs ayant un effet direct sur l'accès à la nourriture et les moyens d'existence

8. **La pauvreté rurale et urbaine.** Les zones rurales accusent un retard. Malgré un potentiel important dans de nombreux cas, une forte proportion d'habitants des zones rurales vit dans la pauvreté ou l'extrême pauvreté. Le revenu dans le secteur agricole, qui est inférieur au revenu moyen dans les autres secteurs, se caractérise par un déséquilibre femmes-hommes plus important. De nombreux territoires ruraux font face à de graves déficits en matière d'infrastructures, à une faiblesse des structures institutionnelles, à un accès limité aux services de base et aux ressources naturelles, et à une érosion du tissu social. Comme indiqué dans le rapport 2020 sur *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire augmente globalement et la malnutrition se généralise car le coût d'une alimentation saine est beaucoup plus élevé que le seuil international de pauvreté [extrême], fixé à 1,90 USD par jour en parité de pouvoir d'achat³⁹, et les risques de basculer dans la pauvreté sont importants pour les personnes les plus vulnérables. Bien que l'ensemble du Programme 2030 repose sur le principe consistant à ne laisser personne de côté, certains groupes de la société, tels que les personnes âgées, les enfants et les jeunes, les femmes et les populations autochtones, font encore face à des risques de discrimination et de marginalisation. En outre, dans certains cas, ces groupes vivent dans des conditions où prévalent l'insécurité et la violence, ou participent à des activités économiques illégales, ce qui aggrave leur situation. L'épidémie de covid-19 a soulevé un autre problème, celui de la

³⁶ ONU, Banque mondiale. 2018. *Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict*.

³⁷ FAO, 2018. *L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture. Parcours alternatifs d'ici à 2050*.

³⁸ FAO, 2018. *Protéger les personnes et les animaux contre les menaces de maladies*.

³⁹ FAO et al. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*.

disparité d'accès aux services de santé, ainsi qu'à d'autres services publics, au sein des sociétés et d'un pays à l'autre, aggravée par des inégalités femmes-hommes préexistantes et exacerbées dans de nombreux domaines, notamment l'augmentation des soins et du travail domestique, qui limitent la participation des femmes au marché du travail. Ces disparités souvent non mesurées peuvent donner une image plus sombre des niveaux de pauvreté actuels, avec pour conséquence un amoindrissement du pouvoir d'achat et une consommation fondée purement sur l'apport calorique, ce qui aggrave l'état nutritionnel des personnes concernées.

9. **Les inégalités.** Les sociétés se caractérisent par de fortes inégalités en matière de revenus, de perspectives d'emploi et d'accès aux biens, notamment les ressources naturelles, les services de base et la charge fiscale. Une grande partie de la population vit soit en dessous soit à la limite du seuil de pauvreté, tandis qu'une petite partie réalise des bénéfices très importants, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Les femmes, les filles, les jeunes, les petits producteurs et les groupes autochtones sont les plus touchés, sans que l'on sache toujours de quelle manière car cela va bien au-delà des simples inégalités économiques. La hausse des inégalités peut nuire à la cohésion sociale, conduire à une polarisation politique et, en fin de compte, à une croissance économique plus lente⁴⁰. Il est inquiétant de constater que les inégalités de revenus s'accroissent. En Asie, par exemple, malgré la forte croissance économique de ces dernières décennies (un taux de croissance annuel moyen du produit intérieur brut par habitant de 5 pour cent entre 2000 et 2016), les inégalités de revenus se sont accentuées, ce qui a ralenti les progrès en matière de réduction de la pauvreté, en même temps que les effets de la covid-19 ont creusé les inégalités.

10. **Les prix des denrées alimentaires** sont nettement plus élevés ces dernières années qu'il y a vingt ou trente ans. En effet, les denrées alimentaires sont environ 30 pour cent plus chères que dans les années 1990, même sans tenir compte de la flambée des prix de 2008 et 2011⁴¹. Cette hausse s'est produite malgré le fait que les mécanismes actuels de fixation des prix ne parviennent pas à prendre en compte l'ensemble du coût des denrées alimentaires, notamment les facteurs sociaux et environnementaux externes à tous les niveaux (comptabilisation du coût total). Dans le rapport sur l'avenir de l'alimentation et de l'agriculture d'ici à 2050, il est estimé que si les coûts environnementaux étaient pris en compte, les prix des denrées alimentaires pourraient sensiblement augmenter, toutes choses égales par ailleurs, de 30 à 35 pour cent au cours des prochaines décennies. Bien que les responsables politiques et les médias soient attentifs au prix des denrées alimentaires et que les décideurs s'inquiètent de l'efficacité des systèmes alimentaires et agricoles, une alimentation bon marché mais mauvaise pour la santé et non durable sur les plans social et environnemental ne peut être la solution.

Facteurs ayant une incidence directe sur les processus de production et de distribution des produits alimentaires et agricoles

11. **L'innovation et la science.** Il est essentiel d'accélérer et de renforcer l'évolution de la science, de la technologie et de l'innovation, y compris les innovations institutionnelles, pour concrétiser l'aspiration à des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables, et exploiter les possibilités qui se font jour s'agissant de réaliser les ODD. Les sciences, les technologies et les innovations nouvelles peuvent amorcer une transformation considérable. Toutefois, elles comportent aussi des risques non négligeables et sont susceptibles d'être utilisées d'une manière qui renforce les inégalités et la concentration des marchés, et contribue à la dégradation des ressources naturelles. Elles peuvent grandement contribuer à produire des avantages découlant d'ensembles de mesures complémentaires, notamment en résolvant des problèmes environnementaux et en améliorant, dans le même temps, les revenus des agriculteurs et la nutrition. Le progrès technique, y compris l'adoption d'approches plus systémiques, le développement du numérique, les

⁴⁰ Fonds monétaire international (FMI). 2017. *Fiscal Monitor: Tackling Inequality*.

⁴¹ Mesurés par l'indice FAO des prix des produits alimentaires. Cet indice permet de mesurer l'évolution mensuelle des cours internationaux d'un assortiment de produits alimentaires. Il est calculé à partir de la moyenne des indices de prix de cinq groupes de produits de base, pondérée par la part moyenne des exportations de chacun des groupes sur la période 2014-2016.

biotechnologies et toutes les autres solutions novatrices⁴², permet de réaliser le double objectif consistant à produire suffisamment de nourriture et à préserver l'environnement, sans perdre de vue les défis à relever⁴³. Des travaux de recherche sont en cours sur la mise au point, les limites et les éventuels risques de ces technologies, afin de garantir que les aspects de sécurité et d'acceptabilité sont correctement pris en compte, d'assurer un accès équilibré entre les femmes et les hommes, et d'associer les pays à faible revenu à cette démarche pour éviter les fractures technologiques.

12. Les **investissements publics effectués dans les systèmes agroalimentaires** ont considérablement diminué au cours des quinze dernières années, comme le montre l'indice d'orientation agricole des dépenses publiques mis au point par la FAO (indicateur a.1 de l'ODD 2). Dans de nombreux cas, les priorités établies par les gouvernements, en particulier ceux des pays à faible revenu (dont les pays à faible revenu et à déficit vivrier, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral), ne sont pas mises en œuvre en raison du manque d'investissements publics et de la faible priorité accordée aux systèmes agroalimentaires locaux. Ainsi, les pays qui sont fortement dépendants des importations pour couvrir leurs besoins alimentaires risquent de le rester, à moins qu'ils ne changent leurs priorités. En outre, les cadres réglementaires et juridiques favorables à la mobilisation de fonds sont limités et ne permettent pas d'attirer les investissements du secteur privé.

13. L'**intensité capitaliste/informationnelle des processus de production** augmente en raison de l'automatisation, de la mécanisation et de la transformation numérique de la production dans presque tous les secteurs, notamment dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture. Si ces tendances contribuent à renforcer la productivité globale, elles suscitent également des inquiétudes quant au taux d'emploi, dans les zones tant rurales qu'urbaines⁴⁴. L'augmentation de l'intensité capitaliste dans les segments en aval des chaînes de valeur alimentaires limite la demande de main-d'œuvre dans la transformation et la distribution, toutes choses égales par ailleurs. En outre, la mécanisation et la transformation numérique de la production primaire réduisent les profits des agriculteurs qui ne sont pas en mesure d'acquérir de nouveaux biens d'équipement. Les jeunes agriculteurs, éventuellement plus enclins à adopter les technologies numériques et d'autres innovations, ne peuvent augmenter leur capital que s'ils ont accès au financement, à la formation et au renforcement des capacités. Toutefois, bien que la diffusion progressive des technologies de pointe permette d'accroître la rentabilité des moyens d'existence liés à l'alimentation et de créer des emplois, le bilan net de l'emploi sera très probablement négatif. Ainsi, l'augmentation de l'intensité capitaliste et informationnelle de la production alimentaire, à laquelle s'ajoute le vieillissement de la population, peut contribuer davantage à la migration urbaine et à la désertification des zones rurales et, si l'emploi et d'autres sources de revenus ne sont pas disponibles dans les zones urbaines, la pauvreté et l'insécurité alimentaire peuvent progresser.

14. La **concentration des marchés des intrants et des extrants alimentaires et agricoles** représente un défi sur les plans de la résilience et de l'équité des systèmes alimentaires et agricoles. Il convient de s'interroger sur la concentration sans précédent des marchés dans l'ensemble des systèmes agroalimentaires mondiaux^{45, 46}, allant des semences de culture aux produits chimiques agricoles, en passant par les produits pharmaceutiques vétérinaires, les machines agricoles, les engrais, les

⁴² La FAO préconise de tirer parti des services écosystémiques pour compléter ces apports externes. L'empreinte écologique de la production alimentaire est accentuée par l'utilisation excessive d'intrants externes, notamment l'irrigation, qui exerce une pression accrue sur une ressource déjà rare, ou les pesticides et herbicides, qui dégradent l'environnement, réduisent la biodiversité (source de services écosystémiques) et peuvent nuire à la santé humaine.

⁴³ ONU, 2018. *Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies*.

⁴⁴ E/CN.9/2020/2, Conseil économique et social de l'ONU, 2020. *Population, sécurité alimentaire, nutrition et développement durable*. «Les secteurs manufacturier, agroalimentaire et des services connaissent eux-mêmes une intensification capitaliste du fait de l'adoption de technologies de l'information (robotique, numérisation et intelligence artificielle) qui réduisent le besoin de travailleurs.»

⁴⁵ IPES-Food, 2017. *Too big to feed: Exploring the impacts of mega-mergers, concentration, concentration of power in the agri-food sector*.

⁴⁶ CNUCED, 2018. *Rapport sur le commerce et le développement 2018: pouvoir, plateformes et l'illusion du libre-échange*.

ressources zoogénétiques, les droits de pêche, la transformation des aliments et le commerce des produits de base. En outre, la concentration des terres associée à l'absence de réglementation sur l'utilisation des terres a également une incidence sur l'accès aux ressources. Cela met en danger les économies rurales et locales et les pays à faible revenu et accroît la dépendance à l'égard des acteurs extérieurs. La pandémie de covid-19 révèle les faiblesses de ces concentrations qui peuvent amener, dans certaines circonstances, à s'appuyer davantage sur des biens produits localement.

15. Les **modes de consommation et de nutrition**, qui résultent du changement de comportement des consommateurs, sont des facteurs clés qui influent sur les systèmes agroalimentaires. Les consommateurs font des choix de plus en plus complexes sur la durabilité, le contenu nutritionnel et la sécurité sanitaire des aliments. Il est important de faire évoluer la demande des consommateurs vers des habitudes alimentaires durables et plus saines. Prendre conscience du fait que les consommateurs sont prêts à changer de comportement s'ils sont correctement informés peut entraîner de profonds changements dans les systèmes de production. Par exemple, l'étiquetage carbone pourrait aider à orienter les préférences des consommateurs, et contribuer à la transition vers une économie à faibles émissions. Il conviendrait d'adopter une approche reconnue à l'échelle internationale pour définir les normes correspondantes (*La situation des marchés des produits agricoles*, FAO 2018) et, comme indiqué dans le *Rapport mondial sur le développement durable*, l'établissement de systèmes agroalimentaires durables et de modes de nutrition sains pour accélérer les progrès s'agissant de réaliser les ODD nécessite une action concertée des différentes parties prenantes, y compris les consommateurs⁴⁷.

Facteurs relatifs aux systèmes environnementaux

16. **La pénurie et la dégradation des ressources naturelles.** Les terres, l'eau, les sols et la biodiversité ne cessent de se dégrader. La pénurie d'eau, la dégradation des terres, l'épuisement des nutriments du sol, la déforestation à grande échelle, la surexploitation des ressources marines et des pâturages, et la pollution à tous les niveaux suscitent de graves préoccupations, non seulement pour l'ensemble des systèmes agroalimentaires, mais aussi dans le cadre de la réalisation des ODD. Les systèmes agricoles inefficaces ou non durables sont souvent associés à la dégradation de l'environnement et des sols ainsi qu'à l'appauvrissement de la biodiversité, et une spécialisation et une dispersion accrues des cultures peuvent augmenter le risque de mauvaises récoltes⁴⁸. La disponibilité et l'accessibilité des ressources naturelles par habitant, y compris la terre et l'eau, constituent l'un des principaux goulets d'étranglement des systèmes agroalimentaires. Par exemple, bien que la région Asie-Pacifique représente plus de la moitié (56 pour cent) de la population mondiale, elle occupe moins d'un quart de la superficie terrestre mondiale. L'accroissement démographique, l'urbanisation et l'industrialisation exercent une pression croissante sur les ressources naturelles utilisées par le secteur agricole. En Amérique latine, le développement d'activités productives intensives liées à l'agriculture et aux systèmes agroalimentaires a entraîné une dégradation des ressources naturelles. L'Afrique subsaharienne connaît la même situation de grave dégradation des ressources naturelles, et de pénurie d'eau dans les zones arides du Sahel et de la Corne de l'Afrique, de même qu'en Afrique australe. On observe également une déforestation massive liée à l'extension des terres agricoles, à l'exploitation minière, à des travaux d'infrastructure tels que des barrages hydroélectriques ou des routes, à l'urbanisation, et même à l'exploitation forestière excessive. La concurrence pour des ressources naturelles qui se raréfient progressivement nourrit les conflits. De même, le secteur agricole de nombreuses régions est de plus en plus profondément touché par la fréquence et l'intensité des phénomènes météorologiques extrêmes⁴⁹.

⁴⁷ ONU, 2019. *Rapport mondial sur le développement durable 2019. Le futur c'est maintenant. La science au service du développement durable.*

⁴⁸ Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), 2019. *Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People.*

⁴⁹ La comptabilisation du coût total de l'utilisation et de la dégradation des ressources naturelles susmentionnée a un impact sur les variations de prix, et peut également avoir des répercussions sur l'utilisation des ressources naturelles, les émissions de gaz à effet de serre et la biodiversité.

17. **La dégradation des écosystèmes et les épidémies**, au-delà de la covid-19, pourraient s'intensifier à l'avenir en raison de la progression des organismes nuisibles et des maladies transfrontières qui touchent les animaux et les végétaux, de l'empiétement des terres agricoles sur les espaces sauvages et les forêts, de la résistance aux antimicrobiens et de l'augmentation de la production et de la consommation de produits d'origine animale. Selon un rapport du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et de l'Institut international de recherches sur l'élevage (ILRI)⁵⁰, les agents pathogènes proviennent des animaux, et l'apparition ou la propagation des maladies qu'ils provoquent chez l'homme résulte généralement des activités humaines, telles que l'intensification de la production animale, la dégradation et la fragmentation des écosystèmes ou l'exploitation non durable des espèces sauvages. Tout cela s'ajoute à la multiplication des phénomènes qui menacent la sécurité sanitaire des aliments, aggravée par le changement climatique, et appelle une approche «Une seule santé»⁵¹.

18. Les effets du **changement climatique** dus aux émissions de gaz à effet de serre produites par l'ensemble des activités agricoles et économiques se font déjà sentir sur les systèmes agroalimentaires, la sécurité sanitaire des aliments et les ressources naturelles, et devraient aggraver la faim et la pauvreté dans les zones rurales⁵². En Amérique latine, par exemple, les systèmes agroalimentaires, qui sont déjà touchés, continueront à en subir les effets à moyen et long termes. Dans certaines régions (par exemple, dans le cône sud de l'Amérique latine), on estime que le stress hydrique saisonnier fera baisser la production pluviale. En outre, les effets se ressentiront également sur la production de la pêche et de l'aquaculture. Les petits États insulaires en développement et les zones côtières devront faire face à l'élévation du niveau de la mer, à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des ouragans, à l'intrusion saline, à l'acidification et au réchauffement des océans, ainsi qu'à une incidence accrue du blanchiment des coraux. D'autre part, «on estime que 23 pour cent des émissions totales de gaz à effet de serre d'origine anthropique (2007-2016) proviennent de l'agriculture, de la foresterie et d'autres utilisations des terres»⁵³. Non seulement les systèmes agroalimentaires contribuent pour une large part au total des émissions mondiales d'équivalent CO₂, notamment du fait de la déforestation et d'autres changements d'affectation des terres, mais la quasi-totalité des modèles de développement économique dominants sont basés sur les combustibles fossiles et les énormes émissions de gaz à effet de serre⁵⁴. Dans l'ensemble, il n'existe pas de mesures tenant compte des risques pour empêcher un réchauffement de la planète supérieur à 1,5 degré et on ne connaît guère les implications d'une décarbonisation en profondeur. La vision et la connaissance de ces questions sont particulièrement importantes pour le processus de redressement qui devrait consister à reconstruire en mieux après la pandémie de covid-19.

19. L'«**économie bleue**» désigne la mise en place d'activités économiques liées aux océans et aux zones côtières qui se développent à l'échelle mondiale et, de plus en plus, le concept autour duquel les pays (en particulier les petits États insulaires en développement et les autres États qui bénéficient de vastes zones économiques exclusives) élaborent leurs politiques de développement économique. Dans un rapport qu'il a publié récemment⁵⁵, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du

⁵⁰ PNUE et ILRI, 2020. *Preventing the Next Pandemic: Zoonotic diseases and how to break the chain of transmission*.

⁵¹ Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'approche «Une seule santé», qui consiste à concevoir et à mettre en œuvre des programmes, des politiques, des législations et des travaux de recherche, suppose que plusieurs secteurs travaillent ensemble pour obtenir de meilleurs résultats en matière de santé publique, notamment en ce qui concerne la sécurité sanitaire des aliments, le contrôle des zoonoses (maladies qui peuvent se transmettre des animaux aux humains, comme la grippe, la rage et la fièvre de la vallée du Rift) et la lutte contre la résistance des bactéries aux antibiotiques.

⁵² En ce qui concerne l'impact sur la sécurité sanitaire des aliments, voir par exemple: FAO, 2020. *Climate Change: unpacking the burden of food safety*.

⁵³ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), 2019. *Special Report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems*.

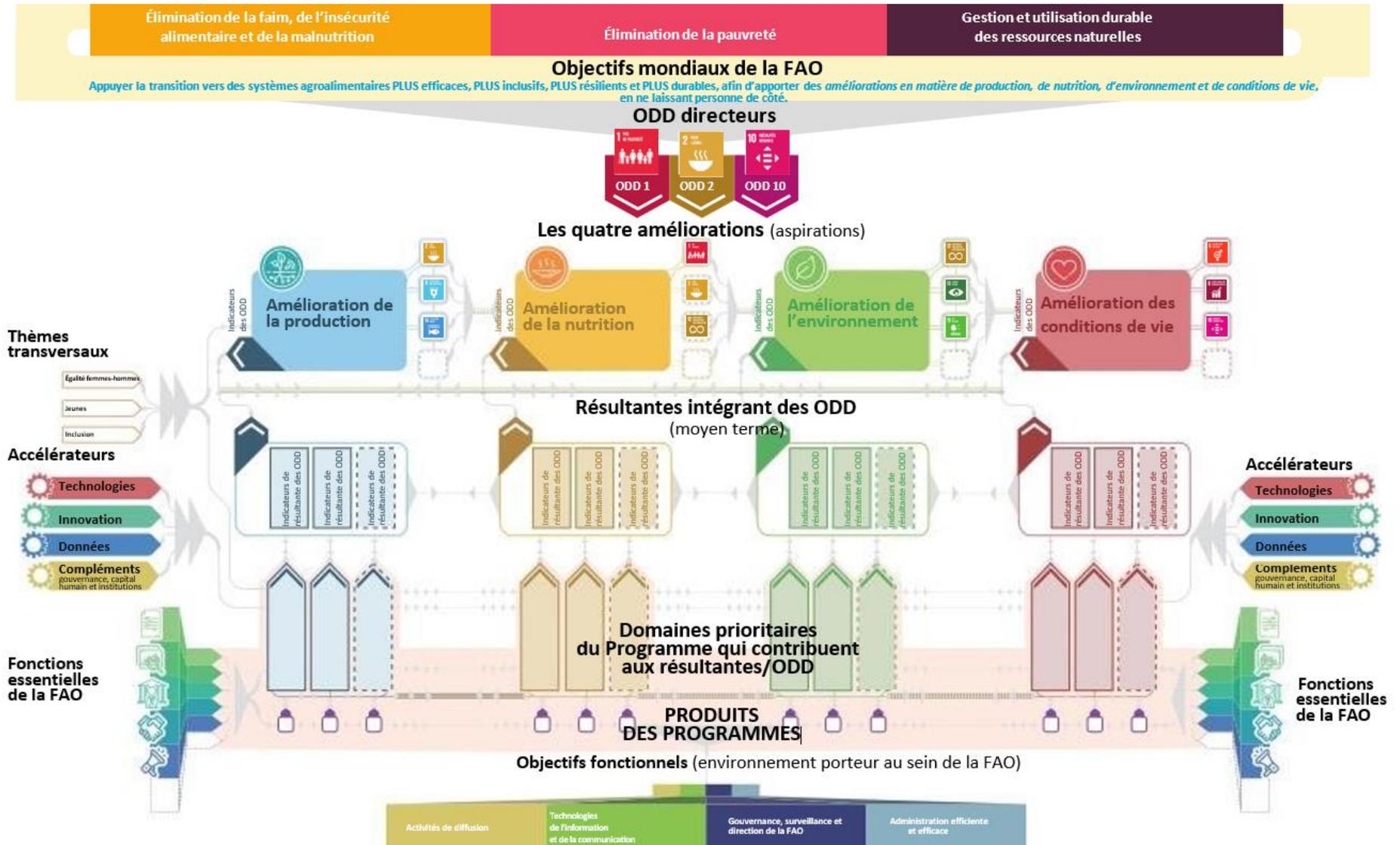
⁵⁴ Cela s'applique également à certaines activités qui sont de plus en plus présentées comme complémentaires aux activités agricoles dans les zones rurales, comme le tourisme, dont l'empreinte carbone a été peu étudiée.

⁵⁵ GIEC, 2019. *Special Report on the ocean and cryosphere in a changing climate*.

climat (GIEC) a souligné le rôle important que jouaient les industries océaniques durables dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'adaptation au changement climatique. Dans le même temps, alors que l'aquaculture devrait pouvoir répondre aux besoins croissants de produits aquatiques à l'échelle mondiale, son développement régional est inégal et entravé par des contraintes qu'une meilleure gouvernance, des investissements accrus et un soutien ciblé aux systèmes de production respectueux de l'environnement devraient permettre de supprimer. Il s'agit notamment de l'aquaculture multitrophique intégrée dans les régions côtières et de l'intégration aquaculture-agriculture dans les régions intérieures, l'accent étant mis en particulier sur l'Afrique, qui est la seule région où l'on prévoit une baisse de la «consommation apparente»⁵⁶. Les systèmes aquatiques de production alimentaire sont imbriqués dans le cadre plus large du développement. Cependant, de nombreuses politiques qui reposent sur l'«économie bleue» favorisent la mise en place de grands projets liés notamment au pétrole et au gaz ainsi qu'aux transports maritimes et aux ports, ou encore au tourisme, qui apportent des avantages économiques mais entraînent également une détérioration de l'environnement, avec des répercussions sur la nourriture provenant des océans et la biodiversité des océans. Les compromis qui en découlent doivent être examinés plus en détail afin que les politiques et les investissements soient fondés sur une bonne connaissance des risques et sur des bases solides pour un développement durable et résilient.

⁵⁶ La consommation apparente est un indicateur supplétif de la consommation d'un produit ou d'une matière, définie comme la somme de la production et des importations, dont on soustrait les exportations du produit ou de la matière en question (glossaire de la Division de statistique de l'ONU).

Annexe 2: Cadre de résultats de la FAO



Annexe 3: Présentation de la planification par pays au regard du cadre de résultats de la FAO

