

Cote du document: EB 2020/131(R)/R.32  
Point de l'ordre du jour: 9 a)  
Date: 9 novembre 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Rapport de situation sur la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome

### Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Marie Haga**

Vice-Présidente adjointe  
Département des relations extérieures et de la gouvernance  
téléphone: +39 06 5459 2142  
courriel: m.haga@ifad.org

**Ronald Hartman**

Directeur, Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale  
téléphone: +39 06 5459 2610  
courriel: r.hartman@ifad.org

**Shantanu Mathur**

Responsable principal des partenariats  
téléphone: +39 06 5459 2515  
courriel:

#### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**

Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente et unième session

Rome, 7-9 décembre 2020

---

Pour: **Examen**

---



## I. Introduction et champ d'application des activités des OSR

### A. Vue d'ensemble et objet

1. Au cours du dernier trimestre 2019 et pendant les réunions du Conseil de la FAO et des Conseils d'administration du FIDA et du PAM, les Membres ont demandé que des améliorations soient apportées aux rapports de sorte qu'ils «**soient axés sur les questions stratégiques et les enseignements à retenir, sur les défis à relever, sur les incidences, sur les réalisations concrètes et sur les avantages financiers découlant de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome**». Cette demande portait plus précisément sur les domaines de collaboration ouvrant la voie à «des effets de synergie et des complémentarités, en particulier **au niveau des pays**». En réponse à cette demande, la FAO, le FIDA et le PAM ont élaboré le présent rapport de situation, qui montre comment les trois organismes travaillent de concert dans des contextes particuliers et donne des exemples de collaboration dans quatre domaines stratégiques. De plus, des études de cas, des évaluations quantitatives de la collaboration aux niveaux régional et national et des informations sur la collaboration à l'échelon mondial et dans des domaines thématiques ainsi que sur la prestation conjointe de services internes viennent compléter l'analyse des travaux.
2. L'année 2020 a vu surgir une crise inédite – la pandémie de covid-19 – qui touche en plein cœur les sociétés et les économies et aggrave la pauvreté et les inégalités à l'échelle mondiale, tout en transformant dans le même temps les priorités programmatiques et opérationnelles de la collaboration entre les OSR. Avant même l'apparition du virus, des centaines de millions de personnes souffraient déjà de la faim et de la malnutrition et, si nous n'agissons pas immédiatement, la planète tout entière se trouvera sous la menace d'une crise alimentaire. Cette situation d'urgence souligne combien la collaboration entre les OSR est cruciale. La collaboration entre les trois organismes sis à Rome couvre un large éventail d'activités, allant des interventions en cas d'urgence et de chocs jusqu'aux interventions humanitaires et aux activités de développement. L'action commune des OSR vise à répondre à un double impératif: subvenir sans plus attendre aux besoins en matière de sécurité alimentaire, tout en aidant les gouvernements et les populations à renforcer leur résilience et à bâtir un avenir meilleur.
3. Dans ce contexte, les OSR continuent d'intensifier leurs efforts de collaboration pour transformer les systèmes alimentaires. Ils reconnaissent qu'il est nécessaire d'adopter une approche systémique et globale en ayant recours à des partenariats multipartites et à des investissements novateurs pour s'attaquer aux causes profondes de la faim et de la malnutrition. Les OSR sont collectivement attachés et résolus à atteindre l'ODD 2, et leur collaboration s'articule autour de quatre volets principaux: i) collaboration au niveau mondial; ii) collaboration aux niveaux des pays et des régions; iii) collaboration dans des domaines thématiques; iv) prestation conjointe de services internes<sup>1</sup>.
4. Les trois organismes ayant leur siège à Rome ont des mandats qui sont complémentaires:
  - a) La FAO fournit des données et des analyses ainsi que des avis techniques et en matière de politiques qui sont fondés sur des éléments factuels; encourage le dialogue et l'établissement de partenariats en tenant compte des besoins des pays; mène un large

<sup>1</sup> Les quatre volets sont définis dans le protocole d'accord signé en 2018 par les OSR et dans lequel ils se sont engagés à obtenir des résultats collectifs, en tirant parti de leurs synergies et de leurs avantages comparatifs. Ce protocole est l'un des nombreux engagements formels en faveur d'une action collective et collaborative.

éventail d'activités pour soutenir les investissements; et élabore des traités, des normes et des instruments normatifs par l'intermédiaire de ses organes intergouvernementaux.

- b) Le FIDA est une institution spécialisée des Nations Unies et la seule institution financière internationale parmi les OSR. Il fournit des instruments d'investissement aux gouvernements et à d'autres partenaires de développement, sous la forme de prêts et de subventions destinés à l'agriculture à petite échelle et à la transformation rurale inclusive. Il donne également des avis sur les politiques pour aider les pays à faire reculer la pauvreté rurale.
- c) Le Programme alimentaire mondial (PAM) est une organisation humanitaire dont la mission est de sauver des vies et de les transformer, en procurant une aide alimentaire dans les situations d'urgence et en œuvrant auprès des communautés pour améliorer la nutrition et renforcer la résilience. Le PAM concentre ses efforts sur l'assistance d'urgence, les secours et le relèvement, l'aide au développement et les opérations spéciales. Il fournit également des services à l'ensemble de la communauté humanitaire, comme le transport aérien de passagers par le biais du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies.

5. Les trois organismes collaborent dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies. Cela se traduit par une collaboration étroite avec l'ensemble des équipes de pays des Nations Unies, sous la responsabilité du coordonnateur résident, pour mieux faire concorder les actions au niveau des pays et assurer la concrétisation du **Programme 2030**, comme le préconise la **Décennie d'action des Nations Unies**.

6. Les OSR reconnaissent la nécessité de tirer parti de leurs complémentarités plutôt que de leurs similarités, en tenant compte des dimensions dans lesquelles une approche collaborative et des efforts collectifs apportent de la valeur ajoutée à l'action nationale en faveur de la réalisation du Programme 2030 ainsi que des situations dans lesquelles les bénéfices d'une collaboration justifient les coûts de transaction s'y rapportant. La collaboration est un moyen et non une fin en soi.

### *B. Structure*

7. Conformément à la demande des Membres, les OSR ont fait évoluer le champ d'application et l'approche adoptés aux fins de l'établissement de leurs rapports pour 2020 et au-delà. Les points focaux des OSR, avec l'aide du Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels<sup>2</sup>, ont entrepris des enquêtes aux niveaux des pays, des régions et des sièges, ont mené des entretiens avec une quarantaine de parties prenantes de premier plan, ont consulté l'équipe responsable de l'*évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome*<sup>3</sup> et ont réalisé une analyse théorique de rapports et d'études de cas. L'objectif était de recueillir de manière plus systématique des données à la fois quantitatives et subjectives et de créer un ensemble de données de référence qui permettrait à l'avenir de mettre en évidence les changements opérés d'une année sur l'autre<sup>4</sup>.

8. Le présent rapport fait le point sur les composantes stratégiques de la collaboration établie entre les OSR entre juillet 2019 et juin 2020, en mettant l'accent sur les accomplissements ainsi que sur les difficultés qui ont entravé cette collaboration aux niveaux national et mondial. **Il ne s'attache pas à fournir une description exhaustive des activités réalisées ni à les évaluer, mais plutôt à mettre en avant les enseignements stratégiques qui en découlent, à la lumière des données issues des enquêtes, des informations internes et des consultations.**

---

<sup>2</sup> Le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels, qui dépend du Centre de connaissances sur les questions d'encadrement et de gestion de l'École des cadres du système des Nations Unies, a été créé pour promouvoir une culture du changement et de l'innovation à l'échelle du système des Nations Unies.

<sup>3</sup> L'évaluation conjointe a commencé en septembre 2020 et devrait s'achever d'ici à décembre 2021.

<sup>4</sup> L'annexe A expose la méthode de recherche et d'enquête. L'annexe B fournit des informations supplémentaires sur les données au niveau des sièges et l'annexe C présente des données probantes complémentaires en rapport avec la collaboration au niveau des pays.

9. Le **chapitre I** offre une vue d'ensemble des principes de collaboration et une synthèse des activités des organismes au niveau fonctionnel. Le **chapitre II** fournit une analyse plus approfondie des activités de collaboration au niveau mondial et institutionnel et fait le point sur l'avancée des travaux aux échelons national et régional. Le **chapitre III** met l'accent sur les enseignements tirés de la collaboration, y compris sur les principaux facteurs qui y ont contribué et sur les défis à relever, et le **chapitre IV** présente les voies qu'il serait possible de suivre à l'avenir en matière de collaboration en vue de favoriser un dialogue constructif avec les Membres sur les priorités stratégiques.

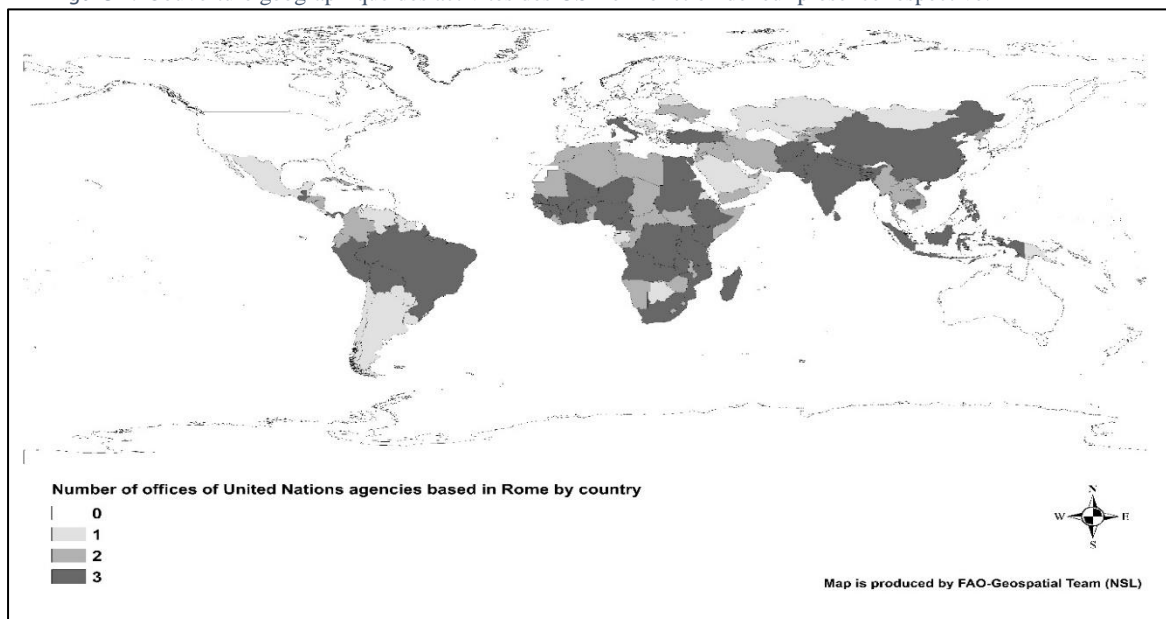
### *C. Contenu et champ d'application des activités et de la collaboration des OSR*

10. Les OSR collaborent à différents niveaux organisationnels, selon différentes modalités de programmation et dans différents secteurs géographiques. Le présent rapport s'appuie sur les différents volets de la collaboration qui sont décrits dans le protocole d'accord de 2018. Il est important de noter que les possibilités de collaboration entre les OSR reposent sur les objectifs et les principes suivants:

- a) Les partenariats font partie intégrante des mandats des trois organismes.
- b) Un partenariat n'est pas une fin en soi, c'est plutôt un moyen d'améliorer la synergie, l'efficacité et l'efficience.
- c) Les partenariats adoptent une approche dynamique en tirant des enseignements des expériences.
- d) La collaboration s'inscrit dans le contexte de la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies.
- e) La collaboration est déterminée par les processus au niveau des pays.

11. À cet égard, la collaboration au niveau national est profondément liée à la présence géographique des OSR, lesquels ont une présence commune importante dans différents pays, comme le montre la figure 1. Dans l'ensemble, la collaboration tripartite au niveau des pays est liée à la présence du FIDA, qui comptabilise 44 bureaux de pays au total. La collaboration bipartite est quant à elle généralement liée à la présence du PAM et de la FAO, sachant que l'on dénombre 84 pays dans lesquels sont déployés des programmes des deux organismes. Selon des données communiquées par des bureaux de pays sur le terrain, un certain degré de collaboration existe dans environ 90 pour cent des pays dans lesquels au moins deux OSR sont présents. Cependant, la présence simultanée au niveau des pays ne se traduit pas nécessairement par une véritable présence commune au niveau infranational.

Figure 1: Couverture géographique des activités des OSR en fonction de leur présence respective.



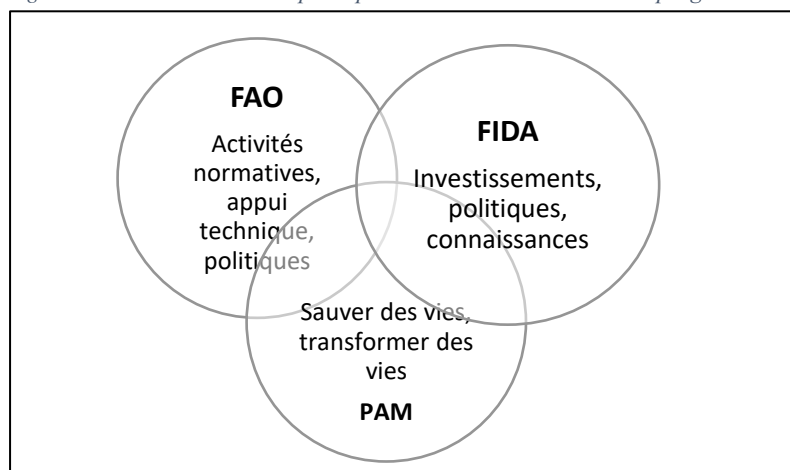
12. La Figure 2 fournit une indication de l'étendue de la présence des OSR et du montant approximatif des financements utilisés à l'échelle des pays (calculs établis en fonction des portefeuilles de programmes). Au-delà des écarts observés dans la présence géographique, qui sont illustrées dans la Figure 1, on constate que les trois organismes fonctionnent selon des modèles d'activité différents et tirent parti différemment de leurs actifs de base. La taille des portefeuilles de pays varie énormément d'un organisme à l'autre. Par exemple, la présence de la FAO, qui vise à tirer parti de la capacité des gouvernements, s'étend dans plus de 146 pays, avec des écarts importants dans le nombre de fonctionnaires affectés dans chaque pays; à l'inverse, l'activité du PAM se concentre dans un nombre plus restreint de pays, où son personnel est plus nombreux. Le portefeuille de prêts du FIDA englobe 93 pays, mais l'organisme n'est présent sur le terrain que dans moins de la moitié d'entre eux.

Figure 2: Synthèse des activités menées dans les pays en 2019.

Organisme	Nombre de pays où du personnel est présent	Portefeuille de programmes de pays (milliards d'USD)
<b>FAO</b> <sup>5</sup>	146	1,5
<b>FIDA</b> <sup>6</sup>	44	1,4
<b>PAM</b>	90 <sup>7</sup>	7,5 <sup>8</sup>

13. Ces divergences sur le plan des modèles d'activité conditionnent de manière importante le type de collaboration qui peut se concrétiser. Si le paragraphe 4 délimite les mandats complémentaires des trois organismes, ces mandats ne sont pas strictement compartimentés. Le temps passant, l'action de ces trois organismes est de plus en plus étroitement liée. Le diagramme de Venn (Figure 3) fournit une interprétation conceptuelle des principales activités de programmation et des différentes modalités d'intervention de chaque organisme. Il représente également le périmètre de collaboration, qui est souvent décrit comme le périmètre situé à l'intersection de l'aide humanitaire et de la coopération pour le développement à long terme.

Figure 3: Vue d'ensemble des principales activités ou modalités de programmation.



<sup>5</sup> La FAO a contribué à la mobilisation d'un montant total de 5,7 milliards d'USD au titre de prêts et de subventions d'institutions financières internationales, ainsi que de projets financés par le Fonds vert pour le climat (FVC) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) en faveur de plusieurs pays (sur ces 5,7 milliards d'USD, la FAO a soutenu des projets financés par le FIDA à hauteur de 1,3 milliard d'USD).

<sup>6</sup> Le FIDA compte du personnel dans 44 pays, mais son portefeuille de programmes couvre 93 pays.

<sup>7</sup> Ce chiffre inclut les bureaux nationaux, régionaux et de liaison du PAM ainsi que les centres d'excellence.

<sup>8</sup> Budget du portefeuille de pays communiqué dans le rapport annuel 2019 du PAM.

14. Si, de prime abord, la collaboration autour des questions d'alimentation et d'agriculture semble aller de soi, les capacités et les relations propres à chaque organisme influent sur les possibilités de collaboration ainsi que sur les obstacles auxquels les organismes sont confrontés en la matière. Ces questions seront examinées dans les chapitres suivants.

## **II. Réalisations marquantes dans le cadre de la collaboration entre les OSR au titre des quatre volets pour la période 2019-2020**

### *D. Introduction*

15. Le **chapitre II** propose un tour d'horizon de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome dans les quatre grands volets. Il vise à rendre compte avant tout de l'évolution de la dynamique de collaboration et à établir un ensemble de données de référence sur la collaboration aux fins d'agrégation, de suivi et de comparaison sur les années à venir. L'objectif général est de fournir des informations sur des indicateurs quantifiables, qui serviront à leur tour à éclairer la planification stratégique. Ces indicateurs ne couvrent pas l'ensemble du champ d'activité des OSR dans les domaines de l'élaboration des politiques, du partage des connaissances et de la sensibilisation.

16. Pour illustrer l'action des OSR et mettre en évidence l'étendue de leur collaboration, quatre études de cas succinctes sont présentées dans les **parties 5** et **6** sur les thèmes suivants: 1) lutte contre la covid-19; 2) renforcement de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes; 3) renforcement de la résilience au Sahel; 4) stratégies et plans nationaux conjoints des OSR.

### *E. Vue d'ensemble des activités de collaboration au niveau des sièges*

17. Dans le cadre de leur collaboration dans les domaines thématiques, les OSR unissent de plus en plus leurs efforts dans sept des onze catégories thématiques: en effet, comme le montre la figure 4, ils font état dans ces catégories d'une collaboration plus importante ou beaucoup plus importante. S'il demeure difficile d'évaluer la collaboration dans toute son étendue, on estime que les activités de programmation aux niveaux des pays et des régions dans les domaines thématiques recensés à la

18. Figure représentent une valeur de près de 200 millions d'USD.

Figure 4: Synthèse des réalisations marquantes au titre de la collaboration dans les domaines thématiques.

<b>Domaine de collaboration.</b> Description des réalisations marquantes	<b>ODD ciblés</b>	<b>Année de début</b>	<b>Évolution par rapport aux années précédentes</b>	<b>Nombre de pays (estimation)</b>	<b>Valeur des projets conjoints (en USD)</b>
<b>Changement climatique.</b> Intégration de la sécurité alimentaire et de l'agriculture dans les discussions sur le changement climatique, dans le cadre de la Conférence des Parties à la CCNUCC et dans le cadre de la stratégie du FVC et de l'appui aux pays.	1, 2, 6, 12, 13	2015	Niveau de collaboration identique	5-10	2,7 millions
<b>Lutte contre la covid-19.</b> Production du document d'orientation sur la sécurité alimentaire et la nutrition et de la déclaration conjointe du Secrétaire général de l'ONU à l'occasion de la réunion des ministres de l'agriculture du G20.	1, 2	2020	Niveau de collaboration beaucoup plus important	Sans objet	Sans objet
<b>Opérations d'urgence.</b> Action conjointe pour faire face à la recrudescence du criquet pèlerin et aux phénomènes météorologiques extrêmes, alertes rapides et allocutions au Conseil de sécurité de l'ONU.	1, 2	Années 90	Niveau de collaboration plus important	20-30	50 millions
<b>Module d'action groupée en matière de sécurité alimentaire.</b> Direction du module d'action et travail d'information pour éclairer le Plan de réponse humanitaire global. Le FIDA a rejoint le module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire en 2020.	2	2010	Niveau de collaboration plus important	33	S. O.
<b>Parité hommes-femmes.</b> Initiatives dans le cadre de programmes conjoints sur les approches transformatives en matière de parité hommes-femmes et sur l'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales.	2, 5	2014	Niveau de collaboration identique	5-10	25-30 millions
<b>Nutrition.</b> Création de l'«ONU Nutrition» pour renforcer la coordination de l'action pour la nutrition de l'ONU aux niveaux national et mondial.	2	2018	Niveau de collaboration plus important	Plus de 60	Sans objet
<b>Résilience.</b> Programmes de résilience prioritaires au Niger, en République démocratique du Congo et en Somalie; soutien du plan d'action des OSR pour le Sahel.	1, 2	2017	Niveau de collaboration identique	20-30	> 100 millions
<b>Développement rural.</b> Expertise technique et investissement dans l'alimentation et l'agriculture, et renforcement des capacités de financement rural.	1, 2	2005	Niveau de collaboration identique	20-30	23 millions
<b>Alimentation scolaire.</b> Amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des enfants d'âge scolaire, y compris en transformant le mode de livraison des repas en période de covid-19.	1, 2	2010	Niveau de collaboration plus important	Plus de 10	1 million

<b>Domaine de collaboration.</b> Description des réalisations marquantes	<b>ODD ciblés</b>	<b>Année de début</b>	<b>Évolution par rapport aux années précédentes</b>	<b>Nombre de pays (estimation)</b>	<b>Valeur des projets conjoints (en USD)</b>
<b>Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire (CSST).</b> Lancement de la première initiative conjointe au titre de la CSST (farine de manioc enrichie en République du Congo), élaboration du guide de suivi et d'évaluation des OSR pour la CSST.	17	2017	Niveau de collaboration plus important	1	0,5 million
<b>Jeunesse.</b> Initiatives mondiales dans le cadre du Réseau interinstitutions des Nations Unies pour l'épanouissement des jeunes, et collaboration autour de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux.	8	À déterminer	Niveau de collaboration plus important	1-4	1,8 million



19. Dans le contexte d'instances mondiales (Figure ), les OSR collaborent depuis longtemps, y compris en ce qui concerne l'élaboration conjointe du rapport phare *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*, ainsi que dans le cadre des interventions d'urgence, où leur coopération a débuté il y a près de trente ans. D'autres collaborations sont plus récentes, notamment – et particulièrement – les efforts conjoints en matière de programmation et de plaidoyer dans le cadre de la lutte contre la covid-19, ainsi que les préparatifs pour le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires qui se tiendra en 2021.

Figure 5 Synthèse des réalisations marquantes au titre de la collaboration dans des instances mondiales.

Domaine de collaboration. Description des réalisations marquantes	ODD ciblés	Année de début	Évolution par rapport aux années précédentes	Valeur des projets conjoints (en USD)
<b>Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA).</b> Appui technique et financier, dont des contributions techniques aux directives volontaires du CSA, en particulier sur les systèmes alimentaires et la nutrition, et aux recommandations en matière de politiques relatives à l'agroécologie et à d'autres innovations.	1, 2	2010	Niveau de collaboration identique	675 000 USD (en espèces/en nature) par an et par organisme
<b>Conseil numérique international pour l'alimentation et l'agriculture.</b> Note de synthèse sur une instance ouverte dont le mandat sera de conseiller les gouvernements et d'autres acteurs pour tirer parti des possibilités offertes par le développement du numérique.	1, 2	2020	Niveau de collaboration identique	Sans objet
<b>L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.</b> Ce rapport phare présente des prévisions qui confirment que le monde n'est pas sur la bonne voie pour atteindre l'objectif «Faim zéro» d'ici à 2030 et que la situation s'aggrave en raison des répercussions de la pandémie de covid-19.	1, 2	1999	Niveau de collaboration identique	Sans objet
<b>Forum politique de haut niveau.</b> Session organisée sur le thème de l'«action accélérée» et portant sur les répercussions de la covid-19, événements parallèles sur le lancement du rapport <i>L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde</i> , et réalisation de l'ODD 2.	1, 2	2013	Niveau de collaboration identique	Sans objet
<b>Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale.</b> Le Secrétariat élabore des produits de portée mondiale qui visent à fournir un appui technique à la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale aux niveaux national et régional, avec notamment pour objectif la création de 100 plans d'action nationaux.	1, 2	2019	Niveau de collaboration plus important	Sans objet
<b>Sommet sur les systèmes alimentaires.</b> Soutien apporté à l'Envoyée spéciale des Nations Unies et au Secrétariat du Sommet, et organismes chefs de file des Nations Unies pour trois des cinq volets d'action du Sommet.	1, 2, 8, 12, 13	2019	Niveau de collaboration beaucoup plus important	Sans objet
<b>Réseau mondial contre les crises alimentaires.</b> Lancé par la FAO, le PAM et l'UE pour faire face aux crises prolongées et aux catastrophes récurrentes, atténuer la vulnérabilité et gérer les risques en rapprochant les partenaires de l'aide humanitaire et les partenaires du développement. Rapport annuel sur les crises alimentaires mondiales.	1, 2	2016	Niveau de collaboration beaucoup plus important	Sans objet

## 20. Étude de cas: lutte contre la covid-19

### ***Énoncé du problème et liens avec les priorités stratégiques***

La pandémie de covid-19 est une crise sanitaire et humaine qui menace la sécurité alimentaire et la nutrition de millions de personnes. Elle a entraîné des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, des pénuries ainsi que des hausses de prix, et pourrait provoquer une crise alimentaire mondiale. La collaboration des organismes ayant leur siège à Rome dans la résolution des problèmes exposés dans le Plan de réponse humanitaire global, qui appelle à une action coordonnée face à la covid-19, est essentielle pour atteindre l'ODD 2 et constitue l'une des priorités stratégiques des OSR pour 2020-2021.

### ***Approche***

Comme les OSR ont un mandat et une action complémentaires dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ils sont idéalement placés pour aider les gouvernements à faire face aux conséquences néfastes de la pandémie de covid-19 sur les systèmes alimentaires, tant sur le plan social que sur le plan économique. Les trois organismes ont rédigé ensemble la note de synthèse du Secrétaire général concernant l'impact de la covid-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition.

L'action des OSR pour faire face à la crise de la covid-19 est coordonnée et exécutée aux quatre niveaux définis dans le protocole d'accord (mondial, institutionnel, régional et national) et est axée sur quatre volets: i) programmation et planification au niveau des pays; ii) appui aux travaux d'orientation et d'analyse; iii) plaidoyer et partage de l'information; iv) continuité des opérations.

### ***Résultats***

Au nombre des résultats concrets, on citera la publication d'une note d'orientation sur les moyens à mettre en œuvre pour atténuer les effets de la pandémie sur l'alimentation et la nutrition des écoliers, qui est le fruit d'efforts conjoints de la FAO, du PAM et de l'UNICEF. On peut également mentionner la création d'une infrastructure mondiale de collecte de données dans le cadre du Réseau mondial contre les crises alimentaires, qui permettra de rassembler des données et des analyses dans les situations de risque et de crise alimentaire, et d'éclairer la planification, la programmation fondée sur des données probantes et la mise en place de mesures de prévention.

Dans le cadre de leur soutien en matière de politiques et d'analyse, les OSR se sont associés à des partenaires pour réaliser des évaluations d'impact qui ont contribué aux plans d'intervention socioéconomique: la FAO et le FIDA ont participé à 91 pour cent des évaluations et le PAM à 64 pour cent des évaluations dans les 11 pays concernés. Au rang des contributions importantes à l'analyse des effets de la covid-19, on peut citer les travaux menés dans le cadre du rapport *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*, qui établit que le nombre supplémentaire de personnes sous-alimentées pourrait être compris entre 83 et 132 millions.

Parmi les nombreuses initiatives de plaidoyer, on notera en particulier les travaux qui sont menés avec le Secrétariat de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) sur la stratégie de résilience et de relèvement après la pandémie de covid-19 pour les très petites, petites et moyennes entreprises du secteur agroalimentaire en Afrique de l'Est.

### ***Défis, facteurs favorables et enseignements tirés***

En raison de l'augmentation du nombre d'infections et des différentes mesures de confinement dans le monde, de nombreuses activités de collaboration prévues par les OSR n'ont pu se poursuivre normalement. En plus des contraintes physiques qui ont entravé les activités planifiées, les bureaux de pays ont également dû revoir leurs priorités en raison de la nécessité de restructurer et d'adapter les programmes et les projets dans les circonstances actuelles. La pandémie a cependant donné un nouvel élan aux initiatives des OSR, de nouvelles activités ayant été mises en place en étroite coopération par les équipes sur le terrain dans ce nouveau contexte.

On trouvera de plus amples informations à ce sujet à l'annexe B.

## 21. Étude de cas: renforcement de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes

### *Énoncé du problème et liens avec les priorités stratégiques*

L'égalité entre les hommes et les femmes est un droit humain fondamental qui est essentiel pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, notamment dans les communautés rurales pauvres, où les femmes représentent une proportion importante de la main-d'œuvre. Au niveau mondial, celles-ci représentent en moyenne 43 pour cent de la main-d'œuvre agricole. On sait que lorsque les femmes ont le même accès à l'éducation, au développement des compétences, aux services, aux intrants de production et aux possibilités d'emploi, elles sont mieux protégées contre les discriminations et les violences sexistes et peuvent apporter une contribution plus importante à l'éradication de la pauvreté.

### *Approche*

Les OSR sont engagés dans un certain nombre d'activités et de partenariats visant à améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes.

1. Dans le cadre d'un accord de subvention avec l'Union européenne, les OSR mettent actuellement en œuvre des approches qui contribuent à la transformation des relations entre les hommes et les femmes, afin de remettre activement en question les normes liées au sexe et de réduire les inégalités en matière de pouvoir. Le **Programme commun sur les approches contribuant à transformer les relations entre les hommes et les femmes** a été lancé en 2019, avec l'objectif de contribuer à la concrétisation de l'ODD 2 en s'attaquant aux causes profondes des inégalités entre les hommes et les femmes, principalement dans les zones rurales. En outre, l'initiative vise à intégrer ces approches aux dialogues sur les politiques et à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des programmes des OSR, ainsi qu'à d'autres modalités de travail pendant la période allant de 2019 à 2022.
2. Le **Programme commun «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales»** est un partenariat de longue date entre les OSR et ONU-Femmes. Il tire parti du mandat, des avantages comparatifs et des atouts institutionnels de chaque organisme pour améliorer de façon pérenne et à plus grande échelle les moyens d'existence et les droits des femmes rurales, notamment les jeunes femmes. Depuis 2014, des activités sont mises en œuvre dans ce cadre en Éthiopie, au Guatemala, au Kirghizistan, au Libéria, au Népal, au Niger et au Rwanda. Le programme est axé sur quatre résultantes principales: i) amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ii) augmentation des revenus afin de préserver les moyens d'existence; iii) renforcement de la prise de responsabilités et de la participation aux prises de décision; iv) mise en place d'un environnement politique adapté aux hommes et aux femmes.

### *Résultats*

Dans le cadre du **Programme commun sur les approches contribuant à transformer les relations entre les hommes et les femmes**, les OSR ont récemment élaboré un projet de théorie du changement consacré à ces approches (dans le contexte de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'agriculture durable), en vue d'une expérimentation sur le terrain et de la création d'un recueil de 15 bonnes pratiques dans ce domaine. Les pays qui seront concernés par les travaux de terrain ont été identifiés, des propositions détaillées sont en cours d'élaboration et la mise en œuvre devrait commencer en Équateur et au Malawi au début de l'année 2021.

Le **Programme commun «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales»** a concerné plus de 75 000 femmes et 384 000 membres de leur famille dans le cadre d'une série d'interventions visant à contribuer à l'autonomisation des femmes. Les principaux résultats obtenus jusqu'à présent sont notamment les suivants: une hausse moyenne de 107 pour cent de la production agricole; plus de 2,5 millions d'USD de revenus commerciaux; 81 pour cent de l'aide apportée a concerné des organisations de producteurs dirigées par des femmes ou dans lesquelles les femmes occupent d'importants postes de direction; plus de

16 000 femmes organisées en groupes d'épargne; 4 000 fonctionnaires gouvernementaux formés à l'intégration de la problématique hommes-femmes, à la budgétisation tenant compte des questions de parité hommes-femmes et aux droits de la femme.

***Défis, facteurs favorables et enseignements tirés***

Les équipes des OSR chargées de la parité hommes-femmes coopèrent de longue date dans plusieurs domaines, notamment les opérations, la sensibilisation et le dialogue sur les politiques, et participent à des échanges de connaissances réguliers et à des activités d'aide et d'échanges entre homologues. Dans ce contexte, les différences de mandats et d'approches opérationnelles des trois OSR et de leurs partenaires du système des Nations Unies s'avèrent être un facteur nettement favorable à l'amélioration des résultats et offrent des avantages comparatifs.

En outre, comme l'indiquent les retours d'informations qualitatifs fournis par les équipes des OSR chargées de la parité hommes-femmes, les investissements (temps et ressources en capital) dans les approches contribuant à transformer les relations entre les hommes et les femmes et les structures d'incitation telles que les prix récompensant la parité sont devenus d'importants facteurs de changement, car ils contribuent aux changements de mentalité organisationnels au sein des OSR. Les équipes ont noté un changement appréciable en ce qui concerne à la fois la qualité et les effets des interventions au fil du temps.

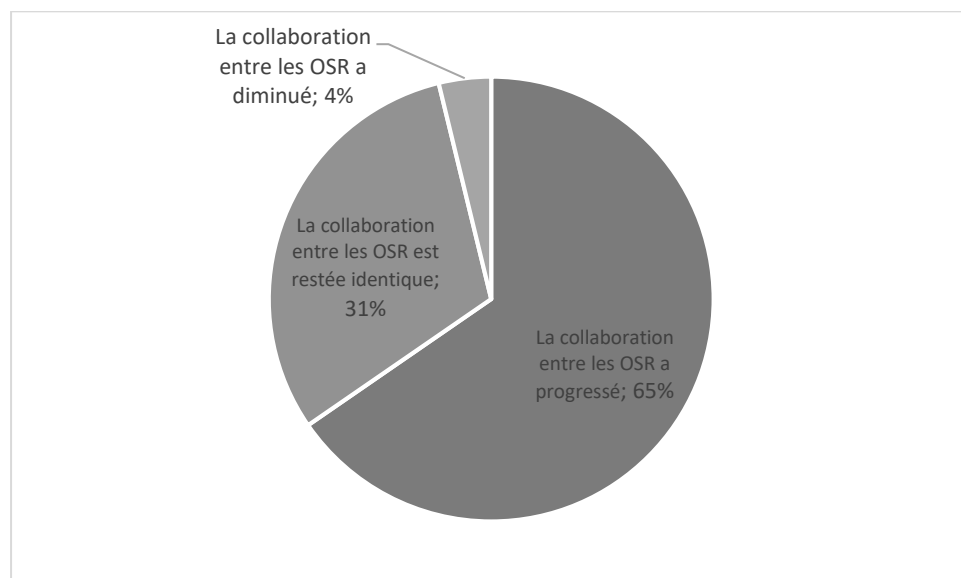
Le principal défi à relever dans le cadre du Programme commun «Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales» est la prévisibilité des financements. Il faut de nouveaux partenariats et de nouvelles ressources pour renforcer, reproduire et étendre les résultats obtenus jusqu'à présent, afin de s'attaquer aux obstacles structurels et systémiques qui demandent un engagement sur le long terme et une intégration plus étroite des efforts.

*F. Collaboration entre les OSR au niveau national*

22. La collaboration entre les OSR a les effets les plus tangibles sur le développement au niveau national (volet 2 du Protocole d'accord mondial entre les OSR) et la collaboration entre les organismes a considérablement augmenté ces dernières années. En 2017, les trois OSR ont collaboré au niveau national dans 33 pays et, en 2019, les programmes communs sur lesquels ils ont collaboré ont concerné environ 60 pays. Les résultats des enquêtes indiquent une forte croissance: la Figure 6 montre que, dans 96 pour cent des bureaux de pays du PAM interrogés, la collaboration est restée à des niveaux identiques ou a progressé<sup>9</sup>. L'épidémie de covid-19 a eu des effets considérables sur les activités prévues dans le cadre de programmes dans de nombreux pays (en partie en raison des difficultés d'accès pour les partenaires et les parties prenantes), mais elle a dans le même temps fait progresser la collaboration dans plus de 44 pour cent des pays ayant communiqué des données.

<sup>9</sup> Les données qui figurent dans la présente section sont tirées d'une enquête menée par 45 points focaux du PAM au niveau des bureaux de pays. Dans les années à venir, l'enquête sur la collaboration entre les OSR sera réalisée tour à tour par la FAO et par le FIDA.

Figure 6: Tendances en matière de collaboration au niveau national.



23. Selon l'enquête menée au niveau des pays, plus de 80 pour cent des pays dans lesquels des programmes sont mis en œuvre bénéficient de la collaboration d'au moins deux OSR. La Figure 7 donne un aperçu des principaux domaines de collaboration et une estimation du nombre de bureaux de pays qui mettent en œuvre des activités pour chaque domaine. On estime que dans 50 pour cent de ces activités, les OSR collaborent dans deux domaines ou plus, ce qui montre une croissance encourageante de l'intégration globale<sup>10</sup>.

Figure 7: Estimation du nombre de pays dans lesquels les OSR collaborent, par catégorie d'activité.

Programmation commune	Planification et stratégie	Politiques et sensibilisation
60	50	35

#### 24. Étude de cas: renforcement de la résilience au Sahel

##### **Énoncé du problème et liens avec les priorités stratégiques**

La région du Sahel est confrontée à une série de difficultés persistantes (la sécheresse, les inondations, les conflits et l'instabilité gouvernementale, notamment, et désormais la covid-19) qui ont entraîné une hausse de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Les OSR, qui ont de l'expérience sur les progrès en matière de sécurité alimentaire, de bonne nutrition, de productivité agricole et de développement rural peuvent apporter une contribution considérable aux efforts menés aux niveaux international, régional, national et local qui visent à faire du Sahel une région prospère, résiliente et stable et à combler le fossé entre l'aide humanitaire et les efforts de développement.

##### **Approche**

Les organismes ont élaboré un plan d'action pour intensifier leur collaboration, afin d'aider les populations touchées par l'insécurité alimentaire et les autres populations vulnérables dans la région du Sahel. Le plan est axé sur trois domaines de travail: i) renforcer les conditions d'existence des populations vulnérables en améliorant leur accès aux aliments, aux services de base de qualité et aux infrastructures; ii) s'attaquer aux causes profondes des vulnérabilités des communautés

<sup>10</sup> Sur la base de données extrapolées issues d'une enquête sur la collaboration entre les OSR menée par des points focaux du PAM.

rurales, notamment les vulnérabilités aux catastrophes et aux risques climatiques, afin de renforcer la résilience des moyens d'existence, la sécurité alimentaire et la nutrition; iii) améliorer l'inclusion sociale et réduire les disparités entre les hommes et les femmes, favoriser le dialogue pacifique et améliorer la gestion des conflits relatifs aux ressources naturelles afin de contribuer à l'établissement d'une paix durable.

### **Résultats**

Il a fallu adapter la mise en œuvre des activités au niveau national en raison des contraintes liées à la pandémie de covid-19. Les OSR ont donc réorienté les programmes et planifié les interventions de sorte à assurer la sécurité alimentaire dans la région.

Afin de relever les défis auxquels la région est confrontée, les OSR vont signer un protocole d'accord avec les pays du G5 Sahel et vont lancer au premier trimestre 2021, aux côtés du FIDA, un projet régional au Burkina Faso, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal et au Tchad, dont la valeur est estimée à 180 millions d'USD. L'élaboration du projet a été facilitée par le Centre d'investissement de la FAO, en étroite collaboration avec tous les organismes et gouvernements. L'objectif du projet est de renforcer la résilience globale et d'atténuer les répercussions de la crise liée à la covid-19, des conflits et du changement climatique, au moyen des approches suivantes: i) renforcer les capacités de production, en particulier dans les zones frontalières et les marchés territoriaux transfrontières d'intrants et de produits agricoles; ii) garantir la sécurité et la sûreté des transactions, afin de favoriser une activité économique plus fiable et plus sûre; iii) adopter des approches axées sur les systèmes alimentaires afin de favoriser la durabilité économique, sociale et environnementale.

### **Défis, facteurs favorables et enseignements tirés**

Les OSR ont identifié plusieurs facteurs qui contribuent au succès de leurs efforts de collaboration au Sahel, notamment: i) un cadre commun pour la planification et la coordination opérationnelles; ii) la planification et la programmation conjointes des activités au moyen d'approches participatives de la planification, notamment l'approche en trois volets<sup>11</sup>, aux côtés des gouvernements, des partenaires et des communautés; iii) le ciblage conjoint des ménages pauvres pour leur faire bénéficier de formules d'assistance conjointe; iv) la mise en œuvre d'un ensemble intégré d'activités pluriannuelles multisectorielles; v) des partenaires d'exécution communs.

25. **Observations sur les activités de programmation commune** | Globalement, les OSR collaborent dans le cadre de la programmation commune dans environ 60 pays dans le monde et la valeur de ces projets est estimée à environ 220 millions d'USD. On estime que la valeur de la plupart des programmes de collaboration est inférieure à 10 millions d'USD, notamment la contribution de la France à un programme commun au Niger, mais celle de certains projets est bien plus élevée, à commencer par le projet pluriannuel mené par les OSR et le Canada en faveur de la résilience au Niger, en République démocratique du Congo et en Somalie (50 millions de CAD), financé par le Gouvernement du Canada, et d'autres projets en République démocratique du Congo (dans le cadre d'un programme financé conjointement par l'Allemagne, la FAO, le PAM et l'UNICEF qui devrait s'élever à 120 millions d'USD), au Yémen (51 millions d'USD) et le programme qui va bientôt être lancé par la FAO, l'UNICEF et le PAM en Somalie, qui est également financé par l'Allemagne (50 millions d'USD). Les activités principales portent également sur l'alimentation scolaire issue de la production locale, l'aide aux petits exploitants et aux chaînes de valeur, le renforcement de la résilience et l'accélération de l'autonomisation économique des femmes rurales. La FAO et le PAM ont également œuvré à une programmation commune sur la résilience et participé à des activités

<sup>11</sup> Les trois volets sont: i) améliorer l'accès aux aliments, aux services de base et aux infrastructures; ii) renforcer la résilience face aux risques climatiques et à d'autres chocs; iii) promouvoir l'inclusion sociale, la parité hommes-femmes et la résolution des conflits liés aux ressources naturelles.

visant à sauver des vies et des moyens d'existence en République démocratique du Congo, grâce à un financement de la Belgique. Un pourcentage important de ces projets sont menés en collaboration avec d'autres partenaires du système des Nations Unies, notamment l'UNICEF, le PNUD, ONU-Femmes et l'OIT. La Figure 8 donne un aperçu de la collaboration en matière de programmation commune<sup>12</sup>.

Figure 8: Synthèse de la collaboration en matière de programmation commune.

Nature de la collaboration	Pourcentage approximatif de pays dans lesquels les OSR collaborent
Ensemble des 3 OSR	22
PAM et FIDA	6
PAM et FAO	72
FAO et FIDA	64
OSR et autres organismes des Nations Unies	41

26. Une composante importante de la collaboration sur les programmes consiste à établir des partenariats entre la FAO et le FIDA, dans le cadre desquels le Centre d'investissement de la FAO contribue aux processus du FIDA en matière d'élaboration et de supervision de projets d'investissement qui visent à réduire la pauvreté rurale, améliorer la sécurité alimentaire et promouvoir la transformation rurale. Une importante composante sectorielle porte sur le développement des chaînes de valeur, la résilience face aux risques climatiques, l'amélioration de l'accès aux financements, l'emploi des jeunes, le développement communautaire et le développement de la pêche et de l'élevage. Ces cinq dernières années, le Centre a contribué à l'élaboration de 48 projets d'investissement financés par le FIDA pour une valeur totale de 4,3 milliards d'USD, dont sept projets d'une valeur de 1,3 milliard d'USD en 2019 .

27. **Observations sur la planification et la stratégie communes** | La planification et la stratégie communes sont la base des activités relatives à la programmation et aux politiques au niveau national et, ces dernières années, le nombre de pays qui participent à diverses activités stratégiques communes a considérablement augmenté. Les principales initiatives stratégiques ont été menées dans le cadre d'une collaboration qui s'inscrivait dans les bilans communs de pays et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et, actuellement, 5 à 15 pays sont engagés dans le processus ou ont récemment achevé le processus ensemble. Le niveau de collaboration entre les OSR pour la mise en œuvre effective du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable est variable. Dans certains cas, les OSR ont pris la tête de groupes d'accélération et d'autres activités de planification stratégique, mais dans d'autres pays, la collaboration est menée dans le cadre de l'équipe de pays des Nations Unies.

## 28. Étude de cas: programmes pilotes conjoints des OSR au niveau national

### *Énoncé du problème et liens avec les priorités stratégiques*

Le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable a été repensé afin d'en faire le plus important cadre de planification de l'ensemble de l'assistance au développement fournie par le système des Nations Unies au niveau national. Les OSR devront donc mener des efforts collectifs plus ambitieux et plus intégrés pour éliminer la faim, parvenir à une meilleure sécurité alimentaire et à une meilleure nutrition, promouvoir la production alimentaire durable et faire progresser le bien-être des plus vulnérables. Dans le droit fil du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et afin a) d'harmoniser la réflexion sur la

<sup>12</sup> La Figure 8 est fondée sur l'enquête réalisée par les points focaux du PAM, à l'exception du chiffre concernant la FAO et le FIDA, qui indique le pourcentage d'activités réalisées en collaboration dans les pays dans lesquels intervient le FIDA.

programmation et la stratégie et b) d'appuyer les priorités nationales en vue de la concrétisation des ODD, les OSR ont élaboré des programmes et des plans conjoints dans trois pays pilotes: la Colombie, l'Indonésie et le Niger.

### ***Approche***

La FAO, le FIDA et le PAM continuent d'être guidés par leurs plans stratégiques et leurs cadres de résultats par pays respectifs, pour lesquels ils doivent rendre compte, ainsi que par la nouvelle génération de plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les bilans communs de pays sur lesquels ils reposent. Étant donné qu'il n'y a pas de modèle unique et universel, différentes approches et modèles de collaboration ont été examinés, car les contextes des pays et les priorités nationales en matière de développement sont très variés. Les trois plans nationaux communs comprennent donc une analyse du contexte du pays, une théorie du changement peu approfondie, les activités communes convenues et les domaines dans lesquels on peut les transposer à l'échelle supérieure et/ou les dupliquer.

### ***Résultats***

Le point de départ étant différent pour chaque pays, en fonction du contexte national et du niveau de collaboration actuel entre les OSR, trois stratégies différentes ont été élaborées.

En Colombie, les OSR sont convenus que la collaboration serait articulée sur trois niveaux:

a) le niveau stratégique, c'est-à-dire une vision commune pour l'ODD 2 et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable; b) le niveau opérationnel actuel, c'est-à-dire les programmes et les initiatives en cours; c) le niveau programmatique, c'est-à-dire les initiatives futures que l'on peut envisager dans le cadre des programmes communs. Le gouvernement a approuvé le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable en mars 2020, et le plan conjoint des OSR pour le pays a été achevé.

En Indonésie, une carte et un plan stratégique liés aux résultantes du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et alignés sur les priorités nationales en matière de développement ont été achevés en avril 2020. Le plan recensait les activités communes des OSR dans les domaines suivants: i) les systèmes alimentaires; ii) le développement économique inclusif et les moyens d'existence durables; iii) la gestion durable des ressources naturelles, notamment les questions liées à la résilience face au changement climatique et aux catastrophes naturelles.

Au Niger, les OSR ont élaboré une théorie du changement afin de mieux aligner les activités conjoints actuelles et futures des OSR sur l'actuel Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le futur Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Un plan d'action a été élaboré dans le cadre d'un processus consultatif auquel ont participé les OSR, le gouvernement et plusieurs partenaires du système des Nations Unies. Il porte sur: a) la reproduction des programmes existants dans d'autres régions; et b) l'intensification des programmes actuels, afin d'y faire participer des partenaires tels que l'UNICEF, le PNUD et ONU-Femmes.

### ***Défis, facteurs favorables et enseignements tirés***

Globalement, l'élaboration des plans nationaux conjoints des OSR a eu un effet positif sur les efforts de collaboration, car ceux-ci ont favorisé une vision commune et ont permis d'apporter à l'équipe de pays des Nations Unies une contribution coordonnée qui s'inscrit dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En outre, l'inclusion de ministères et de partenaires gouvernementaux dans les consultations renforce la confiance et l'adhésion au processus de développement stratégique. Elle peut également servir de point d'entrée à d'autres partenaires, afin que ceux-ci contribuent aux activités conjoints des OSR. Les OSR se sont engagés à travailler ensemble, mais il sera difficile de mettre en œuvre ces activités conjoints sans un financement pluriannuel.



### G. Collaboration en matière de services internes

29. Les Membres ont demandé de réaliser une étude de faisabilité sur la collaboration concernant les services internes actuels et futurs, qui est en cours et sera achevée à la fin de l'année 2020. La section suivante résume le champ d'application et les progrès accomplis en ce qui concerne la prestation conjointe de services internes au niveau des pays et des sièges.

30. **Au niveau national**, les OSR sont pleinement engagés en faveur des objectifs d'efficacité des Nations Unies, qui visent à réaliser des économies sur les plans administratif et opérationnel qui pourraient être redéployées vers des activités de développement. Dans ce contexte, l'idée est que les OSR incorporent leurs efforts à ceux qui sont menés au sein du système des Nations Unies, plutôt que de mener leurs propres initiatives isolées.

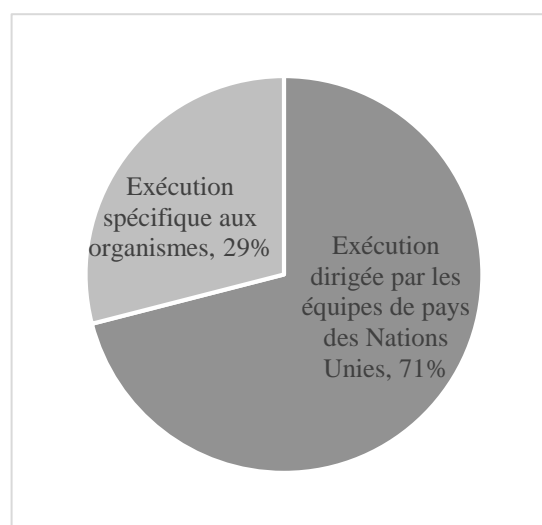
31. Le champ d'application des pratiques opérationnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable comprend tout l'éventail des services internes, tels qu'ils figurent dans le protocole d'accord des OSR, à savoir: «les ressources humaines, les services de santé, les technologies de l'information, les voyages, les locaux communs pour les bureaux de pays, les activités d'achat conjointes et en collaboration et la responsabilité environnementale des institutions».

32. Ainsi, tous les organismes sont encouragés à évaluer leur mode de fonctionnement actuel, afin de recenser les domaines dans lesquels la coopération peut être renforcée<sup>13</sup> par la mise en œuvre de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement et par l'éventuelle consolidation<sup>14</sup> de certains services fournis par les Services administratifs communs, les deux cadres utilisés pour la mise en œuvre du programme d'efficacité.

33. En ce qui concerne les services internes conjoints des OSR, on estime que 71 pour cent d'entre eux pourraient potentiellement être exécutés sous l'égide des équipes de pays des Nations Unies au niveau national (voir la figure 9). Les activités restantes continueront d'être exécutées séparément, dans le cadre d'opérations spécifiques des organismes.

Le déploiement des Services administratifs communs est dirigé par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies (BCAD-ONU). La date de mise en service a été fixée pour 2022, mais il faut noter que la transition vers ce modèle fonctionnel ne sera pas immédiate et dépendra largement des circonstances et des capacités des équipes de pays des Nations Unies dans chaque pays.

Figure 9: Future collaboration au sein du système des Nations Unies en matière d'opérations au niveau national.



<sup>13</sup> On parle de coopération lorsque des entités présentes dans un pays trouvent des moyens de travailler ensemble, avec le personnel et les autres ressources existantes, en s'attachant à éviter le chevauchement des activités, en s'appuyant sur le pouvoir de négociation commun du système des Nations Unies et en maximisant les économies d'échelle.

<sup>14</sup> On parle de consolidation lorsque des entités présentes dans un pays trouvent des moyens de regrouper les activités identiques ou similaires qu'ils réalisent afin de réaliser des gains de temps et, donc, de libérer des ressources pour d'autres activités de soutien ou liées à un programme.

34. **Collaboration entre les OSR au niveau national** | Au niveau national, le fait de disposer de locaux communs s'est avéré un facteur favorable dans certains cas. Le regroupement d'organismes dans des locaux communs peut permettre des gains d'efficacité grâce à la mise en commun des services liés aux installations tels que les services collectifs, la maintenance et d'autres services.

35. **Collaboration des OSR au niveau des sièges** | On peut considérer que la collaboration actuelle entre les OSR au niveau des sièges en matière de services internes est importante (voir l'annexe 2). Cette collaboration a été possible grâce à l'engagement dont ont fait preuve les responsables concernés et à la gestion judicieuse assurée par chacun des organismes, lesquels ont identifié des possibilités malgré leurs différences en ce qui concerne les systèmes de gestion des ressources, les accords avec le gouvernement du pays hôte et le rythme des opérations. Dans le cadre des différents forums, les OSR améliorent l'efficacité et éliminent les chevauchements d'activités des manières suivantes: partage des connaissances actif; appels d'offres communs et/ou recours mutuel à des contrats ou accords d'autres organismes<sup>15</sup> par l'intermédiaire de l'Équipe chargée des achats communs; négociations conjointes avec les compagnies aériennes et alliances pour obtenir des remises immédiates sur les prix et d'autres prestations accessoires; tableau de bord commun pour déterminer les montants forfaitaires pour les voyages autorisés; utilisation commune du point de rencontre Da Vinci; utilisation du système de réservation et du service aérien destinés à l'aide humanitaire du PAM lors de la crise liée à la covid-19; échanges communs avec le Gouvernement italien en ce qui concerne les privilèges et les immunités; formations communes dans le domaine de la sécurité; services d'impression communs; utilisation de services communs de valises diplomatiques pour acheminer la correspondance dans le cadre de l'immunité diplomatique; accueil de manifestations institutionnelles; initiatives conjointes sur le respect de l'environnement et la gestion durable des locaux et des services; continuité des opérations en fournissant des locaux de remplacement en cas d'urgence; coordination des interventions de lutte contre la covid-19, notamment alignement des plans de continuité des opérations; réunions conjointes avec les autorités italiennes dans le cadre de l'équipe sous-régionale de gestion pour l'Italie; approches communes pour les plans de retour au bureau; achats conjoints de matériel de protection.

36. La collaboration a également été renforcée par la Déclaration de reconnaissance mutuelle, un principe qui guide la réforme du système des Nations Unies et permet d'améliorer la souplesse des opérations et d'éliminer les obstacles à la collaboration qui découlent de politiques, de règles ou de procédures incohérentes ou incompatibles entre les entités du système des Nations Unies.

37. Les exemples suivants illustrent la collaboration étroite qui existe actuellement entre les organes chargés des enquêtes au sein des OSR: chaque organisme a recours aux services d'enquête des autres lorsqu'une assistance ou des capacités supplémentaires sont nécessaires sur certains dossiers; des formations sur le harcèlement sexuel et l'exploitation ou les atteintes sexuelles auxquelles participent plusieurs organismes sont régulièrement organisées; des réunions annuelles des bureaux de l'inspecteur général des OSR sont organisées afin de mettre en commun des connaissances et des bonnes pratiques; des enquêtes conjointes sont menées lorsque nécessaire; il est fréquent que les organismes gèrent les enquêtes sur le personnel d'un autre organisme s'il y a un conflit d'intérêts avec les fonctions de contrôle. Le regroupement des compétences à Rome dans ces domaines spécifiques n'irait pas dans le sens d'une utilisation judicieuse des ressources et risquerait non seulement d'entraîner une perte d'efficacité, mais aussi d'alourdir les coûts puisqu'on en viendrait à reproduire inutilement un savoir-faire qui est déjà en place et à l'œuvre. Étant donné que la FAO, le FIDA et le PAM ont davantage de points communs sur le plan opérationnel avec d'autres organismes, fonds et programmes du système des Nations Unies qu'entre eux, il serait peut-être plus efficace, dans le cas de dossiers concernant plusieurs organismes des Nations Unies, de mettre en place, à l'échelle

---

<sup>15</sup> L'utilisation de contrats ou accords d'autres organismes est une forme de coopération en matière d'achats au sein du système des Nations Unies qui s'inscrit dans le Règlement financier et les règles de gestion financière des Nations Unies et qui consiste, pour une entité, à utiliser les contrats d'autres entités avec des fournisseurs de biens ou de services. Cette procédure permet de réduire davantage les processus d'examen des achats lorsque ceux-ci sont réalisés dans le cadre d'une coopération au sein du système des Nations Unies.

du système, une équipe centralisée d'enquêteurs spécialisés dans les questions liées à l'exploitation et aux atteintes sexuelles plutôt que de s'orienter vers un partage des effectifs entre les seuls organismes sis à Rome.

38. **Les services communs comportent toutefois des limites:** les différents systèmes de planification des ressources institutionnelles, les règles et règlements applicables, les priorités opérationnelles, les différents niveaux de décentralisation et d'autres facteurs qui définissent les modalités de fonctionnement constituent des contraintes. En septembre 2019, la FAO, le FIDA et le PAM ont mené conjointement une étude sur la mise en œuvre de la planification des ressources institutionnelles et un examen des éventuelles compatibilités entre les organismes ayant leur siège à Rome, qui a permis d'approfondir les recommandations et les conclusions présentées dans l'étude sur l'interopérabilité du système des Nations Unies qui date de 2015. L'étude concluait que l'interopérabilité favorisait la transformation institutionnelle, mais que sa mise en œuvre entraînerait plus de coûts que de bénéfices. La priorité absolue est l'alignement des politiques, des procédures et des règles et règlements des organismes en matière d'administration. Les trois organismes, qui ont reconnu que l'alignement était une priorité essentielle, mènent actuellement des consultations et se sont donné l'objectif de collaborer plus systématiquement dans le cadre du dialogue sur la transformation institutionnelle du système des Nations Unies.

39. Les bureaux de l'évaluation de la FAO, du FIDA et du PAM, dans le cadre de leurs programmes de travail approuvés pour 2020-2021, mènent actuellement une évaluation conjointe indépendante de la collaboration entre les OSR. L'évaluation portera sur les collaborations entre deux ou trois OSR, au titre des quatre volets du Protocole d'accord mondial entre les OSR (2018). Elle portera principalement sur la collaboration au niveau national, car c'est à ce niveau que la collaboration doit, en fin de compte, avoir des effets sur les conditions de vie et les moyens d'existence des populations les plus vulnérables et contribuer directement aux ODD et au Programme 2030. L'évaluation sera achevée d'ici au mois de décembre 2021 et permettra d'éclairer les futures orientations de la collaboration entre les OSR.

### III. Enseignements tirés

40. Au moment de faire le point sur la collaboration, il est important de prendre en compte les principaux enseignements tirés des cinq dernières années, en particulier depuis l'adoption du protocole d'accord en 2018. Le présent chapitre s'attarde sur les facteurs ayant facilité ou freiné la collaboration, et s'appuie sur des données recueillies dans le cadre d'enquêtes et d'entretiens avec des informateurs clés menés aux sièges et dans les bureaux de pays ainsi que sur les conclusions de divers rapports et évaluations<sup>16</sup>. Bien que les données tirées des enquêtes soient de nature subjective puisque fondées sur la perception des personnes interrogées, elles ont été confirmées par les recoupements effectués au moyen des rapports d'étude et des données d'entretien disponibles et constituent une base de réflexion utile pour engager un dialogue conjoint porté vers l'avenir.

41. Il est intéressant de noter que l'équipe chargée de l'évaluation conjointe indépendante de la collaboration entre les OSR mettra au point une théorie du changement durant la phase initiale, dont les responsables des OSR pourront tirer parti pour fournir des indications et un appui aux fins de la concrétisation de la collaboration. En effet, il est largement admis qu'il est nécessaire de disposer d'un point de référence commun en matière de collaboration entre les OSR, au regard duquel les trois organismes pourront être évalués. À cet égard, il serait envisageable d'établir un indicateur qualitatif (couvrant des aspects comme les relations, les interactions ou le degré de préparation) qui suscite une

<sup>16</sup> Parmi les sources d'information utiles figurent les rapports suivants: *Country-level collaboration between FAO, IFAD and WFP* (Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales [MOPAN]), 2019 (en anglais); *Collaboration for strengthening resilience - Country Case study - Kenya* (en anglais); *Collaboration au service du renforcement de la résilience - Étude de cas - Niger; Collection and analysis of bilateral or tripartite work collaboration in Latin America and the Caribbean, 2012-17* (en anglais).

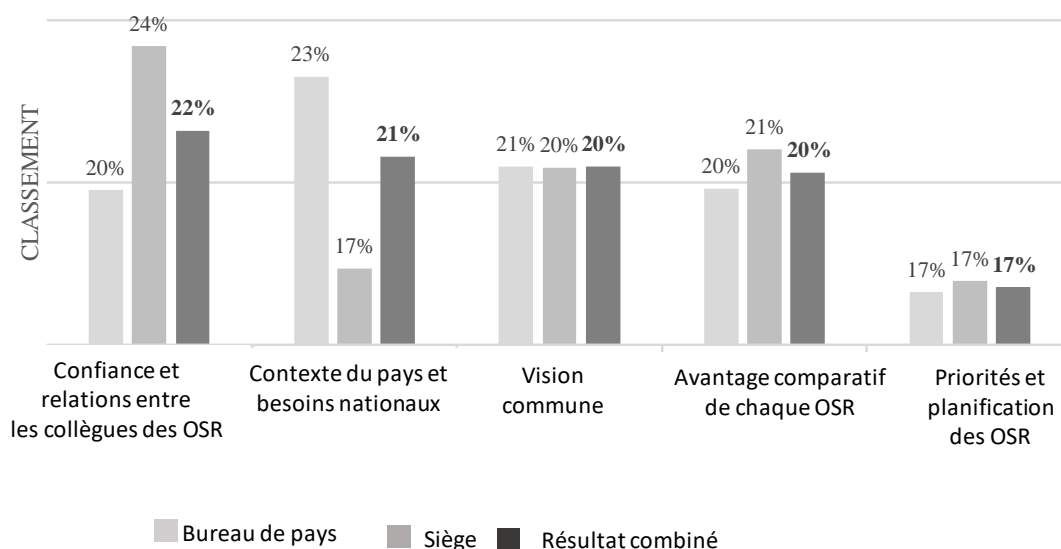
autre forme de dialogue entre les organismes, centrée davantage sur la qualité de leur collaboration. Ce type d'évaluation devra être mis à l'essai, affiné et adapté au fil du temps pour faire en sorte qu'il remplisse sa fonction, qui consiste à mesurer la pertinence et l'avancement des activités menées au regard des plans établis.

#### H. Facteurs propices à la collaboration

42. Lorsqu'on examine les conditions propices à la collaboration (voir la Figure 10), le facteur lié à la confiance et aux relations entre les collègues des OSR est perçu comme étant la condition la plus importante pour l'instauration d'un bon climat de collaboration entre les OSR. La qualité des rapports entre les membres du personnel est fondamentale. Au niveau des sièges, le développement de réseaux sectoriels contribue certes grandement aux activités de collaboration, mais les possibilités de collaboration continuent d'être conditionnées par une compréhension et un respect mutuels des mandats de chaque organisme. Au niveau des bureaux de pays, le degré de collaboration dépend là aussi de l'existence d'un climat de confiance, qui découle souvent des relations que les responsables et les fonctionnaires techniques principaux entretiennent avec leurs homologues des autres organismes. Les commentaires reçus ont mis en évidence les effets bénéfiques de la transparence et du respect, comme l'illustre le témoignage d'une des personnes interrogées: «*La réussite dépend des personnes et du lien de confiance qui existe entre elles: les institutions sont formées de femmes et d'hommes, et si l'on veut bénéficier d'une collaboration institutionnelle plus efficace, il faut instaurer un climat de confiance personnelle sur le terrain. Lorsqu'on cherche à élaborer une stratégie, il faut donner la priorité aux personnes qui se trouvent dans le pays.*» D'autres ont évoqué le fait que la programmation commune reposait essentiellement sur les relations interpersonnelles, alors qu'elle devrait être fondée sur une direction et une politique générales.

43. Comme on pouvait s'y attendre, la situation du pays et les besoins nationaux constituent le facteur le plus propice à la collaboration selon les bureaux de pays; par ailleurs, cet aspect arrive en deuxième position des facteurs les plus importants quand on combine les avis des bureaux de pays et des sièges. Étant donné que ce sont les gouvernements nationaux qui prennent en main la programmation, la collaboration est fortement subordonnée à leurs besoins et à leurs priorités en matière de stratégie et de développement au niveau national, auxquels les OSR doivent répondre. En outre, la présence des organismes est fortement influencée par les conditions à l'intérieur du pays: par exemple, le PAM serait davantage représenté dans un contexte d'intervention d'urgence, tandis que le FIDA se consacrerait davantage aux activités de programmation du développement.

Figure 10: principaux facteurs favorables à la collaboration, du point de vue du personnel en poste aux sièges et dans les bureaux de pays.

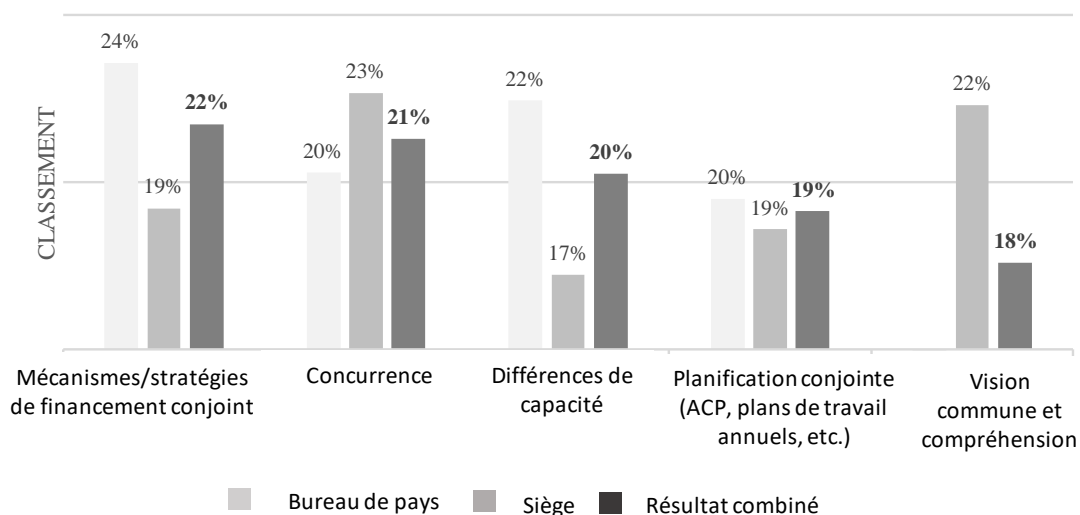


44. Le fait de partager une «vision commune» a été classé en troisième position des facteurs les plus propices à la collaboration globalement (sièges et bureaux de pays confondus). Les membres du personnel, dans leurs commentaires, ont souligné l'influence positive des hauts responsables qui donnent des orientations, fixent des objectifs communs et suscitent un esprit de mobilisation et d'entente au sein de leurs équipes. Dans l'édition 2019 de son rapport, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a également recensé la vision commune et la complémentarité des OSR sur le plan des objectifs et des mandats au nombre de sept facteurs favorables à la collaboration. Le rapport indique toutefois que «*la complémentarité des mandats – envisagée de manière positive – autour de l'ODD 2 est un élément porteur important susceptible d'ouvrir la voie à une action collaborative en vue de définir un indicateur commun et d'atteindre les cibles correspondantes*».

### I. Principaux obstacles à la collaboration qu'il faudra surmonter

45. Les données recueillies aussi bien auprès des bureaux de pays que des sièges étaient très similaires lorsqu'il s'agissait d'évaluer les freins à la collaboration (voir la Figure 11). Sur les cinq problèmes principaux recensés, quatre ont été considérés comme étant d'une importance critique. Le manque de «financement conjoint» est arrivé en tête des principales difficultés à résoudre, cet aspect ayant aussi été cité comme le cinquième *facteur le plus propice* à la collaboration entre les OSR par le personnel des bureaux de pays. Cette donnée a été corroborée par les entretiens menés aux fins de l'établissement du présent rapport, dans le cadre desquels le personnel a fréquemment indiqué que la course au financement entravait la collaboration entre les OSR, alors que cette situation pourrait être corrigée grâce à des stratégies conjointes de collecte de fonds, qui seraient mises en place dans le prolongement de plans d'action communs.

Figure 11: principaux obstacles à la collaboration, du point de vue du personnel en poste aux sièges et dans les bureaux de pays.



46. La «concurrence» est perçue comme le deuxième obstacle le plus important. Voici le point de vue exprimé par une des personnes interrogées: «*Il serait bon, dans un premier temps, de respecter les mandats respectifs des trois organismes et de tirer profit de leurs complémentarités. Chacun devrait conserver les particularités qui le distinguent des autres. Les choses se compliquent lorsque les OSR sont contraints de collaborer dans des domaines où les conséquences en matière de financement sont floues; les organismes finissent alors par entrer en concurrence les uns avec les autres, ce qui est contre-productif. Collaborer pour collaborer ne mène à rien.*»

47. Les «écarts en termes de capacités» sont considérés comme un frein important à la collaboration au niveau des pays, dans la mesure où le degré de collaboration dépend et continuera de dépendre de la taille des effectifs locaux et de leurs capacités à mener à bien les activités de planification de la collaboration, de coordination et de plaidoyer. Ce dernier aspect dépend également de la nature du mandat propre à chaque organisme, qui nécessite des compétences et des capacités différentes pour être en mesure d'exécuter les activités prévues. Ce problème a également été soulevé au niveau des sièges, en particulier en ce qui concerne le nombre de fonctionnaires pouvant être affectés à certaines tâches fonctionnelles.

48. Enfin, on notera avec intérêt que la nécessité d'une «vision» claire est perçue à la fois par le personnel des bureaux de pays et par celui des sièges comme une contrainte. Selon les personnes interrogées, il faudrait améliorer la communication et la compréhension entourant la définition d'une vision commune en matière de collaboration entre OSR. Un dialogue plus poussé entre les différents échelons hiérarchiques et la participation active des partenaires publics ou d'autres parties prenantes concernées sont deux aspects qui ont été cités comme importants.

49. Si nous portons notre regard vers les années à venir, les résultats des enquêtes menées auprès des bureaux de pays mettent en évidence un certain nombre de domaines d'action prioritaires, les trois plus pressants étant la sécurité alimentaire, la poursuite des interventions dans le contexte de la covid-19 et l'amélioration des mécanismes et des possibilités de financement en faveur de la collaboration. Ces priorités coïncident étroitement avec les résultats de consultations auprès des dirigeants et de consultations techniques qui ont été menées aux sièges, et constituent une base solide à partir de laquelle établir des plans visant à favoriser une collaboration de plus grande ampleur. Elles ont été prises en compte dans le cadre de la planification par les OSR de leurs objectifs prioritaires pour 2020-2021 et au-delà.

#### **IV. La voie à suivre**

50. Les retours d'informations obtenus de la part des Membres ainsi que dans le cadre d'enquêtes menées au niveau des bureaux de pays et des sièges et d'une quarantaine d'entretiens réalisés au cours des trois derniers mois ont concordé sur la nécessité d'adopter une approche prospective, analytique et axée sur l'action. À l'issue d'une analyse réalisée en concertation avec des spécialistes techniques et des membres de la direction des organismes, on a dégagé cinq priorités s'inscrivant dans une perspective à plus long terme, au regard desquelles des progrès concrets semblent réalisables durant la période 2020-2021 et au-delà. Ces priorités couvrent à la fois l'aspect purement technique de la collaboration (à savoir son contenu) et les méthodes et outils destinés à stimuler la collaboration de manière générale (à savoir les moyens à mettre en œuvre):

- a) la poursuite des efforts visant à renforcer la collaboration entre les OSR dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies;
- b) le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires;
- c) les quatre domaines de collaboration dans le contexte de la covid-19;
- d) la mise en place d'un financement conjoint destiné à promouvoir la collaboration;
- e) la mise à profit des connaissances et la concrétisation de la collaboration sur le plan opérationnel.

51. Ces priorités – décrites plus en détail ci-après – s'inscrivent dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies, du Programme 2030 et des actions à mener pour atteindre l'ODD 2 (entre autres), et se fondent sur des principes de collaboration en vertu desquels chaque organisme respecte l'autorité des autres dans les domaines relevant de leurs avantages comparatifs et cherche à prêter son concours lorsque celui-ci apporte une valeur ajoutée.

### *10. Priorité 1: Poursuite des efforts visant à renforcer la collaboration entre les OSR dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies*

52. S'il est vrai que les priorités définies au titre de la collaboration entre les OSR s'inscrivent toutes dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies et du Programme 2030, les organismes sis à Rome reconnaissent qu'il est important d'en faire une priorité à part entière. Il s'agit par conséquent i) de veiller à ce que la planification par pays des OSR se déroule dans le cadre de l'analyse commune de pays des Nations Unies et du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable; ii) de reconnaître que les services internes au niveau des pays – y compris la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement et les Services administratifs communs – seront de plus en plus assurés, dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies, sous la direction des équipes de pays des Nations Unies (voir la figure 9 au chapitre II). En résumé, les OSR reconnaissent que la collaboration ne se limite pas aux trois entités sises à Rome et qu'elle nécessite une approche globale impliquant d'autres entités et partenaires du système des Nations Unies dans l'optique de la réalisation des cibles de l'ODD 2. La collaboration entre les OSR au niveau des pays sera par conséquent établie, mise en œuvre et évaluée dans un contexte qui sera plus large que celui des seuls organismes sis à Rome et englobera l'ensemble du système des Nations Unies.

### *11. Priorité 2: Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires*

53. Les OSR ont été désignés par le Secrétaire général pour agir en tant qu'organismes chefs de file des Nations Unies pour trois des cinq volets d'action du Sommet sur les systèmes alimentaires qui se tiendra en 2021 et joueront un rôle de premier plan s'agissant de mettre en lumière les défis à relever, les obstacles à surmonter, les occasions à saisir, les questions transversales à aborder et les solutions à mettre en place pour transformer les systèmes alimentaires. La participation active à ce processus est une chance unique pour les trois organismes, comme l'a fait remarquer l'une des personnes interrogées: «*Qu'espérons-nous faire comprendre au grand public? [...] Nous pouvons avoir plus de poids en tant que défenseurs de l'agriculture si nous travaillons plus étroitement ensemble dans un cadre comme celui du Sommet sur les systèmes alimentaires.*»

54. Le Sommet sur les systèmes alimentaires vise plusieurs objectifs, l'un d'entre eux étant d'engager un dialogue ciblé avec les Membres et les partenaires et de chercher à élever le discours politique autour de la production et de l'agriculture à travers cinq domaines thématiques: I) l'accès à des aliments nutritifs et sans danger; ii) les modes de consommation durables; iii) la production respectueuse de la nature; iv) les moyens d'existence équitables; v) la résilience. Ces volets d'action prévoient des activités à mener et des changements à opérer à l'issue du Sommet, ainsi qu'une méthodologie de suivi et d'examen. Aux yeux des OSR, les activités post-Sommet leur donneront l'occasion de définir des domaines dans lesquels ils pourront diriger ensemble la mise en œuvre de travaux qui s'appuieront sur leurs forces respectives et contribueront collectivement à transformer les systèmes alimentaires.

### *12. Priorité 3: Les quatre domaines de collaboration dans le contexte de la covid-19*

55. La lutte contre la covid-19 a donné lieu, selon les termes d'un haut fonctionnaire de l'un des OSR, à un «*partenariat exemplaire entre la FAO, le FIDA et le PAM*». La collaboration entre les OSR pour contrer les effets de la pandémie se poursuivra. Les OSR devront impérativement continuer de renforcer leurs travaux dans les quatre domaines autour desquels s'articule l'intervention menée face à la covid-19, à savoir: i) programmation et planification au niveau des pays; ii) appui aux travaux d'orientation et d'analyse; iii) plaidoyer et partage d'informations; iv) continuité des opérations. Les OSR ont collaboré au titre de ces quatre piliers au niveau des pays, des régions et des sièges, et ils intensifieront leurs efforts en ce qui concerne les interventions de planification et de

programmation commune, la conduite d'évaluations conjointes sur les tendances et les effets de la covid-19 en matière de sécurité alimentaire, ainsi que la mobilisation de ressources financières communes.

### *13. Priorité 4: Mise en place d'un financement conjoint destiné à promouvoir la collaboration*

56. Dans une volonté de limiter la concurrence autour des ressources financières et d'éviter un éventuel chevauchement des activités aussi bien à l'échelle mondiale qu'à l'échelle des pays (voir la figure 12), on examinera les mécanismes de financement qu'il sera possible de mettre en place pour stimuler la collaboration. Il s'agira notamment: i) de déterminer dans quelles situations et avec quels moyens les approches axées sur un financement conjoint ont donné de bons résultats, de façon à pouvoir les reproduire à l'avenir; ii) de faciliter l'élaboration de documents d'orientation sur le financement conjoint destinés à fournir des indications sur la stratégie à adopter par la FAO, le FIDA et le PAM pour collaborer au niveau des pays, le but étant de renforcer les efforts déployés pour assurer un financement commun de leurs activités; iii) de travailler en étroite collaboration avec les Membres, y compris les gouvernements nationaux et les partenaires fournisseurs de ressources, pour faire en sorte que la force collective des OSR soit mise à profit comme il se doit pour assurer la bonne exécution des programmes.

### *14. Priorité 5: Mise à profit des connaissances et concrétisation de la collaboration sur le plan opérationnel.*

57. En prenant appui sur les documents d'orientation internes dont elles disposent déjà, les trois entités vont améliorer l'organisation de leur processus de gestion des connaissances, en veillant à déterminer les éléments qui fonctionnent et qui devraient être mis à profit et renforcés. L'objectif est de fournir des indications concrètes grâce auxquelles les membres du personnel des trois organismes – à commencer par ceux qui sont chargés de la programmation au niveau des pays – seront en mesure de mettre l'approche collaborative en pratique. À cet égard, il conviendra de solliciter des conseils auprès des points focaux en vue d'améliorer le niveau d'engagement, la communication et la mise en commun des connaissances. Les personnes ayant participé aux enquêtes et aux entretiens, à travers leurs commentaires, ont mis en évidence le fait qu'il fallait tout particulièrement renforcer l'échange de connaissances et les structures de communication au sein des OSR à tous les niveaux (sièges, bureaux régionaux et bureaux de pays), l'objectif général étant de favoriser une meilleure compréhension et une plus grande clarté de la vision qui sous-tend les travaux des trois organismes et de leur raison d'être.

58. Élément important de l'approche axée sur le partage des connaissances et des enseignements tirés de l'expérience, le processus de mise en commun et d'analyse des données qui a conduit à l'élaboration du présent rapport constitue également un point de référence important qui permettra d'évaluer la collaboration et de tirer parti des enseignements qui se sont dégagés de cette collaboration. Manifestement, la collecte et la diffusion des informations ne sont pas sans poser de difficultés dans le cadre d'un processus décentralisé entre trois organismes, mais l'application d'une stratégie systématique de planification et de suivi de la collaboration portera ses fruits dans les années à venir.

59. Les OSR attendent avec intérêt les résultats de l'évaluation conjointe de leur collaboration, car cet exercice, qui représente un jalon important dans les efforts visant à mesurer les progrès accomplis dans ce domaine et à en rendre compte, fournira aux trois organismes des éléments factuels qui viendront étayer leurs décisions concernant l'amélioration de leur collaboration afin de contribuer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les résultats seront continuellement pris en compte dans les priorités établies et dans les activités ultérieures de planification. .



## Annexe A: Méthode d'établissement du rapport

### *1. Approche et objectifs du rapport*

1. Pour établir ce rapport, les OSR ont consulté leur personnel à différents niveaux, y compris au niveau de la direction, des secteurs et des bureaux des pays, en menant, entre autres, des entretiens collectifs, des entretiens d'informateurs clés et de brefs questionnaires.

2. **Ce rapport n'est pas une évaluation et n'a pas vocation à être une analyse exhaustive et complète des activités de collaboration des OSR.** Il vise plutôt à fournir des informations stratégiques et à les compléter par des explications relatives aux tendances et aux nouvelles évolutions tout en couvrant la portée générale et la nature de ces collaborations. La collecte d'informations et l'établissement de ce rapport permettent de mettre en évidence des données qui sont raisonnablement représentatives de la collaboration globale, des enseignements tirés et des priorités à dresser pour l'avenir. Lorsque des chiffres sont fournis sur ces collaborations, ceux-ci sont établis à partir des meilleures données disponibles (en raison des limites liées à la nature décentralisée des activités) et sur une approche prudente pour ne pas surévaluer les niveaux possibles de collaboration.

### *2. Collecte et analyse de données*

3. Sachant que l'objet général de ce rapport est de fournir un compte rendu et des orientations stratégiques, les méthodes suivantes ont été employées pour délimiter le contenu et trouver des informations critiques:

- Des consultations individuelles et en groupe, dont près de 50 entretiens de membres du personnel, y compris d'experts techniques (dans plus de 17 domaines sectoriels), des points de contact de la direction de chaque organisme et des représentants nationaux.
- Une enquête sur la collaboration auprès de points de contact du PAM dans des bureaux de pays du monde entier. Les points de contact de 45 bureaux de pays et de quatre bureaux régionaux du PAM ont fourni des réponses à cette enquête qui comprenait deux volets, à savoir la collecte de données sur des exemples récents de collaboration dans quatre domaines de collaboration (décrits en annexe C) et sur les perceptions relatives aux défis, aux facteurs favorables, aux enseignements tirés et aux priorités pour les collaborations pour les prochaines années. Il est admis que cette enquête présente des limites, sachant en particulier que le rapport est établi du point de vue des points de contact du PAM. Dans les années à venir, il pourra être décidé de partager les responsabilités entre les trois OSR ou de réaliser l'enquête à tour de rôle.
- Une collecte de données au niveau du siège des OSR incluant un questionnaire structuré pour les points de contact responsables de plus de 17 domaines de collaboration distincts dans trois volets (au niveau thématique, mondial et des services internes). Cet exercice incluait un bref volet de collecte de données par l'intermédiaire de consultations directes sur les activités de collaboration. Cinquante-trois personnes ont été interrogées dans les trois organismes. Il n'est pas considéré que les résultats de l'enquête sont exacts sur le plan statistique, mais ils illustrent de manière pragmatique les tendances et les priorités associées aux collaborations.
- L'examen et la synthèse des rapports et des évaluations ont été effectués aux niveaux des pays, des régions et des sièges.

## Annexe B: Données détaillées sur les sièges

5. L'annexe B fournit des données détaillées supplémentaires ainsi que des données qui viennent étayer les informations relatives aux collaborations entre les OSR au niveau de leur siège. Elle comprend en particulier:

- Une synthèse des collaborations dans les domaines thématiques et dans les cadres internationaux;
- Une vue d'ensemble complète du stade de collaboration autour des services internes conjoints au niveau des sièges.

6. Les figures suivantes fournissent des détails supplémentaires sur les collaborations autour d'activités dont l'initiative appartient aux sièges, y compris dans les domaines thématiques (volet 3) et dans les cadres internationaux (volet 1).

Figure 12: Synthèse détaillée des collaborations dans les domaines thématiques.

Domaines thématiques	ODD ciblés	Date de début de la collaboration	Évolution	Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR	Valeur (USD) des projets conjoints
<b>Changements climatiques</b>	1, 2, 6, 12, 13	2015	Niveau de collaboration identique	5-10	2,7 millions
<p>La FAO, le FIDA et le PAM ont plaidé ensemble pour que la sécurité alimentaire et l'agriculture figurent dans les discussions internes sur les changements climatiques à la vingt-cinquième Conférence des Parties (COP25) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui s'est tenue à Madrid en décembre 2019 et à l'occasion d'autres réunions de la Convention (par exemple lors de manifestations de haut niveau sur l'action pour le climat et les ODD [1, 2 et 12]). Les trois organismes ont également organisé des manifestations de haut niveau sur les liens entre les changements climatiques et la sécurité alimentaire à la quarante-sixième et à la quarante-septième sessions du CSA.</p> <p>Les OSR collaborent dans le cadre de programmes ou de projets conjoints financés par le Fonds vert pour le climat (FVC), conseillent le Secrétariat du FVC dans l'élaboration de sa stratégie sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et partagent leur expertise et leur expérience. Ils travaillent conjointement dans des cadres de programmation mondiaux et fournissent de l'aide aux pays dans des initiatives liées à l'adaptation et à la gestion des risques climatiques, y compris dans les services climatologiques et les prévisions climatiques.</p>					
<b>Lutte contre la covid-19</b>	1, 2	2020	Niveau de collaboration beaucoup plus important	S. O.	S. O.
<p>Les OSR ont renforcé leur collaboration en matière de sécurité alimentaire pour lutter contre les répercussions de la covid-19 dans quatre principaux domaines: i) planification/programmation au niveau des pays; ii) soutien politique et analytique; iii) plaidoyer et mise en commun de l'information; iv) continuité des opérations. Ils ont élaboré la note de synthèse du Secrétaire général concernant l'impact de la covid-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Ils ont renforcé la sensibilisation relative aux questions de sécurité alimentaire et de nutrition, compte tenu en particulier de leur place importante dans le cadre de l'ONU pour les plans d'intervention socioéconomique.</p> <p>Lors de la réunion des ministres de l'agriculture du G20 en avril 2020, les OSR, en collaboration avec la Banque mondiale, ont publié une déclaration conjointe sur les effets de la pandémie de covid-19 sur le système alimentaire, qui se traduisent par des perturbations pour les chaînes de valeur alimentaire et la disponibilité des denrées alimentaires. Cette déclaration souligne qu'il est nécessaire de maintenir le fonctionnement des marchés commerciaux internationaux. On trouvera de plus amples informations à ce sujet dans l'étude de cas figurant dans le présent document.</p>					

<b>Domaines thématiques</b>	<b>ODD ciblés</b>	<b>Date de début de la collaboration</b>	<b>Évolution</b>	<b>Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR</b>	<b>Valeur (USD) des projets conjoints</b>
<b>Opérations d'urgence</b>	1, 2	Années 90	Niveau de collaboration plus important	45	Plus de 20 millions
<p>On peut citer à titre d'exemple les interventions conjointes de la FAO et du PAM dans les pays en situation de crise alimentaire, y compris les opérations visant à soutenir les moyens d'existence des populations vulnérables touchées par les invasions de criquets pèlerins, les crises climatiques, les conflits et d'autres catastrophes naturelles, ainsi que par la pandémie de covid-19.</p> <p>Dans les situations de crise climatique (par exemple face aux inondations au Niger et au Soudan) et de conflit (Burkina Faso, Soudan du Sud, Yémen, etc.), les OSR ont coordonné leurs activités conjointes de plaidoyer pour les pays en crise alimentaire, notamment dans le cadre du premier rapport conjoint sur les zones en proie à des difficultés (juillet 2020) et des points d'informations conjoints à l'intention du Conseil de sécurité des Nations Unies et du Rapport mondial sur les crises alimentaires (qui a été élaboré dans le cadre du Réseau mondial contre les crises alimentaires).</p> <p>Depuis le début de la pandémie de covid-19, la FAO et le PAM renforcent leur action au titre du Plan de réponse humanitaire global covid-19, y compris en renforçant leurs travaux d'analyse conjoints, en ajustant leurs mécanismes d'exécution aux exigences de distanciation physique et en reprogrammant leur action pour répondre à l'accroissement des besoins.</p>					
<b>Module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire</b>	2	2010	Niveau de collaboration plus important	33	S. O.
<p>Sous la direction de la FAO et du PAM, le module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire éclaire le plan d'intervention humanitaire et le plan d'intervention contre la covid-19 en fournissant des données en temps opportun et en définissant des objectifs de programmation ciblés. Le secteur de la sécurité alimentaire représente 23 pour cent et 18 pour cent respectivement de l'ensemble du plan d'intervention humanitaire et du plan d'intervention contre la covid-19. Ce module est un membre actif du Réseau mondial contre les crises alimentaires.</p> <p>Depuis la pandémie, un groupe de travail chargé de la covid-19 a été créé au sein du module. Il fournit des orientations techniques, un appui en matière de plaidoyer ainsi que des informations et des analyses sur la sécurité alimentaire, qui sont associées à l'infrastructure de données, et collabore avec les organismes sur le terrain pour atténuer les répercussions de la pandémie.</p>					
<b>Parité hommes-femmes</b>	2, 5	2014	Niveau de collaboration identique	5-10	25-30 millions
<p>Les OSR collaborent depuis longtemps dans le domaine de la parité hommes-femmes, non seulement au niveau opérationnel, mais aussi au niveau du plaidoyer et de l'action politique, de la gestion des connaissances et des communications, du renforcement des capacités et de la mobilisation des ressources pour les initiatives conjointes.</p> <p>Au cours de l'année qui s'est écoulée, les OSR ont renforcé leur collaboration autour de deux principales initiatives: i) le programme conjoint sur les approches transformatives en matière de parité hommes-femmes et ii) le programme conjoint sur l'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales. On trouvera de plus amples informations à ce sujet dans l'étude de cas figurant dans le présent document.</p>					
<b>Nutrition</b>	2	2018	Niveau de collaboration plus important	Plus de 60	S. O.
<p>En 2020, après des consultations approfondies, les chefs de secrétariat de la FAO, du FIDA, de l'UNICEF, du PAM et de l'OMS ont convenu de regrouper le Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN et le Comité permanent de la nutrition au sein d'un nouvel organisme baptisé ONU Nutrition. Ce regroupement est en pleine adéquation avec le programme de réforme du système des Nations Unies et y contribue. ONU Nutrition sera composé d'un secrétariat doté de ressources modestes et ambitionne de mettre davantage en avant la nutrition pour démultiplier les effets sur le terrain. Le mandat d'ONU Nutrition contribue au renforcement de la</p>					

Domaines thématiques	ODD ciblés	Date de début de la collaboration	Évolution	Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR	Valeur (USD) des projets conjoints
coordination et de la gouvernance autour de la nutrition non seulement au niveau mondial mais aussi au niveau des pays. Le secrétariat sera hébergé dans les locaux de la FAO.					
<b>Résilience</b>	1, 2	2015	Niveau de collaboration identique	20-30	Plus de 100 millions
En 2015, les OSR ont élaboré un cadre conceptuel commun pour le renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, qui continue d'orienter les mesures de résilience, notamment l'élaboration du plan d'action des OSR pour le Sahel. Cette initiative permet de donner une dimension concrète à l'interface entre aide humanitaire, développement et paix sur le terrain avec des répercussions qui se traduisent par un renforcement de la résilience des systèmes agroalimentaires et des moyens d'existence basés sur l'agriculture. Au titre des collaborations concrètes sur le terrain en 2020, on peut citer la mise en œuvre continue du programme des OSR pour la résilience qui est financé par le Canada au Niger, en République démocratique du Congo et en Somalie, ainsi que le programme conjoint plus récent FAO-PAM-UNICEF qui est financé par l'Allemagne en République démocratique du Congo, et un programme des trois organismes dont le lancement est imminent en Somalie.					
<b>Développement rural</b>	1, 2	2005	Niveau de collaboration identique	20-30 pays	23 millions
La FAO travaille en étroite collaboration avec le FIDA pour soutenir les investissements en faveur de l'alimentation et de l'agriculture, en fournissant son expertise technique dans le cadre de l'élaboration de près de 40 pour cent des programmes d'investissement du FIDA. De plus, la FAO et le PAM collaborent avec le FIDA dans le cadre du partenariat pour l'amélioration des capacités en financements ruraux depuis plus de 15 ans. La FAO contribue au Réseau de financement et d'investissement en faveur des PME agricoles et de l'agriculture paysanne qui est dirigé par le FIDA. Les projets nationaux sont axés sur le renforcement des connaissances et des capacités des personnes les plus pauvres et les plus vulnérables au moyen de programmes dans les domaines du financement rural, des chaînes de valeur inclusives et d'autres approches favorables aux pauvres.					
<b>Alimentation scolaire</b>	1, 2	2010	Niveau de collaboration plus important	Plus de 10 pays	1 million
Pendant la crise de la covid-19, les fermetures d'écoles ont durement touché les enfants scolarisés. Les OSR ont plaidé, en collaboration avec l'UNICEF, en faveur de la transformation ou de l'adaptation des programmes d'alimentation scolaire pour préserver la sécurité alimentaire et l'état nutritionnel des enfants scolarisés pendant la pandémie de covid-19 et ont fourni des orientations pour garantir l'acheminement en toute sécurité, en respectant en particulier les procédures appropriées de distanciation ainsi que les mesures relatives à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène. En collaborant, les organismes peuvent changer la donne en veillant à ce que tous les enfants bénéficient de l'apport nutritionnel nécessaire, en consolidant l'agriculture locale, en augmentant la productivité et en nourrissant les jeunes des pays concernés, ce qui valorise le capital humain et contribue à la croissance économique.					
<b>Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire (CSST)</b>	17	2017	Niveau de collaboration identique	S. O.	S. O.
Dans le cadre du mécanisme de CSST de la Chine et du FIDA, les OSR ont lancé une première initiative sur le manioc à l'échelon d'un pays, aux fins de mise en œuvre en République du Congo. Ce projet vise à créer un cadre et un plan d'activités pour la production de farine de manioc enrichie et sa vente dans les marchés nationaux et régionaux. Les OSR poursuivent également la mise au point d'une méthode d'évaluation quantitative et qualitative de la CSST et de sa contribution aux résultats pour le développement dans les domaines de l'agriculture, du développement rural, de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Cela permettra de procéder au suivi des résultats de la CSST, à leur évaluation et à l'établissement de rapports, ainsi qu'au recensement des enseignements tirés et des bonnes pratiques. Le 16 septembre, les trois organismes ont organisé et célébré ensemble l'édition 2020 de la Journée des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud qui avait pour axe thématique le soutien en faveur de la transformation des					

Domaines thématiques	ODD ciblés	Date de début de la collaboration	Évolution	Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR	Valeur (USD) des projets conjoints
systèmes alimentaires et la réponse aux besoins immédiats et à court terme dans le contexte de la pandémie de covid-19.					
<b>Jeunesse</b>	8		Niveau de collaboration plus important	1-4	1,8 million
<p>Les OSR continuent de travailler de concert dans le cadre d'initiatives mondiales au sein du Réseau interinstitutions des Nations Unies pour l'épanouissement des jeunes et de projets nationaux ponctuels visant à soutenir l'esprit d'entreprise des jeunes ruraux et l'emploi décent dans l'alimentation et l'agriculture, et à rendre les zones rurales plus attrayantes pour les jeunes ou à contribuer à la distribution de repas pour les enfants et les jeunes au titre des initiatives des écoles pratiques d'agriculture et d'apprentissage de la vie pour les jeunes. De plus, la FAO et le FIDA continuent de collaborer dans le cadre du Partenariat international de coopération sur le travail des enfants dans l'agriculture (PITEA) et d'élaborer ensemble des messages à l'occasion de la Journée mondiale contre le travail des enfants.</p> <p>Le FIDA et le PAM ont en particulier contribué par l'intermédiaire de leurs comités et bureaux de la jeunesse à l'élaboration du plan d'action quinquennal en faveur des jeunes ruraux de la FAO, qui sera présenté à la session de cette année du Comité de l'agriculture. Cette collaboration vise à renforcer les activités conjointes dans le cadre des cinq volets du plan d'action.</p>					

Figure 13: Synthèse détaillée des collaborations dans les cadres internationaux .

Cadres internationaux	ODD ciblés	Date de début de la collaboration	Évolution	Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR	Valeur (USD) des projets conjoints
<b>Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA)</b>	1, 2	2010	Niveau de collaboration identique	S. O.	S. O.
<p>En 2020, les OSR ont continué de fournir un appui financier et en effectif au Secrétariat du CSA et de promouvoir les produits relatifs aux politiques du CSA dans le cadre de leurs plans de travail respectifs pour accélérer la réalisation des ODD. Les OSR continuent de participer activement à l'orientation stratégique du CSA en tant que membres permanents du Groupe consultatif du CSA. Les organismes contribuent activement sur le plan technique aux flux de travail du CSA, y compris à l'élaboration des Directives volontaires du CSA sur les systèmes alimentaires et la nutrition et aux recommandations politiques sur l'agroécologie et d'autres innovations ainsi qu'à la manifestation spéciale de haut niveau du CSA qui se tiendra à l'occasion de la Semaine mondiale de l'alimentation.</p>					
<b>Conseil numérique international pour l'alimentation et l'agriculture</b>	1, 2	2020	Niveau de collaboration identique	S. O.	S. O.
<p>En janvier 2020, la FAO a présenté une note conceptuelle (avec des contributions du FIDA, de l'OCDE, de l'OIE, du PAM, de la Banque mondiale et de l'OMC) visant à étayer les débats sur la création d'un Conseil numérique international pour l'alimentation et l'agriculture à l'occasion du Forum mondial sur l'alimentation et l'agriculture (GFFA 2020) qui a vu se tenir la douzième Conférence des ministres de l'agriculture à Berlin. Le Conseil numérique international pour l'alimentation et l'agriculture a vocation à devenir une instance inclusive conseillant les pouvoirs publics et les autres acteurs concernés, favorisant l'échange d'idées et d'expériences et aidant chacun à tirer parti des possibilités offertes par le passage au numérique.</p> <p>Le Conseil de la FAO a examiné la question à sa cent soixante-quatrième session en juin 2020 et a convenu de nommer l'initiative proposée la Plateforme internationale pour le développement du numérique dans l'alimentation et l'agriculture et a approuvé son accueil dans les locaux de la FAO.</p>					
<b>L'état de la sécurité alimentaire et de la</b>	1, 2	1999	Niveau de collaboration identique	S. O.	S. O.

Cadres internationaux	ODD ciblés	Date de début de la collaboration	Évolution	Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR	Valeur (USD) des projets conjoints
<i>nutrition dans le monde</i>					
<p>Les OSR ont préparé conjointement pour la quatrième année consécutive le rapport phare <i>L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde</i>, pour son édition 2020, en collaboration avec l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Les trois précédentes éditions du rapport ont présenté des éléments montrant que la faim gagnait peu à peu du terrain ainsi qu'une analyse approfondie des trois facteurs contribuant à cette inversion de tendance, à savoir les conflits, le climat et les ralentissements économiques. Dans le rapport de cette année, il est confirmé, selon des prévisions, que le monde n'est pas sur la bonne voie pour atteindre l'objectif Faim zéro d'ici à 2030 et que la situation s'aggrave en raison des répercussions de la pandémie de covid-19.</p> <p>Le rapport met en évidence le coût élevé et le caractère inabordable des régimes alimentaires sains auxquels viennent s'ajouter l'insécurité alimentaire croissante et les différentes formes de malnutrition (par exemple l'obésité). Il préconise une transformation des systèmes alimentaires, y compris des interventions aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement alimentaire pour réduire les pertes et accroître l'efficacité, et en fin de compte réduire les coûts des denrées alimentaires nutritives.</p>					
<b>Forum politique de haut niveau</b>	1, 2	2013	Niveau de collaboration identique	S. O.	S. O.
<p>En marge du Forum politique de haut niveau 2020 dont le thème était «Action accélérée et solutions transformatrices: une décennie d'action et des résultats pour le développement durable», les OSR ont organisé, en partenariat avec l'UNICEF et l'OMS, l'événement annuel de lancement de l'édition 2020 du rapport <i>L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde</i>.</p> <p>De plus, les OSR et le Département des affaires économiques et sociales ont convoqué l'une des six sessions d'examen thématique du Forum politique de haut niveau sur l'ODD 2 «éliminer la faim et assurer la sécurité alimentaire» et organisé un événement parallèle de haut niveau, qui a été animé par le FIDA en partenariat avec la FAO, intitulé «Partnering with Indigenous Peoples: Leveraging their knowledge to achieve the SDGs by 2030 while recognizing the challenge to address the outbreak of COVID-19».</p>					
<b>Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale</b>	1, 2	2019	Niveau de collaboration plus important	S. O.	S. O.
<p>Un secrétariat commun de la FAO et du FIDA pour la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale a été établi pour coordonner la mise en œuvre générale du Plan d'action mondial de la Décennie. Le secrétariat gère les activités de communication, de sensibilisation et de diffusion au niveau mondial et élabore des produits internationaux pour fournir un appui technique à la mise en œuvre de la Décennie au niveau des régions et des pays. Il crée des instances et des plateformes multi-acteurs au niveau national pour favoriser le dialogue sur les politiques et encourager la conception et la mise en œuvre de cadres d'action soutenant l'agriculture familiale (plans d'action nationaux). L'objectif est de créer 100 plans d'action nationaux d'ici à 2024, sachant que 6 plans ont été créés et que 34 pays ont déjà commencé leurs travaux. Dans l'ensemble, 1 400 organisations d'agriculteurs, ONG, institutions publiques et institutions universitaires ont participé à ces initiatives.</p> <p>Dans ce cadre, la FAO et le FIDA élaborent ensemble le premier produit mondial de la Décennie, qui est un programme d'apprentissage sur les innovations relatives aux politiques publiques d'appui aux exploitations familiales. Il servira d'outil de renforcement des capacités basé sur des données probantes et permettra d'aider les acteurs étatiques et non étatiques à examiner, concevoir et mettre en œuvre les politiques publiques et à en assurer le suivi afin de renforcer l'agriculture familiale.</p>					
<b>Sommet sur les systèmes alimentaires</b>	1, 2, 8, 12, 13	2019	Niveau de collaboration beaucoup plus important	S. O.	S. O.
<p>Les OSR encouragent l'Envoyée spéciale de l'ONU et le Secrétariat du Sommet sur les systèmes alimentaires à élaborer des processus et des structures de gouvernance qui définiront les activités et les résultats de l'édition 2021 du Sommet et ont affecté des ressources humaines et financières auprès du Secrétariat.</p>					

<b>Cadres internationaux</b>	<b>ODD ciblés</b>	<b>Date de début de la collaboration</b>	<b>Évolution</b>	<b>Nombre estimé de pays qui mettent en œuvre la collaboration entre les OSR</b>	<b>Valeur (USD) des projets conjoints</b>
<p>Les mandats des OSR sont membres du Comité consultatif ainsi que du Groupe de travail interinstitutions et du Comité scientifique de l'ONU. En tant qu'organismes de référence de l'ONU pour trois des cinq axes d'intervention assignés au Sommet, les OSR peuvent orienter chacun de ces axes, mais aussi contribuer parallèlement à l'ensemble de ces axes compte tenu de leur nature transversale.</p> <p>Les OSR s'emploient également à soutenir les Membres pour qu'ils s'associent aux processus du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires et y contribuent dans le cadre du Groupe d'amis basé à Rome qui est rattaché à cette manifestation.</p>					
<b>Réseau mondial contre les crises alimentaires</b>	1, 2	2016	Niveau de collaboration beaucoup plus important		S. O.
<p>Initiative lancée par l'Union européenne, la FAO et le PAM pour faire face aux crises prolongées et aux catastrophes récurrentes, atténuer la vulnérabilité et gérer les risques, en rapprochant les partenaires humanitaires et les partenaires du développement. Le Réseau mondial est mis en œuvre pour consolider les partenariats, tout en accordant la priorité aux interventions établies en fonction d'analyses fondées sur des éléments factuels et en intensifiant les programmes de résilience des pays. Le Réseau mondial a également publié un rapport mondial annuel sur les crises alimentaires. En 2020, ce rapport a fourni une description de l'ampleur au niveau mondial du phénomène de faim aiguë et une analyse des facteurs qui contribuent aux crises alimentaires dans le monde et a examiné comment la pandémie de covid-19 pourrait contribuer à leur prolongement et à leur aggravation.</p>					
<b>Évaluation conjointe</b>			Niveau de collaboration plus important	10 et plus	S. O.
<p>Au niveau des sièges, une communauté de pratique sur l'évaluation de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural (EvalForWARD) a été créée et maintient son activité. Une évaluation conjointe de la collaboration des OSR a également été lancée. Au niveau des pays, on dénombre dix évaluations conjointes qui sont établies entre le PAM et l'un des autres OSR ou les deux.</p>					

#### 4. Données détaillées relatives aux services internes conjoints

7. Les chiffres suivants fournissent une vue d'ensemble des plans et des activités de collaboration relatifs aux services internes au niveau des sièges.

Figure 14: Synthèse détaillée des collaborations relatives aux services internes au niveau des sièges

Service	Communication de l'information	Accord officiel (protocole d'accord/accord de prestation de services/lettre d'accord)	Niveau de collaboration	Remarques
<b>ADMINISTRATION</b>				
<b>Gestion des bâtiments</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau international des responsables de la gestion des installations;</li> <li>• Achat conjoint de services collectifs (électricité et gaz) et partage général des connaissances;</li> <li>• Alignement pour la continuité des opérations (par exemple dans le cadre des mesures relatives à la covid-19);</li> <li>• Le CSC de la FAO qui héberge le PAM lui fournit 12 postes de travail;</li> <li>• Continuité des opérations incluant la mise à disposition d'options de secours pour les locaux en cas d'urgence.</li> </ul>
<b>Services de copie, de courrier électronique et d'impression</b>	Structurée	Bilatéral (PAM et FIDA)	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le FIDA fournit un service d'impression de documents spécialisés en grand volume au PAM, au HCR et à la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique;</li> <li>• Le Groupe de la FAO chargé de la valise diplomatique pour le FIDA distribue les éléments de correspondance et les documents assortis d'une immunité diplomatique.</li> </ul>
<b>Sécurité et protection contre les incendies</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité;</li> <li>• Groupe consultatif pour la sécurité;</li> <li>• Collaboration étroite dans l'exécution des activités conjointes de formation (par exemple dans l'exécution conjointe des cours Sécurité et sûreté en mission et Techniques agricoles d'économie d'eau, le PAM et la FAO ont achevé le renforcement de la sécurité de leur système de contrôle des accès; le FIDA s'appuie sur la mise en commun des connaissances dans le cadre du renforcement de sa sécurité).</li> </ul>



Service	Communication de l'information	Accord officiel (protocole d'accord/accord de prestation de services/lettre d'accord)	Niveau de collaboration	Remarques
<b>Voyages et visas</b>	Ponctuelle	Tripartite	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Réseau interinstitutions Voyages partage les meilleures pratiques pour favoriser l'harmonisation des politiques et des procédures;</li> <li>• Négociations conjointes des OSR avec les compagnies aériennes et alliances pour bénéficier de remises anticipées sur les tarifs pour les entreprises et d'autres avantages connexes; Le FIDA signe un accord au nom des OSR mais les négociations sont menées ensemble;</li> <li>• Les accords mondiaux conjoints avec les hôtels et les sites de réunion et de manifestation sont conclus dans le cadre d'une activité d'achat conjointe;</li> <li>• Tableau de bord partagé pour déterminer les montants forfaitaires pour les voyages autorisés au titre des avantages du personnel;</li> <li>• Utilisation partagée de la «plateforme Da Vinci» du PAM;</li> <li>• Utilisation partagée de la plateforme de réservation humanitaire et des services aériens à des fins humanitaires pendant l'urgence de la covid-19;</li> <li>• Les directives pour les voyages du FIDA sont conformes aux directives de l'ONU concernant les faux frais au départ et à l'arrivée et les indemnités journalières de subsistance;</li> <li>• L'appel d'offres du FIDA sur les entreprises de gestion des voyages a été ouvert aux OSR pour faciliter l'utilisation d'accords déjà conclus. Le HCR utilise actuellement le contrat de gestion des voyages du FIDA.</li> </ul>
<b>Services d'administration générale</b>	Structurée	Tripartite	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions hebdomadaires des équipes des cadres organiques des OSR;</li> <li>• Valise diplomatique commune gérée par la FAO qui fournit des services à l'ensemble des trois OSR.</li> </ul>
<b>Activités relatives au respect de l'environnement</b>	Ponctuelle	Tripartite	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe chargé de la gestion de la viabilité écologique;</li> <li>• Activités conjointes sur la sensibilisation au respect et à la gestion de l'environnement;</li> <li>• Initiatives conjointes sur la gestion durable des services et des équipements.</li> </ul>

Service	Communication de l'information	Accord officiel (protocole d'accord/accord de prestation de services/lettre d'accord)	Niveau de collaboration	Remarques
<b>Parc de véhicules légers / transport</b>	Structurée	Tripartite	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de gestion de parc des bureaux de pays avec une collaboration potentielle avec le PAM et le HCR;</li> <li>• Navettes quotidiennes entre le PAM et la FAO.</li> </ul>
<b>Hébergement (gestion de la résidence pour les personnes de passage incluse)</b>	Structurée	Tripartite	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation en cours de la gestion de la résidence pour les personnes de passage et inclusion de cette gestion de la FAO dans la plateforme de réservation de l'ONU.</li> </ul>
<b>ACHATS</b>				
<b>Achats communs</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocole d'accord de 2018 des OSR (rattaché aux «services internes»);</li> <li>• Réseau achats du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination;</li> <li>• Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion;</li> <li>• Réunions trimestrielles de l'Équipe chargée des achats communs;</li> <li>• Examen des possibilités d'achat conjoint par l'Équipe chargée des achats communs et concrétisation des économies potentielles (en temps, en ressources administratives et financières) et harmonisation des procédures;</li> <li>• Collaboration et partenariat pour les achats concernant les exigences liées à la pandémie.</li> </ul>
<b>Gestion des contrats</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	
<b>Analyse des marchés</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	
<b>Stratégie / planification des achats</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	
<b>Sélection des fournisseurs</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	
<b>Achats pour le compte d'un tiers (gouvernement, partenaire, etc.)</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	
<b>Gestion des fournisseurs</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats conjoints pour les services suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Services juridiques pour l'organisation et le personnel,</li> <li>○ Services de maintenance des systèmes informatiques et téléphoniques,</li> <li>○ Stations météorologiques,</li> <li>○ Fourniture de services collectifs,</li> <li>○ Programme conjoint pour les hôtels,</li> <li>○ Accords conjoints mondiaux pour les compagnies aériennes (gérés par l'intermédiaire du Réseau interinstitutions Voyages);</li> </ul> </li> </ul>

<b>Service</b>	<b>Communication de l'information</b>	<b>Accord officiel (protocole d'accord/accord de prestation de services/lettre d'accord)</b>	<b>Niveau de collaboration</b>	<b>Remarques</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services de courrier postal et électronique;</li> <li>• Appel d'offres du FIDA sur les entreprises de gestion des voyages qui autorise l'utilisation d'accords déjà conclus par d'autres organismes. Le HCR utilise actuellement le contrat de gestion des voyages du FIDA;</li> <li>• Mise à jour sur la gestion des fournisseurs par l'intermédiaire du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM);</li> <li>• Plusieurs cas d'utilisation d'accords déjà conclus par d'autres organismes entre les OSR et d'autres organisations.</li> </ul>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>				
<b>Appui au personnel</b>	Ponctuelle	Bilatéral (2)	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau RH du Comité de haut niveau sur la gestion;</li> <li>• Les collaborations relatives aux services médicaux sont officialisées dans le cadre de lettres d'accord bilatéral;</li> <li>• La FAO fait appel à des services de laboratoires pour le compte d'autres OSR;</li> <li>• Le PAM fournit un appui à la FAO au niveau du siège et sur le terrain lorsqu'un soutien en matière de consultation spécialisée s'avère nécessaire (ergonome, expert-conseil, psychologue).</li> </ul>
<b>Sécurité sociale du personnel</b>	Structurée	À déterminer	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La FAO fournit au FIDA des services d'administration après les cessations de service pour le paiement des primes d'assurances.</li> </ul>
<b>TIC</b>				
<b>Développement et maintenance des applications</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau Technologie et numérique du Comité de haut niveau sur la gestion;</li> <li>• Système géospatial partagé entre la FAO et le FIDA; réunions régulières du groupe de travail de la FAO/du FIDA;</li> <li>• Achats conjoints pour les services de technologie de l'information: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Services de maintenance des systèmes informatiques et téléphoniques,</li> <li>○ Formations spécialisées relatives aux technologies de l'information.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Infrastructures pour les TIC</b>	Structurée	Tripartite	À déterminer	
<b>Services de TIC</b>	Structurée	Tripartite	Élevé	
<b>Télécommunications</b>	Structurée	Tripartite	Faible	

---

## Annexe C: Données détaillées au niveau des pays

8. L'annexe C fournit des données détaillées supplémentaires ainsi que des données qui viennent étayer les informations relatives aux collaborations entre les OSR au niveau des pays, y compris:

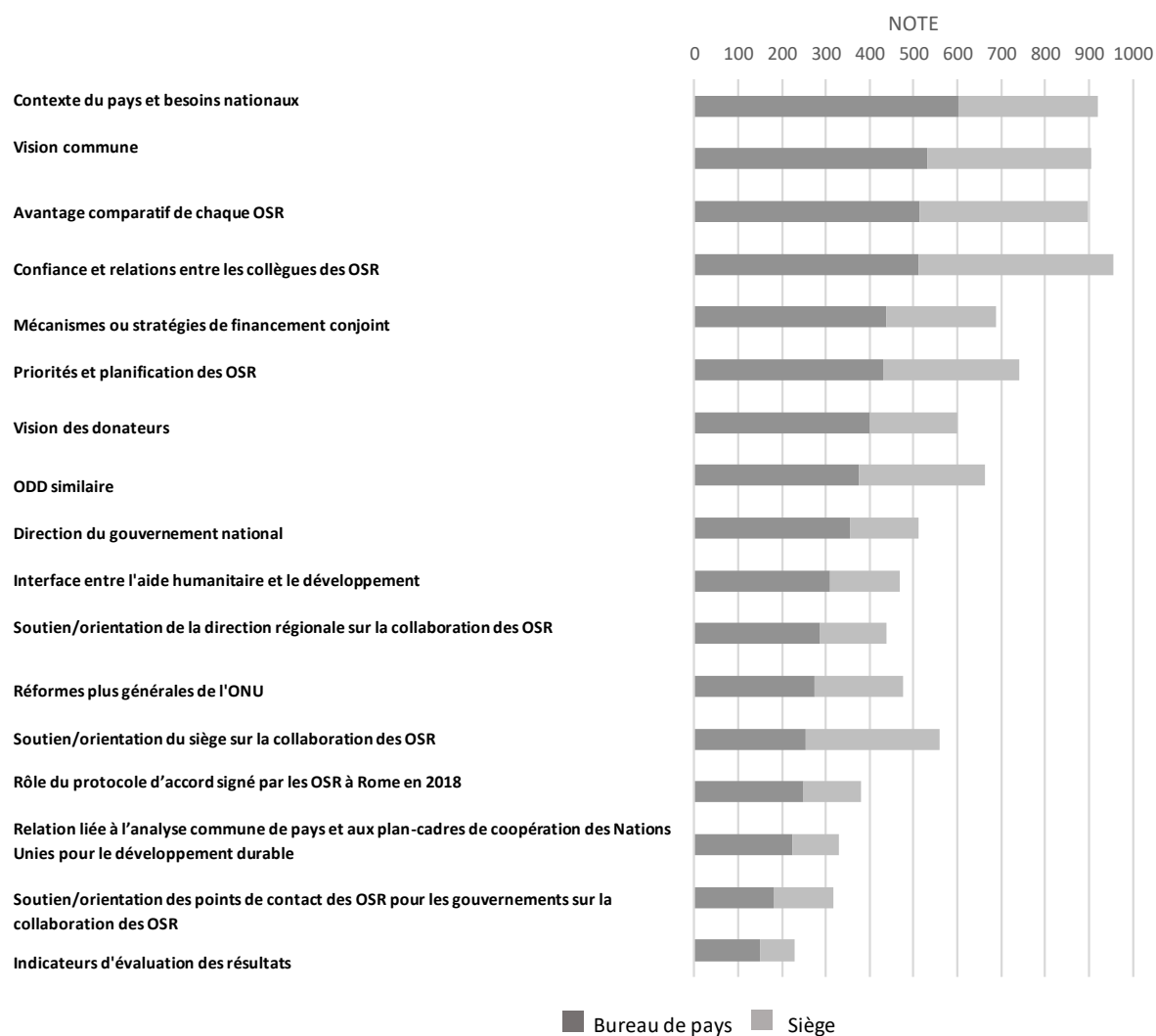
- des données plus détaillées sur les facteurs favorables et défavorables pour la collaboration au niveau des bureaux de pays;
- des exemples de collaboration dans le cadre de programmes conjoints.

### 5. *Facteurs favorables et défavorables à la collaboration*

9. Les chiffres suivants correspondent aux réponses recueillies dans le cadre d'une enquête menée auprès du personnel des sièges et des bureaux de pays sur les leviers et les freins pour les collaborations. Chaque élément de réponse est classé et noté, sachant que cette note est pondérée selon un mode de calcul octroyant la valeur ou la «pondération» la plus élevée à l'élément le mieux classé, et que la note générale correspond à la somme de toutes les valeurs pondérées. Les valeurs pondérées sont calculées en fonction du nombre d'éléments dans la liste.

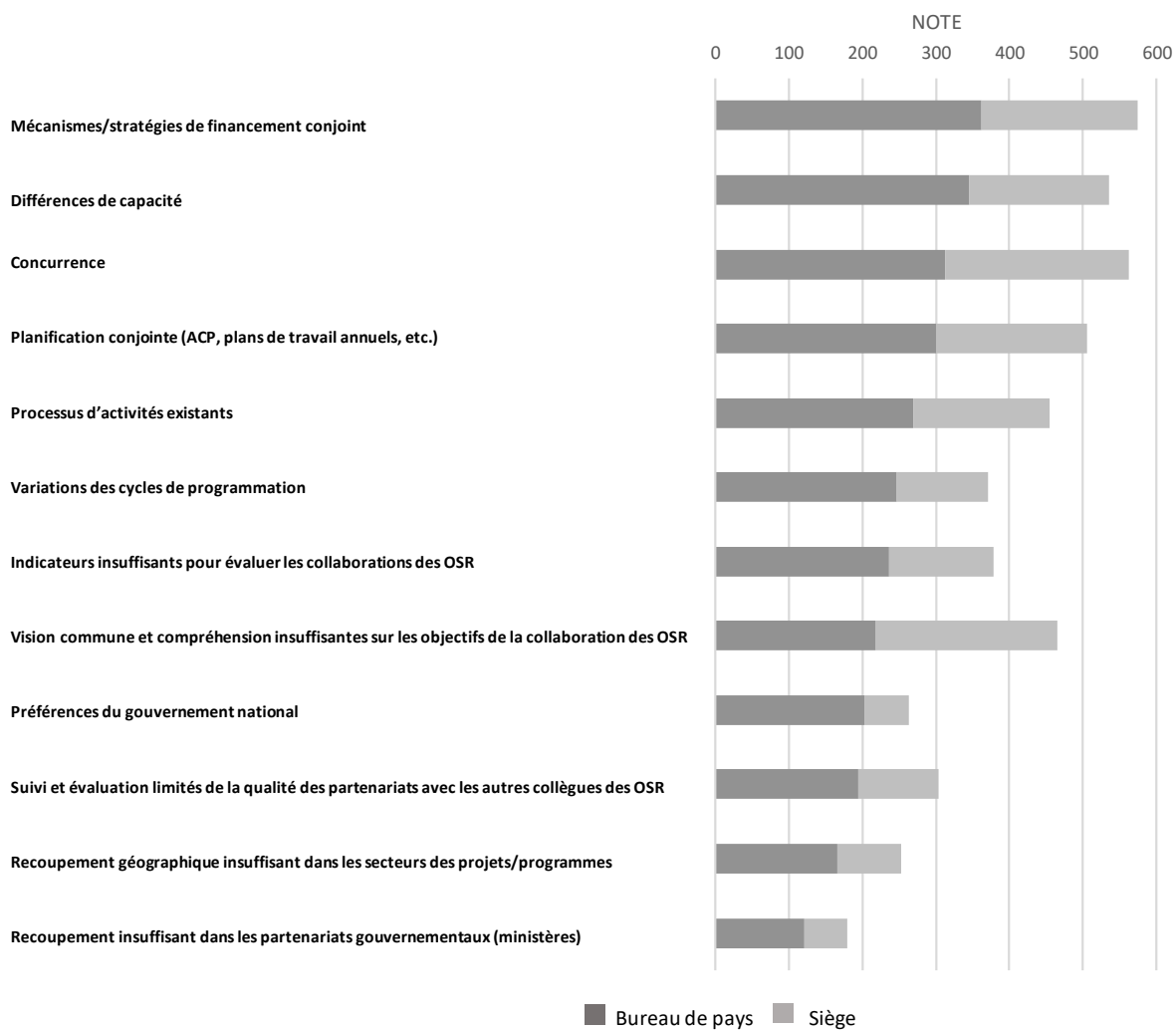
10. La Figure 15 fournit une ventilation détaillée des réponses qui ont été données à la question suivante dans le cadre de l'enquête: «*Veillez classer dans l'ordre décroissant les facteurs suivants qui sont favorables à la collaboration entre les OSR (en tenant compte de l'organisation générale, des sièges jusqu'aux pays).*»

Figure 15: Facteurs favorables à la collaboration au niveau des sièges et des pays (classés dans l'ordre ou par bureaux de pays).



11. La Figure 16 fournit une ventilation détaillée des réponses qui ont été données à la question suivante dans le cadre de l'enquête: «*Veillez classer dans l'ordre décroissant les contraintes et les obstacles suivants à la collaboration entre les OSR (en tenant compte de l'organisation générale, des sièges jusqu'aux pays).*»

Figure 16: Facteurs défavorables à la collaboration au niveau des sièges et des pays (classés dans l'ordre ou par bureaux de pays).



12. La Figure 17 fournit des exemples d'initiatives de programmation conjointe, de partenaires et de systèmes de financement au niveau des bureaux de pays, qui sont issus d'une enquête auprès de points de contact du PAM sur la collaboration entre les OSR.

Figure 17: Exemple d'initiatives de programmation conjointe au niveau des pays.

Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
Afghanistan	Aide aux petits agriculteurs	✓					✓	✓			France	500	Aide pour la période de soudure.	
Cambodge	Protection sociale réactive face aux chocs					✓	✓	✓		DG Aide humanitaire et protection civile (ECHO)	315	Assistance sociale renforcée pour les Cambodgiens les plus pauvres en période de crise.		
Indonésie	Systèmes alimentaires durables en Indonésie					✓	✓	✓	✓	Fonds d'affectation pour la sécurité humaine	300	Plusieurs produits de plaidoyer et de sensibilisation, dont une analyse des effets de la covid-19 sur les systèmes alimentaires et une analyse CLEAR+.		
Myanmar	Évaluation de la sécurité alimentaire réalisée en collaboration avec la FAO sur les répercussions au niveau des ménages de la covid-19						✓	✓			-	Ce rapport d'évaluation associé au suivi continu à distance facilitera la compréhension approfondie de l'évolution des besoins d'aide alimentaire.		
Népal	Programme conjoint des Nations Unies sur l'autonomisation économique des femmes rurales	✓					✓	✓	✓	Suède et Norvège	327	Autonomisation économique des femmes rurales.		
Iran	Projet relatif aux moyens d'existence issus de la culture sous serre pour les réfugiés					✓	✓	✓			20	Création d'emplois pour 60 réfugiés.		

Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
Iraq	Suivi de la sécurité alimentaire en Iraq					✓	✓	✓	✓	✓	Fonds de la Banque mondiale / du FIDA / de la FAO et du PAM	-	Gouvernement intéressé par l'adoption de mesures recommandées dans les rapports.	
Liban	Fonds «Madad» (fonds fiduciaire régional en réponse à la crise syrienne)	✓					✓	✓	✓		UE	5 000	Effets sur plus de 9 000 Syriens et Libanais vulnérables (également en Jordanie).	
Libye	Soutien pour le relèvement de petits agriculteurs dans la région de Fezzan					✓	✓	✓			Initiative pas encore financée	1 500	Aide aux petits agriculteurs pour garantir une production sûre et un accès aux marchés; renforcement de la résilience des petits agriculteurs face aux futurs chocs.	
Tadjikistan	Achats au service du progrès	✓			✓		✓	✓			Initiative alimentaire pour l'avenir de l'Agence des États-Unis pour le développement international (initiative potentielle)	-	Amélioration de l'agriculture durable et nutritionnelle ainsi que des moyens d'existence et des chaînes d'approvisionnement au niveau local.	
Tunisie	Alimentation scolaire issue de la production locale / lutte contre la covid /	✓	✓				✓		✓		FIDA/ PAM	500	Évaluation nutritionnelle dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès; transfert de fonds aux ménages ayant des enfants scolarisés après la fermeture des	



Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
	transfert de fonds aux enfants scolarisés													écoles; programme d'alimentation scolaire issue de la production locale.
Yémen	Appui en faveur de la résilience des moyens d'existence et de la sécurité alimentaire (ERRY II) 2019-2022					✓	✓	✓		✓	DG DEVCO/ASDI par l'intermédiaire du PNUD	51 000		
Bénin	Lien entre les programmes agricoles du FIDA et le programme d'alimentation scolaire du PAM		✓				✓		✓		Budgets des organismes	-		Projet pilote dont le lancement est prévu en octobre 2020.
Tchad	Fonds pour la consolidation de la paix-FAO/PAM-Tchad/Niger			✓			✓	✓			Fonds pour la consolidation de la paix	625		Coexistence pacifique entre les nomades et les agronomes.
Ghana	Analyse globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité					✓	✓	✓		✓	Fonds du Mécanisme de financement d'urgence en cas de pandémie de la Banque mondiale	600		Projet en étude de faisabilité.
Guinée	Prévention des conflits intercommunautaires en Guinée forestière	ü					✓	✓		✓	Fonds pour la consolidation de la paix	2 010		Subvention obtenue en août 2020, durée du programme de 24 mois.

Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
Libéria	Maintien durable de la paix par l'intermédiaire de l'autonomisation économique des jeunes	✓				✓	✓	✓		✓	Fonds pour la consolidation de la paix	1 000		
Mali	Appui en faveur de la résilience, de la sécurité alimentaire et de la nutrition	✓					✓	✓		✓	Canada (AMC)	15 000	Mise en œuvre adaptée à la covid-19 de l'ensemble de mesures/de la stratégie conjointe de résilience intégrée PAM-FAO-UNICEF pour la période 2019-2023.	
Mauritanie	Consolidation de la paix et promotion de la cohésion sociale en améliorant la résilience des communautés face aux changements climatiques						✓	✓			Fonds pour la consolidation de la paix / Fonds du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	1 500		
Niger	Initiative de résilience des OSR	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	Canada	15 000	Renforcement de la résilience.	
Sao Tomé-et-Principe	Réduction des répercussions de la covid-19 sur les moyens d'existence	✓	✓				✓	✓		✓	Bureau du SG - Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	300	Réduction des répercussions socioéconomiques de la covid-19 sur les moyens d'existence de 540 ménages vulnérables, en veillant à leur accès à la terre, aux semences et aux intrants agricoles.	
Sénégal	Renforcement des systèmes alimentaires en mettant l'accent sur les petits						✓	✓		✓	Deuxième appel à propositions provisoire,	1 000	Proposition en cours d'examen.	

Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
	producteurs touchés par la pandémie										Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires			
République du Congo	Production locale de farine de manioc enrichie dans le département de la Bouenza	✓					✓	✓	✓	?	Mécanisme de CSST avec la Chine	470	Plan d'activité pour la production et la vente de farine de manioc enrichie et renforcement de la capacité de production et de l'accès à la chaîne de valeur du manioc pour les groupes de producteurs à petite échelle.	
République démocratique du Congo	Renforcement de la résilience socioéconomique des petits agriculteurs	✓			✓	✓	✓	✓		✓	KfW par l'intermédiaire du ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement	55 000	Le programme qui a commencé en 2020 s'inscrit dans la continuité du partenariat FAO-PAM dans les provinces du Kivu et vise à améliorer l'ensemble de mesures fournies aux petits agriculteurs avec un accès aux services élémentaires (eau, assainissement et hygiène et traitement nutritionnel).	
Eswatini	Aide relative à la mise en relation entre les petits agriculteurs et les marchés, tels que les établissements scolaires	✓	✓				✓	✓			Donateur	500	Fourniture d'aliments nutritifs aux enfants scolarisés, augmentation de la productivité des petits agriculteurs, stimulation de l'économie locale et amélioration de la sécurité alimentaire.	
Malawi	Programme PROSPER					✓	✓	✓		✓	DFID	3 000	Soutien des activités liées aux initiatives de gestion intégrée des bassins versants.	

Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
Burundi	Renforcement de la chaîne de valeur du lait	✓					✓	✓	✓		France	560	Amélioration de la nutrition des enfants scolarisés dans des établissements scolaires ciblés et des populations locales; amélioration des techniques de collecte, de stockage et de transport du lait des petits agriculteurs.	
Kenya	Programme KCEP-CRAL	✓					✓	✓	✓		UE	153 000	Soutien de la productivité et de la rentabilité durables des petits agriculteurs en appliquant une agriculture de conservation à l'aide d'un système de bons électroniques. Le programme permet aux petits agriculteurs qui ont bénéficié de programmes d'assistance alimentaire du PAM de s'engager dans une agriculture plus axée sur le marché.	
Cuba	Renforcement de la résilience dans le centre du pays qui a été frappé par la sécheresse et l'ouragan Irma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			PROACT - DEVCO - UE	2 381	Stabilité dans l'offre de légumes produits localement pour l'alimentation scolaire.	
République dominicaine	Résilience face aux sécheresses	✓				✓	✓	✓			Fonds de la DG Aide humanitaire et protection civile (ECHO) pour la FAO	1 000	Système d'alerte précoce à la sécheresse et modèles de résilience face aux sécheresses au niveau des populations locales. Renforcement des capacités du gouvernement et inclusion de la sécheresse en tant que risque climatique dans la planification du gouvernement.	

Pays	Intitulé ou brève description	Partenaire gouvernemental (ministères)					OSR / Partenaires des Nations Unies					Bailleur de fonds	Financement (en milliers d'USD)	Brève description de l'impact
		Agric.	Éduc.	Environ.	Santé	Autres	PAM	FAO	FIDA	Autre				
Équateur	Approche contribuant à transformer les relations entre les hommes et les femmes pour la sécurité alimentaire, amélioration de l'agriculture durable et de la nutrition (programme conjoint sur les approches transformatives en matière de parité hommes-femmes)	✓				✓	✓	✓	✓		UE		Contribution à la réduction des obstacles et des disparités entre les hommes et les femmes et renforcement des capacités de production et de l'accès aux ressources, aux services et aux marchés pour les hommes et les femmes des zones rurales.	
Guatemala	Accélération de l'autonomisation économique des femmes rurales (programme conjoint sur l'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales)	✓				✓	✓	✓	✓	✓	FIDA (Suède, Norvège)	4 188	Accompagnement des agricultrices dans la création d'organisation de producteurs pour accroître leur excédent en accédant à des marchés et à des techniques de production durable.	