

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/ des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

© FAO 2012

FAO+

PARTNERSHIPS

PRINCIPES DIRECTEURS APPLICABLES AUX PARTENARIATS

Annexe de la Stratégie de partenariat de la FAO





Unir nos forces pour un
monde libre de la faim

PRINCIPES DIRECTEURS APPLICABLES AUX PARTENARIATS

Les principes directeurs ci-après doivent être appliqués chaque fois que la FAO réexamine des partenariats existants ou envisage de conclure un nouveau partenariat ou une nouvelle alliance, de manière à faciliter la réalisation des objectifs de la Stratégie de partenariat de la FAO. Cette série de principes directeurs doit être conçue comme un « document évolutif »¹, qui peut être révisé à l'avenir, en fonction de l'expérience acquise.

Les annotations supplémentaires ainsi que les observations et remarques plus détaillées faites sur les différents principes directeurs servent à faciliter leur utilisation systématique lors de la sélection, de la hiérarchisation, du développement, de l'examen et de la gestion des partenariats de la FAO.

1. PAI, C 2008/4, paragraphe 49



PRINCIPE DIRECTEUR 1

Un partenariat devrait être une source de valeur ajoutée concrète et mutuelle, visible dans les résultats obtenus à la poursuite de buts et d'objectifs communs, pondérée en fonction de considérations de coûts et de contraintes.

Il s'agit du Principe directeur fondamental. Toute décision concernant le développement, le soutien, la sélection, la hiérarchisation, la révision, le renouvellement ou la cessation d'un partenariat doit être fondée sur une analyse attentive de la valeur ajoutée ou des avantages qu'en retirent la FAO et ses partenaires, en termes de résultats attendus dans la réalisation d'objectifs communs.

On pourrait être tenté de concevoir les avantages uniquement du point de vue de la FAO, en tant qu'organisation, mais pour qu'un partenariat soit efficace et durable, il faut que les partenaires en retirent

aussi des avantages, que ceux-ci soient ou non de même nature.

Les avantages doivent être évalués sur le plan tant qualitatif que quantitatif. L'évaluation doit également chercher à établir un lien direct entre les résultats des partenariats et les buts et objectifs stratégiques de la FAO et déterminer dans quelle mesure les partenariats contribuent à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et d'autres objectifs de développement convenus sur le plan international.

Pour juger des éléments positifs des partenariats, il faut comparer

d'une part les économies directes et indirectes réalisées et de l'autre, les coûts et les difficultés qui entravent l'efficacité des partenariats. Les travaux complémentaires effectués par les partenaires peuvent certes permettre à la FAO de réaffecter des ressources dans d'autres domaines d'activité, mais il faut dès le départ estimer les coûts de transaction des partenariats, pour que des ressources financières adéquates soient disponibles. Le coût des partenariats peut néanmoins être vu comme un investissement; il doit être évalué en fonction des avantages escomptés, mais aussi des incidences négatives possibles si le partenariat en question ne devait pas voir le jour.



PRINCIPE DIRECTEUR 2

Un partenariat devrait rendre plus efficace le soutien apporté à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, y compris grâce à un suivi axé sur les résultats et à l'intégration des enseignements tirés, conformément aux buts mondiaux et aux objectifs stratégiques de la FAO

La FAO n'a pas toujours besoin d'établir un partenariat pour atteindre les buts qu'elle s'est fixés, mais il est souhaitable qu'elle le fasse lorsqu'une alliance promet une valeur ajoutée dans la poursuite d'objectifs communs. La FAO a aussi un besoin vital de partenariat pour travailler en liaison avec d'autres organisations cherchant à améliorer la gouvernance internationale de l'alimentation et de l'agriculture. Certains partenariats seront axés sur des domaines d'activité très spécifiques, alors que d'autres auront une portée plus générale, couvrant toute une gamme d'activités normatives et opérationnelles, avec la participation directe des utilisateurs finals.

Ce principe a un premier corollaire: les partenariats doivent spécifier

leurs objectifs ou leurs fins, pour que leur utilité puisse être évaluée en fonction des objectifs plus généraux de l'Organisation. C'est là la première chose à faire lorsque l'on décide rationnellement s'il faut lancer, poursuivre ou résilier un partenariat bien précis. Il faut aussi vérifier si les objectifs du partenariat sont alignés sur le cadre stratégique de la FAO et voir dans quelle mesure ils contribuent à la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation. De plus, les partenaires doivent se mettre d'accord sur la façon de contrôler les réalisations du partenariat, pour que celui-ci soit axé sur les résultats et facilite l'apprentissage mutuel et l'application des enseignements tirés.

Ce principe a un second corollaire: lorsque la FAO aura déterminé

qu'il est utile de conclure un partenariat avec d'autres entités pour la réalisation d'objectifs communs, elle devra prendre ces objectifs communs comme base pour assurer la réussite du partenariat, mais aussi en faire un moyen important pour atteindre les buts et objectifs stratégiques de la FAO.

Comme l'a affirmé catégoriquement l'EEl, les arrangements de partenariat génériques doivent être évités. Les partenariats doivent toujours servir un objectif convenu d'un commun accord¹.

2. FFAO: le défi du renouveau. Rapport de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, C 2007/7A.1-Rev.1, Encadré 5.2 (après le paragraphe 876).



PRINCIPE DIRECTEUR 3

Les nouveaux partenariats devraient être fondés sur les avantages comparatifs de chaque partenaire et s'inspirer des activités de collaboration en cours.

En général, les partenariats n'apparaissent pas dans le vide, mais sont, le plus souvent, le résultat d'une longue collaboration entre la FAO et d'autres entités. Cela ne signifie pas que tous les types de collaboration doivent forcément déboucher sur des partenariats. Il y a des cas de collaboration informelle qui ne reposent pas sur un accord officiel précisant les objectifs communs. Il y a aussi des collaborations qui changent de nature à l'improviste, poussées par les circonstances, et que l'on peut difficilement qualifier de véritables

partenariats. Ce n'est que lorsque les liens de collaboration ont passé le test du temps et que des objectifs ont été fixés d'un commun accord que ceux-ci peuvent se transformer en partenariats plus ciblés.

La FAO peut également conclure des partenariats selon diverses modalités. Parfois, les conditions du partenariat sont décidées directement, dans le cadre de négociations entre la FAO et des partenaires qui collaborent avec elle. Dans d'autres cas, les conditions du partenariat ont

déjà été définies, à la suite de décisions intergouvernementales ou de l'élargissement de réseaux ou de mécanismes de coordination déjà établis.

En tout cas, la décision de conclure un partenariat ou de transformer des liens de collaboration en une alliance plus ciblée ne peut être prise qu'après un examen attentif des avantages comparatifs mutuels dont pourront bénéficier la FAO et ses partenaires, ainsi que de la valeur ajoutée apportée par chacun en vue de la réalisation de buts communs.



PRINCIPE DIRECTEUR 4

Le rôle de la FAO dans un partenariat – chef de file, facilitateur ou participant – devrait être déterminé par la nature et la pertinence des ressources et des services à fournir.

L'ampleur de la contribution de la FAO à un partenariat donné varie en fonction de la nature et de la pertinence de ses apports, qui dépendent eux-mêmes des avantages comparatifs de l'Organisation. Ces avantages comparatifs peuvent varier, tout comme les rôles joués par la FAO dans une large gamme de partenariats.

Dans certains partenariats, les contributions techniques de la FAO

occuperont une place fondamentale et la FAO jouera donc le rôle de chef de file. Dans d'autres, la FAO se limitera à un rôle subsidiaire de facilitateur (ou de convocateur ou coordonnateur), en mettant à profit son expérience en tant que dépositaire naturel de compétences ou de fonctions spécifiques. Dans d'autres partenariats encore, la FAO jouera un rôle d'appoint, en contribuant à des efforts relevant principalement de la

responsabilité d'autres partenaires (par exemple dans les situations d'urgence exigeant une assistance humanitaire, où la FAO travaille en liaison avec des organismes chargés en premier lieu des secours d'urgence). Dans tous les cas de partenariat concret, il faut considérer que les contributions de la FAO et celles de ses partenaires concourent pleinement à l'effort commun, même si elles ne sont pas toujours du même niveau.



PRINCIPE DIRECTEUR 5

En toutes circonstances, la FAO doit préserver sa neutralité et son impartialité dans le cadre d'un partenariat, agir de manière transparente et éviter tout conflit d'intérêts.

L'impartialité et la neutralité de la FAO sont des conditions essentielles pour que l'Organisation préserve son statut de partenaire fiable de développement, notamment dans des situations de divergences politiques ou de conflits d'intérêts. On attend de la FAO qu'elle fournisse, sans parti pris, les meilleures orientations possibles pour la gouvernance de l'agriculture et qu'elle étende cette impartialité à ses partenariats, que ce soit pour fournir des avis techniques ou des services d'achat. À cet égard, il convient de rappeler que la FAO, en tant que membre du système de développement des Nations Unies, fait siennes les caractéristiques fondamentales que doivent avoir les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, telles qu'elles ont été confirmées à maintes reprises par les gouvernements membres, à savoir « l'universalité, le financement

volontaire et à titre gracieux, la neutralité et le multilatéralisme, ainsi que la capacité de répondre avec souplesse aux besoins des pays de programme, et l'exécution des activités au profit de ces pays, à leur demande et conformément à leurs propres politiques et priorités de développement¹. »

Lorsqu'elle participe à des arrangements de partenariat, la FAO doit veiller à ce que ses avis techniques ne subissent pas l'influence indue de tierces parties et qu'ils s'inspirent des plus hautes normes de qualité. Lorsqu'elle participe à des partenariats, la FAO doit se conformer aux objectifs de développement convenus sur le plan international, y compris les OMD, appuyer les plans nationaux de développement et s'aligner sur son cadre stratégique. La FAO peut se trouver dans des situations où le

respect de ces exigences est mis à l'épreuve, notamment lorsqu'elle collabore avec des partenaires qui ne partagent pas son approche de neutralité et d'impartialité, mais qui ont des avantages comparatifs particuliers sur le plan du savoir-faire technique.

La neutralité n'est pas synonyme d'indifférence à l'égard des problèmes sociaux et économiques. Les avis techniques de la FAO doivent tenir compte des intérêts supérieurs de la communauté internationale. La neutralité va donc de pair avec un engagement social au service des objectifs de développement les plus élevés, dans le cadre d'une approche fondée sur les droits.

3. Résolution A 62/208 de l'Assemblée générale sur l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement de 2007, paragraphe 3.



PRINCIPE DIRECTEUR 6

La mise en œuvre de partenariats mondiaux devrait tenir compte de la situation et des besoins du moment, aux niveaux national et régional.

Pour avoir des effets significatifs aux niveaux régional, sous-régional et national, les partenariats mondiaux doivent tenir compte des conditions nécessaires à leur mise en œuvre à ces niveaux. La structure administrative décentralisée de la FAO – ses bureaux régionaux et sous-régionaux, ses équipes régionales multidisciplinaires et ses bureaux dans les pays – joue un rôle fondamental dans la mise en œuvre des partenariats mondiaux de la FAO. Au niveau régional et

sous-régional, les structures de la FAO établissent des liens avec les institutions intergouvernementales régionales et sous-régionales. Les partenariats mondiaux ont également des retombées significatives au niveau national.

La FAO travaille activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de partenariats conçus directement à l'échelle nationale. Les bureaux dans les pays de la

FAO concluent des partenariats à diverses fins, comme l'exécution conjointe de projets dans le cadre de l'assistance technique fournie aux gouvernements, la programmation conjointe, les campagnes de sensibilisation, les études conjointes ou les partenariats axés sur les connaissances. Il existe apparemment des possibilités considérables d'expansion des partenariats au niveau national, malgré les limites qui existent à ce niveau.