



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITE DU PROGRAMME

Quatre-vingt-quinzième session

Rome, 8 - 12 mai 2006

Évaluation des partenariats et des alliances – Réponse de la Direction

1. La Direction est bien consciente de l'importance d'établir et de maintenir des partenariats et des alliances avec l'extérieur. La coopération de la FAO avec l'extérieur a une longue histoire qui remonte à la création même de l'Organisation. L'objectif poursuivi va de la mobilisation de ressources financières à un engagement à réaliser des objectifs communs grâce à des activités conjointes de toutes sortes. La diversité et la complexité des relations avec les partenaires potentiels ne cessent de croître, parallèlement aux institutions partout dans le monde. L'impact des activités de la FAO est largement influencé par ces nouveaux acteurs et les nouvelles interactions qui en découlent. Dans ce contexte, le défi pour la FAO consiste à établir des partenariats appropriés, compte tenu de ses objectifs et de ses domaines de travail prioritaires, sans déroger à ses principes fondamentaux. En fait, les propositions de réforme soumises par le Directeur général à la dernière Conférence mettaient dûment l'accent sur les alliances, les partenariats et les programmes conjoints, notamment avec d'autres organisations et programmes du système des Nations Unies et avec des organisations d'intégration économique régionale.

2. L'évolution rapide des circonstances, qui marque vraisemblablement le XXI^e siècle, exige que la FAO et l'ensemble du système des Nations Unies fassent tout leur possible pour conclure des partenariats et des alliances et les revoient périodiquement. Une stratégie et une approche cohérentes et stables s'imposent également. Dans un contexte de restriction budgétaire et de décentralisation croissante, il semble que la solution consiste à adopter des structures plus légères et à recourir à des partenaires pour des services de base comme la gestion de l'information, l'établissement de réseaux, les évaluations, les activités de plaidoyer et même l'assistance en matière de politiques et l'élaboration des politiques.

3. Dans l'ensemble, la Direction se félicite des recommandations figurant dans le rapport tout en formulant des observations détaillées qui sont présentées sous forme de tableau dans l'Annexe au présent document. Si des options concernant la structure organisationnelle sont proposées, il est clair qu'aucune formule ne saurait être parfaite et que la souplesse demeure un

impératif majeur. On se souviendra également que les réductions budgétaires successives des derniers exercices biennaux ont gravement entamé la capacité de l'Organisation à travailler efficacement en partenariat. La Direction approuve pleinement l'importance accordée à une base d'information fiable, ainsi qu'à des directives et critères clairs en matière d'engagement pris par l'Organisation.

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE D'ÉLARGISSEMENT DES PARTENARIATS ET ALLIANCES CONCLUS PAR L'ORGANISATION

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	Partenariats de la FAO avec des organisations non gouvernementales et des organisations de la société civile (ONG/OSC)	
1	<p>Développer une démarche fédératrice au sein de la FAO</p> <p>1.a Si le CIP demeure le principal interlocuteur représentant les ONG/OSC auprès de la FAO en vue du suivi du Sommet mondial de l'alimentation, il doit représenter tous les intervenants du secteur de l'agriculture, à savoir la gamme complète des parties concernées, des producteurs aux consommateurs, à l'exclusion des grandes et moyennes entreprises du secteur privé pour lesquelles d'autres modalités relationnelles sont proposées. Cette question devrait être abordée lors de l'évaluation globale des relations CIP-FAO prévue pour 2006, conformément à l'accord entre ces deux parties.¹</p>	<p>La Direction approuve sans réserve le principe d'une participation de tous les acteurs de la société civile concernés. La FAO est d'accord pour respecter l'autonomie de la société civile et son droit à l'auto-organisation, conformément aux tendances qui prédominent dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le CIP présente l'avantage considérable de privilégier la participation des organisations des régions en développement et de celles qui représentent directement les secteurs les plus déshérités de la population. La FAO apprécie cette caractéristique. En outre, le CIP est un mécanisme consultatif issu directement du processus du Sommet mondial de l'alimentation et appelé à travailler avec la FAO et d'autres institutions des Nations Unies.</p> <p>Il ne faut pas s'attendre à ce qu'un seul mécanisme puisse ou doive rassembler tous les acteurs de la société civile interagissant avec la FAO. Le CIP n'est donc pas le seul interlocuteur de l'Organisation. La Direction s'efforcera d'identifier toutes les catégories d'organisations de la société civile désireuses de renforcer leur collaboration avec l'Organisation et de trouver des solutions appropriées, notamment dans le cadre des Alliances nationales, régionales et internationales contre la faim.</p>

¹ Lettre du Directeur général au correspondant international du CIP en date du 16 janvier 2003.

N° de la rec.	Recommandation	Situation
1	<p>1.b. L'Organisation doit parallèlement se tenir au courant de l'évolution du paysage institutionnel complexe des ONG/OSC qui s'organisent en réseaux et mouvements sociaux, et veiller à n'exclure aucun des acteurs mentionnés ci-dessus des possibilités de collaboration offertes. Le document de politique générale rédigé en 1999² doit être actualisé pour traduire l'ouverture et la démarche fédératrice de la FAO et les priorités accordées aux différents partenariats.</p>	<p>L'analyse du paysage complexe et mouvant des organisations de la société civile et des mouvements sociaux sera entreprise dans le contexte de la réactivation du groupe de travail interne sur les OSC. La FAO tirera parti du réseau de bureaux de liaison avec la société civile du Service de liaison ONU/ONG pour s'assurer que les informations et points de vue d'autres éléments du système parviennent à la FAO. L'une des tâches du groupe de travail sera de mettre à jour le document de 1999 sur les politiques et stratégies. Toute mise à jour de la politique dans ce domaine, quoique bienvenue, devra être accompagnée d'engagements de contributions plus fermes pour permettre un renforcement effectif de la collaboration et des partenariats avec la société civile.</p>
2	<p>Améliorer la gestion des connaissances et faciliter les apprentissages internes</p> <p>Différents outils de gestion des connaissances pourraient être mis au point, notamment:</p> <p>2.a.a. Une base de données au sein du système de gestion du Programme de terrain (FPMIS) à laquelle les divisions techniques et les bureaux de terrain pourraient intégrer des informations sur les ONG/OSC, ainsi que sur les activités de projets.</p>	<p>Toutes les recommandations énumérées ci-après font partie du programme de travail de TCDS et souvent du groupe de travail interne, mais n'ont pas été pleinement appliquées faute de ressources suffisantes. La Direction cherche à attribuer à ces recommandations un rang de priorité en fonction des ressources disponibles.</p> <p>Une base de données propre à l'Organisation a été créée au sein du système FPMIS il y a plusieurs années avec l'assistance du groupe de travail interne mais n'a pu être transférée de l'intranet à l'internet pour des raisons techniques et faute de ressources. On s'efforcera de mener à terme ce projet qui constitue un outil fondamental pour la gestion des partenariats avec la société civile.</p>
2	<p>2.a.b. Une révision de la liste des ONG internationales officiellement reconnues par la FAO, afin de s'assurer qu'elles demeurent intéressées par le maintien de relations avec la FAO.</p>	<p>La Direction convient qu'une révision de cette nature est nécessaire. Chaque fois que possible, les OING officiellement reconnues doivent être encouragées à rédiger un mémorandum d'Accord avec la FAO décrivant des programmes de travail dont les progrès pourront être examinés périodiquement. La base de données de l'Organisation permettrait également de vérifier s'il existe une coopération effective.</p>

² Politique et stratégie de la FAO en matière de coopération avec les organisations non-gouvernementales et les organisations de la société civile, 1999.

N° de la rec.	Recommandation	Situation
		<p>Une telle révision implique l'examen et l'élaboration de propositions concernant les modifications à apporter aux Textes fondamentaux de la FAO, notamment aux sections relatives aux OING.</p> <p>Bien que la recommandation ne précise pas s'il est souhaitable de vérifier si les ONG inscrites sur la liste répondent toujours aux critères, la liste actuelle inclut plusieurs organisations qu'il vaudrait mieux, semble-t-il, considérer comme des entités du secteur privé ou des groupes de pression que comme des OING.</p>
2	2.a.c. Relance des travaux du groupe de correspondants des ONG/OSC au sein des différentes divisions pour favoriser la mise en commun des expériences et des succès.	La Direction reconnaît que le groupe de travail interne, incluant des bureaux régionaux et sous-régionaux ainsi que les divisions techniques, devrait être rétabli avec un mandat et des méthodes de travail actualisés.
2	2.a.d. Un examen périodique des résultats obtenus grâce à l'application des critères du Comité chargé de l'examen de programmes et de projets en vue du renforcement des partenariats et des alliances.	La Direction convient de l'utilité d'un examen périodique des résultats obtenus grâce à l'application de ces critères, effectué par le Comité chargé de l'examen de programme.
2	2.a.e. Amélioration de la page Web récemment actualisée pour favoriser la mise en commun des pratiques d'intervention plutôt que la communication à sens unique qui caractérise actuellement cette page Web.	Bien que cette recommandation soit séduisante, son application exigerait des ressources en personnel qui ne sont pas disponibles pour l'instant. On étudiera la possibilité de travailler en partenariat avec des organisations de la société civile appropriées et/ou de recourir à des financements extrabudgétaires.
2	2.a.f. Connexion à la page Web des matériels et communications spéciales des bureaux techniques à l'intention des parlementaires, des organisations de peuples autochtones et des organisations de jeunes.	Des liens de cette nature existent déjà sur des thèmes comme le droit à l'alimentation, les ressources génétiques, les ressources forestières mondiales, la protection intégrée et l'initiative ADRD. D'autres seront ajoutés en consultation avec le groupe de travail interne rétabli.

N° de la rec.	Recommandation	Situation
2	<p>2.b. En collaboration avec les correspondants des différentes divisions, l'unité chargée des relations avec les ONG/OSC pourrait tirer profit des outils de gestion des connaissances mis en place pour cartographier la participation actuelle et potentielle des ONG/OSC aux tâches normatives et opérationnelles de la FAO, afin de s'assurer que l'Organisation traite avec des intervenants aussi diversifiés que possible du secteur de l'alimentation et de l'agriculture. Ce travail de cartographie permettrait aussi de hiérarchiser les partenariats stratégiques, ce qui éviterait la fragmentation interne, créerait des occasions pour développer les synergies et faciliterait l'identification de nouveaux partenaires.</p>	<p>La Direction note que l'unité ne compte qu'un seul fonctionnaire, de sorte que le programme de travail devra inclure une définition des priorités et un calendrier d'exécution.</p> <p>Un travail de cartographie sera effectué dès que la base de données sur les partenariats avec la société civile sera opérationnelle. Il intégrera des informations pertinentes disponibles grâce aux archives du Comité chargé de l'examen de programmes et de projets et au système PIREs. Pour être complet, il devra aussi tirer parti des informations disponibles uniquement au niveau national. La collecte et l'analyse de ce type d'informations figurent parmi les recommandations de l'examen de la coopération avec la société civile au niveau des pays entrepris par TCDS en 2005 et seront menées à bien de manière sélective selon les ressources disponibles. Cet exercice de cartographie de la coopération en cours ne suffira pas, en soi, à déterminer les lacunes ni à classer les partenariats par ordre de priorité, mais constituera une excellente base pour ce type d'exercice.</p>
II. Partenariats de la FAO avec le secteur privé		
3	<p>III. Affiner la stratégie de partenariat avec le secteur privé</p> <p>La stratégie et la politique de partenariats avec le secteur privé doivent être révisées à la lumière des observations et des conclusions ci-dessus, et tenir compte d'un ensemble de conditions fondamentales:</p> <p>3.a. Établissement de distinctions entre les différents types d'intervenants auxquels la FAO devrait s'associer, et définition de ce qu'elle devrait rechercher dans chaque catégorie de partenaires du secteur privé. Il convient notamment de faire la distinction entre les multinationales, les PME de pays en développement et les fondations à vocation philanthropique, ces dernières devant être principalement</p>	<p>La Direction accepte la proposition qui faciliterait l'établissement de partenariats constructifs.</p> <p>Ceci est très important étant donné les relations de la FAO avec différents types d'entité du secteur privé s'occupant de diverses questions. Toutefois, la Direction souhaite noter que l'adhésion au Pacte mondial, en soi, ne fournit guère d'indications sur l'aptitude des sociétés à travailler en partenariat avec la FAO dans la mesure où le Pacte ne dispose d'aucun moyen de vérifier si ces sociétés respectent les principes du Pacte ou non. La FAO a eu dans le passé des problèmes avec certaines sociétés travaillant dans le secteur des pesticides et de</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	<p>approchées pour leurs capacités de parrainage. En outre, comme indiqué plus en détails à la section E.2. Affronter les risques liés à l'image, un processus de présélection pourrait être mis en place auprès des sociétés ayant adhéré au Pacte mondial et une évaluation pourrait être entreprise ultérieurement par un organisme extérieur.</p>	<p>l'agro-alimentaire qui avaient adhéré au Pacte mondial. Il est recommandé par conséquent de ne pas utiliser l'adhésion au Pacte mondial comme l'équivalent d'une approbation générale préalable, mais de la considérer plutôt comme un facteur parmi d'autres à prendre en compte pour présélectionner les partenaires.</p> <p>En outre, la Direction estime qu'il ne serait pas souhaitable que l'évaluation soit effectuée par un organisme extérieur, dans la mesure où la FAO travaille dans des domaines où ces risques sont particulièrement manifestes (industrie des pesticides, biotechnologies, industrie sucrière, agro-alimentaire, etc.), notamment lorsque les partenaires sont appelés à participer à l'élaboration des politiques. Cette sélection devrait être effectuée à l'intérieur de l'Organisation par des personnes connaissant le secteur et l'historique de l'interaction de la FAO avec les sociétés concernées et conscientes des risques spécifiques associés à des partenariats dans ce secteur.</p>
3	<p>3.b. Reconnaissance des possibilités limitées de partenariat à part égale avec les multinationales, tout en reconnaissant que ces dernières sont des acteurs incontournables de la filière alimentaire.</p>	<p>Les partenariats avec des multinationales devraient être considérés comme de nature plus mondiale et notamment comme l'occasion de traiter des questions d'intérêt mondial liées aux biens publics (voir ci-après).</p>
3	<p>3.c. Nécessité d'examiner les possibilités que présente l'adoption de programmes de responsabilité sociale des entreprises au sein des multinationales et de codes de conduite du secteur privé, notamment dans le cadre du Pacte mondial. À titre d'exemple, des échanges et des communautés d'intérêt avec les sociétés membres pourraient ouvrir la voie à l'application des principes de protection environnementale ou de protection des moyens communautaires de subsistance (Principe 1). Les codes de conduite élaborés sous l'égide de la FAO offrent eux aussi des possibilités à cet égard.</p>	<p>La Direction note que les partenariats de la FAO avec le secteur privé pourraient être utilisés pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises. Même s'il est difficile de garantir le respect par les sociétés des codes de conduite et d'autres mesures socialement responsables, la FAO devrait chercher chaque fois que possible à promouvoir les bonnes pratiques par le biais de ses partenaires et de ses activités conjointes. En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies chargée de l'alimentation et de l'agriculture, la FAO pourrait jouer un rôle important dans la promotion de la responsabilité sociale des entreprises de ces secteurs.</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
3	3.d. Intensification des efforts engagés par les représentants de la FAO pour identifier les PME de pays en développement avec lesquelles elle pourrait forger des partenariats, étant entendu que cette collaboration impliquerait probablement un effort majeur de renforcement des capacités.	La Direction confirme l'importance à accorder à l'amélioration des relations des Représentants de la FAO avec le secteur privé, tout en notant qu'il conviendrait d'accorder aux Représentants les ressources et les outils nécessaires pour s'acquitter de ce rôle. À cet égard, un renforcement des capacités en matière de partenariats, notamment avec le secteur privé, serait nécessaire. Ces efforts devraient être axés sur tous les aspects des partenariats, de la sensibilité politique aux activités opérationnelles.
3.	3.e. Adoption de mesures visant à répondre aux besoins des programmes de terrain de la FAO et aux grandes lacunes identifiées par ses études normatives en vue du développement du secteur agroalimentaire. L'expérience d'autres organisations (ONUDI, Centre CNUCED/GATT du commerce international) dans le domaine des chaînes agroalimentaires et le soutien aux PME devra également être considérée, et il faudra s'attacher à renforcer les liens avec ces organisations.	La Direction convient que l'établissement de partenariats devrait s'appuyer sur le travail normatif de la FAO et sur son expérience du terrain, ainsi que sur une interaction accrue avec d'autres institutions des Nations Unies et organisations internationales. On notera que la FAO doit définir des produits ou des thèmes qui se prêtent à des partenariats efficaces dans des domaines spécifiques. Ceux-ci devraient être considérés comme une contribution importante à la stratégie de l'Organisation.
3	3.f. Détermination de la somme de risques que la FAO est prête à assumer dans ses relations avec le secteur privé et leurs retombées, ce qui lui permettra de définir des principes en vue de ses liens avec ce secteur dans les programmes de collaboration identifiés et de fournir des orientations au personnel quant aux procédures applicables et à l'application du processus de consultation avec les experts et les parties concernées.	La Direction reconnaît qu'il faudrait définir avec précision, au niveau de la Direction générale, la somme des risques que la FAO est prête à assumer et appliquer cette décision dans toute l'Organisation.

N° de la rec.	Recommandation	Situation
3	3.g. Distinguer la mobilisation de ressources en vue du financement de l'action de la FAO des autres objectifs des partenariats, et relier ces efforts aux autres activités de levée de fonds. Les ressources et les compétences nécessaires à ce travail devront être soigneusement définies et il faudra en outre décider du volume d'effort justifié en fonction du volume de financements mobilisés.	La Direction appuie fortement cette recommandation et voudrait souligner le fait que le partenariat avec le secteur privé devrait viser à établir des partenariats de plus longue durée et plus substantiels afin de s'attaquer aux questions de développement, notamment de réaliser les objectifs de sécurité alimentaire. Cela signifie que les partenariats avec le secteur privé ne devraient pas se limiter à la mobilisation de ressources. Dans ce contexte, il est également important d'établir une distinction nette entre la mobilisation des ressources pour des projets et activités de la FAO et la promotion d'investissements accrus du secteur privé dans les pays membres (mobilisation de ressources en faveur des pays).
4	<p>Mieux se connaître</p> <p>4.a. Les partenariats public-privé dans le cadre de programmes et de projets ont jusqu'ici été engagés à titre pilote, ce qui porte à croire qu'il y a lieu d'en faire une évaluation de fond afin de mieux comprendre les partenaires, les avantages à retirer de ces partenariats et les contraintes à leur établissement. De manière générale, le début de bilan commencé avec la présente évaluation devrait être poursuivi et approfondi, tandis que les connaissances accumulées dans le cadre des précédentes expériences de partenariat – aujourd'hui disséminées dans toute l'Organisation – devraient être largement diffusées auprès du personnel.</p>	Il est vrai que l'échange d'informations concernant l'expérience acquise lors de partenariats avec le secteur privé pourrait être très utile, mais il convient de noter que ces évaluations et la consolidation des données d'expérience supposent la disponibilité de ressources humaines et financières substantielles, que la FAO n'a pas.
4	4.b Une stratégie de communication ouverte au milieu des affaires doit être élaborée. Elle pourrait prévoir une réunion d'information annuelle, du type de celle organisée par le PNUE; l'amélioration de la nouvelle page Web spécialisée sur le site de la FAO; l'amélioration des informations concernant la FAO sur le site Web des Nations Unies destiné aux milieux des affaires; le développement des liens avec le Pacte mondial tant pour exploiter les connaissances accumulées au	La Direction reconnaît qu'une stratégie de communication ouverte au milieu des affaires serait utile. Il faut noter qu'un site web pour le secteur privé a été mis en place en 2005 et que d'autres activités sont réalisées (interaction fréquente avec les bureaux des Nations Unies pour le secteur privé, réunions avec le monde des affaires et Pacte mondial), afin de présenter les travaux de la FAO, d'échanger des informations et de mettre à profit les connaissances accumulées. À cet égard, il serait également utile que les divisions techniques diffusent dans toute

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	sujet du secteur privé que pour présenter les aspects du travail de la FAO qui sont à la fois pertinents et intéressants pour la communauté des affaires (par exemple les codes de conduite adoptés par la FAO); et des exposés sur le travail de la FAO présentés par le personnel de l'Organisation aux conférences internationales du secteur privé et dans d'autres enceintes.	l'Organisation des données d'expérience sur la façon de mettre à profit les connaissances existantes. Il faut toutefois noter que l'intensification des efforts de communication supposerait des ressources humaines et financières accrues.
4	4.c. Parallèlement, il convient d'assurer l'information et la formation du personnel afin de réduire l'écart entre la FAO et le secteur privé. À cette fin, la FAO pourrait s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres organisations (par exemple la Banque mondiale) et instaurer un mécanisme interne de diffusion de l'information sur les expériences avec le secteur privé (par exemple des séminaires organisés par la FAO et des intervenants du secteur privé).	La Direction fait sienne cette recommandation et voudrait souligner l'importance d'un effort bien ciblé de développement des capacités à tous les niveaux. Le personnel doit comprendre comment mettre en place des partenariats avec le secteur privé tout en restant conscient de la nécessité de préserver les principes de base de l'Organisation et les intérêts de tous ses pays membres.
Partenariats avec des instituts de recherche		
5	<p>Mise au point d'une approche uniforme des partenaires en matière de recherche</p> <p>5.a. En vue de permettre des échanges approfondis et une connaissance réciproque entre le GCRAI et les départements de la FAO à différents niveaux, on pourrait envisager la création d'un Groupe spécial de travail composé de directeurs et de chefs ayant un rôle clé et collaborant étroitement avec le GCRAI afin d'orienter les relations FAO-CGIAR et la participation avec les divers départements (notamment avec le personnel technique, si nécessaire) lors de la réunion annuelle de la GCRAI. Pour ce qui est du GCRAI, on pourrait envisager un système de points focaux (reproduisant ceux de l'OMS) pour faciliter les échanges et une meilleure connaissance réciproque sur le plan opérationnel.</p>	La Direction appuie cette recommandation et fait noter qu'une équipe de travail composée de directeurs et de chefs d'unités techniques couvrant les thèmes des Centres internationaux de recherche agronomique (CIRA) avait déjà été créée en 1994. Les membres de l'Équipe de travail multidépartementale ont aidé la FAO à fournir des apports techniques lors du processus de restructuration du GCRAI, ainsi que pour les réunions générales annuelles et réunions du Comité exécutif, conformément au rôle de la FAO en tant qu'organisme de coparrainage du GCRAI. Les réductions budgétaires des derniers exercices biennaux et leurs implications au niveau du personnel se sont traduites par une réduction du temps consacré à l'équipe de travail FAO-CIRA. La Direction générale renforcera encore l'équipe de travail dans le cadre de l'application progressive de la proposition de réforme. Compte tenu du niveau actuel des ressources financières, il ne sera pas possible d'accroître la participation du personnel aux réunions générales annuelles. La Direction approuve pleinement la recommandation tendant à ce que le GCRAI mette

N° de la rec.	Recommandation	Situation
		<p>en place un système de points focaux, analogue à celui en place à la FAO, pour faciliter l'interaction et la connaissance réciproque. La Direction fera une proposition officielle au GCRAI et aux directeurs des CIRA pour voir quelles seront leur réaction et leur position.</p>
5	<p>5.b. Le travail actuellement en cours pour élaborer une politique au sein de la FAO pour désigner les centres de référence ou les centres de collaboration devrait se poursuivre, soit dans le cadre du Département de la coopération technique ou sous la présidence conjointe du Département de l'Agriculture et du Département économique et social, dont les activités sont très proches et pertinentes du point de vue technique. Le modèle de centres de collaboration de l'OMS devrait être examiné de manière plus approfondie afin d'être éventuellement adapté à la FAO (voir encadré 6 pour de plus amples détails). Un tel modèle est inspiré par la politique de l'OMS visant à aider, à coordonner et à utiliser les activités des institutions existantes afin de contribuer à faire progresser la recherche dans le domaine de la santé. L'OMS estime que la création de partenariats avec les centres de collaboration est un moyen économique de développer le travail de coopération technique et normative de l'Organisation. Cela dit, en étudiant une telle option, il conviendra de tenir compte des ressources nécessaires pour pouvoir utiliser un tel système.</p>	<p>La Direction est d'accord pour que les efforts se poursuivent afin de définir une politique pour toute l'Organisation en matière de désignation des centres de référence de la FAO de manière à éviter les approches incohérentes et fragmentaires. À la suite de consultations interdépartementales, y compris avec le Bureau juridique, il a été convenu que l'expression « centres de référence » était une dénomination valable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Direction fait également sienne l'invitation à élaborer des directives ou critères pour éviter les chevauchements d'accords, en notant les inconvénients de la pratique actuelle, mais en notant également qu'avec une supervision réduite au minimum, il est possible de limiter les risques que certains partenariats peuvent représenter pour l'image de marque de l'Organisation, si l'on en croit l'expérience passée. 2. La Direction fait aussi remarquer que le modèle de l'OMS est utile et mérite un complément d'étude, mais qu'il existe d'autres modèles intéressants pour la FAO. Par exemple, le système de laboratoires de référence de l'OIE est plus pertinent pour la division AGA que l'exemple de l'OMS (voir http://www.oie.int/eng/OIE/organisation/en_LR.htm).
6	<p>Mieux se connaître</p> <p>6.a. Il est possible d'institutionnaliser l'établissement d'un bilan conjoint de la collaboration FAO-GCRAI à intervalle régulier, par exemple tous les quatre ou cinq ans, par le biais du Groupe spécial dont la création a été suggérée. Cet examen périodique permettrait de mieux connaître, à partir d'une analyse de la mise en oeuvre, les rôles respectifs des deux</p>	<p>La Direction appuie la recommandation visant à établir un bilan conjoint de la collaboration FAO/GCRAI à intervalles réguliers par le truchement de l'équipe de travail revigorée FAO-CIRA et du système proposé de points focaux du GCRAI, mentionné à la recommandation 5a. Le bilan proposé contribuerait sensiblement à renforcer les synergies et les complémentarités. La Direction reconnaît également que cette initiative permettrait de rationaliser les rôles respectifs dans la filière de la</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	<p>organismes en matière de recherche et de soutien au cadre institutionnel des pays, de façon à faciliter l'adoption et l'adaptation des résultats de la recherche. À cet effet, des critères régionaux et/ou thématiques pourraient être retenus ce qui pourrait aider à établir et à examiner les priorités pour ce qui est des biens publics dont s'occupent à la fois le GCRAI et la FAO. Cela pourrait faire ressortir les rôles respectifs dans le continuum recherche-développement, de la recherche fondamentale au transfert de technologies par le biais d'institutions nationales. Cela permettrait aussi de mettre en lumière les domaines dans lesquels d'autres synergies pourraient être créées (par exemple, pour renforcer la capacité d'analyse et susciter des innovations institutionnelles à l'appui d'une réduction durable de la pauvreté et de la faim dans les pays en développement).</p>	<p>recherche-développement, ce qui devrait aboutir à d'importants gains d'efficience. Lors de l'examen des modalités et caractéristiques du bilan commun, il faudra accorder l'attention voulue aux ressources nécessaires, qui devront être évaluées par rapport aux résultats escomptés.</p>
6	<p>6.b. De même, des examens périodiques des partenariats avec les instituts de recherche dans certains domaines de travail de la FAO et/ou par région pourraient être effectués. Ces examens permettraient aussi de cerner la multitude d'activités de recherche et de réseaux établis par d'autres organismes du système des Nations Unies susceptibles d'intéresser la FAO (Réseau sur les biotechnologies de l'UNESCO, Portail de la science et de la technique au service du développement de la CNUCED, pour n'en citer que quelques-uns). Il est essentiel d'être partenaire de ces réseaux d'information et de connaissances car la croissance agricole repose de plus en plus sur les connaissances.</p>	<p>La Direction reconnaît la validité de la recommandation visant à effectuer des examens périodiques des partenariats avec les établissements universitaires et instituts de recherche, mais note aussi les difficultés qui seront rencontrées lors de la mise en oeuvre des activités proposées. Contrairement aux CIRA du GCRAI, les établissements universitaires et instituts de recherche constituent une constellation d'organismes dont la portée, le statut juridique, la couverture géographique, le mandat et le niveau d'excellence sont très variés. Même la réalisation proposée des examens recommandés par domaine thématique ou par région ne semble résoudre ces difficultés ni prendre en compte les aspects de coûts, coût-efficacité et mise en application ultérieure. Par ailleurs, la Direction, reconnaissant que la croissance agricole repose de plus en plus sur les connaissances et est une activité à forte intensité de connaissances, accueille positivement la recommandation visant à rendre plus efficace la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies s'occupant d'activités et de réseaux de recherche. La Direction continuera à appuyer la participation de la FAO aux réunions de coordination et aux événements organisés par le système des Nations Unies sur des questions liées à la recherche, dans les domaines de compétence de l'Organisation.</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	<p>Partenariats de la FAO au sein du système des Nations Unies, avec la Banque mondiale et avec d'autres organisations intergouvernementales</p>	
7	<p>IV. Renforcer les partenariats dans les pays avec les organisations des Nations Unies, principalement en vue de la réalisation des Objectifs du Millénaire</p> <p>V. 7.a. Les possibilités d'établir des partenariats avec les organisations qui ont une forte présence sur le terrain et des capacités opérationnelles devraient être étudiées de manière plus systématique. Elles devraient s'inspirer des modèles d'accords existant dans l'Organisation qui établissent clairement une répartition des tâches (par exemple lettre commune FAO-HCR, Mémoire d'accord ou autres accords semblables avec l'UNICEF, le CCI).</p>	<p>La Direction encourage le renforcement des relations avec d'autres organismes du système des Nations Unies sur le terrain. Les unités d'OCD et de TC responsables du programme de terrain travailleront avec l'unité chargée des relations avec le système des Nations Unies et avec les bureaux décentralisés afin d'identifier des modèles prometteurs d'accords, ainsi que de nouveaux arrangements.</p>
7	<p>7.b. Les cadres des priorités nationales (reposant sur le modèle proposé dans l'Évaluation de la décentralisation de la FAO et approuvé par le Directeur général) aideront les partenaires potentiels à avoir une idée des intentions de la FAO dans le pays et de ses besoins en compétences et en ressources. Ils donneront aussi aux représentants de la FAO les bases permettant de déterminer les domaines les plus pertinents pour établir des partenariats. La FAO pourrait s'inspirer du travail entrepris par l'OMS dans ses Stratégies de coopération avec les pays.</p>	<p>La Direction portera cette recommandation à l'attention des unités chargées de mettre les représentants de la FAO au courant des cadres des priorités nationales et de modèles tels que les stratégies de coopération avec les pays de l'OMS.</p>
7	<p>7.c. Les représentants de la FAO devraient être encouragés à choisir des partenaires dans les pays et à tenter de conclure des accords sur des points précis (par exemple Protocole d'accord UNICEF-FAO en vue de favoriser la sécurité alimentaire au Soudan).</p>	<p>La Direction fait sienne cette recommandation et note les accords précédents au niveau des pays. Les bureaux régionaux et sous-régionaux fourniront des orientations aux Représentants de la FAO afin d'encourager une collaboration plus systématique au niveau des pays.</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
8	<p>Établir clairement les rôles respectifs des organisations ayant leur siège à Rome</p> <p>Les lettres communes bilatérales entre la FAO et chacune des deux autres organisations basées à Rome représentent certainement un progrès vers le renforcement de la collaboration, mais la FAO, le FIDA et le PAM devraient procéder à une déclaration conjointe sous forme d'un Mémoire d'accord signé par les Directeurs des trois organisations. Ce document pourrait établir les domaines de collaboration, répartir clairement les tâches, non seulement sur la base des mandats respectifs, mais en tenant compte aussi des capacités et des ressources de chaque organisation. Cette déclaration devrait reposer sur le cadre conceptuel commun de l'approche « sur deux fronts » susmentionné, et avoir pour but de prendre des mesures concrètes à divers niveaux et par le biais de diverses modalités de partenariats.</p>	<p>La Direction envisagera des mécanismes propres à renforcer davantage la collaboration interinstitutions avec les organismes basés à Rome au cours du prochain exercice biennal.</p>
	<p>Arrangements institutionnels à l'appui de la stratégie:</p> <p>Gestion globale des partenariats</p>	
9	<p>Du fait de la contrainte « coûts zéro », l'équipe chargée de l'évaluation a proposé deux options principales: gestion stratégique des partenariats, intégrée et axée sur le contenu. Elle suggère également d'envisager des solutions combinant les aspects positifs de ces deux options.</p>	<p>La Direction estime qu'une solution mixte combinant les avantages de l'approche axée sur le contenu et de l'approche intégrée de la gestion stratégique des partenariats est la plus avantageuse. Les observations de la Direction sur l'approche axée sur le contenu et sur l'approche intégrée figurent ci-après. Les propositions de la Direction sont résumées à la fin, sous la rubrique « Solution mixte ».</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
9	<p>Proposition A: Vers une gestion stratégique des partenariats davantage axée sur le contenu</p> <p>9.A.a. Toutes les fonctions concernant Nations Unies et les organisations intergouvernementales devraient fusionner dans une même unité, sans compromettre pour autant les responsabilités des unités de points focaux compétentes pour les questions importantes relatives à la coopération et aux partenariats avec les organisations du système des Nations Unies. La responsabilité de l'UNDG devrait relever de SADN, avec un transfert de ressources en personnel et autres.</p>	<p>La Direction est d'accord pour attribuer la responsabilité d'ensemble de point focal pour le système des Nations Unies à SADN, tout en laissant à TCD la responsabilité de la coopération opérationnelle et des relations avec la Banque mondiale et d'autres institutions financières. Le transfert à SADN du personnel chargé des relations avec le Groupe des Nations Unies pour le développement est à l'étude.</p>
9	<p>9.A.b. La direction des partenariats stratégiques avec des acteurs autres que les États et les responsabilités pertinentes pourraient être transférées aux unités techniques dont le programme de travail est le mieux adapté pour coordonner ces stratégies, et qui sont le plus à même de fournir des rapports tenant compte de la stratégie. C'est déjà ce qui se produit pour les instituts de recherche. Ces responsabilités supplémentaires ne peuvent être réelles qu'avec le transfert des ressources relatives à ces fonctions. Les unités techniques en assureraient la direction par le biais d'un Coordinateur des partenariats (ancien point focal de TCDS) qui pourrait s'appuyer sur des réseaux auxquels participent des fonctionnaires des autres unités pertinentes. Au titre de cette proposition, et pour assurer une meilleure prise en charge des partenariats au sein de l'Organisation, des réseaux internes et une vision interdépartementale et interdisciplinaire des partenariats pourraient être fondamentaux.</p>	<p>La Direction appuie la recommandation visant à continuer à attribuer à SDRR la responsabilité des relations avec les instituts de recherche, compte tenu du mandat explicite de cette unité dans le domaine de la recherche et en tenant compte du fait que le maintien et la création de partenariats exigent des investissements en ressources humaines et financières. Les recommandations 9b), 9c) et 9d) sont déjà appliquées par SDRR dans le cas de partenariats avec des instituts de recherche. Si des ressources financières complémentaires ne sont pas disponibles pour maintenir le niveau actuel des partenariats, une solution possible serait de réduire les partenariats à un niveau gérable à l'aide des ressources existantes. Cela suppose un exercice de définition des priorités et de prise des décisions afin de modifier, éliminer, limiter ou consolider des partenariats et des alliances existants ou en devenir.</p> <p>S'agissant de la société civile, la Direction estime qu'il est préférable d'attribuer les responsabilités de point focal à un niveau central, compte tenu de la très grande diversité des acteurs de la société civile et des formes de coopération avec ceux-ci et le fait que ces activités sont largement réparties dans toutes les divisions techniques et les bureaux décentralisés. La place exacte, dans la structure, du personnel chargé des relations avec la société civile est à l'étude. Un argument analogue peut être avancé pour le point focal chargé du secteur privé, étant donné</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
		que les unités de toute l'Organisation doivent établir des partenariats avec le secteur privé et qu'aucune unité technique spécifique n'est mieux équipée, intrinsèquement, que les autres pour aborder les questions liées à ce type de relations. Il convient de noter que les ressources en personnel et hors personnel allouées à des fonctions de partenariat avec la société civile et le secteur privé sont déjà réduites au minimum et qu'une nouvelle fragmentation serait source d'inefficacité.
9	9.A.c. Les divisions techniques devraient être les principales responsables des partenariats qu'elles gèrent (comme c'est le cas actuellement).	C'est déjà le cas actuellement et la Direction accepte que la situation reste inchangée.
9	9.A.d. Les coordinateurs de partenariats des différentes unités auxquelles les ressources des partenariats pourraient être transférées devraient être rattachés aux bureaux décentralisés en vue d'encourager, soutenir et renforcer les partenariats dans les pays.	La responsabilité stratégique d'ensemble pour la liaison avec les bureaux décentralisés serait confiée à SADN (et à TCD pour les partenariats opérationnels), à SDRR et à l'unité ou les unités auxquelles seraient rattachés les points focaux avec le secteur privé. Les relations avec les bureaux décentralisés concernant chaque partenariat spécifique resteront la responsabilité de l'unité technique à l'origine de ce partenariat.
9	9.A.e. Les questions relatives aux opérations (choix et répertoire des accords) devraient relever du Bureau juridique.	La Direction examinera cette recommandation dans le contexte des autres changements apportés pour appuyer les propositions de réforme.
9	9.A.f. Les bureaux des régions, sous-régions et pays devraient disposer d'une autorité renforcée et d'une plus grande autonomie afin de pouvoir participer à des partenariats à leurs niveaux respectifs (régional, sous-régional et national).	<p>La Direction examinera cette recommandation dans le contexte d'autres changements apportés pour appuyer les propositions de réforme du Directeur général dans l'ensemble de l'Organisation. Les partenariats avec les instituts de recherche seront gérés plus efficacement à partir du Siège, en consultation avec les bureaux décentralisés.</p> <p>À cet égard, les initiatives pour les bureaux décentralisés comprennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • des fonds pour la participation aux activités de l'Équipe de pays des Nations Unies

N° de la rec.	Recommandation	Situation
		<ul style="list-style-type: none"> • la liaison/partenariat avec les organisations d'intégration économique régionale • les partenariats avec les universités pour le renforcement des capacités (par l'intermédiaire d'OCD)
9	<p><i>Proposition B: Vers une approche plus intégrée des partenariats</i></p> <p>9.B.a. Toutes les fonctions relatives aux partenariats stratégiques avec les principaux partenaires extérieurs, à l'exception des partenariats de financement relevant de TC, seraient réunies dans une seule unité: l'Unité des partenariats et de la coordination. Cette unité aurait (dans ses grandes lignes) pour rôle de: i) fournir des directives stratégiques sur tous les partenariats à tous les niveaux de l'Organisation, y compris aux bureaux décentralisés; ii) consolider et faire connaître les expériences de partenariats dans l'Organisation. Le choix de l'emplacement d'une telle unité devrait être analysé de manière plus approfondie. L'Évaluation ne dispose pas des informations nécessaires à cet effet mais une position centrale et neutre paraît souhaitable.</p>	<p>La Direction estime que cette recommandation n'est pas appropriée compte tenu de la grande diversité des types de partenariat appliqués par la FAO et le fait qu'il existe des arguments fondés pour attribuer les responsabilités de point focal pour certains partenariats à différentes unités de l'Organisation.</p>
9	9.B.b. Les éléments ci-dessus (9.A.) c, e, et f restent identiques dans cette proposition.	Analogue à la remarque précédente.
9	<p><i>Solution mixte combinant des éléments de l'approche axée sur le contenu et de l'approche intégrée</i></p>	<p>Il s'agit de la solution préférée par la Direction car elle combine les avantages des deux autres propositions: la responsabilité de point focal pour chacune des quatre catégories de partenariat étudiées dans l'évaluation sera attribuée à une unité appropriée de l'Organisation. Le Service du développement de la recherche et de la technologie (SDRR) continuera à agir en qualité de point focal pour les instituts de recherche et établissements universitaires, y compris les Centres internationaux de</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
		<p>recherche agronomique (CIRA) du GCRAI. L'Unité pour les relations avec le système des Nations Unies (SADN) sera le point focal dans ce domaine et agira en collaboration avec les unités pertinentes du Département de la coopération technique. La responsabilité de la supervision stratégique et des politiques des partenariats avec la société civile et le secteur privé sera attribuée au personnel compétent de TCDS, qui pourra être transféré au Bureau du suivi du SMA et des alliances. Chacun de ces points focaux sera chargé de créer ou de relancer des mécanismes appropriés pour la coordination à l'échelle de l'Organisation et, le cas échéant, pour la sélection des partenariats au niveau de l'Organisation. La cohérence et coordination d'ensemble seront assurées à l'occasion de réunions périodiques des points focaux pour les quatre catégories de partenariat examinées dans le rapport d'évaluation et pour toute nouvelle catégorie importante qui pourrait apparaître par la suite. Les questions portées à l'attention de la Direction générale seront soumises au Directeur général adjoint.</p>
	<p>Arrangements institutionnels à l'appui de la stratégie: Affronter les risques liés à l'image</p>	
10	<p>VI. Simplification des procédures</p> <p>VII. Le mandat et les fonctions du Comité de parrainage ont été examinés par TCDS et par le Groupe de travail en vue d'aborder certaines des questions évoquées plus haut ainsi que le renforcement du rôle de facilitation du mécanisme. Les résultats ont été reportés dans le n° 2005/28 du Bulletin du Directeur général publié le 16 juin 2005. L'Équipe chargée de l'évaluation recommande:</p> <p>VIII.</p>	<p>La FAO, par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé (ancien Comité de parrainage) a également réussi à gérer avec succès, au cours des dernières années, les questions d'image et de réputation de l'Organisation. L'évaluation note que le Comité a approuvé environ 87 pour cent de tous les partenaires/commanditaires présentés pour approbation. Le Comité est maintenant bien établi et a aidé à orienter le personnel dans ses contacts avec le secteur privé afin de minimiser les risques pour la réputation de l'Organisation. En 2005, le Comité a élaboré un nouveau mandat afin d'introduire une approche constructive d'évaluation des partenariats en fonction du contexte.</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	<p>IX. 10.a Qu'une première sélection des partenaires potentiels soit effectuée avant toute prise de contact, de manière à ce qu'ils bénéficient en quelque sorte d'une approbation préalable. Les signataires du Pacte mondial et les entreprises ayant respecté la responsabilité sociale des entreprises pourraient être "présélectionnés". Le choix des partenaires pourrait être confié à un organisme extérieur (utilisé par le Pacte mondial et par certaines organisations des Nations Unies.</p>	<p>10.a. La Direction voudrait préciser que le fait d'adhérer au Pacte mondial ne fournit pas beaucoup d'informations sur l'acceptabilité de sociétés comme partenaires de la FAO, puisque le Pacte ne dispose pas de mécanisme permettant de vérifier si les sociétés ont respecté ou non ses principes. Il y a dans le Pacte mondial des sociétés avec lesquelles la FAO a eu des différends par le passé, qui appartiennent aux secteurs des pesticides et de la transformation des aliments. Il est donc recommandé que l'adhésion au Pacte mondial de l'ONU ne soit pas utilisée comme mécanisme de préapprobation automatique, mais soit juste l'un des facteurs à prendre en considération lors de la sélection des partenaires.</p> <p>En outre, la Direction estime qu'un examen par un organisme externe ne serait pas souhaitable car la FAO travaille dans des domaines spécifiques où ces risques sont particulièrement évidents (industrie des pesticides, biotechnologie, industrie sucrière, industrie des aliments, etc.), notamment lorsque les partenaires sont associés à l'élaboration des politiques. Cette sélection doit être faite au sein de l'Organisation par des personnes qui connaissent le secteur et l'évolution des interactions entre la FAO et les sociétés concernées et qui sont conscientes des risques spécifiques liés aux partenariats dans ce secteur.</p>
10	<p>10.b. Afin que la sélection des petits partenariats ne relève pas en totalité du Comité, outre le processus d'approbation préalable susmentionné, il est suggéré que les petits partenariats ou les partenariats relèvent en dernier ressort du responsable de la Division concernée par le partenariat avec l'aide du Bureau juridique (comme cela a été proposé dans le cas des partenariats potentiels pour l'Année internationale du riz). Le point focal du secteur privé devrait en être informé systématiquement.</p>	<p>La Direction est d'accord pour que le Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé soit dessaisi de la sélection d'un grand nombre de partenariats, en déléguant l'approbation des petits parrainages/partenariats aux représentants de la FAO et à d'autres fonctionnaires. Il est important de fixer des critères clairs et concis pour orienter les décideurs tout au long de ce processus.</p>

N° de la rec.	Recommandation	Situation
11	<p>Évaluer les partenaires dans le contexte du partenariat, en évaluant les risques par rapport aux avantages potentiels</p> <p>11.a. En examinant les partenaires potentiels, il faudrait tenir compte de leurs points forts et des autres contributions qu'ils pourraient fournir pour compléter les compétences de la FAO³. Les critères de sélection retenus par la FAO ne se prêtent pas à la juste évaluation des partenariats. La FAO devrait envisager la méthode utilisée par l'ONUDI⁴: « Il sera peut-être difficile de trouver des partenaires parfaits qui respectent tous les principes d'un partenariat avec l'UNIDO. On préférera donc à la « perfection » la volonté et la capacité des partenaires potentiels ». Pour ce qui est du secteur privé, par exemple, le PNUD ajoute que « l'évaluation ne devrait pas porter seulement sur les activités passées mais tenir compte aussi des dispositions actuelles, de l'engagement et des objectifs poursuivis. »</p>	<p>La Direction reconnaît qu'il serait utile de passer en revue l'expérience et les pratiques d'autres organismes afin de voir comment ils gèrent leurs partenariats avec le secteur privé. Il ne serait pas réaliste pour la FAO d'adopter intégralement les méthodes utilisées par l'ONUDI ou d'autres organisations. La FAO, en tant qu'organisme chargé de la fixation de normes dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, est exposée à des risques particuliers d'influence externe induite sur l'élaboration des politiques et la fixation des normes. La prévention des influences indues, de la concurrence déloyale et de l'atteinte portée à notre réputation en tant que source neutre d'information doit rester le critère fondamental et la condition préalable.</p>
11	<p>11.b. La décision d'établir un partenariat devrait être liée au partenariat proposé. La FAO doit tenir compte des potentiels susceptibles de compenser les risques. Du fait d'une telle modification de ses fonctions le Comité devrait adopter une approche stratégique des partenariats, et agir comme promoteur de cette stratégie. Le Comité de parrainage devrait être transformé en Comité des partenariats. Ses fonctions consisteraient à i) fournir au Directeur général et à l'Organisation des directives stratégiques relatives aux partenariats avec le secteur privé et avec des acteurs autres que des États en général, et ii) examiner et cautionner les principaux partenariats avec des acteurs autres que des États. Ces mesures figurent en partie dans le Bulletin du Directeur général susmentionné, qui propose d'adopter des fonctions similaires</p>	<p>En réponse à la recommandation tendant à transformer le Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé en un nouveau Comité des partenariats, la Direction souligne que les fonctions de mise en place de partenariats constructifs restent séparées de la fonction de sélection et de protection contre les risques pour la réputation de l'Organisation.</p> <p>En conséquence, il n'est peut-être pas souhaitable de créer un comité chargé de tous les aspects de la question en raison de la nature souvent conflictuelle des souhaits à la base de l'établissement des partenariats, de l'intérêt à aborder certaines questions au moyen de mécanismes institutionnels distincts et de la nécessité de protéger les intérêts de l'Organisation et des pays membres.</p>

³ Déclaration de principes du PNUD sur les rapports avec le monde des affaires, New-York, 2004 (page 8).

⁴ ONUDI – Business Partnerships for Industrial Development Partnership Guide, ONUDI, Vienne, 2002 (p.17).

N° de la rec.	Recommandation	Situation
	<p>et de changer le nom du Comité de parrainage en « Comité consultatif des partenariats avec le secteur privé ». Cela dit, le Bulletin décrit un comité beaucoup plus simple, chargé d'examiner les risques liés à l'éthique, au droit et à l'image et les autres risques liés aux partenariats avec le secteur privé et ne couvre pas tous les types de partenaires.</p>	
11	<p>11.c. L'examen des partenariats devrait reposer sur une définition très précise des partenaires, de leurs objectifs, de leurs modalités, de leurs incitations et de leurs motifs ainsi que de l'analyse des risques pertinents⁵. Le Comité des partenariats pourrait être assisté d'un groupe de personnes chargées plus précisément d'analyser, d'aborder et de gérer les risques associés au partenariat.</p>	<p>La Direction accepte de passer en revue les partenariats sur la base d'informations claires concernant chaque partenariat et ses implications, y compris les risques associés à chacun d'entre eux. Le Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé est actuellement assisté par un groupe de travail qui l'aide pour chaque examen. Chaque partenariat est unique et les examens sont faits au cas par cas, en examinant les diverses questions qui se posent à chaque fois. Il est préférable que ces examens soient effectués à l'intérieur de l'Organisation par des personnes qui connaissent le secteur et l'évolution des interactions entre la FAO et les sociétés concernées et sont conscientes des risques spécifiques liés aux partenariats dans ce secteur.</p>
12	<p>Assurer de manière efficace la communication relative aux procédures au sein de l'Organisation</p> <p>Les politiques et les procédures révisées devraient être communiquées à l'ensemble du personnel de l'Organisation. En outre, la possibilité de préparer des modules de formation en collaboration avec le Service de la mise en valeur des ressources humaines (AFHO) mériterait d'être étudiée afin de renforcer et de développer les capacités du personnel dans le domaine de la création et de la gestion des partenariats.</p>	<p>La Direction fait sienne cette recommandation et examine actuellement les options possibles. La Direction estime que la FAO, en tant qu'organisme chargé de la fixation de normes dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, est confrontée à des questions particulières et que tout effort de renforcement des capacités doit en tenir compte, c'est pourquoi un module de formation spécialement conçu est préférable à des programmes de formation type sur les partenariats, réalisés par d'autres organismes des Nations Unies. Il convient de noter que la Direction générale pourrait également tirer profit d'une formation sur les partenariats, à condition de modifier le contenu de la formation pour aborder les questions stratégiques.</p>

⁵ Laurie Olsen a proposé, dans un document interne de travail préparé pour l'Évaluation, un modèle pour la création d'un partenariat à utiliser comme base pour étudier le processus de sélection et les politiques opérationnelles.

