

Septembre 2012



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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

RÉUNION CONJOINTE

**Cent douzième session du Comité du Programme et
cent quarante-septième session du Comité financier**

Rome, 7 novembre 2012

**STRATÉGIE DE LA FAO EN MATIÈRE DE PARTENARIATS AVEC
LE SECTEUR PRIVÉ**

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

M^{me} Marcela Villarreal

Directrice par intérim

Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP)

Tél. : +39 06 570 52346

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

1. La Stratégie révisée de partenariat avec le secteur privé a été élaborée afin de répondre aux observations du Comité du Programme et du Comité financier¹. Elle s'inscrit dans le cadre des efforts déployés actuellement en faveur de la décentralisation, de l'examen du Cadre stratégique de la FAO et de la Stratégie sur les partenariats à l'échelle de l'Organisation, dans le contexte de la vision d'ensemble du Directeur général pour le changement transformationnel de la FAO.
2. La Stratégie révisée a bénéficié des apports résultant de vastes consultations internes, notamment avec l'ensemble de la Direction, et d'entretiens menés avec des représentants de sociétés multinationales, de fondations privées et d'associations professionnelles pertinentes.
3. La FAO considère que le secteur privé est un acteur de poids sur lequel elle peut compter dans sa lutte contre l'insécurité alimentaire, la malnutrition et la pauvreté rurale. Elle sait en particulier qu'une coordination et une collaboration plus efficaces entre les secteurs public et privé peuvent être un formidable levier pour la réalisation de ses objectifs stratégiques. C'est pourquoi l'Organisation adopte une approche ouverte et volontariste dans ce domaine, afin de tirer un parti maximum des avantages procurés par une collaboration plus étroite. La FAO prendra en considération un large éventail d'entités du secteur privé, des organisations de producteurs aux sociétés multinationales en passant par les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises publiques des pays membres.
4. La Stratégie définit les principaux domaines d'engagement avec le secteur privé, qui sont les suivants: dialogue sur les politiques, plaidoyer et communication, formulation de normes et de règles, élaboration et mise en œuvre de programmes techniques, gestion et diffusion des connaissances et mobilisation des ressources.
5. Étant donné le rôle majeur que joue la FAO dans le domaine normatif et l'étendue de ses responsabilités en la matière, l'Organisation applique une politique ayant pour but de garantir que les avis des parties prenantes du secteur privé sont entendus et pris en compte et d'encourager les acteurs privés à appliquer les normes prescrites. Mais cette politique garantit en même temps des protections adéquates contre toute influence abusive ainsi qu'une indépendance totale quant aux décisions prises concernant ces normes.
6. Cette Stratégie sera complétée par un ensemble révisé de principes et de lignes directrices pour le partenariat avec le secteur privé et un Plan de mise en œuvre, qui doit être adapté au niveau décentralisé, définissant les mesures concrètes à prendre lors de l'application de ladite Stratégie. Le plan de mise en œuvre comprend l'élaboration de directives et de procédures claires pour le développement de la collaboration et de partenariats; d'un système approprié de gestion des risques doté de procédures plus souples; de nouvelles règles claires prévoyant un statut d'observateur aux entités du secteur privé lors des rencontres officielles portant sur l'élaboration des normes et des politiques; d'une unité centrale d'appui et d'un réseau de points de contact; ainsi que d'un programme complet de formation pour les points de contact et les fonctionnaires en général.

INDICATIONS QUE LES COMITÉS EN RÉUNION CONJOINTE SONT INVITÉS À DONNER

- Les participants à la Réunion conjointe sont invités à examiner et à approuver la Stratégie de partenariat avec le secteur privé, qui est considérée comme un élément fondamental de la stratégie globale de la FAO relative à l'utilisation des partenariats pour réaliser ses objectifs stratégiques.
- Les participants souhaiteront peut-être formuler des observations sur cette Stratégie en vue de reconnaître qu'il est important de collaborer avec un large éventail d'acteurs du secteur privé pour réaliser l'objectif commun d'élimination de la pauvreté et de la faim. Ils décideront peut-être, à cet effet, de:
 - donner leur appui à l'engagement pris dans le cadre de la Stratégie de poursuivre une coopération accrue avec les entités du secteur privé, et de créer des formes nouvelles et innovantes de partenariat;
 - fournir des orientations sur la mise en œuvre de la Stratégie, notamment en ce qui concerne le développement et la gestion des partenariats dans un contexte décentralisé.

¹ CL 143/9, paragraphes 13-15; <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc359f.pdf>.

Table des matières

Cadre général.....	4
Introduction	5
I. Principes, bénéfices mutuels et objectifs	5
A. Principes.....	5
B. Avantages mutuels d'une collaboration.....	6
C. Objectifs.....	6
II. Définitions du secteur privé et des partenariats	7
III. Catégories de contribution du secteur privé.....	7
IV. Domaines d'engagement avec les entités du secteur privé	8
V. Types de collaboration	9
VI. Gestion des risques de la FAO	10
VII. Mise en œuvre de la stratégie.....	10
VIII. Suivi et évaluation.....	11

Cadre général

1. La Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé (version préliminaire)² a été présentée lors de la Réunion conjointe de la cent huitième session du Comité du Programme et de la cent quarantième session du Comité financier le 12 octobre 2011 en réponse à la demande précédente du Comité³.
2. Les participants de la Réunion conjointe ont examiné la version préliminaire lors de la cent quarante-troisième session du Conseil de novembre 2011 et l'ont accueilli favorablement en soulignant l'importance de « consultations constructives avec le secteur privé avant nouvel examen par les États Membres »⁴. Ils ont également demandé un complément d'information sur des aspects spécifiques de la version préliminaire et de son plan de mise en œuvre, notamment la décentralisation, l'alignement sur les objectifs stratégiques et la gestion des risques.
3. La version préliminaire a été révisée dans le cadre d'un vaste processus de consultation avec des fonctionnaires connaissant particulièrement la question au Siège et dans les bureaux régionaux et décentralisés, et avec des représentants de sociétés multinationales, de fondations privées et d'organes représentatifs du secteur industriel. Les pratiques actuellement utilisées à l'ONU ont été également prises en considération, et une attention particulière a été accordée aux stratégies et aux activités des autres organisations de l'ONU dont le siège est à Rome.
4. La Stratégie de la FAO en faveur de partenariats avec le secteur privé s'inscrit dans les Principes et directives relatifs à la coopération avec le secteur privé, que la FAO a adoptés en 2000⁵, le cadre des Nations Unies pour le renforcement de la coopération avec le secteur privé, les recommandations issues de l'Évaluation externe indépendante (EED)⁶ et le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO, adopté par la Conférence de la FAO⁷.
5. Cette stratégie s'appuie également sur la vaste expérience acquise par l'Organisation au gré d'une collaboration de longue date avec des acteurs très divers du secteur privé, comme le montrent les conclusions de l'examen approfondi des partenariats FAO/secteur privé entrepris depuis 2010.
6. La collaboration avec le secteur privé est un domaine dynamique qui évolue rapidement. La présente Stratégie doit donc être considérée comme un document évolutif qui sera affiné au fur et à mesure que l'Organisation accumulera de l'expérience dans ce domaine.

² JM 2011.2/5, <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc010F.pdf>.

³ CL 141/10, <http://www.fao.org/docrep/meeting/021/ma736f.pdf>.

⁴ CL 143/9, <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc359f.pdf>.

⁵ <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/x2215e/x2215e00.pdf>.

⁶ C 2007/7 A.1-Rev.1, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0827f02.pdf>.

⁷ C2008/REP, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/014/k3413f.pdf>.

Introduction

7. Dans un monde où des millions d'êtres humains sont privés d'une alimentation adéquate et où plus de 900 millions de personnes continuent de souffrir quotidiennement de la faim, aucune organisation ni aucun secteur ne peuvent à eux seuls régler le problème de la faim. La FAO accorde donc une grande importance à la collaboration dans le cadre de partenariats⁸ avec tous les acteurs compétents, qu'ils soient gouvernementaux, non gouvernementaux ou privés, aux plans local, national, régional et international. En unissant leurs forces, la FAO et ses partenaires peuvent contribuer plus efficacement à éliminer la faim et la pauvreté chroniques, et à améliorer l'accès à l'alimentation des plus pauvres et des plus vulnérables.

8. Au cours des dernières décennies, les domaines de l'alimentation et de l'agriculture ont été transformés par de nouvelles ressources technologiques, financières, administratives et axées sur la connaissance, ainsi que par l'innovation. Le secteur privé a joué un rôle déterminant dans la conduite de ces transformations, ce qui lui permet d'être en contact avec toutes les dimensions ou presque de la mission de la FAO aux niveaux mondial, régional et national.

9. Le développement et la production agricole constituent des activités de base du secteur privé. Le secteur privé pourrait donc largement contribuer à sortir un grand nombre de personnes des pays en développement de la pauvreté et de la faim grâce à l'investissement, à l'innovation et à une plus grande efficacité. L'un des rôles des gouvernements est de créer un environnement propice pour que le secteur privé puisse contribuer de manière optimale au développement rural. La FAO est bien placée pour faciliter le dialogue et la collaboration entre les secteurs public et privé.

10. L'Organisation apporte des réponses à des besoins en constante évolution et à de nouveaux enjeux internationaux et elle cherche continuellement à renforcer l'efficacité de ses engagements et partenariats avec des entités du secteur privé, ainsi que son rôle au sein de mécanismes internationaux tels que le Pacte mondial et le Forum économique mondial.

11. Le Directeur général a lancé un processus de réflexion stratégique afin d'examiner le Cadre stratégique de la FAO et de redéfinir les priorités et les méthodes de travail de l'Organisation, notamment en réaffirmant le rôle du secteur privé en tant qu'allié essentiel dans la lutte contre la faim.

12. Pour qu'elle puisse s'engager efficacement aux côtés du secteur privé dans la lutte contre l'insécurité alimentaire, la FAO doit entamer une collaboration importante avec les acteurs locaux en adoptant une approche ascendante qui mette à profit les réseaux locaux déjà en place. Les bureaux régionaux et décentralisés jouent un grand rôle dans la création de partenariats avec le secteur privé. Il sera important à cet égard que le secteur privé respecte les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts.

13. Cette Stratégie ainsi que les Principes et directives relatifs à la coopération de la FAO avec le secteur privé fourniront des orientations pratiques qui permettront aux fonctionnaires d'engager une collaboration et d'établir des partenariats constructifs avec le secteur privé. Une approche proactive sera encouragée afin de rechercher les partenaires les mieux placés pour contribuer à la réalisation des objectifs de la FAO.

I. Principes, bénéfices mutuels et objectifs

A. Principes

14. La FAO considère que le secteur privé est un acteur de poids sur lequel elle peut compter dans sa lutte contre l'insécurité alimentaire, la malnutrition et la pauvreté rurale. Elle sait en particulier qu'une coordination et une collaboration plus efficaces entre les secteurs public et privé peuvent être un formidable levier pour la réalisation de ses objectifs stratégiques. C'est pourquoi l'Organisation

⁸ Dans le présent document, des termes comme « partenariat », qui dans la terminologie utilisée par la FAO couvrent différents types d'accords et de relations de collaboration avec d'autres organisations, sont utilisés pour faciliter la compréhension des principaux lecteurs, c'est-à-dire les fonctionnaires de la FAO. De tels termes peuvent être entendus au sens de collaboration, accord, alliance, engagement, etc.

adopte une approche ouverte et volontariste dans ce domaine, afin de tirer un parti maximum des avantages procurés par une collaboration plus étroite, notamment le dialogue, le partage de l'information et des connaissances, des initiatives de financement et des activités conjointes. Cette collaboration peut comprendre des activités spécifiques ainsi que des calendriers de réalisation. Elle peut aussi varier en fonction des niveaux de formalisation, et tenir compte de priorités géographiques distinctes. La FAO prendra en considération un large éventail d'entités du secteur privé, des organisations de producteurs aux sociétés multinationales en passant par les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises publiques des pays membres.

15. En renforçant le dialogue et la concertation entre les gouvernements et le secteur privé, l'Organisation entend tirer parti des processus de développement, renforcer l'efficacité et l'intégration dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, des forêts, de la gestion des ressources naturelles et en ce qui concerne la chaîne de valeur alimentaire de l'agriculteur au consommateur. Une attention particulière est accordée à l'égalité hommes-femmes et au rôle des femmes ainsi qu'à leur autonomisation dans le cadre de partenariats visant à améliorer la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance.

16. Les différents acteurs économiques n'ont pas un accès équitable à l'information et aux marchés; les plus vulnérables ont du mal à profiter des avantages procurés par le secteur privé, les marchés et les activités économiques. Ce problème est intimement lié à l'accès aux débouchés et au respect des droits des pauvres. En collaborant avec le secteur privé, la FAO s'efforce de transférer à ce segment de la population une partie de ces avantages sous la forme de services, de biens et d'opportunités.

B. Avantages mutuels d'une collaboration

17. Les avantages attendus d'une collaboration plus étroite avec le secteur privé sont les suivants: accroissement des investissements et de l'innovation dans l'agriculture; renforcement des systèmes agroalimentaires locaux; amélioration de l'efficacité de la filière d'approvisionnement; création d'emplois décents en milieu rural; accès à des informations thématiques, à la gestion et à la diffusion des connaissances, aux services de vulgarisation (en particulier les transferts de technologies), aux données, innovations et progrès scientifiques; renforcement de l'esprit d'entreprise au niveau national se traduisant par des créations d'emplois; mise en œuvre de pratiques commerciales durables intégrées dans des programmes de responsabilité sociale des entreprises; et promotion d'une gestion plus avisée des ressources naturelles.

18. Pour les entités du secteur privé, une collaboration avec la FAO peut donner les résultats suivants: meilleur dialogue avec les gouvernements; mise en place d'un cadre propice aux investissements privés; participation accrue aux processus d'élaboration des politiques et d'établissement de normes pour l'alimentation et l'agriculture; accès aux données et aux compétences spécialisées de la FAO et respect des obligations en matière de responsabilité sociale des entreprises par l'appui donné aux programmes de développement de la FAO.

C. Objectifs

19. L'objectif principal de la Stratégie est de renforcer la collaboration avec le secteur privé, de tirer parti des avantages comparatifs mutuels et de regrouper les efforts afin d'aider la FAO à accomplir son mandat, qui est d'éliminer l'insécurité alimentaire et de réduire la pauvreté en réalisant ses objectifs stratégiques, tout en préservant la neutralité de l'Organisation.

20. Plus précisément, la Stratégie a pour but:

- a) d'aider les gouvernements à améliorer la coordination et la collaboration avec le secteur privé pour permettre la fourniture de services et de biens dans des régions isolées et vulnérables où l'accès au marché est particulièrement difficile;
- b) d'accroître la participation du secteur privé aux instances internationales liées au mandat de la FAO et d'encourager les acteurs privés à appliquer les normes établies par ces instances;

- c) de renforcer la participation du secteur privé sous la forme de contributions financières et non financières aux activités de la FAO;
- d) d'aider les pays à réaliser les cinq objectifs stratégiques définis comme « résultats du développement » dans le Cadre stratégique révisé de la FAO. La Stratégie contribue en particulier à l'obtention des résultats concernant les partenariats au titre de l'Objectif stratégique 3 (OS 3) visant à réduire la pauvreté et de l'Objectif stratégique 4 (OS 4) visant à mettre en place des systèmes agricoles et alimentaires plus efficaces et moins sélectifs aux niveaux local, national et international.

II. Définitions du secteur privé et des partenariats

21. Dans la Stratégie relative aux partenariats à l'échelle de l'Organisation⁹, le partenariat est défini comme « la coopération et la collaboration entre les unités de la FAO et des acteurs extérieurs, dans le cadre d'une action menée conjointement et de façon coordonnée à la poursuite d'un objectif commun. Cela implique l'instauration d'une relation dans le cadre de laquelle toutes les parties prenantes contribuent au produit final et à l'accomplissement des objectifs fixés, et non pas seulement une relation de caractère financier ».

22. Le secteur privé comprend les entreprises ou sociétés commerciales, quels que soient leur taille, leur régime de propriété et leur structure. Il est présent dans tous les secteurs de l'alimentation, de l'agriculture, de la foresterie, et des pêcheries, de la production à la consommation, dont les services associés tels que le financement, l'investissement, l'assurance, le marketing et le commerce, ainsi que les entreprises de toutes tailles, des entreprises locales aux sociétés multinationales.

23. La FAO considère que le secteur privé englobe des entités très diverses qui vont des organisations agricoles et des PME dans des pays à faible revenu jusqu'aux plus grandes sociétés internationales. Aux fins de la présente Stratégie, ces diverses entités comprennent également les institutions financières privées, les associations industrielles ou professionnelles, les fondations privées, les institutions de recherche ou spécialisées, et les consortiums représentant les intérêts du secteur privé.

24. Les consortiums, organisations ou fondations créés par des entités ou des organisations privées, qui obéissent donc à un but lucratif, ainsi que les coopératives, qui sont en général elles aussi à but lucratif, seront pris en compte par la Stratégie relative aux partenariats avec le secteur privé. Lorsque les lignes de démarcation ne sont pas claires, par exemple les coopératives émanant de mouvements sociaux, le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP) les examinera au cas par cas afin de déterminer si l'entité concernée relève de la société civile ou du secteur privé.

III. Catégories de contribution du secteur privé

25. La FAO reconnaît deux catégories principales de contribution du secteur privé: financières et non financières.

- a) **Contributions financières:** elles sous-entendent que le secteur privé contribuera financièrement aux domaines d'activités de la FAO. Les contributions du secteur privé peuvent être axées sur des projets et programmes spécifiques, mais la FAO encouragera plutôt les contributions sans affectations spéciales ou à affectations assez générales afin d'appuyer la mise en œuvre de son Programme de travail. Un fonds fiduciaire multidonateurs sera créé pour affecter les contributions du secteur privé.
- b) **Contributions non financières:** elles sous-entendent que la FAO reconnaît la valeur des moyens, du savoir-faire, des compétences administratives et scientifiques du secteur privé, qu'elle juge essentiels pour l'accomplissement de sa mission et de son mandat. Elles sous-entendent également qu'il est nécessaire d'harmoniser les activités afin de mieux contribuer aux objectifs de l'Organisation.

⁹ Stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation, Rome 2011, page 2.

IV. Domaines d'engagement avec les entités du secteur privé

26. Domaines spécifiques d'engagement avec le secteur privé:

27. **Dialogue sur les politiques:** la participation du secteur privé au dialogue sur les politiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition aux niveaux national et international peut ouvrir des perspectives et équilibrer les débats. Elle permet de s'assurer que les intérêts et les compétences techniques des acteurs privés seront pris en compte et contribueront à l'adoption des politiques, à leur mise en œuvre durable et à leur gestion responsable. La FAO peut jouer un rôle en encourageant et en orientant ce type de concertation à l'échelle nationale. Certains mécanismes actuels permettent de renforcer la participation du secteur privé à des réunions pertinentes sur la gouvernance et à des programmes spéciaux, notamment le Comité de la sécurité alimentaire mondiale, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts et l'Alliance contre la faim et la malnutrition.

28. **Établissement de normes et de règles:** la FAO joue un rôle clé à double titre – organisation et facilitation – dans la négociation et la mise en œuvre au plan international de codes de conduite et de normes en matière de salubrité et de qualité des denrées alimentaires et produits connexes, mais aussi d'autres cadres normatifs arrêtés au niveau international. Elle entretient de longue date de solides relations avec le secteur privé dans ce domaine et compte créer un nouveau dispositif clair concernant le statut d'observateur octroyé aux entités du secteur privé, tout en préservant son autonomie de décisions. Citons, par exemple, le Codex Alimentarius, le Comité des forêts (COFO), le Comité des pêches (COFI) et le Comité de l'agriculture (COAG).

29. **Programmes techniques et axés sur le développement:** le secteur privé peut contribuer aux travaux techniques de la FAO aux niveaux national et international. Les entreprises privées locales peuvent compléter les programmes publics ainsi que les programmes que la FAO exécute au niveau local afin de stimuler les marchés locaux. Les sociétés internationales, grandes et moyennes, peuvent venir en aide aux PME locales et renforcer ainsi les capacités nationales tout en stimulant la croissance économique, notamment en répartissant équitablement les biens et les services, en facilitant l'accès à des régimes d'assurance agricole, en offrant des possibilités de crédit et de financement, et en fournissant des intrants, parmi d'autres apports. Dans ces activités, la FAO a un rôle important à jouer, à la fois en tant que source de connaissances spécialisées et en tant qu'organisation indépendante pouvant agir comme un intermédiaire de confiance entre divers éléments du secteur privé et entre le secteur privé, les gouvernements nationaux et la société civile comme, par exemple, dans le cas de l'initiative Save Food. Enfin, la FAO dispose aussi d'un avantage comparatif, grâce à son réseau décentralisé, qui lui permet de s'assurer que les stratégies de collaboration avec le secteur privé à différents niveaux opérationnels (local, régional, international) interagissent et se complètent.

30. Domaines transversaux:

31. **Plaidoyer et communication:** en associant le secteur privé aux activités de la FAO en matière de plaidoyer et de communication, l'Organisation pourra élargir son champ d'action et influencer sur des secteurs plus larges de la population. Plusieurs manifestations parrainées par le secteur privé et principalement organisées dans les pays donnent lieu à des donations en nature et à la fourniture de services. Elles ont pour but d'améliorer la visibilité et l'efficacité des initiatives de sensibilisation du public qui sont menées aux échelons local et mondial. Il s'agit notamment de campagnes communes de communication et de sensibilisation par les médias, de patronage et de coparrainage de manifestations. Citons, comme exemples de participation de la FAO à des activités de plaidoyer et de communication, la Journée mondiale de l'alimentation et la campagne TeleFood.

32. **Gestion et diffusion des connaissances:** nombre d'activités de la FAO ont pour but de transmettre à la communauté internationale une information impartiale et des connaissances au sujet de l'alimentation et de l'agriculture. En retour, les organisations internationales publiques et privées sollicitent souvent ses avis techniques. Le secteur privé contribue à enrichir cette base de connaissances et à renforcer les capacités de recherche de l'Organisation en lui communiquant des données et des informations sur les tendances des marchés ou les technologies émergentes. Le secteur privé peut contribuer au bien public en mettant à disposition son savoir et ses technologies. La FAO

encourage et soutient le partage et la diffusion d'informations provenant du secteur privé par l'entremise de réseaux mondiaux, et ce tout au long de la chaîne de valeur. Citons, à ce propos, le Système de recherche mondiale en ligne sur l'agriculture (AGORA), le projet Dimitra, le réseau FishInfo (FIN) et le Portail sur le bien-être des animaux d'élevage.

33. **Mobilisation des ressources:** la mobilisation de ressources humaines, financières et autres est fondamentale pour la mise en œuvre du programme de travail de la FAO. Petit à petit, les contributions volontaires en sont venues à représenter environ la moitié de son budget total. Les entités du secteur privé sont susceptibles de fournir des ressources humaines, logistiques, administratives et financières à des activités spécifiques. Pour leur part, les fondations privées apparaissent désormais comme des sources de plus en plus précieuses d'appui à la recherche, ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes. Ensemble, elles peuvent contribuer à la collecte de fonds et au parrainage d'activités à tous les niveaux, et améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques et des programmes de portée nationale, conformément à la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de la FAO. L'Organisation pourrait étudier de nouvelles façons de mobiliser des ressources, par exemple, les activités de marketing liées à une cause et les initiatives de collecte de fonds organisés par les employés.

V. Types de collaboration

34. Il existe différents modèles de coopération qui vont du dialogue, de la concertation et de la collaboration à des partenariats complets. Toutes les formes de collaboration n'exigent pas un partenariat officiel, et la FAO reconnaît qu'il est important d'établir des collaborations informelles dans le cadre d'un rapport de confiance à long terme. Toute collaboration qui devient plus structurée ou suppose un financement doit être formalisée par un partenariat officiel¹⁰.

35. Des partenariats avec le secteur privé peuvent être officialisés à travers les dispositifs juridiques existants utilisés par la FAO:

- a) **mémoires d'accord:** ils ne comprennent généralement aucun engagement financier et établissent un cadre de collaborations;
- b) **accords de partenariat:** ils sont mis en place pour permettre la réception des contributions financières des entités du secteur privé.

36. Le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP) gèrera les crédits sans affectations spéciales ou à affectations assez générales que le secteur privé destine au Programme de travail et budget de la FAO. Il utilisera pour cela des mécanismes déjà en place, comme le Mécanisme d'appui aux programmes multidonateurs de la FAO, ou des nouveaux mécanismes analogues qui pourraient être établis au fil du temps, tels qu'un fonds fiduciaire multidonateurs du secteur privé. L'Organisation pourra ainsi collecter les contributions qui pourront être déclinées en programmes et en activités visant à améliorer la sécurité alimentaire dans les zones vulnérables. Pour les contributions plus importantes, des fonds fiduciaires distincts peuvent être créés, le cas échéant. L'Organisation mettra en place des règles et des procédures opérationnelles afin de faciliter la collaboration avec les entités du secteur privé, tout en répondant aux exigences des donateurs en matière de transparence et d'information.

37. Un nouveau mécanisme officiel sera créé afin de définir le statut d'observateur accordé aux entités du secteur privé lors des rencontres officielles, forums et tables rondes. Ce mécanisme accordera une attention particulière aux réunions et consultations d'experts sur l'établissement de normes et de règles. Il permettra au secteur privé: i) de s'y faire entendre et de voir ses positions prises en compte; ii) d'être sûr que la représentation est équilibrée et ne favorise pas indûment tel sous-groupe ou telle région spécifique; et iii) de jouer un rôle consultatif sans pour autant intervenir dans l'élaboration de politiques ou de normes susceptibles de porter atteinte à la neutralité de la FAO.

¹⁰ Des instructions détaillées seront données dans le document Principes et directives.

38. La FAO continuera de travailler en étroite collaboration avec les autres institutions ayant leur siège à Rome et le système des Nations Unies afin d'acquérir les meilleures pratiques dans l'utilisation des instruments de collaboration, de renforcement des capacités et de communication. Tout en reconnaissant ses caractéristiques uniques, la FAO s'efforcera de gagner en efficacité opérationnelle en s'appuyant, le cas échéant, sur l'expérience des autres institutions.

VI. Gestion des risques de la FAO

39. L'adoption d'une approche ouverte en matière de partenariats avec le secteur privé impose de mettre en place des dispositifs adéquats permettant de déceler et de gérer les risques susceptibles d'entacher la réputation de la FAO, qui est considérée comme une tribune impartiale et une organisation fondée sur le savoir. Ces risques sont notamment: le conflit d'intérêts, l'exercice d'une influence indue lors de l'élaboration de normes ou l'octroi d'un avantage inéquitable à certaines entreprises. L'adoption d'une politique rigoureuse de sélection des partenaires permettra de réduire ces risques. Pour cela, la FAO doit se rapprocher activement des partenaires potentiels du secteur privé censés contribuer utilement aux objectifs stratégiques spécifiques de la FAO. Le document Principes et directives (Directives révisées incluses à l'annexe 1) fournira des indications détaillées sur les critères de sélection des partenaires et de gestion des risques.

40. Au sein du système des Nations Unies, la FAO est une des organisations ayant des responsabilités normatives très larges, notamment dans les domaines de la sécurité sanitaire des aliments, de la nutrition, de la qualité des aliments, de la prévention des maladies animales et végétales, des pêches, des forêts, de la biodiversité, du commerce et de l'usage des pesticides. Ces normes servent à protéger l'intérêt de la collectivité et ont souvent une incidence sur les activités des entreprises du secteur privé. La FAO applique une politique ayant pour but de garantir que les avis des parties prenantes du secteur privé sont entendus et pris en compte, et de faire en sorte que les acteurs privés appliquent ces normes. Mais cette politique garantit en même temps des protections adéquates contre toute influence abusive ainsi qu'une indépendance totale quant aux décisions prises concernant ces normes.

41. La procédure actuelle d'évaluation des risques prévoit un examen des partenariats par le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP) et le Comité pour les partenariats¹¹. La FAO s'efforce de rationaliser l'examen des partenariats et la procédure d'approbation, notamment en mettant en place un processus d'évaluation complète des risques qui sera régulièrement actualisé et enrichi grâce à l'expérience acquise par l'Organisation dans ce domaine. L'examen s'inspire des Principes des Nations Unies régissant les activités humaines, des facteurs de risque exposés dans les Principes et directives de 2000 pour la coopération de la FAO avec le secteur privé, et des normes en vigueur en matière de responsabilité sociale des entreprises.

VII. Mise en œuvre de la stratégie

42. Le plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie comprendra: l'établissement de directives et de procédures claires pour le développement de la collaboration et des partenariats; la mise en place d'un système efficace de gestion des risques comprenant des procédures renforcées; de nouvelles règles claires d'octroi du statut d'observateur aux entités du secteur privé lors des réunions officielles portant sur l'établissement des normes et de règles et l'élaboration des politiques; une unité centrale d'appui et un réseau de points de contact; ainsi qu'un programme de formation complet pour les points de contact et le personnel en général.

43. Le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP), à travers sa sous-division Partenariat et Plaidoyer, est l'unité chef de file chargée de cette stratégie. Le Bureau fournira un appui aux fonctionnaires des unités techniques et des bureaux décentralisés. Le rôle de cette sous-division est de servir de catalyseur et de point focal pour l'amélioration de la qualité,

¹¹ Le Comité pour les partenariats est présidé par le Directeur général et composé de membres de la direction (cf. Bulletin du Directeur général 2010/22, en cours de révision, sur la nécessité d'éviter les engorgements qui empêcheraient de prendre des décisions et des mesures en temps utile).

l'augmentation du nombre et le renforcement de l'impact des relations qu'entretient la FAO avec le secteur privé aux niveaux mondial, régional et national. En outre, OCP continuera d'être chargé des tâches suivantes: sélection des propositions de partenariat dans les délais impartis; gestion d'une base de données des partenariats passés et en cours; développement et administration d'un réseau de points focaux du secteur privé dans toute l'Organisation, et amélioration de l'échange d'informations au sein de ce réseau; élaboration et mise en œuvre de la formation des fonctionnaires du Siège et des bureaux décentralisés; et mise en fonction d'un service d'assistance aux utilisateurs. Le Bureau fera également le point sur les collaborations qui existent à l'heure actuelle dans les différents départements de la FAO.

44. La Stratégie relative aux partenariats avec le secteur privé sera accompagnée d'un Plan de mise en œuvre privilégiant une collaboration multidimensionnelle dans ce domaine. Ce plan sera actualisé à intervalles réguliers. La mise en œuvre de la Stratégie sera menée en consultation et en collaboration étroites avec les unités opérationnelles et techniques compétentes, notamment les bureaux régionaux, le Département de la coopération technique, le Bureau juridique et le Service des achats.

45. Le plan de mise en œuvre inclura des activités de formation et de renforcement des capacités du personnel au Siège et dans les bureaux décentralisés, ainsi que la constitution d'une base de données réunissant les connaissances acquises et les leçons tirées, et des opportunités de financement à l'appui de la mission et du mandat de la FAO dans le cadre des partenariats avec le secteur privé. Le renforcement des capacités comprendra des activités de formation à des compétences spécifiques, telles que la négociation et la médiation, qui permettront de mieux gérer les partenariats ou de créer des documents de référence, comme des modèles d'accords pour divers types de partenariat.

46. Dans de nombreux cas, la collaboration devra commencer au niveau local et remonter aux instances de concertation supérieures, dans le cadre d'une approche partant de la base et s'appuyant sur des réseaux bien établis au niveau local. Les bureaux régionaux et décentralisés jouent un grand rôle dans la création de partenariats avec le secteur privé. Les collaborations de la FAO et du secteur privé bénéficieront d'un dialogue constant. La FAO encourage l'ensemble de son personnel à maintenir des relations et des contacts ouverts avec les parties prenantes du secteur privé, tout en respectant les Principes et directives relatifs à la collaboration et les partenariats avec le secteur privé (Directives révisées figurant à l'annexe 1).

VIII. Suivi et évaluation

47. Le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP), en collaboration avec des unités de la FAO connaissant bien le sujet, élaborera un système de suivi, en définissant des indicateurs d'état d'avancement ainsi que des moyens de vérification. Ce système de suivi sera lié aux outils d'information interne et de gestion de projet de l'Organisation. L'évaluation de l'incidence des partenariats entre la FAO et le secteur privé prendra comme base les données fournies par le système de suivi. Le système ne nécessitera pas de rapports *ad hoc* complexes des unités techniques et des bureaux de terrain.

48. La FAO reconnaît qu'un partenariat efficace avec le secteur privé exige la création d'une base de données de qualité, qui indique clairement les principaux destinataires des courriers ainsi que les partenaires du secteur privé actuels et potentiels, et d'un référentiel de connaissances et d'expertise basé sur les expériences accumulées au cours du travail mené avec le secteur privé. Ce système de suivi et d'évaluation mettra l'accent sur la création des ressources qui peuvent être une source d'apprentissage tant pour la FAO que pour ses organisations partenaires.

ANNEXE 1: Principes et lignes directrices renouvelés concernant la coopération de la FAO avec le secteur privé (en cours d'examen)

A. Cadre stratégique de la FAO

1. Le Cadre stratégique 2010-2019 établit à l'intention des Membres les buts et objectifs stratégiques propres à permettre, grâce à l'action de l'Organisation, de libérer le monde de la faim et de la malnutrition. Il présente la constitution de partenariats et d'alliances comme l'une des fonctions essentielles dans tous les domaines d'activité de l'Organisation. Au résultat X03, axé sur les partenariats et les alliances, correspondent des ressources ainsi que des indicateurs et des cibles, nécessaires pour garantir que les partenariats soient inclus dans la planification institutionnelle à la FAO, et que les résultats obtenus grâce à ces partenariats fassent l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

B. Principes généraux énoncés dans la Stratégie relative aux partenariats à l'échelle de l'Organisation

2. Un partenariat doit être source de valeur ajoutée claire et mutuelle en termes de résultats pertinents à l'aune des buts et objectifs communs, compte dûment tenu des coûts et des difficultés d'organisation. Par conséquent, le rapport coûts-avantages doit être soigneusement évalué.

3. Un partenariat doit être un vecteur d'efficacité accrue à l'appui de la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, notamment grâce au suivi axé sur les résultats et à la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience, conformément aux buts et objectifs stratégiques de la FAO.

4. En tirant partie des collaborations en cours, il faut que les nouveaux partenariats reposent sur les avantages relatifs de chacun des partenaires.

5. La nature du rôle de la FAO dans le cadre d'un partenariat, qui devrait être celui de chef de file, de facilitateur ou de participant, doit être déterminée par la nature et la pertinence des apports et des services à fournir.

6. En toutes circonstances, la FAO doit préserver sa neutralité et son impartialité dans le cadre des partenariats et agir de façon transparente tout en se gardant de tout conflit d'intérêts.

7. La mise en œuvre des partenariats de portée mondiale implique de prendre en compte les conditions et les besoins qui prévalent aux niveaux régional et national.

C. Principes de base pour le Partenariat de la FAO avec le secteur privé

8. Ces principes généraux constituent la base des Principes et directives relatifs à la coopération avec le secteur privé, publiés pour la première fois en 2000 par la FAO. Ces Principes et directives sont en adéquation avec les Lignes directrices sur la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé et avec des principes similaires énoncés par d'autres entités du système des Nations Unies et la Banque mondiale. Tous les partenariats noués par la FAO avec le secteur privé doivent adhérer à ces Principes.

a) Alignement sur les lignes directrices des Nations Unies et sur les accords internationaux

Le respect fondamental des lignes directrices fixées pour l'ensemble du système des Nations Unies est une condition préalable pour qu'un partenariat soit mutuellement bénéfique.

b) Conformité à la mission, au mandat, aux objectifs et au programme de travail de la FAO

Les activités menées dans le cadre d'un partenariat doivent correspondre au mandat de la FAO et accroître l'efficacité de son programme de travail. La FAO ne noue pas de partenariats avec des organisations ou entreprises dont les produits, les programmes ou méthodes de fonctionnement sont considérés par l'Organisation comme contraires à l'éthique, ou antithétiques par rapport à son mandat; elle ne forge pas non plus de partenariats susceptibles d'entamer sa crédibilité auprès des États Membres en tant que gestionnaire avisé de la confiance et des fonds publics.

- c) **Approbation et mise en application des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicable aux terres, aux pêches et aux forêts**
Le respect des dispositions inscrites dans les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts est une condition préalable pour conclure un partenariat avec la FAO.
- d) **Objectifs communs et avantages mutuels**
Une condition préalable à l'établissement d'un partenariat est l'alignement sur la mission et le mandat de l'Organisation, mais aussi sur des objectifs à long terme partagés par le partenaire potentiel.
- e) **Non-exclusivité et absence de traitement préférentiel et d'avantage ou d'aval inéquitables**
Aucune contribution ne peut être interprétée comme un appui de la FAO à un produit ou un service; l'Organisation ne peut pas non plus conclure d'accord excluant le droit de négocier des arrangements similaires avec d'autres partenaires. En aucun cas, une contribution volontaire d'une entité du secteur privé n'autorisera celle-ci à bénéficier d'une considération spéciale lors d'une procédure de recrutement, de passation de marchés ou d'engagement auprès de la FAO, ni ne pourra donner l'apparence d'un tel traitement favorable.
- f) **Neutralité et intégrité**
Les partenariats doivent garantir que la neutralité de la FAO est préservée et que son intégrité, son indépendance et sa réputation ne sont pas mises en danger. En particulier, les déclarations d'intérêts doivent être explicites dans toutes les dispositions de l'accord de partenariat qui portent sur l'élaboration de politiques ou de normes, ou sur la production et la diffusion de connaissances.
- g) **Exercice par toutes les parties des responsabilités clairement définies qu'elles ont acceptées**
Les activités entreprises dans le cadre d'un partenariat sont conçues et exécutées de telle sorte que toutes les parties sont comptables de l'exercice des responsabilités clairement définies qu'elles ont acceptées.
- h) **Transparence**
Les initiatives conjointes FAO/secteur privé doivent être menées dans la transparence absolue. Des informations sur les activités qu'il a été convenu de réaliser doivent être rendues publiques et, le cas échéant, il doit en être rendu compte dans les documents adressés aux organes directeurs de la FAO. Lorsque, dans les activités menées en partenariat, la confidentialité des affaires est requise ou que des droits de propriété sont en jeu, il peut être fait exception à la transparence absolue sur la base de critères rigoureusement définis et d'accords explicites.
- i) **Viabilité**
Les activités entreprises dans le cadre d'un partenariat doivent être conçues de manière à promouvoir la viabilité économique, environnementale et sociale et à faire un usage optimal des ressources des partenaires. La conception d'un projet doit intégrer une procédure de suivi et d'évaluation convenue d'un commun accord.
- j) **Respect de la propriété intellectuelle associée à la fourniture de biens collectifs**
La FAO et ses partenaires du secteur privé se consulteront et arrêteront un accord préalable en ce qui concerne toute activité susceptible de donner lieu à la production de matériel soumis à droit d'auteur, brevet ou autre régime de propriété intellectuelle.
- k) **Crédibilité scientifique et innovation**
Les activités entreprises dans le cadre d'un partenariat doivent pouvoir faire l'objet d'un jugement scientifique objectif. La FAO doit continuer à développer ce principe pour veiller à la protection de sa crédibilité scientifique.