



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

**F**

# COMITÉ DU PROGRAMME

**Cent trente-deuxième session**

**8-12 novembre 2021**

**Développement et état d'avancement de la stratégie de la FAO  
relative à la mobilisation du secteur privé**

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

M<sup>me</sup> Beth Bechdol  
Directrice générale adjointe  
Tél.: +39 06570 51800  
Courriel: [DDG-Bechdol@fao.org](mailto:DDG-Bechdol@fao.org)

Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).

### RÉSUMÉ

- Le présent document fait le point sur le développement et l'état d'avancement de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé, depuis son approbation par le Conseil, à sa cent soixante-cinquième session (décembre 2020) et, en particulier, depuis les informations présentées au Comité du Programme à sa cent trentième session (mars 2021).
- Le présent rapport porte sur les mesures prises et met en évidence les progrès accomplis et les mesures prévues dans le cadre de la Stratégie afin de donner suite aux principales recommandations formulées par les Membres de la FAO.
- En outre, la FAO a procédé à une nouvelle analyse du portefeuille des collaborations avec le secteur privé, dont les résultats sont ici présentés. Cette analyse montre qu'il faut que la FAO continue d'œuvrer à la constitution d'un portefeuille plus sélectif de partenariats actifs, stratégiques et porteurs de transformation, qui soient plus équilibrés en termes de couverture géographique, de types d'entités mobilisées et de domaines thématiques de collaboration.
- Depuis la présentation d'informations actualisées au Comité du Programme à sa cent trentième session (mars 2021), la FAO a continué d'accélérer ses efforts visant à mettre en place un environnement propice à la mise en œuvre de la Stratégie: elle a lancé le portail CONNECT et créé le Groupe de travail interdépartemental sur le secteur privé; elle a mis à jour le Cadre de contrôle préalable pour l'évaluation des risques et la gestion des engagements (le cadre FRAME); elle a parachevé le mandat du Groupe consultatif [informel] du secteur privé (GCSP); et elle a commencé l'élaboration du programme de formation et de renforcement des capacités destiné au personnel de la FAO. Les mises à jour du portail CONNECT, le lancement du GCSP et à la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités sont des initiatives importantes qui seront menées d'ici à la fin de l'année 2021 et au premier trimestre 2022.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme est invité à prendre note du développement et de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé, ainsi que des deux annexes qu'il est proposé d'adjoindre à la Stratégie, à savoir la version actualisée du cadre FRAME et le mandat du Groupe consultatif informel du secteur privé.

### Projet d'avis

#### **Le Comité:**

- **s'est félicité des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie relative à la mobilisation du secteur privé depuis son adoption par le Conseil, à sa cent soixante-cinquième session (décembre 2020), et des informations actualisées présentées au Comité du Programme, à sa cent trentième session;**
- **a accueilli favorablement le Cadre de contrôle préalable pour l'évaluation des risques et la gestion des engagements (le cadre FRAME) et le mandat du Groupe consultatif du secteur privé (GCSP) informel;**
- **a déclaré attendre avec intérêt de recevoir, à sa cent trente-troisième session, le premier rapport annuel sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans la mise en œuvre de la Stratégie.**

## I. Généralités et contexte

1. À la cent soixante-cinquième session du Conseil tenue en décembre 2020, les Membres de la FAO ont approuvé la *Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025* (ci-après «la Stratégie»). La Stratégie reflète la nouvelle vision de la FAO axée sur l'avenir et porte sur le renforcement de la collaboration stratégique avec le secteur privé dans l'optique des objectifs de développement durable (ODD) en mettant un accent important sur les résultats au niveau national.
2. Le Conseil, à sa cent soixante-cinquième session<sup>1</sup>, a approuvé la Stratégie, sous réserve de la prise en compte d'une série de recommandations formulées lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier (cent vingt-neuvième et cent quatre-vingt-troisième sessions respectivement, novembre 2020) et étant entendu que le contenu de la Note d'information 2<sup>2</sup> serait intégré à la Stratégie, et a demandé à la FAO d'en entamer la mise en œuvre dès que possible.
3. À la suite de la cent soixante-cinquième session du Conseil, la direction a immédiatement ajusté la Stratégie sur la base des informations figurant dans la Note d'information 2 et, compte tenu de la décision du Conseil, l'a présentée à ses Membres dans les six langues officielles de l'Organisation par le biais du Portail des Membres de la FAO<sup>3</sup>.
4. En outre, la direction a présenté des informations actualisées sur la Stratégie au Comité du Programme, à sa cent trentième session (22-26 mars 2021). Les Membres se sont félicités de ces informations, ont indiqué qu'il fallait un meilleur équilibre géographique et ont encouragé la direction à s'employer activement à nouer des partenariats qui puissent apporter une contribution importante à la réalisation des ODD.
5. La Conférence de la FAO, à sa quarante-deuxième session (14-18 juin 2021) a approuvé le Cadre stratégique 2022-2031, qui vise à favoriser la transformation des systèmes agroalimentaires. Compte tenu du rôle que le secteur privé doit jouer pour parvenir à une transformation en profondeur, la Stratégie et le Cadre stratégique ont été élaborés en parallèle, dans le souci constant de leur alignement et de leur complémentarité. Ainsi, la Stratégie est en totale adéquation avec le Cadre stratégique 2022-2031.
6. La présente mise au point porte sur les mesures prises depuis l'adoption de la Stratégie par le Conseil, à sa cent soixante-cinquième session, fait en particulier suite à la présentation faite au Comité du Programme, à sa cent trentième session, et met en évidence les progrès accomplis et les mesures qui seront prises dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie afin de donner suite aux principales recommandations formulées par les Membres de la FAO. Elle souligne les mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre méthodique de la Stratégie par la FAO.

## II. Analyse des lacunes dans le portefeuille actuel des collaborations avec le secteur privé

7. À la cent trentième session du Comité du Programme, la FAO a présenté la première analyse des lacunes du portefeuille des collaborations avec le secteur privé, qui vise à étudier les différents types d'instruments de collaboration signés avec le secteur privé, ainsi que l'équilibre géographique et typologique de ces partenariats, et à définir les liens entre les collaborations existantes, les domaines thématiques prioritaires de la FAO et les ODD. Le présent document fait le point sur l'analyse des lacunes au 1<sup>er</sup> septembre 2021 et vise à mettre en évidence les principales évolutions constatées dans le portefeuille des collaborations avec le secteur privé depuis la précédente analyse, menée en novembre 2020.
8. À ce jour, la FAO collabore avec 36 entités du secteur privé, avec lesquelles ont été signés un protocole d'accord, un échange de lettres ou une déclaration d'intention. Ceux-ci représentent respectivement 69, 6 et 25 pour cent du portefeuille des collaborations avec le secteur privé.

---

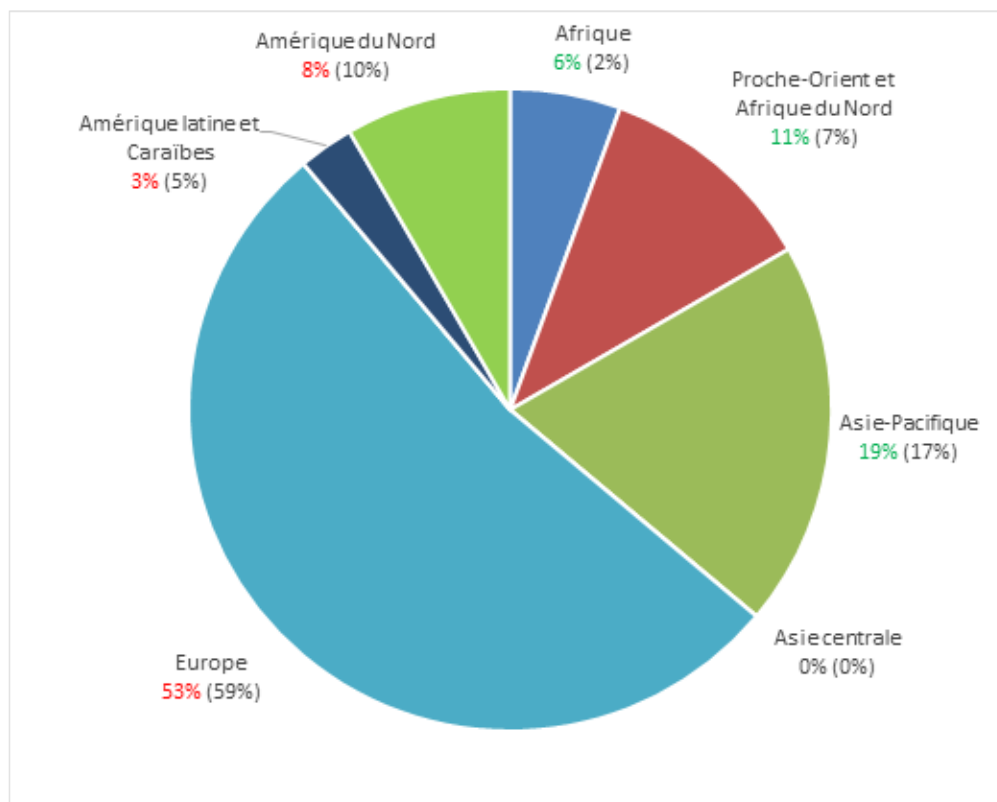
<sup>1</sup> [CL 165/REP, paragraphe 12.](#)

<sup>2</sup> [CL 165/4 Inf. Note 2.](#)

<sup>3</sup> [Post-CL 165/4 Rev.2.](#)

9. **Un déséquilibre persiste entre les régions en ce qui concerne la représentation des entités du secteur privé actuellement mobilisées** (Figure 1). Les entités du secteur privé situées en Europe représentent une importante majorité des collaborations (53 pour cent), tandis que celles qui sont situées dans les régions Afrique, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie centrale, Asie et Pacifique et Proche-Orient et Afrique du Nord représentent conjointement les 47 pour cent restants.

**Figure 1.** Collaborations existantes par région (en pourcentage)<sup>4</sup>

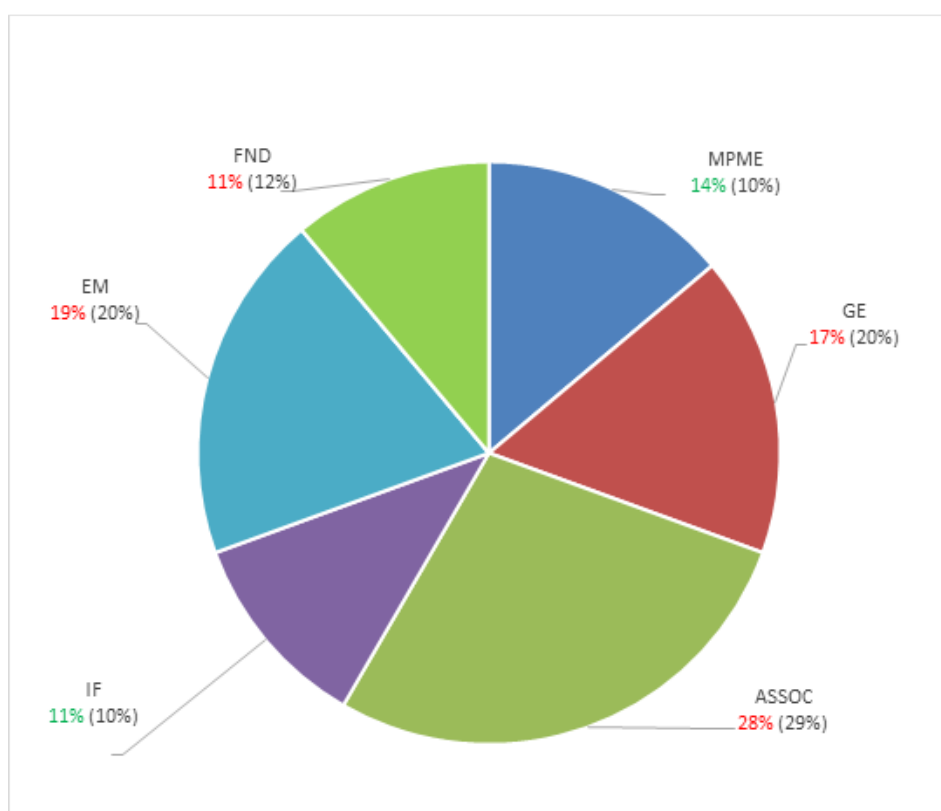


10. Toutefois, par rapport aux analyses menées en novembre 2020, on constate un certain rééquilibrage du portefeuille ces dix derniers mois: la part des entités du secteur privé situées en Europe a baissé de six points de pourcentage, alors que celle des entités du secteur privé situées en Afrique a augmenté de quatre points de pourcentage.

11. S'agissant de la **répartition des entités du secteur privé en fonction de leur type** (Figure 2), le changement le plus notable est la hausse de quatre points de pourcentage des micro-entreprises et petites et moyennes entreprises (MPME). Le reste de la répartition est globalement identique. Les associations du secteur privé, les multinationales et les grandes entreprises continuent de représenter la grande majorité de l'ensemble des collaborations du secteur privé, tandis que 28 pour cent du total des collaborations concernent les associations du secteur privé.

12. Il est à noter que, depuis mars 2021, il y a eu une **hausse importante des demandes d'examen de propositions de collaboration formelle de la part des bureaux décentralisés (bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays)**, demandes qui sont également variées en termes de type d'entité du secteur privé. Cette évolution démontre que la FAO est déterminée à donner suite aux recommandations des Membres, qui avaient indiqué lors du processus de consultation mené dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie qu'ils souhaitaient que le portefeuille soit plus diversifié et plus équilibré.

<sup>4</sup> Les chiffres en rouge et en vert indiquent les pourcentages au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Les couleurs indiquent une augmentation (vert) ou une baisse (rouge) par rapport au pourcentage au 30 novembre 2020, lequel est indiqué entre parenthèses.

**Figure 2.5** Collaborations existantes par type d'entité (en pourcentage)<sup>6</sup>

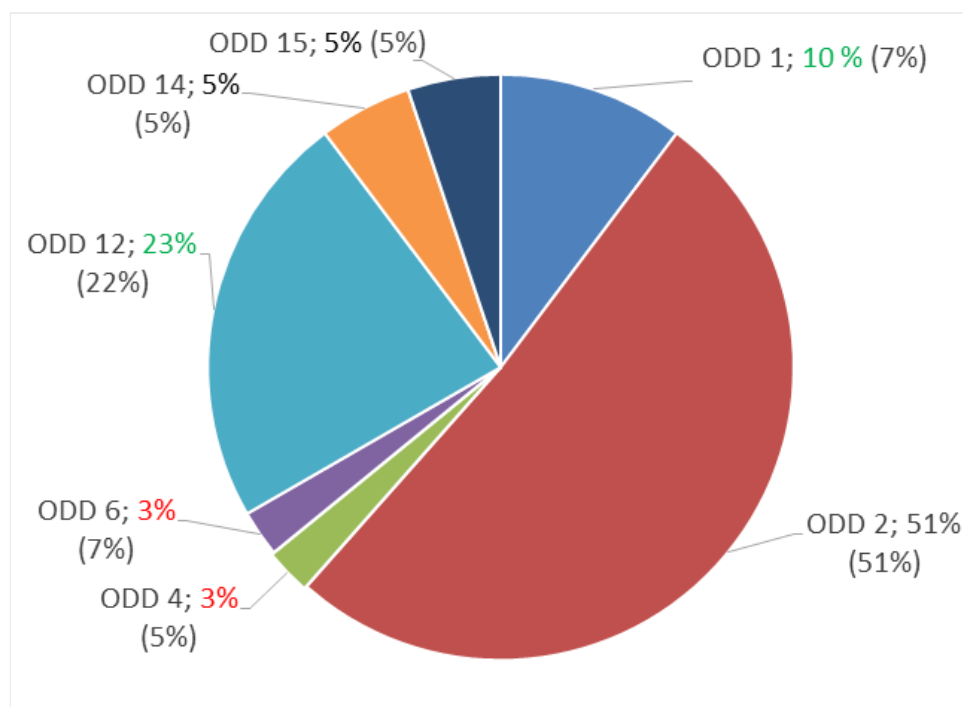
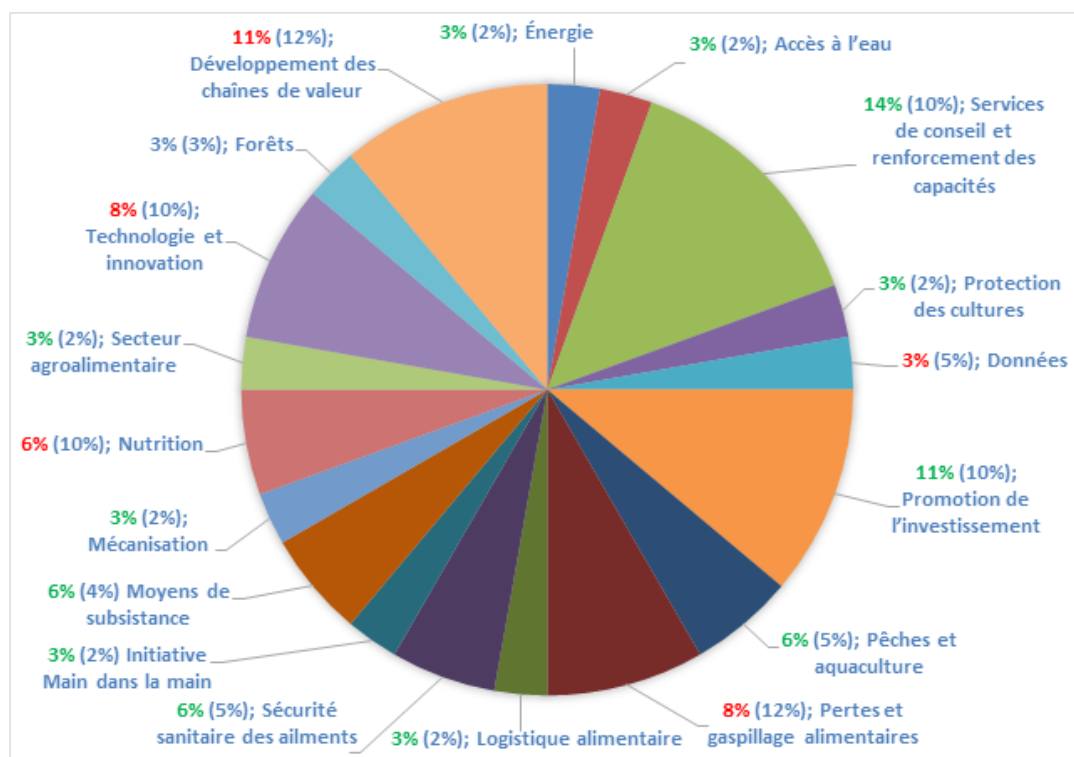
13. Toutes les collaborations actuelles avec des entités du secteur privé contribuent à **au moins un ODD** (Figure 3)<sup>7</sup>. Elles contribuent en majorité à l'ODD 2 (Faim zéro) et une part importante d'entre elles contribuent à l'ODD 12 (Consommation et production responsables). Un nombre moins important d'entre elles contribuent à la réduction de la pauvreté rurale (ODD 1; 10 pour cent), en tant qu'ODD primaire. Quatorze pour cent de ces collaborations contribuent également à l'ODD 10, en tant qu'autre ODD (non primaire). Aucun changement substantiel n'a été constaté par rapport à l'analyse des lacunes initiale menée en novembre 2020.

14. **Les secteurs de collaboration continuent d'être assez variés** (Figure 4). Les services de conseil et le renforcement des capacités sont le secteur le plus représenté dans le portefeuille actuel des partenariats, et les secteurs du développement de chaînes de valeur et des pertes et gaspillage alimentaires sont également assez importants. Parmi les nouveaux domaines de collaboration, la promotion de l'investissement représente 11 pour cent du portefeuille, la technologie et l'innovation, 8 pour cent, les données, 3 pour cent, et l'Initiative Main dans la main, 3 pour cent également.

<sup>5</sup> Associations (ASSOC); fondations (FDN); micro-entreprises et petites et moyennes entreprises (MPME); grandes entreprises (GE); entreprises multinationales (EM); institutions financières (IF).

<sup>6</sup> Les chiffres en rouge et en vert indiquent les pourcentages au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Les couleurs indiquent une augmentation (vert) ou une baisse (rouge) par rapport au pourcentage au 30 novembre 2020, lequel est indiqué entre parenthèses.

<sup>7</sup> Toutes les collaborations contribuent à plusieurs ODD. L'ODD primaire est l'ODD principal auquel contribue la mobilisation.

**Figure 3.** Collaborations existantes – contributions aux ODD<sup>8</sup>**Figure 4.** Collaborations existantes – proportion par domaine thématique (en pourcentage)<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Les chiffres en rouge et en vert indiquent les pourcentages au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Les couleurs indiquent une augmentation (vert) ou une baisse (rouge) par rapport au pourcentage au 30 novembre 2020, lequel est indiqué entre parenthèses.

<sup>9</sup> Les chiffres en rouge et en vert indiquent les pourcentages au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Les couleurs indiquent une augmentation (vert) ou une baisse (rouge) par rapport au pourcentage au 30 novembre 2020, lequel est indiqué entre parenthèses.

15. L'analyse actualisée montre clairement qu'**il faut que la FAO continue d'œuvrer à la constitution d'un portefeuille sélectif de partenariats actifs, stratégiques et porteurs de transformation qui soit plus équilibré en termes de couverture géographique et de types d'entités du secteur privé mobilisées**. Il est également nécessaire de continuer à mettre davantage l'accent sur les collaborations avec le secteur privé dans les petits États insulaires en développement et dans les pays concernés par l'Initiative Main dans la main. Il faut aussi que les partenariats contribuent nettement aux domaines prioritaires inscrits dans le mandat et le Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO, dans le droit fil des ODD, en particulier les ODD 1, 2 et 10. Tous ces éléments vont dans le sens de la Stratégie, ainsi que des orientations données par les Membres. Il faut mesurer les progrès accomplis au moyen des indicateurs de performance clés. Un indicateur préliminaire sur le renforcement des capacités a été inclus dans les ajustements apportés au Programme de travail et budget 2022-2023 et de nouveaux indicateurs de performance clés sur la répartition géographique, typologique et sectorielle des collaborations sont en cours d'élaboration.

### III. État d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie

#### A. Système et processus

16. Compte tenu de la demande de transparence exprimée par les Membres, la FAO a mis au point et lancé le **portail CONNECT**, un guichet unique permettant d'accéder à toutes les informations sur les collaborations de la FAO avec secteur privé. Ainsi, la FAO reste engagée et déterminée à faire preuve d'une transparence totale envers les Membres.

17. Le premier niveau du portail CONNECT a été lancé en avril 2021, à l'occasion de la session du Conseil de la FAO. Le portail CONNECT comprend une interface en ligne ouverte au public, dans laquelle on trouve des informations sur la raison d'être des partenariats entre la FAO et le secteur privé, sur les résultats obtenus, sur les expériences concluantes et sur les modalités de la collaboration, ainsi qu'une base de données permettant de consulter des informations sur les partenaires du secteur privé de la FAO. Le portail est régulièrement mis à jour avec des contenus actualisés et de nouveaux éléments sont en cours d'élaboration.

18. Le deuxième niveau, auquel les Membres et le personnel de la FAO peuvent déjà accéder (au moyen d'un mot de passe) pour consulter la base de données complète des accords de partenariats et autres accords juridiques en vigueur, sera complété par un ensemble d'outils et de supports destinés au renforcement des capacités du personnel. Le troisième niveau, auquel peut accéder le personnel de la FAO responsable de la gestion des partenariats avec le secteur privé, hébergera un nouveau système de gestion des «clients» d'ici à la fin 2021 et permettra de communiquer régulièrement au Membres des informations actualisées et de faire preuve d'une transparence totale à leur égard. L'utilisation et l'efficacité du portail CONNECT seront étroitement suivies, au moyen des données clés des utilisateurs, lesquelles serviront à affiner les indicateurs de performance clés.

19. Le processus d'élaboration d'une **analyse des coûts et des bénéfices**, demandée par les Membres, est en cours. Le cadre de référence de cette analyse est en train d'être fixé et la méthode est en train d'être adaptée au contexte spécifique de cette analyse. Une fois l'analyse terminée, les résultats seront communiqués dans le rapport d'avancement annuel concernant la Stratégie.

#### B. Structure institutionnelle, renforcement des capacités et formation

20. La FAO a mis au point un projet de mandat pour le **GCSP informel** et a présenté la proposition lors d'une consultation non formelle des Membres le 27 août 2021.

21. Après examen de la proposition lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme (cent vingt-neuvième session) et du Comité financier (cent quatre-vingt-troisième session)<sup>10</sup>, la FAO lancera les activités du GCSP informel, qui sera un espace de dialogue visant à améliorer la collaboration de la FAO et la mobilisation dans l'ensemble du secteur privé. La FAO a prêté une attention particulière à la demande formulée par les Membres de veiller à ce que l'éventail des acteurs

---

<sup>10</sup> [CL165/9](#).



du secteur privé soit large, équilibré et diversifié du point de vue géographique. La FAO s'est assurée que les aspects suivants soient pris en compte dans la composition du groupe: diversité (géographique et de la structure/taille de l'entreprise), pertinence, impact, innovation, disponibilité et engagement vis-à-vis du mandat de la FAO, et équilibre entre les partenaires déjà connus de la FAO et les nouveaux partenaires pressentis.

22. La FAO demande aux présidents des groupes régionaux de nommer un Membre de chaque région établie aux fins de l'élection des membres du Conseil, lequel assistera en tant qu'observateur aux réunions du GCSP.

23. La FAO a chargé un prestataire extérieur de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un **programme de renforcement des capacités du personnel**. Ce programme comprendra un guide interactif, des formations en ligne, des vidéos et des webinaires accessibles à tout le personnel de la FAO. Il sera lancé d'ici à la fin 2021. Le matériel d'apprentissage sera mis à disposition sur la plateforme d'enseignement de la FAO, you@FAO, et le personnel de la FAO pourra y accéder via le portail CONNECT.

24. Afin que la FAO puisse réussir la mise en œuvre de la Stratégie, il faut que les partenariats avec le secteur privé soient pleinement intégrés à toutes les activités de l'Organisation, à tous les niveaux (national, régional et au Siège), et dans l'ensemble des axes de travail, divisions et autres unités. À cette fin, la FAO a créé le **Groupe de travail interdépartemental sur le secteur privé**, qui est composé de membres du personnel de la FAO affectés au Siège ou dans des bureaux décentralisés. Il s'agit d'un mécanisme permettant d'examiner des questions et de partager des connaissances et des expériences de manière régulière au sujet des collaborations avec le secteur privé, ce qui permettra de veiller à la cohérence de l'approche de la mise en œuvre de la Stratégie.

### C. Politiques et directives opérationnelles

25. **Vérifications préalables et gestion des risques.** À sa cent soixante cinquième session (30 novembre - 4 décembre 2020), le Conseil de la FAO *a insisté sur l'importance des mécanismes de diligence raisonnable et de la gestion des risques, qui permettent d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts, en particulier, mais pas exclusivement, dans le cadre des activités relatives aux politiques et aux normes que mène la FAO, a demandé que la stratégie soit en adéquation totale avec le Pacte mondial des Nations Unies, et a demandé que les mécanismes et règles de diligence raisonnable soient actualisés et joints en annexe à la stratégie*<sup>11</sup>.

26. La Stratégie présente un ensemble de principes directeurs pour la mobilisation qui ont été adoptés lors de l'élaboration du nouveau cadre d'application de contrôles préalables de la FAO (cadre FRAME). Ces principes mettent l'accent sur les valeurs des Nations Unies, notamment la neutralité, l'intégrité et l'indépendance, la prévention des conflits d'intérêts, la transparence, etc.<sup>12</sup>

27. En outre, la FAO appelle à adopter une approche de l'évaluation et de la gestion des risques fondée sur l'adaptabilité et les contrôles préalables, une approche «proactive» du devoir de diligence qui se démarque de l'approche purement «défensive», c'est-à-dire qui facilite la formulation et la mise en œuvre de partenariats tout en préservant l'intégrité, l'impartialité et l'indépendance de la FAO et en gérant les risques, conformément aux préconisations du rapport du Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI) de 2017 et dans l'esprit du Pacte mondial des Nations Unies. La Stratégie souligne qu'il est important de mener les vérifications préalables et l'évaluation des risques dès les premières étapes, avant de s'engager auprès d'un partenaire du secteur privé potentiel, et de mettre en place des mesures d'atténuation des risques et de sauvegarde, ainsi qu'une séparation des tâches claire<sup>13</sup>.

28. La FAO a donné suite aux orientations du Conseil indiquées ci-dessus en mettant en œuvre les principes et les éléments énoncés dans la Stratégie lors de l'élaboration du cadre FRAME.

<sup>11</sup> [CL 165/REP, paragraphe 11 d\).](#)

<sup>12</sup> [Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, paragraphe 19.](#)

<sup>13</sup> [Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, paragraphes 14, 48, 49, 54, 55 et 59.](#)



29. La Stratégie a donc servi de guide lors de l'élaboration de la nouvelle approche du devoir de diligence de la FAO dans le cadre de l'évaluation et de la gestion des risques. En quelques mois seulement, la FAO a été capable d'examiner les approches, les systèmes et modes de travail antérieurs, ainsi que les problèmes qui se posent actuellement au sujet des fonctions de vérification préalable dans d'autres organisations du système des Nations Unies, notamment dans le contexte du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et de l'approche commune du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, puis de mettre au point le cadre FRAME et le nouveau plan d'exécution des tâches rationalisé de la FAO. L'actualisation des mécanismes de contrôle préalable a commencé en janvier 2021, après quoi des organismes des Nations Unies ont été consultés aux fins de l'évaluation comparative de mi-février à mars 2021 et enfin, les consultations internes des parties prenantes concernées ont eu lieu entre mars et juin 2021.

30. Les mécanismes et les règles internes de la FAO relatifs aux contrôles préalables ont été mis à jour en juillet et août 2021. Le nouveau cadre FRAME a été présenté aux Membres lors d'une consultation informelle le 27 août 2021.

31. Le cadre FRAME:

- i. définit des rôles et responsabilités clairs. La Direction centrale ou les chefs des bureaux régionaux (sous-directeurs généraux/représentants régionaux) sont chargés de s'assurer de la pertinence stratégique et de l'impact potentiel de toute collaboration envisagée; les fonctionnaires chargés des partenariats au sein de la Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR) et au sein de la Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) aident le responsable de la formulation pendant le processus et veillent au potentiel en matière d'impact, ainsi qu'à l'alignement, respectivement, sur la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé et sur la Stratégie en matière de partenariats avec les organisations de la société civile; les responsables de la formulation/pôles d'activités sont chargés de l'élaboration de la proposition, de la clarté du champ d'application et de la qualité de la collaboration proposée;
- ii. garantit la séparation des tâches. Afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêt, la Division d'appui aux projets (PSS) a été chargée des vérifications préalables et de l'évaluation des risques pour les partenariats avec le secteur privé et les autres acteurs non étatiques, ce qui a permis de séparer les tâches dans le domaine du développement des partenariats (PSR/PSU), et un nouvel organe de décision a été créé (voir l'alinéa 4 ci-dessous);
- iii. aide l'Organisation à passer d'une approche qui tend à éviter les risques à une approche consciente des risques dans le domaine des partenariats, et définit les catégories de risques au moyen d'un code couleur. Les collaborations proposées dont le risque est évalué comme moyen ou élevé demandent d'adopter une approche de la gestion des risques dans le cadre de laquelle le responsable de la formulation doit traiter les risques identifiés en proposant un ensemble de mesure d'atténuation et de gestion des risques, à l'aide du plan sur les impacts/avantages et l'atténuation/gestion des risques qui vient d'être proposé;
- iv. offre un processus d'examen et de prise de décisions solide, fondé sur des éléments probants et une approche fiable de l'évaluation et de la gestion des risques. Toutes les collaborations envisagées dont le risque est évalué comme moyen ou élevé, et faible pendant une période provisoire, sont examinées par le Comité des engagements et des partenariats qui vient d'être créé au niveau de la Direction centrale.

32. Les vérifications préalables et l'évaluation des risques sont menées en examinant l'entité et la collaboration proposées à l'aune d'un ensemble de critères spécifiques, ce qui permet de vérifier et d'évaluer les entités envisagées dans le contexte de la collaboration proposée. Ces critères sont les suivants: i) les critères d'exclusion, qui font référence aux catégories d'activité et aux pratiques commerciales considérées comme intrinsèquement incompatibles avec les valeurs des Nations Unies; ii) les entreprises des secteurs à haut risque; iii) les principes du Pacte mondial des Nations Unies; iv) les éléments environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance susceptibles de porter atteinte à la réputation.

33. Les nouveaux éléments du cadre FRAME ont permis de rationaliser le processus et le déroulement des activités, les contrôles préalables étant menés à un stade très précoce de la formulation, afin de déterminer très tôt les risques, les avantages, les mesures d'atténuation et de gestion, ainsi que des critères clairs, le déroulement des activités et le processus de prise de décisions. Tout cela a contribué à réduire considérablement le temps de mise en œuvre des examens et des contrôles préalables.

34. Le nouveau cadre FRAME s'inscrit dans le droit fil du Pacte mondial des Nations Unies et de ses principes communs<sup>14</sup>, la FAO ayant consulté activement l'unité du Pacte mondial des Nations Unies et l'équipe spéciale sur les partenariats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, ce qui a permis à la FAO d'aligner sa nouvelle approche sur celle du système des Nations Unies et de définir de bonnes pratiques, notamment l'adoption d'un code couleur pour les catégories de risques. La conception globale de l'approche prend en compte le rapport de 2017 du Corps commun d'inspection du système de Nations Unies.

35. En conclusion, le cadre FRAME adopte et permet de mettre en œuvre les principes figurant dans la Stratégie relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025 et donne la suite qu'il convient aux demandes des organes directeurs. Il est présenté à l'annexe II du présent document, et il est proposé de l'annexer à la Stratégie.

#### *D. Communication et promotion*

36. La FAO adopte une approche plus proactive et plus ciblée en ce qui concerne la recherche, le développement et l'intensification des nouvelles collaborations avec le secteur privé, ce qui demande de promouvoir stratégiquement auprès des entités du secteur privé susceptibles de s'engager les priorités de la FAO figurant dans le Cadre stratégique 2022-2031, en particulier l'ensemble des domaines programmatiques prioritaires. Le portail CONNECT offre à présent du contenu dans les six langues officielles de l'Organisation et remplace l'ancienne page web consacrée au secteur privé. La rubrique «Opportunités» sera enrichie en étroite collaboration avec les membres du Groupe de travail interdépartemental et offrira un large éventail de possibilités d'engagements formels et informels du secteur privé, aux niveaux mondial, régional et national, fortement ancrés dans le Cadre stratégique et les domaines prioritaires du programme.

37. La communication organisée en concertation par la direction sera intensifiée dans le cadre d'activités dans les médias et consistera également à promouvoir la conclusion d'accords formalisés, conformément aux orientations figurant dans la Stratégie. Un plan d'action de communication est en cours d'élaboration, afin de promouvoir la Stratégie et les outils correspondants auprès d'entités du secteur privé spécifiques. Le plan comportera des mesures permettant d'améliorer la visibilité des activités de la FAO au sein du secteur privé et de sensibiliser le personnel de la FAO.

### **IV. Prochaines étapes**

38. Depuis que la Stratégie a été adoptée par le Conseil, à sa cent soixante-cinquième session, sa mise en œuvre suit bien son cours et la FAO a intensifié ses efforts visant à créer pour le personnel de la FAO un environnement propice à l'adoption de nouveaux moyens de mobiliser le secteur privé. La poursuite du développement du portail CONNECT, y compris du système de gestion de la relation client, et du module de renforcement des capacités, notamment sur le cadre FRAME, tel que décrit, continue d'être une importante priorité de l'année 2021.

39. La FAO continuera de suivre la distribution régionale, typologique et thématique du portefeuille de partenariats avec le secteur privé, afin de mieux l'aligner sur la Stratégie et sur le Cadre stratégique, et élabore actuellement des indicateurs de performance clés, afin de mesurer les progrès accomplis.

---

<sup>14</sup> Pacte mondial des Nations Unies: *Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes.*

40. Ci-joint au présent document, la direction présente les deux annexes proposées: le cadre FRAME actualisé et le mandat du GCSP informel.

41. Compte tenu de son adhésion au principe de la transparence, la Direction prévoit de continuer à maintenir le dialogue avec les Membres dans le cadre de réunions d'information informelles sur les principaux aspects de la mobilisation du secteur privé et les étapes franchies en ce qui concerne la mise en œuvre, le suivi et la communication d'informations en 2022. Enfin, le premier rapport annuel des progrès accomplis et des résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie sera présenté au Comité du Programme, à sa cent trente-troisième session, en 2022.

## **Annexe 1. Mandat du Groupe consultatif informel pour le secteur privé (GCSP informel)**

### **A. Informations générales**

1. La FAO est consciente que le secteur privé est un allié important dans la lutte contre la faim et la malnutrition, qu'il a un rôle unique à jouer en matière d'innovation, de commerce, de financement et d'investissement et qu'il a la capacité de produire des effets à grande échelle s'agissant de la transformation des systèmes agroalimentaires. La Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025 a été approuvée par le Conseil de la FAO, à sa cent soixante-cinquième session et est à présent pleinement mise en œuvre. La Stratégie trace clairement les contours de la collaboration élargie et approfondie de la FAO avec le secteur privé et constitue un élément indispensable pour aider les pays à atteindre les ODD.

2. Sur la base de l'expérience acquise par des institutions internationales, notamment le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), la FAO a proposé de créer un Groupe consultatif pour le secteur privé (GCSP) informel, qui servirait d'espace de dialogue consultatif, afin d'améliorer la collaboration et les engagements dans l'ensemble du secteur privé. Le GCSP de la FAO sera un groupe de conseillers volontaires issus d'un éventail d'entités du secteur privé diversifié du point de vue géographique et typologique, et ayant pour mission d'améliorer la collaboration et les engagements avec le secteur privé. Dans le cadre des réunions qui se tiendront régulièrement, des observations et des interventions enrichiront les méthodes et les domaines de mobilisation proposés par la FAO, ainsi que la nouvelle Stratégie, qui est déployée dans l'ensemble de l'Organisation.

### **B. Objectifs et rôle du GCSP**

3. Le GCSP est un groupe consultatif d'experts indépendants qui rassemble et prend en compte les points de vue et les suggestions d'un éventail large et divers d'acteurs du secteur privé, afin d'appuyer la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé. Les membres sont indépendants de la FAO et de son Directeur général. Le GCSP formulera des avis techniques sur l'élargissement et l'approfondissement des partenariats stratégiques avec le secteur privé et sur l'amélioration de la communication de la FAO. Le GCSP peut échanger des informations avec le Mécanisme du secteur privé du CSA, mais son objectif est avant tout de contribuer à la concrétisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et du Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO.

4. Le GCSP aura un rôle strictement consultatif. Il peut formuler des recommandations, mais toutes les décisions concernant la mise en œuvre de la Stratégie incombent au Directeur général de la FAO et à ceux à qui il a délégué cette autorité conformément aux Textes fondamentaux de l'Organisation.

### **C. Missions du GCSP**

5. Le GCSP peut être consulté pour obtenir des avis et des retours d'informations informels, et peut formuler des recommandations, dans les domaines suivants:
- i. l'adaptation des formes de mobilisation aux différents types d'entités du secteur privé et la proposition de formules concurrentes aux configurations de partenariat classiques, en vue de garantir un plus large éventail de collaborations et de permettre une plus grande souplesse, y compris au niveau national;
  - ii. les mécanismes permettant d'accélérer la concrétisation des projets de mobilisation avec des entreprises de confiance et de même sensibilité, qui se seront révélées dans des plateformes communes ou des collaborations antérieures;
  - iii. les méthodes et les domaines de mobilisation proposés, ainsi que pour rechercher des données et des connaissances complémentaires sur un sujet donné, du point de vue du secteur privé;

- iv. l'élaboration de stratégies de mobilisation avec le secteur privé pour des coalitions thématiques;
- v. l'élaboration de stratégies de collaboration avec les MPME;
- vi. les approches du suivi et de l'évaluation de l'impact de la collaboration;
- vii. des contributions destinées remplir un calendrier commun de manifestations phares intéressant à la fois la FAO et le secteur privé, et d'autres possibilités de présentations et de sensibilisation;
- viii. pour recueillir des avis sur le prototype de portail unique CONNECT et en tester les fonctions – ce portail étant conçu dans un souci de transparence et pour accroître les perspectives de mobilisation et de collaboration avec le secteur privé –, y compris des avis sur toutes améliorations susceptibles de devoir être apportées aux systèmes, aux outils et aux ressources
- ix. pour recueillir des avis et des contributions sur les produits de communication de la FAO destinés au secteur privé.

#### **D. Présidence du GCSP**

6. Le GCSP sera présidé et convoqué par la Directrice générale adjointe, M<sup>me</sup> Beth Bechdol, et bénéficiera du soutien du Directeur de la Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR).

#### **E. Composition du GCSP**

7. Le GCSP sera composé de 20 membres, qui seront nommés pour un mandat unique de deux ans non renouvelable. La FAO s'efforcera de veiller à ce que l'éventail des acteurs du secteur privé soit large, équilibré et divers d'un point de vue géographique et que différents types d'entités du secteur privé soient représentées, notamment les MPME, les associations de producteurs, les fondations, les institutions financières privées, ainsi que les grandes entreprises et les multinationales.

8. Les membres du GCSP seront choisis par le Directeur général à partir d'une liste restreinte préparée par la Directrice générale adjointe, M<sup>me</sup> Beth Bechdol, sur la base des recommandations des bureaux régionaux de la FAO et de l'Axe Partenariats et diffusion du Siège.

9. Chaque bureau régional de la FAO, en étroite collaboration avec les Membres de la FAO, désignera jusqu'à 5 membres potentiels du GCSP par région, lesquels seront inclus dans la liste restreinte. L'Axe Partenariats et diffusion proposera également jusqu'à 5 membres potentiels.

10. Si nécessaire, la Directrice générale adjointe, M<sup>me</sup> Beth Bechdol, pourra inviter des membres du personnel technique à participer à la sélection en tant que spécialistes, afin qu'ils donnent des informations sur des sujets spécifiques.

11. Lors de la sélection des membres du GCSP, la FAO veillera attentivement à éviter les conflits d'intérêt potentiels avec les partenaires du secteur privé qui deviendront membres du GCSP.

12. La FAO prendra en compte les aspects suivants lors de la sélection des membres du GCSP:

- i. La diversité (géographique et des types d'entreprise): entités qui pourraient représenter les divers points de vue des acteurs du secteur privé, allant des multinationales et des MPME, y compris les jeunes entreprises et les organisations d'agriculteurs, aux associations interprofessionnelles, en passant par les organisations faitières représentant les intérêts du secteur privé, les institutions financières, les fondations philanthropiques, etc., telles que définies par la Stratégie.
- ii. La pertinence: entités représentant différents secteurs en rapport avec le mandat et le champ d'action de la FAO dans l'ensemble des systèmes alimentaires.
- iii. L'impact: entités qui présentent un fort potentiel d'impact à grande échelle.
- iv. L'innovation: entités qui peuvent ouvrir des perspectives d'innovation .
- v. L'engagement vis-à-vis du mandat de la FAO: les représentants doivent être disponibles pour apporter leur contribution deux à trois fois par an à titre volontaire

### **F. Réunions du GCSP**

13. Le GCSP se réunira au moins deux fois par an et tiendra des réunions *ad hoc* supplémentaires, si nécessaire. Les réunions se tiendront en ligne et les membres du GCSP ne recevront aucune forme de compensation ni aucun remboursement des dépenses liées à leur participation.

14. Les Membres de la FAO peuvent observer les réunions du GCSP, en nommant un observateur pour chacun des groupes régionaux établis aux fins de l'élection des membres du Conseil.

### **G. Amendements**

15. Le présent mandat peut être amendé par le Directeur général,

## Annexe 2. Cadre de contrôle préalable pour l'évaluation et la gestion des risques dans la collaboration avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques

### I. INTRODUCTION

1. Selon le Cadre stratégique de la FAO 2022-2031 (le Cadre stratégique)<sup>15</sup>, les partenariats sont essentiels pour atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 car, face aux défis actuels, la coopération s'impose de part et d'autre des frontières, mais aussi à l'échelle de la société dans son ensemble, y compris avec le secteur privé<sup>16</sup>.
2. La *Stratégie relative aux partenariats à l'échelle de l'Organisation*<sup>17</sup>, la *Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025* et la *Stratégie de la FAO en matière de partenariat avec les organisations de la société civile* (2013) constituent à elles trois le cadre pour la mobilisation des acteurs non étatiques<sup>18</sup> et soulignent qu'il est important de collaborer sur un pied d'égalité avec la société civile et le secteur privé pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD)<sup>19</sup>, ce qui va dans le droit fil de l'accent mis par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies<sup>20</sup> sur la nécessité de rendre plus efficace la coopération du système des Nations Unies avec le secteur privé, afin d'appuyer la réalisation du Programme 2030 et de favoriser des modèles d'activité durables.
3. Le Cadre de contrôle préalable pour l'évaluation et la gestion des risques dans la collaboration avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques (FRAME) est un cadre actualisé qui vise à équilibrer les avantages et les risques potentiels découlant des éventuelles collaborations futures, tout en préservant l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité de la FAO.
4. À sa cent soixante-cinquième session (30 novembre - 4 décembre 2020), le Conseil de la FAO a approuvé la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025 (la Stratégie). Le Conseil a demandé que la stratégie soit en adéquation totale avec le Pacte mondial des Nations Unies et a demandé que les mécanismes et règles de diligence raisonnable soient actualisés et joints en annexe à la Stratégie<sup>21</sup>.
5. Le cadre FRAME est aligné sur la Stratégie et tient compte des recommandations du Conseil au sujet de l'adéquation totale de la Stratégie avec le Pacte mondial des Nations Unies et de l'actualisation des mécanismes et règles relatifs aux vérifications préalables de rigueur («devoir de diligence»).

<sup>15</sup> C 2021/7.

<sup>16</sup> Les partenariats sont également l'un des «cinq P»<sup>16</sup> (populations, planète, prospérité, paix et partenariats) pour le développement durable et sont inscrits dans l'ODD 17, qui souligne l'importance qu'ils revêtent s'agissant d'atteindre les objectifs de Programme 2030.

<sup>17</sup> Stratégie relative aux partenariats à l'échelle de l'Organisation, 2012.

<sup>18</sup> **Les acteurs non étatiques** sont les entités du secteur privé, la société civile et les universités ou institutions de recherche privées ou financées par le secteur privé.

**Société civile:** cette catégorie regroupe les organisations à caractère associatif, les organisations non gouvernementales (ONG), les associations professionnelles et les mouvements sociaux.

**Secteur privé:** dans le cadre de la *Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025*, la FAO considère que le secteur privé englobe un large éventail d'entités: agriculteurs, pêcheurs, exploitants forestiers, éleveurs et micro-entreprises, petites et moyennes entreprises (y compris les coopératives, les organisations de producteurs des secteurs de l'agriculture, de la pêche, de la foresterie et de l'élevage et les entreprises à vocation sociale), mais aussi grandes entreprises – nationales et multinationales –, et fondations philanthropiques. La Stratégie prend également en compte les associations sectorielles ou professionnelles et les consortiums représentant des intérêts privés. Tout consortium, organisation ou fondation financé en grande partie ou dirigé par des entités privées sera considéré comme faisant partie du secteur privé, y compris les entreprises publiques. La Stratégie ne concerne pas les universités et les institutions de recherche.

<sup>19</sup> *Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025*, CL 165/4, paragraphes 16 à 18. La FAO est l'organisme des Nations Unies responsable de 21 indicateurs associés aux ODD 2, 5, 6, 12, 14 et 15 et contribue à cinq autres indicateurs. À ce titre, la FAO contribue aux efforts de suivi du Programme 2030 que mènent les pays.

<sup>20</sup> JIU/REP/2017/8.

<sup>21</sup> Rapport de la cent soixante-cinquième session du Conseil.



## II. PRINCIPES DIRECTEURS ET ADÉQUATION AVEC LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

6. Le cadre FRAME intègre l'ensemble des principes directeurs de la Stratégie qui encadrent la collaboration avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques. Les principes mettent l'accent sur les valeurs des Nations Unies que sont la neutralité, l'intégrité et l'indépendance, la prévention des conflits d'intérêts et la transparence.

7. Le cadre FRAME promeut l'adhésion au cadre qui régit l'ensemble du système des Nations Unies et aux dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, y compris les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (ONU, 2011). Les principes sur les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption sont des critères fondamentaux du processus de vérifications préalables mené dans le cadre de la collaboration avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques et sont alignés sur les Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes, établies par le Secrétaire général de l'ONU en 2015.

8. Ainsi, les collaborations entre la FAO et les acteurs non étatiques, y compris le secteur privé doit, doivent:

- i. *apporter la preuve d'une contribution nette à la réalisation des ODD;*
- ii. *respecter les valeurs de la FAO et des Nations Unies;*
- iii. *ne pas compromettre (ou ne pas être susceptible de compromettre) la neutralité, l'impartialité, l'intégrité, l'indépendance, la crédibilité ni la réputation de la FAO;*
- iv. *être gérées efficacement et éviter tout conflit d'intérêt ou autre risque pour la FAO;*
- v. *apporter la preuve d'une contribution au mandat, aux objectifs et à la mission de la FAO;*
- vi. *respecter la nature intergouvernementale de la FAO et le pouvoir de décision de ses Membres, tel qu'il est défini dans l'acte constitutif de la FAO;*
- vii. *soutenir et améliorer, sans compromis, l'approche scientifique neutre, indépendante et fondée sur les faits qui sous-tend le travail de la FAO;*
- viii. *protéger la FAO de toute influence indue, en particulier dans les travaux de définition et d'application des politiques et des normes et autres instruments prescriptifs;*
- ix. *être menées dans la transparence, l'ouverture, le souci d'intégration, la responsabilisation, l'intégrité et le respect mutuel<sup>22</sup>;*
- x. *maximiser l'impact du développement au niveau local et sur les bénéficiaires, en particulier les petits exploitants agricoles et leurs associations ainsi que les jeunes et les femmes, en respectant les principes de «ne laisser personne de côté» et de «ne pas nuire».*

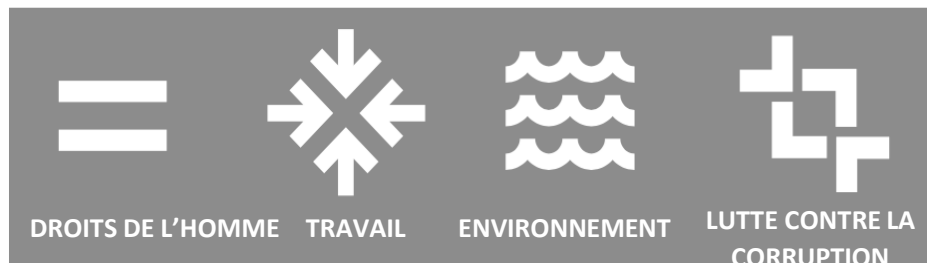
9. Un principe de non-exclusivité oriente également le cadre FRAME. La FAO n'accorde donc pas d'exclusivité à quelconque partenaire du secteur privé ou acteur non étatique. La collaboration avec un acteur non étatique ne signifie pas que la FAO approuve ou préfère ledit partenaire du secteur privé ou autre acteur non étatique, ni ses produits et services. Lorsqu'elle envisage de collaborer avec le secteur privé ou un autre acteur non étatique, la FAO préfère s'engager auprès d'entités qui font preuve d'un engagement et d'efforts constants pour contribuer au mandat de la FAO, aux ODD et à l'alignement sur les normes internationales et sectorielles, notamment les Principes du Pacte mondial des Nations Unies<sup>23</sup> et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, CL 165/4, paragraphe 19.

<sup>23</sup> *Principes du Pacte mondial des Nations Unies: droits de l'homme (principes 1 et 2), travail (principes 3, 4, 5 et 6), environnement (principes 7, 8 et 9), lutte contre la corruption (principe 10).*

<sup>24</sup> *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en œuvre du cadre de référence des Nations Unies «protéger, respecter et réparer», Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.*

10. Le Pacte mondial des Nations Unies a été créé pour défendre, promouvoir et intégrer dans les entreprises les dix Principes<sup>25</sup>, qui définissent la manière dont une organisation travaille et interagit avec la société, les clients, les employés, les fournisseurs et l'environnement. Les Principes sont fondés sur la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption. Ils portent sur les domaines suivants:



11. Le cadre FRAME vise à mettre en œuvre les principes indiqués ci-dessus dans le cadre de l'approche des vérifications préalables et du processus d'évaluation et de gestion des risques, comme le décrit la section suivante.

### III. ACTUALISATION DES MÉCANISMES ET DES RÈGLES DE LA FAO RELATIFS AUX CONTRÔLES PRÉALABLES – FRAME

12. Le cadre FRAME intègre les éléments principaux suivants, sur lesquels il se fonde:
- i. Une approche de la gestion des risques.
  - ii. Des rôles et responsabilités clairs, y compris une fonction indépendante de vérifications préalables et d'évaluation/gestion des risques.
  - iii. La mise à jour et la rationalisation du processus de vérifications préalables de la FAO.
  - iv. Un examen et des prises de décisions fiables

#### A. APPROCHE DE LA GESTION DES RISQUES

13. Le cadre FRAME favorise «une approche proactive du devoir de diligence qui se démarque de l'approche "défensive"»<sup>26</sup>. On obtient donc une approche ouverte des partenariats, ainsi que des mécanismes pertinents pour recenser, évaluer, atténuer et gérer les risques liés aux collaborations qui, sans cela, pourraient porter atteinte à la réputation de la FAO, à sa nature intergouvernementale, ainsi qu'à son indépendance et à son impartialité.

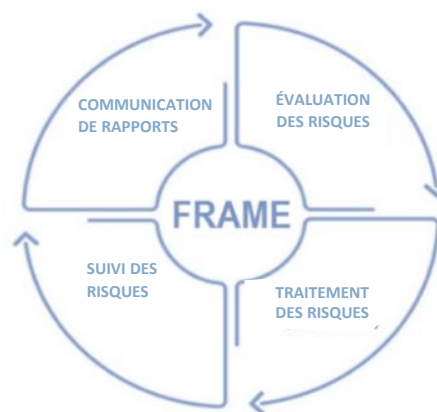
14. La gestion des risques fait partie intégrante de la prospection et de la prise de décisions. La nouvelle approche permet de recenser et d'évaluer les risques liés à l'entité et à la collaboration proposés (au moyen de contrôles préalables et de l'évaluation des risques), tout en réduisant l'exposition aux risques identifiés (atténuation et gestion des risques).

<sup>25</sup> Appendice III.

<sup>26</sup> Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, CL 165/4, paragraphe 50.

15. Les étapes à suivre sont les suivantes:

- i. Définir le partenaire potentiel, ainsi que le champ d'application et le contexte de la collaboration proposée.
- ii. Mener dès les premiers stades les vérifications préalables et l'évaluation des risques concernant l'entité et la collaboration proposées.
- iii. Rechercher des mesures d'atténuation des risques et les avantages des collaborations potentielles.
- iv. Examiner régulièrement le suivi et la gestion des risques.
- v. Établir des rapports sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et les communiquer.
- vi. Communiquer avec les principales parties prenantes et les consulter (remontée de l'information sur les risques)



16. Afin de faciliter la transition d'une approche qui tend à éviter les risques à une approche consciente des risques, toutes les collaborations proposées avec des entités dont le niveau de risque a été évalué comme étant de moyen à élevé sont examinées en même temps que leurs éventuels impact/avantages, les mesures d'atténuation des risques et le plan de gestion des risques proposé.

17. L'approche de la gestion des risques selon le cadre FRAME permet de mieux réagir face à l'incertitude, de renforcer les capacités à atteindre les objectifs et d'obtenir les avantages qui doivent découler de la collaboration, ce qui, en fin de compte, minimise les risques et maximise les possibilités.

## B. DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS

18. La clarté des rôles et des responsabilités, y compris une séparation des tâches pertinente, sont au cœur du cadre FRAME:

- i. La Division d'appui aux projets de la FAO (**PSS**) effectue les contrôles préalables et l'évaluation des risques en vue des collaborations avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques, est l'unité responsable du cadre FRAME<sup>27</sup> et fait office de Secrétariat du Comité des engagements et des partenariats.
- ii. Le **responsable de la formulation** est chargé de rechercher, de proposer et d'élaborer des collaborations avec le secteur privé et les autres acteurs non étatiques et d'en gérer la mise en œuvre. Le responsable de la formulation, en fonction du champ d'application de la proposition, peut être un représentant de la FAO (FAOR), un coordonnateur sous-régional (SRC), un sous-directeur général (ADG), un sous-directeur général/représentant régional ou le chef d'une division ou d'un bureau technique du Siège.
- iii. Le **fonctionnaire chargé des partenariats** – au sein de la Division de la mobilisation de ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR) pour les collaborations avec le secteur privé, et au sein de la Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) pour la collaboration avec d'autres acteurs non étatiques – appuie et facilite la formulation et la gestion des risques, ainsi que la mise au point finale des collaborations proposées.
  - i. Le **Comité des engagements et des partenariats** est l'autorité qui prend les décisions finales.

<sup>27</sup> Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, CL 165/4, paragraphe 63 et annexe I.

### C. UN PROCESSUS DE VÉRIFICATION PRÉALABLE ACTUALISÉ ET RATIONALISÉ

19. Le cadre FRAME précise l'objectif des vérifications préalables, détermine le champ d'application du processus de vérifications préalables, indique des critères clairs pour les vérifications préalables et l'évaluation des risques et actualise et rationalise les mécanismes concernés.

20. Les vérifications préalables font référence à un ensemble de critères et de paramètres et à une série de pratiques analytiques utilisées pour évaluer le type et le niveau des risques au regard des avantages, risques auxquels une organisation du système des Nations Unies pourrait être exposée dans le cadre d'une éventuelle interaction ou association avec des acteurs non étatiques. Les évaluations des risques et les recommandations découlant de l'exercice du devoir de diligence font partie intégrante de la prospection, de la prise de décisions et des systèmes de gestion des risques en matière de partenariats<sup>28</sup>.

21. L'objectif du cadre FRAME est de contribuer à la prise de décisions organisationnelles éclairées au sujet des collaborations avec le secteur privé et d'autres entités non étatiques. Le cadre FRAME prévoit:

- i. d'établir le profil des partenaires potentiels, afin d'obtenir des éléments probants qui donnent des informations sur les possibilités et les risques liés aux partenariats potentiels, en commençant par passer les entités au crible d'un ensemble de critères définis permettant d'évaluer le niveau de risque;
- ii. d'examiner les risques et les avantages potentiels, afin de s'assurer que la décision de collaborer avec des acteurs non étatiques et les modalités de cette collaboration sont fondées sur une évaluation pertinente des avantages, de l'impact et des risques potentiels;
- iii. de définir des mesures d'atténuation des risques, afin d'éviter, de minimiser et/ou de gérer les risques, ce qui permet de s'assurer qu'un dispositif favorisant la prise de décisions éclairées et une gestion des risques adaptée est en place.

22. **Champ d'application des contrôles préalables:** Il est nécessaire de mener un processus de vérifications préalables et d'évaluation/gestion des risques (processus de contrôle préalable réglementaire) pour:

- i. toutes les collaborations potentielles avec le secteur privé ou d'autres acteurs non étatiques;
- ii. tout nouvel engagement important dans le cadre d'une collaboration existante avec le secteur privé ou d'autres acteurs non étatiques;
- iii. tout renouvellement d'une collaboration arrivée à son terme, lorsque les vérifications nécessaires n'ont pas été menées ou ont été menées avant la création du cadre FRAME;
- iv. tout nouveau problème porté à l'attention de la FAO concernant une collaboration en cours avec le secteur privé ou d'autres acteurs non étatiques;
- v. les partenaires opérationnels potentiels de la FAO visés à la section 701 du Manuel de la FAO<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Approche commune aux entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en matière de recherche prospective et d'exercice du devoir de diligence dans le cadre des partenariats avec le secteur privé, 2020, paragraphe 1.

<sup>29</sup> Les collaborations proposées avec des partenaires opérationnels qui ont été évaluées comme étant à risque moyen ou élevé ne font pas l'objet d'un examen de la part du Comité des engagements et des partenariats, puisqu'elles suivront la procédure de planification de la détection et de l'évaluation des risques décrite dans le Guide administratif de la FAO, notamment dans la [section sur la détection et l'évaluation des risques chez les partenaires opérationnels](#).

23. **Application des contrôles préalables:** Les contrôles sont effectués en regard de l'ensemble des critères suivants:

- i) **Critères d'exclusion:** La FAO use d'une série de critères d'exclusion applicables à la mobilisation commune entre la FAO et le secteur privé. Ces critères font référence aux catégories d'activité et aux pratiques considérées comme intrinsèquement incompatibles avec les valeurs des Nations Unies, avec les traités conclus sous l'égide des Nations Unies ou avec d'autres normes internationales, tels qu'indiqués à l'**appendice I**.

En principe, aucune suite ne sera donnée aux collaborations potentielles qui se heurtent aux critères d'exclusion, et les partenariats existants seront interrompus si, lors de la mise en œuvre, des éléments montrent que le critère d'exclusion s'applique. Toutefois, des interactions restent encore possibles avec certaines entités du secteur privé ou certains acteurs non étatiques évalués comme présentant un risque important, dans des cas exceptionnels (uniquement lorsque le processus de vérifications préalables est complètement terminé, y compris l'examen et la décision du Comité des engagements et des partenariats) où les bénéficiaires et les parties prenantes de la FAO pourraient tirer un avantage substantiel d'une collaboration clairement définie qui contribuerait à l'exécution du mandat de la FAO, et si des mécanismes permettant de protéger les intérêts de la FAO peuvent être mis en place<sup>30</sup>.

- ii) **Secteurs à haut risque:** Certains secteurs, en raison de leur nature ou de leur contexte opérationnel, peuvent avoir des incidences négatives sur les communautés et l'environnement. Toutes les organisations du système des Nations Unies ont une liste de secteurs à haut risque. Cette catégorisation est très spécifique au mandat de chaque organisation. Les listes des secteurs à haut risque de la FAO concorde en grande partie avec celle de plusieurs autres organismes du système des Nations Unies. L'engagement de ces entités qui œuvrent dans des secteurs à haut risque et leurs pratiques de réduction des risques seront cruciaux pour atteindre les ODD, tout comme la capacité de la FAO d'interagir et de collaborer après avoir mis en place les mesures d'évaluation et de gestion des risques qui conviennent.

La FAO considère qu'il faut être particulièrement prudent et mener un examen attentif s'agissant des secteurs à haut risque indiqués à l'**appendice II**. Les collaborations proposées avec une entité opérant dans un secteur à haut risque et qui relèvent du mandat de la FAO seront examinées, après avoir fait l'objet d'un processus complet de vérifications préalables et d'évaluation des avantages et des risques et après la formulation de mesure d'atténuation des risques et d'un plan de gestion des risques.

- iii) Adhésion des entités aux **Principes du Pacte mondial des Nations Unies:** Le processus de vérification préalable est mené au regard des dix Principes du Pacte mondial des Nations Unies. Il vise à s'assurer que l'entité agit de manière à respecter, au minimum, certaines obligations fondamentales concernant les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les dix principes sont indiqués à l'**appendice III**.

- iv) Tous les risques **environnementaux, sociaux et risques liés à la gouvernance** susceptibles de nuire à la réputation de l'Organisation qui ont été recensés: Le comportement des entités proposées est soigneusement examiné, l'objectif étant de s'assurer que celles-ci respectent les critères environnementaux, sociaux et les critères liés à la gouvernance. L'évaluation des risques prend en compte tout incident ou manquement éventuel lié aux composantes environnementale, sociale et liée à la gouvernance, comme suit:

- Le critère **environnemental** peut concerner la consommation d'énergie, les déchets, la pollution, la conservation des ressources naturelles et le traitement des animaux dans l'entreprise. Le critère peut également être utilisé pour évaluer les risques liés à l'environnement auxquels une entreprise pourrait être confrontée et évaluer comment l'entreprise gère ces risques.
- Le critère **social** porte sur les relations commerciales de l'entreprise, ainsi que sur les conditions de travail, le droit du travail et la diversité.

<sup>30</sup> Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, CL 165/4, paragraphe 57.

- La gouvernance concerne toutes malversations, que celles-ci soient liées à des pots-de-vin ou autres formes de corruption, aux impôts, à la rémunération des dirigeants, au droit de vote des actionnaires ou au contrôle interne.

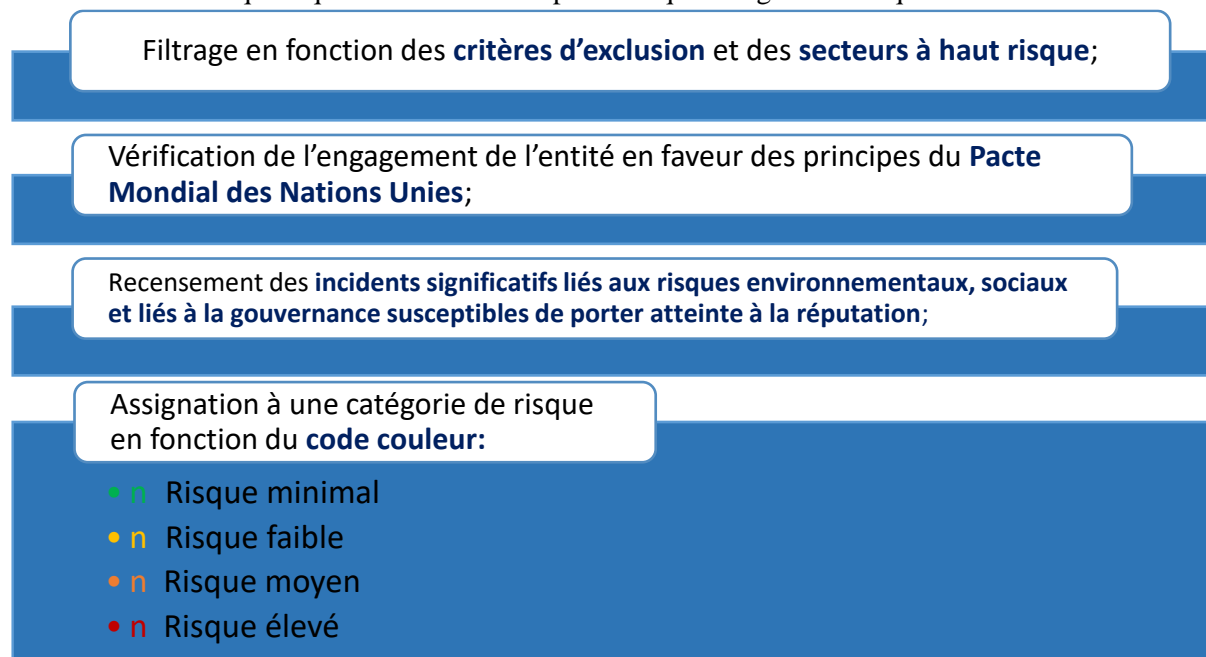
24. **Évaluation des risques:** Le processus de vérification préalable cerne les risques potentiels de la collaboration proposée qui pourraient nuire à la réputation de la FAO, à sa nature intergouvernementale, à son indépendance et à son impartialité.

25. Les risques les plus fréquemment recensés dans le cadre des collaborations proposées, au regard de l'ensemble des critères, concernent, entre autres aspects:

- les conflits d'intérêts;*
- l'influence induite ou abusive exercée par une entité sur les activités de la FAO, en particulier, mais pas exclusivement, sur les politiques, l'établissement de normes de procédure et de normes techniques;*
- un retentissement négatif sur l'intégrité, l'indépendance, la crédibilité, la réputation ou le mandat de la FAO;*
- le risque que la mobilisation serve principalement les intérêts de l'entité, avec un bénéfice limité ou nul pour la FAO;*
- le risque que la mobilisation confère à l'entité du secteur privé un agrément de son nom, de sa marque, de son produit, de ses opinions ou de son activité, ou un avantage déloyal;*
- le risque d'exploitation de la FAO par une entité du secteur privé uniquement soucieuse de sa propre image («blue-washing»); et le fait que le partenariat n'ait pas apporté les avantages attendus<sup>31</sup>.*

26. À cette étape du processus de vérifications préalables, un système de code couleur est utilisé pour représenter le niveau de risque global évalué – chaque couleur correspondant à un niveau de risque de la collaboration avec le partenaire potentiel – niveau établi à la suite de la vérification et de l'analyse au regard de l'ensemble des critères indiqués ci-dessus.

27. La figure ci-dessous montre comment les vérifications préalables et l'évaluation des risques sont menées et indique à quelle couleur correspond chaque catégorie de risques.



<sup>31</sup> Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025, CL 165/4, paragraphe 52.

28. **Déroulement des vérifications préalables:** Il y a d'abord une phase de filtrage qui consiste à s'assurer que la collaboration proposée est pertinente par rapport au programme, qu'elle est en adéquation avec la Stratégie et qu'elle est susceptible de produire des effets. La confirmation de la pertinence programmatique est donnée par le responsable principal/chef du bureau concerné, tandis que l'adéquation avec la Stratégie et les effets potentiels sont vérifiés par un fonctionnaire chargé des partenariats (PSR ou PSU), puis la proposition fait l'objet des vérifications préalables.

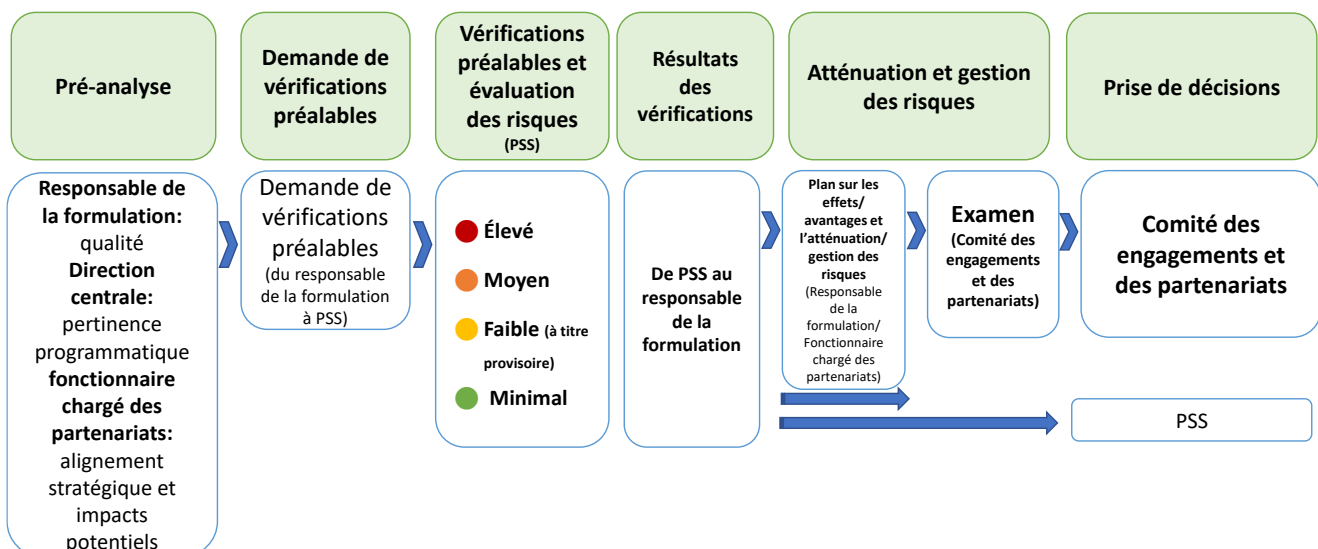
29. La collaboration proposée avec l'entité du secteur privé ou un autre acteur non étatique est alors présentée à la Division d'appui aux projets, qui procède aux **vérifications préalables et à l'évaluation des risques**. Les vérifications préalables et l'évaluation des risques ont donc lieu à un stade très précoce.

30. Le niveau de risque assigné à l'entité dans le contexte de la collaboration proposée détermine le déroulement des activités. Les cas présentant un risque minimal sont signalés directement au responsable de la formulation par la Division d'appui aux projets. Les cas évalués comme présentant un risque faible seront examinés par le Comité des engagements et des partenariats à titre provisoire, tandis que, pour les cas évalués comme présentant un risque moyen ou élevé, il faudra mettre au point un **plan sur les effets/avantages et l'atténuation/gestion des risques** qui sera examiné par le Comité des engagements et des partenariats, tout comme les vérifications préalables. Cela aidera l'Organisation à passer d'une approche qui tend à éviter les risques à une approche consciente des risques en matière de partenariats, grâce à un processus de prise de décision fondé sur des éléments probants.

31. Le plan est un document court et structuré qui clarifie et définit mieux les avantages et les effets attendus de la proposition et présente en détail les mesures d'atténuation des risques qu'il convient de prendre pour chacun des principaux risques recensés lors des vérifications préalables, ainsi que le dispositif de gestion proposé pour garantir une gestion des risques adaptée lors de la mise en œuvre. Le plan est un élément fondamental du cadre FRAME.

32. Le Comité des engagements et des partenariats examine les effets/avantages au regard des risques, ainsi que les mesures d'atténuation et de gestion des risques proposées, afin de s'assurer que les avantages l'emportent sur les risques atténués.

33. La figure ci-dessous présente les principales étapes du processus.





#### D. PRISE DE DÉCISIONS FIABLE

34. Le cadre FRAME propose une approche fiable et donne des éléments probants en ce qui concerne les effets/avantages et l'évaluation et la gestion des risques, qui sont à la base d'un processus d'examen et de prise de décisions fiable, lui-même fondé sur les niveaux de risque évalués et l'atténuation des risques.

35. Le **Comité des engagements et des partenariats**<sup>32</sup> est un organe de décision composé de la direction centrale de la FAO, qui en sont les membres, et d'autres membres clés du personnel, qui y assistent en qualité d'observateurs. Il examine tous les cas dont le risque est faible (à titre provisoire), moyen et élevé en évaluant la clarté de l'intention de la collaboration potentielle, ses éventuels avantages et effets et le plan d'atténuation des risques au regard des risques recensés et évalués dans le rapport sur les vérifications préalables, et donne des orientations sur les politiques.

36. Les **décisions du Comité** sont prises par consensus. Le Comité peut: i) approuver une collaboration proposée; ii) ne pas approuver une collaboration proposée; iii) approuver une collaboration proposée, sous conditions (par exemple, que les éléments concernant l'atténuation des risques présentés dans le plan, ainsi que toute condition ou recommandation indiquée par le Comité, soient intégrés dans l'instrument juridique concerné lors de la mise au point définitive et la formalisation de la collaboration); iv) saisir le Directeur général de la question.

37. Ce n'est qu'une fois que le processus de vérifications préalables a été mené à bien, et que les propositions dont le risque est faible (à titre provisoire), moyen et élevé ont été validées par le Comité, que le partenariat potentiel peut être conclu, dans le cadre des instruments juridiques pertinents et en suivant les procédures existantes<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Circulaire administrative AC 2021/07, 27 avril 2021.

<sup>33</sup> Bulletin du Directeur général DGB 2014/13.

## Appendice I. Critères d'exclusion de la FAO<sup>34</sup>

La FAO use d'un corps de critères d'exclusion applicables à la mobilisation commune entre la FAO et le secteur privé. Ces critères font référence aux catégories d'activité et aux pratiques considérées comme intrinsèquement incompatibles avec les valeurs des Nations Unies, avec les traités conclus sous l'égide des Nations Unies ou avec d'autres normes internationales. La FAO ne s'engage pas, par principe, avec des entités qui:

- i. se livrent à des activités incompatibles avec les sanctions, résolutions ou conventions du Conseil de sécurité des Nations Unies (par exemple sur le climat, la biodiversité, la criminalité transnationale organisée, le financement du terrorisme) ou d'autres mesures similaires, y compris les normes de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LAB/CFT) du Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI) du Fonds monétaire international;
- ii. sont complices de violations des droits de l'homme, tolèrent le travail forcé ou obligatoire ou le recours au travail des enfants;
- iii. sont concernées par les critères d'exclusion énoncés dans le Pacte mondial des Nations Unies<sup>35</sup>;
- iv. participent à la production et à la distribution en gros de produits du tabac, ou dont les revenus proviennent des jeux d'argent (à l'exception des loteries) ou de la pornographie;
- v. n'ont pas systématiquement démontré leur volonté de respecter, ou n'ont pas respecté dans les faits, les principes des Nations Unies, notamment les déclarations ou principes qui sont conformes, ou en reflètent l'esprit, à la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de Rio, la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, le Pacte mondial des Nations Unies, les Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme ou la politique de tolérance zéro au sein du système des Nations Unies à l'égard de toutes les formes d'exploitation et d'abus sexuels.

---

<sup>34</sup> *Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025*, CL 165/4, paragraphe 54.

<sup>35</sup> Les critères d'exclusion énoncés dans le Pacte mondial des Nations Unies sont les suivants:

- *Faire l'objet d'une sanction de la part de l'ONU.*
- *Figurer dans la liste des Nations Unies des fournisseurs non admissibles pour des raisons éthiques.*
- *Tirer des revenus de la production, de la vente et/ou du transfert de mines antipersonnel ou de bombes à sous-munitions.*
- *Tirer des revenus de la production et/ou de la fabrication de tabac.*

## Appendice II. Les secteurs à haut risque dans un contexte opérationnel

Les entités qui opèrent dans des secteurs à haut risque doivent être traitées avec une prudence particulière et avec la plus grande attention. Les secteurs considérés par la FAO comme présentant un haut risque sont indiqués ci-dessous.

<p><b>Pétrole et gaz</b> Extraction de pétrole et de gaz (y compris les sables bitumineux); fabrication de produits pétroliers raffinés; transport par oléoduc/gazoduc; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Métaux et extraction minière</b> Extraction minière (y compris charbon, diamants et autres pierres précieuses ou semi-précieuses, métaux, uranium, etc.), fabrication de fer, d'acier, de métaux non ferreux et de métaux précieux; coulage de métaux; traitement et enrobage de métaux; exploitation de carrières; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Services collectifs</b> Production d'énergie électrique au moyen de grands barrages, de grandes centrales solaires ou éoliennes, de centrales nucléaires, de centrales à énergie fossile (gaz ou charbon, par exemple); transport et distribution d'énergie électrique; collecte et traitement de l'eau et approvisionnement en eau; réseau d'assainissement; traitement et élimination des déchets; récupération de matériaux (recyclage); les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Grandes infrastructures</b> Construction de bâtiments, de routes, de voies ferroviaires, projets d'ingénierie civile; construction ou modernisation de grands ouvrages (barrages, centrales nucléaires, gazoducs...); les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Agriculture et pêche à grande échelle</b> Production végétale, notamment huile de palme ou autres monocultures pratiquées à grande échelle (cultures destinées à la production d'agocarburants, par exemple); élevage de bétail, production de produits de la mer; aquaculture; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Alcool</b> Fabricants de boissons alcoolisées; grossistes, distributeurs et importateurs dont l'activité porte seulement et exclusivement sur les boissons alcoolisées ou dont l'activité principale est la production de boissons alcoolisées; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Produits chimiques</b> Fabricants de produits chimiques, notamment de produits pharmaceutiques, pétrochimiques, agrochimiques (engrais ou pesticides, par exemple), de semences et d'autres intrants; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées substantiellement par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>
<p><b>Organismes génétiquement modifiés (OGM)</b> Fabricants d'OGM; grossistes, distributeurs et importateurs dont l'activité porte seulement et exclusivement sur les OGM ou dont l'activité principale est la production d'OGM; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées substantiellement par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.</p>

**Aliments prêts à consommer et boissons sucrées**

Fabricants de boissons sucrées et/ou d'aliments à forte teneur en graisses, sel et/ou sucre; grossistes, distributeurs et importateurs dont l'activité porte seulement et exclusivement sur les boissons sucrées et/ou les aliments à forte teneur en graisses, sel et/ou sucre ou dont l'activité principale est la production de ces denrées; les associations ou autres entités qui représentent ou sont financées en grande partie par les secteurs susmentionnés, ainsi que les groupes de pression de ces secteurs.

## Appendice III. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies

### Droits de l'homme

**Principe 1:** Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection des droits humains qui ont été proclamés au niveau international.

**Principe 2:** Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits humains.

### Travail

**Principe 3:** Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

**Principe 4:** Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

**Principe 5:** Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

**Principe 6:** Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

### Environnement

**Principe 7:** Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

**Principe 8:** Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

**Principe 9:** Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

### Lutte contre la corruption

**Principe 10:** Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.