



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

Nouvelle stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025

Résumé

La FAO s'est engagée dans un processus inclusif avec les Membres pour élaborer une nouvelle vision à laquelle fait suite une actualisation de la Stratégie 2013, ce qui a été encouragé par la cent soixante-troisième session du Conseil à la fin de 2019. Cette nouvelle stratégie, qui est le fruit d'un processus privilégiant la consultation, se fonde sur: i) les recommandations et les besoins exprimés par les Membres de la FAO; ii) les recommandations et les commentaires recueillis auprès d'acteurs du secteur privé; iii) les enseignements dégagés par d'autres organisations du système des Nations Unies, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome; iv) l'expérience propre à la FAO de sa Stratégie de 2013; v) la forte demande des bureaux techniques, des bureaux régionaux, sous-régionaux et des bureaux techniques d'intensifier la mobilisation du secteur privé; et vi) l'évaluation indépendante menée en 2019.

À la suite d'une vaste consultation de ses Membres par l'entremise des Groupes régionaux, ainsi qu'une série de consultations de l'ensemble des Membres conduite par le Président du Comité du Programme, la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025 (la Stratégie) a pour objet de conférer à l'Organisation un rôle davantage proactif et catalyseur en appui à ses Membres, en définissant un itinéraire précis de mesures devant conduire à nouer des partenariats plus novateurs avec le secteur privé. La Stratégie vise aussi à construire des partenariats fondés sur des principes et animés d'une finalité précise, appelés à produire un impact sensible et qui ne feront pas de laissés-pour-compte, en respectant les Directives relatives à une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé qui soit articulée sur des principes.

La Stratégie comporte les éléments suivants: 1) une nouvelle vision du développement proactif de partenariats avec le secteur privé; 2) des principes en matière d'engagement; 3) la définition des grands domaines stratégiques de la mobilisation; 4) des mécanismes actualisés et élargis grâce auxquels des partenariats peuvent être forgés; 5) une approche adaptée et prudente de l'évaluation et de la gestion des risques; 6) de nouvelles modalités d'évaluation et de mesure des résultats attendus des partenariats. Ce document présente également les principales mesures requises pour appliquer cette stratégie.

Il convient de noter que le renforcement de la collaboration avec le secteur privé dans le cadre de la présente Stratégie repose sur les considérations suivantes: i) au regard de la nature intrinsèque de la composition et de la gouvernance de la FAO, les interlocuteurs principaux de l'Organisation sont les États Membres; et ii) les Textes fondamentaux, les règles, les procédures ou la composition des organes directeurs ne sont pas concernés ni modifiés par la présente Stratégie.

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

M^{me} Elizabeth A. Bechdol,
Directrice générale adjointe
Tél.: +39 06570 51800
Courriel: DDG-Bechdol@fao.org

Table des matières

I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE	4
1. Généralités et contexte.....	4
2. Évolution et expérience des partenariats de la FAO avec le secteur privé	5
II. STRATÉGIE DE LA FAO RELATIVE À LA MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ 2021-2025	7
1. La vision – ce que nous devons réaliser ensemble.....	7
2. Principes qui président à la mobilisation – un engagement sur les valeurs des Nations Unies	7
3. Que faut-il entendre par «secteur privé» et qu’est-ce qui constitue un partenariat?	8
4. Pourquoi nouer des partenariats avec le secteur privé?.....	10
5. Pourquoi le secteur privé doit-il nouer des partenariats avec la FAO?	11
6. Pourquoi la mobilisation du secteur privé est importante – résultats et avantages.....	12
7. Structures utiles à la mobilisation du secteur privé.....	13
8. RELIER, SOUTENIR, MAINTENIR – les piliers de la présente Stratégie	16
9. Appuyer pleinement les perspectives de mobilisation régionales et nationales.....	18
10. Une approche de l’évaluation et de la gestion des risques fondée sur l’adaptabilité et les contrôles préalables.....	19
III. MISE EN ŒUVRE ET IMPACT	21
Annexe 1: Plan d’action préliminaire de la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO pour la mobilisation du secteur privé (2021-2022)	23
Annexe 2: Projet de mandat du Groupe consultatif informel du secteur privé (GCSP).....	25
Annexe 3: Consultations du secteur privé menées en mode virtuel	27
Annexe 4: Bibliographie.....	29

I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1. Généralités et contexte

1. Il est de plus en plus reconnu que les systèmes alimentaires non durables doivent être transformés pour devenir plus durables si la communauté doit atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Il s'ensuit que les gouvernements, les organisations internationales, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le secteur privé et les autres parties prenantes concernées doivent adopter une nouvelle approche afin de remettre le Programme 2030 sur les rails. Il ne reste que peu de temps pour atteindre les cibles des objectifs de développement durable (ODD), alors même que l'environnement macroéconomique général est difficile, et met considérablement sous pression les budgets et les finances publiques des pays. On observe une augmentation du nombre de ravageurs et de maladies des plantes et des animaux, y compris les zoonoses et les périls nouveaux que représente notamment la résistance aux antimicrobiens, et les chocs climatiques, ce qui nécessite de nouvelles recherches, innovations et collaborations.

2. Comme l'ont fait observer la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA), *«les systèmes alimentaires doivent relever les défis consistant à fournir des aliments suffisants, nutritifs et d'un coût abordable à une population mondiale en croissance, tout en faisant face aux effets déjà dramatiques du changement climatique sur la production et en répondant aux préoccupations liées aux émissions de gaz à effet de serre et à l'empreinte écologique»*¹. La transformation des systèmes alimentaires non durables et la mise en place de systèmes alimentaires durables exigent que toutes les parties prenantes se mobilisent et jouent un rôle plus actif. Cette transformation dépend en grande partie de l'impulsion qu'elle reçoit de la part d'un large éventail d'acteurs du secteur privé: agriculteurs, notamment les petits exploitants et les agriculteurs familiaux, les forestiers, les pêcheurs, et jusqu'aux grandes sociétés, en passant par les micro-entreprises et les petites et moyennes entreprises. Le programme d'action d'Addis-Abeba vise à faire confluencer les flux financiers publics et privés vers les ODD, en reconnaissant que le monde ne les réalisera pas sans mobiliser les capacités et les ressources du secteur privé.² Cela est particulièrement le cas pour le domaine de la FAO³, dans lequel le secteur privé joue un rôle prédominant.

3. Le cadre universellement accepté des ODD prévoit un rôle fort du secteur privé dans le développement mondial. Les ODD ont propulsé le secteur privé dans de nouveaux développements, qui voient les entreprises se reconnaître de plus larges responsabilités envers la société et l'environnement. Le moment est venu pour la FAO d'aborder autrement ses partenariats stratégiques avec le secteur privé, en le considérant comme partenaire à égalité. Cette approche permet à la FAO de jouer un rôle actif et catalyseur dans sa collaboration à la transformation des systèmes alimentaires non durables.

4. **Appui aux membres de la FAO:** Les gouvernements ont un rôle essentiel de promotion et de facilitation d'investissements responsables du secteur privé⁴ dans leur pays. La FAO est prête à les soutenir dans la formulation et la mise en œuvre de plans d'action efficaces qui relient les stratégies et les investissements durables du secteur privé aux ODD. La FAO doit apporter un soutien plus décisif et dynamique à ses Membres dans l'encouragement à opérer des investissements responsables et adopter les stratégies commerciales pérennes pour les systèmes alimentaires, dans le but de catalyser et d'accélérer la réalisation des cibles des ODD.

¹ FAO et FIDA, 2019.

² Nations Unies (2015a).

³ Dans le cadre de la présente stratégie, la FAO couvre tous ses domaines de responsabilité et tous les produits agricoles de base (alimentaires et non alimentaires), y compris les secteurs de l'élevage, des forêts et des pêches, ainsi que l'utilisation et la conservation des ressources naturelles couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur.

⁴ Les investissements responsables s'entendent au sens des Principes du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CFS-RAI) (CFS 2014).

5. La Stratégie de la FAO visant la mobilisation du secteur privé 2021-2025 («la Stratégie») a pour objet de rendre l'Organisation davantage proactive, et d'amplifier son rôle catalyseur dans l'appui qu'elle dispense à ses Membres, en traçant une voie claire vers des partenariats plus innovants avec le secteur privé. La Stratégie vise aussi à construire des partenariats fondés sur des principes et animés d'une finalité précise, appelés à produire un impact sensible et qui ne feront pas de laissés-pour-compte, en respectant les *Directives relatives une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé qui soit articulée sur des principes*⁵.

2. Évolution et expérience des partenariats de la FAO avec le secteur privé

6. **Les partenariats avec le secteur privé à la FAO:** La FAO s'est rapprochée du secteur privé depuis que ses premiers Principes et directives relatifs à la coopération avec le secteur privé ont été posés en 2000. Les partenariats avec le secteur privé ont été révisés en profondeur à plusieurs reprises, notamment dans le cadre d'un processus approfondi qui a débuté en 2010 pour aboutir à l'approbation de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé en 2013 (la Stratégie de 2013)⁶.

7. **Enseignements dégagés de la dernière évaluation de la Stratégie de partenariat avec le secteur privé depuis 2013:** Une évaluation indépendante de la Stratégie de 2013 a été effectuée en 2019 avec pour objet d'étudier les cinq premières années de sa mise en œuvre, ce qui a donné lieu à la production d'un rapport d'évaluation présenté à la cent vingt-septième session du Comité du programme qui s'est tenue du 4 au 8 novembre 2019. De 2013 à 2019, la FAO n'a officialisé que 52 nouveaux partenariats avec le secteur privé; toutefois les cas de mobilisation du secteur privé ont été opportunistes et sporadiques, avec «une reproductibilité et une durabilité limitées des résultats obtenus⁷».

8. Le comité a approuvé une série de recommandations importantes et judicieuses, notamment l'élaboration d'une optique nouvelle de mobilisation du secteur privé.

9. Ses recommandations, approuvées par le Conseil, étaient les suivantes:

- a) La FAO doit renforcer le rôle du secteur privé dans la concrétisation des ODD.
- b) Des partenariats avec le secteur privé doivent être mis en œuvre en appui aux priorités des gouvernements nationaux et avec leur accord.
- c) La FAO doit chercher à davantage intégrer dans ses travaux les partenariats avec le secteur privé, notamment au niveau des pays. Toute nouvelle stratégie se doit d'être pleinement intégrée dans toutes les divisions et les unités, y compris les bureaux régionaux et nationaux.
- d) La FAO doit augmenter sa réactivité et sa proactivité face aux possibilités de partenariat en nombre croissant.
- e) La FAO se doit d'établir des processus clairs, transparents et cohérents permettant aux acteurs non étatiques, dont le secteur privé, de prendre part aux manifestations et activités de la FAO.
- f) La FAO doit se défaire de certaines de ses attitudes intrinsèquement conservatrices à l'égard de la mobilisation du secteur privé (un «fossé culturel»).
- g) La FAO doit rationaliser ses procédures internes et sa gestion des risques en se conformant aux pratiques optimales du système des Nations Unies, afin de trouver un équilibre entre d'une part les vérifications de rigueur préalables qu'elle doit effectuer et d'autre part la facilitation des partenariats et de la coopération dans la transparence avec le secteur privé.

⁵ Nations Unies (2015). Les Directives, élaborées en 2000 en tant que cadre commun pour la collaboration entre les Nations Unies et le monde des affaires, ont été révisées et rééditées en 2009, puis révisées à nouveau en 2015.

⁶ FAO (2013).

⁷ FAO (2019).

10. On a aussi assisté à l'apparition d'importantes évolutions et perspectives depuis l'adoption par l'Organisation de sa stratégie en 2013. Premièrement, les ODD appellent à une mobilisation plus large et plus en profondeur du secteur privé dans la réalisation des résultats de développement, en contribuant à la réalisation d'objectifs spécifiques mais aussi en adoptant un comportement responsable au regard de la durabilité dans toutes ses dimensions. Cela apparaît de manière explicite dans l'ODD 17, qui reconnaît l'importance des partenariats dans la concrétisation des objectifs du Programme⁸.

11. Deuxièmement, avec la participation du secteur privé et d'autres acteurs, un certain nombre d'instruments ont été élaborés pour contribuer à la réalisation des ODD, notamment les principes du Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires⁹.

12. Troisièmement, la Réforme des Nations Unies reconnaît l'utilité centrale des partenariats pour atteindre tous les objectifs du Programme 2030 et propose une démarche de gestion des risques à l'échelle du système. Il est reconnu que les entreprises du secteur privé ont elles-mêmes élargi leurs activités et leur engagement à la réalisation des ODD. Tout ce qui précède rend opportune la mise à jour de la stratégie 2013, et la présente Stratégie remplace celle qui avait été approuvée en 2013.

13. Dans ce contexte, la FAO s'est engagée dans un processus inclusif pour élaborer une nouvelle vision à laquelle fait suite une actualisation de la Stratégie 2013, ce qui a été encouragé par la cent-soixante-troisième session du Conseil à la fin de 2019. La présente stratégie, qui est le fruit d'un processus donnant une large place à la consultation, s'appuie sur: i) les recommandations et les besoins exprimés par les Membres de la FAO¹⁰; ii) les recommandations et les commentaires recueillis auprès d'acteurs du secteur privé¹¹; iii) les enseignements dégagés par d'autres organisations du système des Nations Unies¹², en particulier les organismes ayant leur siège à Rome¹³; iv) l'expérience propre à la FAO de sa Stratégie de 2013; v) la forte demande des bureaux techniques, des bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays d'intensifier la mobilisation du secteur privé¹⁴; et vi) l'évaluation indépendante menée en 2019. Cette Stratégie a été approuvée par le Conseil de la FAO à sa cent soixante-cinquième session, en décembre 2020.

⁸ Nations Unies (2015b).

⁹ Il existe un certain nombre de recommandations de politiques émanant du CSA, dont certaines sont fortement liées à cette stratégie, comme les Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (également appelées «Directives sur le droit à l'alimentation») et les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (VGGT) pour n'en citer que quelques-unes. Tous ces «produits» du CSA sont négociés dans le cadre d'un processus multipartite, y compris le Mécanisme du secteur privé du CSA, et adoptés par consensus. Le CSA négocie actuellement les Directives d'application volontaire relatives aux systèmes alimentaires et à la nutrition. La FAO encourage les partenaires du secteur privé à envisager l'adoption des instruments du CSA relatifs aux politiques, qui sont des instruments d'application volontaire.

¹⁰ L'Organisation a mené d'intenses consultations avec ses Membres par l'intermédiaire des groupes régionaux, suivies d'une série de consultations des Membres dirigées par le président du Comité du programme avant la soumission finale au Comité du programme.

¹¹ La FAO a organisé trois téléconsultations avec le secteur privé en juillet 2020 (voir à l'annexe 3 la liste des entités extérieures consultées).

¹² La FAO a consulté d'autres organismes du système des Nations Unies, dont l'Organisation mondiale de la santé, le Programme des Nations Unies pour le développement et ONU Environnement et a procédé à des examens théoriques de leurs stratégies et de leurs usages en matière de mobilisation du secteur privé.

¹³ Le FIDA et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont également publié en 2019 des stratégies approuvées de mobilisation du secteur privé. La FAO a examiné ces nouvelles stratégies afin de dégager des synergies et des complémentarités au sein des organismes ayant leur siège à Rome.

¹⁴ La FAO a sollicité des idées et des commentaires au sein de l'Organisation (et auprès des bureaux décentralisés et des divisions techniques).

14. La Stratégie comporte les éléments suivants: 1) une nouvelle vision du développement proactif de partenariats avec le secteur privé; 2) des principes régissant sa mobilisation; 3) la définition des grands domaines stratégiques de la mobilisation; 4) des mécanismes actualisés et élargis grâce auxquels des partenariats peuvent être forgés; 5) une approche adaptée et prudente l'évaluation et de la gestion des risques; 6) de nouvelles modalités d'évaluation et de mesure des résultats attendus des partenariats.

15. Le renforcement de la collaboration avec le secteur privé dans le cadre de la présente Stratégie repose sur les considérations suivantes: i) au regard de la nature intrinsèque de la composition et de la gouvernance de la FAO en tant qu'organisation intergouvernementale du système des Nations Unies, les interlocuteurs principaux de l'Organisation sont les États Membres; et ii) les Textes fondamentaux, le règlement, les procédures ou la composition des organes directeurs ne sont pas modifiés ni concernés par la présente Stratégie.

II. STRATÉGIE DE LA FAO RELATIVE À LA MOBILISATION DU SECTEUR PRIVÉ 2021-2025

1. La vision – ce que nous devons réaliser ensemble

16. La vision globale de la Stratégie est que la mobilisation du secteur privé 2021-2025 que doit susciter la FAO induise une mutation et des innovations, ainsi qu'un impact et des avantages durables mesurables, en vue d'un environnement plus sain, d'une production durable, d'une meilleure nutrition et d'une amélioration des moyens d'existence, répondant ainsi à notre aspiration de *ne laisser personne de côté grâce à des systèmes alimentaires durables, inclusifs et résilients pour une meilleure production, une meilleure nutrition, un meilleur environnement et une vie meilleure*¹⁵.

17. La FAO prévoit que sa mobilisation du secteur privé suscitera des partenariats stratégiques, intensifiera les efforts collectifs multipartites et apportera des solutions innovantes, prises en main et dirigées par les pays, pour aider les membres de la FAO à atteindre les objectifs de développement durable et, au final, maximiser l'impact positif pour les bénéficiaires auxquels l'Organisation apporte son appui.

18. Avec de cette vision, la FAO met davantage l'accent sur l'idée que l'Organisation et le secteur privé travaillent à la concrétisation des ODD en tant que partenaires égaux, en particulier l'ODD 1 (relatif à l'élimination de la pauvreté) et l'ODD 2 (objectif «faim zéro»), ainsi que d'autres ODD pertinents au regard du mandat de la FAO¹⁶.

2. Principes qui président à la mobilisation – un engagement sur les valeurs des Nations Unies

19. La mobilisation de partenaires du secteur privé que doit susciter la FAO est guidée par des principes clairs et réfléchis qui ne sont pas sujet à négociation et qui doivent être bien communiqués, dès les premiers stades des discussions relatives à un partenariat. Ces principes sont intégrés durant toute l'application de la présente stratégie, en particulier dans l'examen des partenariats avec le secteur privé et

¹⁵ Cette aspiration est expliquée en détails dans les Grandes lignes du Cadre stratégique 2022-2031 et ébauche du Plan à moyen terme 2022-2025 (<http://www.fao.org/3/nd976fr/nd976fr.pdf>).

¹⁶ La FAO est l'organisation garante de 21 indicateurs relatifs aux ODD 2, 5, 6, 12, 14 et 15 et contribue à cinq autres indicateurs. En cette qualité, la FAO concourt à la surveillance par les pays de l'avancement du Programme 2030.

l'élaboration d'un instrument juridique et de mécanismes ou modalités de mobilisation¹⁷. Ces mobilisations doivent:

- a) apporter la preuve d'une contribution nette à la réalisation des ODD;
- b) respecter les valeurs de la FAO et des Nations Unies¹⁸;
- c) ne pas compromettre la neutralité, l'impartialité, l'intégrité, l'indépendance, la crédibilité ni la réputation de la FAO;
- d) être gérées efficacement et éviter tout conflit d'intérêt ou autre risque pour la FAO;
- e) apporter la preuve d'une contribution au mandat, aux objectifs et à la mission de la FAO.
- f) 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;
- g) soutenir et améliorer, sans compromis, l'approche scientifique neutre, indépendante et fondée sur les faits qui sous-tend le travail de la FAO;
- h) 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;
- i) être menées dans la transparence, l'ouverture, le souci d'intégration, la responsabilisation, l'intégrité et le respect mutuel;
- j) 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».

20. Dans le respect des principes d'engagement mentionnés plus haut, toutes les activités menées dans le cadre des partenariats sont alignées sur les priorités nationales et les objectifs stratégiques de la FAO. Les partenariats sont inclusifs, axés sur les besoins concrets et les attentes réelles sur le terrain. Les initiatives conjointes avec des partenaires sont mises au point en consultant les communautés locales et autochtones le cas échéant, les objectifs évidents étant l'élimination de la faim, l'élimination de la pauvreté, en particulier dans les zones rurales, la réduction des inégalités, la création d'emplois ruraux, l'amélioration de l'accès des petits exploitants à la terre et aux autres ressources, aux services, notamment financiers, aux marchés, etc., en vue d'améliorer les moyens de subsistance et de protéger l'environnement tout en préservant la diversité biologique et la fertilité des sols.

3. Que faut-il entendre par «secteur privé» et qu'est-ce qui constitue un partenariat?

21. **Définition d'un partenariat:** Il y a différents modes de mobilisation du secteur privé et du monde des affaires, chacun d'eux assignant un rôle différent à la FAO. L'Organisation définit la mobilisation – ou «engagement» – du secteur privé comme *tout type d'interaction avec des entités commerciales, dans la poursuite de différents objectifs, et pouvant être constitué d'un dialogue fait d'entretiens et de discussions à caractère informel, de plateformes d'échange de connaissances, et aller jusqu'à l'institution d'un partenariat entraînant des financements*. Ces formes de mobilisation peuvent

¹⁷ La FAO peut mettre au point, si nécessaire, d'autres documents juridiques utiles pour des partenariats avec le secteur privé, en plus de l'ensemble de documents déjà existant (protocoles d'accord, déclarations d'intention, etc.) qui peuvent être adaptés aux besoins et exigences particuliers pour les domaines d'engagement élargis qui seront encadrés par les principes relatifs à l'engagement du secteur privé.

¹⁸ La FAO s'engage à promouvoir l'adhésion au cadre du système des Nations Unies et aux 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies, y compris les principes directeurs sur les entreprises et les droits de l'homme (Nations Unies 2011). Les Principes relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption sont des critères fondamentaux dans le processus d'analyse préalable que la FAO applique à la mobilisation du secteur privé. Voir le Pacte mondial des Nations Unies (sans date).

être mises en œuvre selon des modalités différentes, y compris, mais pas uniquement, en nouant des partenariats, et comporter des degrés différents de visibilité publique.

22. La présente stratégie reprend également la définition des partenariats énoncée dans la Stratégie de la FAO sur les partenariats (2012): «la coopération et la collaboration qui lie des unités de la FAO et des acteurs externes dans une action qui, menée conjointement ou en coordination, est dotée d'un objectif commun. Il s'agit d'une relation dans laquelle toutes les parties contribuent aux résultats et à la réalisation des objectifs et non d'une relation de nature uniquement financière.»¹⁹

23. **Champ d'application des directives du secteur privé:** Aux fins de la présente stratégie, la FAO considère que le secteur privé englobe un large éventail d'entités, qui comprend des agriculteurs, des pêcheurs, des exploitants forestiers, des éleveurs pastoraux et des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) – parmi lesquelles des coopératives, des organisations d'agriculteurs, de pêcheurs d'exploitants forestiers et d'éleveurs et des entreprises à vocation sociale –, de grandes entreprises, tant nationales que multinationales, et des fondations philanthropiques.

24. La présente stratégie prend aussi en compte les associations interprofessionnelles et les organisations faitières de secteurs de l'industrie et du commerce qui représentent les intérêts du secteur privé. Tout consortium, organisation ou fondation largement financé ou régi par des entités privées sera considéré comme appartenant au secteur privé, de même que des entreprises d'État²⁰. La nouvelle stratégie ne s'applique pas aux établissements d'enseignement et de recherche²¹.

25. Plus spécifiquement, la FAO noue des engagements avec les catégories suivantes (tableau 1):

Tableau 1. Types d'entités du secteur privé que la FAO prévoit de mobiliser

Agriculteurs et organisations d'agriculteurs ²²	Les agriculteurs (dont les petits exploitants et les agriculteurs familiaux) et les organisations d'agriculteurs sont des acteurs importants, non seulement en tant qu'entités du secteur privé et agents de changement, mais aussi en tant que bénéficiaires de la mobilisation du secteur privé. La FAO s'est engagée à faciliter le déroulement de la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale et continuera à donner la priorité à ses travaux axés sur les agriculteurs familiaux, les artisans-pêcheurs et les artisans-forestiers.
Organisations et coopératives de producteurs ²³	Les organisations et les coopératives de producteurs jouent un rôle essentiel dans l'autonomisation des agriculteurs, des pêcheurs et des exploitants des forêts, en les aidant à accéder aux marchés, aux technologies et aux services financiers, mais aussi en stimulant leur productivité et leur capacité d'innovation.

¹⁹ FAO (2012a).

²⁰ Ce terme désigne ici des entités constituées comme entreprises à but lucratif aux termes d'un droit national.

²¹ Les partenariats avec des institutions de la sphère du savoir et de la recherche et avec la société civile sont gérés séparément et n'entrent pas dans le cadre de la présente Stratégie, mais la FAO reconnaît l'importance de toutes les institutions non étatiques.

²² La FAO considère généralement les organisations de petits producteurs comme relevant de la société civile, alors que les fondations philanthropiques ou les producteurs de denrées alimentaires à but commercial sont généralement englobés dans le secteur privé. Néanmoins, cette distinction n'est pas toujours claire. Par conséquent, les organisations concernées peuvent être examinées au cas par cas afin de déterminer la stratégie la plus appropriée. Quoi qu'il en soit et compte tenu de son mandat, l'Organisation veille à une représentation et une participation adéquates des organisations de producteurs à ses réunions et processus afin que leurs opinions soient véhiculées et prises en compte.

²³ Idem.

Micro-entreprises et petites et moyennes entreprises (MPME).	Les micro-entreprises et entreprises petites et moyennes du secteur agroalimentaire, y compris les jeunes entreprises, et des secteurs non agricoles du monde rural jouent un rôle essentiel dans la réalisation de la sécurité alimentaire et l'élimination de la pauvreté. La FAO encourage le développement des MPME en tant que moteurs de la réalisation du potentiel socio-économique du secteur agroalimentaire et des secteurs non agricoles du monde rural, en mettant particulièrement l'accent sur les entreprises dirigées par des jeunes et des femmes.
Grandes entreprises: grandes sociétés nationales et multinationales, y compris les entreprises d'État	Les grandes entreprises (comprenant les grandes sociétés nationales et multinationales et les entreprises d'État). Ces dernières années, les sociétés et entreprises multinationales du secteur privé ont noué des partenariats bilatéraux avec la FAO portant sur un large éventail de thèmes.
Institutions financières	Les institutions financières, dont les banques de développement nationales et internationales, les banques de commerce et les investisseurs privés, les investisseurs d'impact et les autres institutions d'investissement privées jouent un rôle critique dans l'amélioration des processus d'investissement et tirent parti des possibilités que recèlent les financements innovants de réduire les risques et de mettre l'investissement privé au service des ODD.
Les associations interprofessionnelles et de métiers et les organisations faitières du secteur privé ²⁴	Les associations interprofessionnelles et de métiers et les organisations faitières du secteur privé permettent à la FAO de donner à son action un plus grand retentissement grâce à des collaborations avec une gamme de parties prenantes engagées et partageant les mêmes idées, et dont les capacités ont un effet amplificateur sur la réalisation des objectifs de développement durable, de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
Fondations philanthropiques	Les fondations philanthropiques ont un rôle essentiel à jouer dans la réalisation du Programme 2030 et constituent une source importante de financement du développement.

4. Pourquoi nouer des partenariats avec le secteur privé?

26. La FAO reconnaît le rôle unique du secteur privé en matière d'innovation, de commerce, de financement et d'investissement, de même que sa capacité d'influer sur la transformation générale des systèmes alimentaires. La FAO a tout intérêt à intensifier son dialogue avec le secteur privé et mettre le potentiel de ce dernier à contribution en visant à rendre optimale sa réponse aux besoins de ses Membres. Entre autres aspects, la FAO espère que ces dialogues permettront de:

- a) améliorer l'intelligence du développement, en vue de mieux concevoir des solutions, en tenant compte des arbitrages qui s'y attachent;
- b) promouvoir l'intégration économique et sociale;
- c) faciliter l'inclusion dans les chaînes de valeur et l'accès à des marchés plus rentables;
- d) soutenir et développer l'innovation;

²⁴ Le Forum économique mondial, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable et le Pacte mondial des Nations Unies sont des exemples d'entités avec lesquelles la FAO s'est mobilisée dans le cadre de la Stratégie 2013.

- e) mobiliser l'expertise scientifique reposant sur l'étude des faits;
- f) jouer un rôle catalyseur dans l'évolution des modes de fonctionnement et d'investissement des entreprises et investir dans des systèmes alimentaires et agricoles;
- g) développer les capacités des petits exploitants agricoles et des MPME;
- h) plaider en faveur d'une évolution de l'action publique et des institutions;
- i) contribuer à des ajustements de priorités dans le secteur privé et les stratégies commerciales qui intègrent et promeuvent les pratiques de durabilité;
- j) promouvoir les investissements visant à combler les principaux déficits de financement qui empêchent la réalisation des ODD;
- k) produire des données pouvant contribuer à accélérer l'innovation, les décisions reposant sur des faits attestés et le suivi des ODD;
- l) aider le secteur privé à reconnaître sa responsabilité sociale de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population par des formes de production durables qui minimisent l'impact sur l'environnement.

27. En outre, tout en reconnaissant le risque d'influence indue que le secteur privé est susceptible d'exercer, le travail normatif de la FAO peut bénéficier grandement des connaissances, de la technologie et des innovations de ce dernier. Les partenariats avec le secteur privé peuvent engendrer des connaissances et des données en temps réel, des informations sur les marchés et faire connaître les usages optimaux; ils peuvent ainsi faciliter la diffusion effective d'informations, tant au niveau national que mondial.

5. Pourquoi le secteur privé doit-il nouer des partenariats avec la FAO?

28. De nombreuses entreprises et associations du secteur privé manifestent une volonté croissante d'aligner leurs stratégies commerciales, usages et investissements sur les valeurs et objectifs du Programme 2030. Les acteurs du secteur privé constatent l'expertise d'organisations comme la FAO, qui peuvent donner des indications sur les pratiques commerciales durables et socialement responsables.

29. Il ressort des consultations menées par la FAO que le secteur privé s'adresse à l'Organisation parce qu'il la considère comme:

- a) une organisation chef de file au plan mondial en ce qui concerne l'alimentation et l'agriculture et un passeur de savoirs pour les gouvernements;
- b) un espace de médiation, qui rassemble des Membres et des entités pertinentes du secteur privé autour de priorités et d'investissements communs;
- c) un intermédiaire indépendant, neutre, objectif et honnête qui aide à sceller des alliances pluridisciplinaires, capable de faciliter la communication entre les gouvernements et le secteur privé ainsi qu'avec d'autres acteurs non étatiques;
- d) un avocat de l'innovation et de la numérisation en alimentation et en agriculture durables, en gestion des ressources naturelles au service de la sécurité alimentaire, de l'avancement du développement durable et du développement rural dans l'ensemble du monde, en particulier pour les petits exploitants;
- e) une organisation dispensatrice de normes de procédures et de normes techniques mondiales, garante de politiques au plan mondial, de traités internationaux et de codes de conduite et autres instruments contraignants et non contraignants²⁵, dispensant des normes appropriées dont peut se servir le secteur privé pour améliorer ses activités connexes au développement;

²⁵ Peuvent être cités à cet égard les Directives volontaires sur la gouvernance responsable des régimes fonciers (VGGT) (FAO, 2012b); les Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA, 2014); l'Accord relatif aux mesures du ressort de l'État du port (FAO, 2016a), les codes de

- f) un mobilisateur de réseaux des secteurs public et privé, à l'appui du renforcement des données, des informations et des connaissances, grâce à sa capacité de rallier et de réunir une diversité de parties prenantes.

6. Pourquoi la mobilisation du secteur privé est importante – résultats et avantages

30. **Résultats souhaités:** L'objectif général de la Stratégie est de renforcer la mobilisation du secteur privé dans les travaux de la FAO, y compris au niveau décentralisé, selon le principe «une seule FAO» en vue d'œuvrer à des solutions viables sur le long terme. Plus concrètement, les résultats souhaités d'un accroissement des collaborations, et de leur valeur stratégique, entre la FAO et le secteur privé, doivent être les suivants:

- a) Les partenaires du secteur privé, en particulier les MPME dans les petits États insulaires en développement, les pays les moins avancés et les pays en développement sans littoral sont engagés dans le développement de systèmes alimentaires inclusifs et durables, contribuant à la revitalisation des économies rurales et garantissant la participation économique des parties prenantes les plus pauvres et les plus vulnérables.
- b) Des partenariats multisectoriels de durée brève ou longue avec le secteur privé, porteurs de transformations et d'une valeur partagée, à l'image de l'Initiative Main dans la main²⁶, sont instaurés en réponse à des besoins spécifiques, centrés sur les bénéficiaires et s'avérant conformes aux priorités des gouvernements nationaux.
- c) Les partenariats et les mobilisations axés sur l'innovation, les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail débouchent sur des solutions rentables, durables et évolutives aux problèmes de développement qui se posent de longue date.
- d) Les MPME ont un meilleur accès au financement et aux investissements, tandis que les environnements des affaires sont plus stables pour les institutions financières et les investisseurs, en s'appuyant sur l'expertise de la FAO et les instruments internationaux de durabilité et d'alignement sur les ODD que sont les *Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale* et les *Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*²⁷.
- e) Des mécanismes d'incitation politique appropriés, fondés sur des données probantes, sont en place pour orienter le secteur privé vers une plus grande durabilité.
- f) Les entreprises du secteur privé sont en plus grande cohérence avec les ODD, et davantage engagées dans la réduction de leur empreinte environnementale, la préservation de la biodiversité et des services écosystémiques à l'échelle mondiale et la garantie de durabilité.
- g) Les données et les connaissances du secteur privé sont ouvertement disponibles et accessibles grâce à un référentiel de biens d'utilité publique.

conduite sur les pertes et le gaspillage alimentaires (en cours d'élaboration) et les Directives volontaires du CSA sur les systèmes alimentaires et la nutrition (en cours d'élaboration).

²⁶ Pour en savoir plus sur l'Initiative Main dans la main, consulter le site <http://www.fao.org/hand-in-hand/fr>.

²⁷ FAO (2012b) et CFS (2014). Cette liste n'est pas exhaustive. D'autres exemples peuvent être évoqués: les Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale, le Code de conduite pour une pêche responsable, le Code de conduite international sur la gestion des pesticides, le Code de conduite international sur l'utilisation et la gestion durables des engrais, ou les normes alimentaires internationales (Codex Alimentarius FAO-OMS), etc.

- h) Le secteur privé se joint au dialogue politique national, régional et mondial à l'appui des ODD.

7. Structures utiles à la mobilisation du secteur privé

31. **Concordance de la mobilisation du secteur privé avec le Cadre stratégique:** La mise au point du nouveau Cadre stratégique²⁸ ouvre la possibilité de développer et d'adopter de nouveaux domaines d'intérêt et manières de travailler afin d'aider les pays à atteindre les ODD. Cette Stratégie sera pleinement en phase avec le nouveau Cadre stratégique une fois celui-ci adopté par la Conférence de la FAO en juillet 2021.

32. Un certain nombre de domaines prioritaires pour les partenariats avec le secteur privé apparaissent déjà. Citons notamment:

- a) *Effet amplificateur sur le programme relatif aux systèmes alimentaires:* Les systèmes alimentaires figurent parmi les principaux points d'appui où peuvent se capitaliser les interdépendances et s'accélérer les progrès dans la poursuite de tous les ODD²⁹. Il est essentiel de donner à l'optique des systèmes alimentaires la place qui lui revient dans l'agenda politique, où la FAO se doit de diriger une puissante coalition des Nations Unies ayant pour vocation d'assurer de meilleures production, nutrition, santé et conditions pour l'environnement et les moyens d'existence. L'Initiative Main dans la main en est un bon exemple.
- b) *Porter la science, la technologie et l'innovation à la dimension que requiert la concrétisation des ODD:* Il est essentiel de mettre la science, la technologie et l'innovation au service d'une mutation des systèmes alimentaires et agricoles. La FAO doit apporter une réponse efficace et effective, par une action claire et cohérente, aux perspectives et défis que cela suppose.
- c) *Nouer des partenariats au service d'une alimentation saine, dans le but d'éliminer la faim et la malnutrition sous toutes ses formes (dont l'obésité):* Ce thème est de plus en plus présent dans les interventions de la FAO et l'Organisation doit viser à travailler plus étroitement, et de manière plus ambitieuse, avec les acteurs des secteurs public et privé qui s'en font les champions, ainsi qu'avec les consommateurs et leurs organisations.
- d) *Faciliter des investissements plus importants et de meilleure qualité:* Le Conseil³⁰ de la FAO a récemment approuvé l'élargissement des travaux de la FAO en faveur des investissements publics et privés comme meilleur moyen de renforcer l'expertise technique en mettant l'accent sur les produits et services durables et neutres sur le plan climatique, ainsi que sur les investissements inclusifs.
- e) *Promouvoir le développement rural et éradiquer la pauvreté rurale:* La FAO peut élargir ses partenariats stratégiques, plus particulièrement ceux qui ont pour objet la réduction de la pauvreté rurale, dans la poursuite de l'ODD 1 (et de l'ODD 2). Dans cette optique, l'Initiative Main dans la main, qui vise à accélérer le rythme des investissements inclusifs dans les zones rurales, inclut le développement d'activités économiques rurales nouvelles et émergentes. Les partenariats humanitaires peuvent connaître un élargissement, en particulier dans le cadre du noyau thématique que composent l'humanitaire, le développement et la paix.

²⁸ Le Cadre stratégique pour 2022-2031 sera présenté aux organes directeurs concernés lors de leur première session respective en 2021.

²⁹ Groupe indépendant de scientifiques nommés par le Secrétaire général de l'ONU (2019).

³⁰ Voir le rapport de la cent soixante-quatrième session du Conseil de la FAO (voir <http://www.fao.org/3/nc436fr/nc436fr.pdf>; <http://www.fao.org/3/nd238fr/nd238fr.pdf>).

- f) *Capitaliser sur les données, les sources de données non traditionnelles et la science des données:* La FAO développe des plateformes d'intégration de données multisectorielles provenant de sources diverses pour en produire des analyses et des prévisions en temps réel. Cela comprend les sources de données non conventionnelles que sont les actualités, les réseaux sociaux, la télédétection, les données ouvertes et les produits analytiques.
- g) *Renforcement des outils de mesure et des rapports d'entreprise sur les ODD et les questions de durabilité touchant l'alimentation et l'agriculture:* La FAO s'apprête à instaurer une matrice d'indicateurs devant servir à l'établissement des rapports du secteur privé sur les ODD. Des liens dynamiques étroits avec le secteur privé sur les activités d'élaboration de méthodes visant à améliorer la mesure et l'établissement de rapports sur des questions de durabilité essentielles pourraient faciliter les efforts de suivi sur les ODD au niveau mondial.
- h) *Garantir la durabilité environnementale, l'intégration de la biodiversité et la résilience climatique des systèmes alimentaires et agricoles:* L'agriculture et les systèmes alimentaires ont une considérable empreinte environnementale, même s'il faut reconnaître la fonction de piégeage du carbone du secteur agricole, ainsi que le rôle joué par ce secteur dans la réalisation de la sécurité alimentaire. La biodiversité et les services écosystémiques sont également essentiels pour l'agriculture durable, les forêts, l'aquaculture et la pêche. Il est indispensable que les entreprises agroalimentaires privées innovent afin de réduire leur empreinte environnementale, d'intégrer la biodiversité et d'accroître leur résilience climatique de manière sensible.
- i) *Traiter les crises de l'alimentation et de l'eau:* Le rôle de chef de file qu'assume la FAO est incontournable dans la prévention des crises alimentaires, les mesures préparatoires que celle-ci suppose et les interventions que nécessite le déclenchement des crises (y compris celles qui ont pour causes des attaques d'organismes nuisibles et des maladies transfrontières comme la pandémie de covid-19); et ce rôle est tout aussi incontournable dans l'effort collectif d'élimination de la faim et de réduction des besoins, des risques et des vulnérabilités qui sont liés à la faim dans ses formes aiguës. La FAO a pris des engagements forts pour la gestion durable de l'eau en vue de la concrétisation de l'ODD 6.

33. **Structures d'accueil de la mobilisation, existantes et à venir:** Dans le cadre de la Stratégie 2013, la FAO a employé six structures ou modalités de mobilisation du secteur privé (tableau 2.1), qui restent valables. Au titre de la présente stratégie, la FAO lancera et appellera à des mobilisations dans plusieurs domaines supplémentaires (tableau 2.2). Ces domaines supplémentaires, qui n'en excluent aucun autre, témoignent de la volonté de l'Organisation d'œuvrer de manière créative et efficace avec ses partenaires du secteur privé.

Tableau 2.1. Structures de mobilisation existantes

<p>Dialogue sur les politiques – la FAO soutient la participation du secteur privé au dialogue politique multipartite lié à l'agriculture, l'environnement, les ressources naturelles, la sécurité alimentaire et la nutrition dans le cadre du mandat de la FAO. La participation du secteur privé apporte un point de vue différent sur les défis complexes du développement et contribue à améliorer les usages des entreprises. Elle contribue également à aligner les normes du secteur privé sur les politiques publiques et les règles internationales.</p>
<p>Développement des capacités – La FAO collabore avec le secteur privé à des activités de développement des capacités dans certains domaines, notamment dans des activités visant spécifiquement les agriculteurs, les organisations de producteurs, les coopératives et les MPME, afin d'améliorer l'organisation du travail dans les chaînes de valeur agricoles.</p>
<p>Mobilisation des ressources – La FAO a reçu des contributions financières et en nature du secteur privé en appui aux programmes et projets de l'Organisation dans des domaines d'intérêt mutuel.</p>

<p>Coopération technique – La FAO mobilise le secteur privé sur des besoins et des défis programmatiques spécifiques avec des spécifications techniques définies dans les domaines de travail de l'Organisation. La FAO travaille avec des partenaires du secteur privé au partage d'expériences et à la conception et l'exécution de solutions aux problèmes lorsque les solutions existantes ne sont pas disponibles ou ne sont pas appropriées.</p>
<p>Connaissances et recherche – Le secteur privé contribue aux connaissances et à la capacité de recherche de la FAO en fournissant des données et des informations sur les tendances du marché et les nouvelles technologies. Les connaissances du secteur privé peuvent apporter d'importantes contributions d'utilité publique. Des organisations internationales publiques et privées sollicitent souvent les avis techniques de la FAO.</p>
<p>Sensibilisation et communication – La FAO travaille avec le secteur privé au partage et à la diffusion d'informations et de pratiques optimales afférentes aux grandes priorités de la FAO. La popularisation du travail de la FAO requiert de longue date une forme de mobilisation du secteur privé, les médias par exemple aidant l'Organisation à promouvoir sa campagne «Faim zéro».</p>

Tableau 2.2. Autres structures accueillant la mobilisation

<p>Innovation – Le secteur privé aide à faire en sorte que la FAO applique la science et les technologies modernes et, en plus, adopte tous les types d'approches novatrices face aux situations et aux défis d'un nouvel ordre. La FAO et le secteur privé travaillent ensemble pour s'assurer que des approches innovantes sont utilisées et mises en œuvre à grande échelle et que des opportunités se présentent d'œuvrer à l'avènement d'un monde libéré de la faim, de la pauvreté et de la malnutrition. La FAO continue à nouer des engagements avec le secteur privé en vue d'enrichir la base de connaissances, et en même temps elle s'attache à jouer un rôle de médiateur dans l'accès aux innovations dans le secteur agroalimentaire, en particulier au profit des petits exploitants agricoles et forestiers, des éleveurs pastoraux et des artisans-pêcheurs.</p>
<p>Partage et diffusion des données – La FAO encourage et soutient le partage et la diffusion des données et des informations du secteur privé par le biais de réseaux mondiaux et en tant que biens publics mondiaux. L'Organisation se tourne vers le secteur privé pour compléter et améliorer les divers flux de données sur l'agriculture, objet de sa veille et sa collecte régulières.</p>
<p>Soutien aux financements et aux investissements – Le développement agricole et le développement rural non agricole réclament des niveaux élevés d'investissement privé dans la poursuite des objectifs de développement durable. Ce modèle de mobilisation de ressources ne disparaît pas, mais la FAO privilégie à présent le financement, plutôt que le simple octroi de fonds. Ceci suppose une optique radicalement différente pour la FAO, qui autrefois mobilisait essentiellement des ressources destinées à ses projets et programmes, et qui maintenant s'attachera à catalyser, susciter, mélanger et structurer des financements de différentes origines, nationaux, internationaux, publics ou privés, afin d'obtenir des résultats collectifs, profonds et durables. La FAO vise à s'engager dans de nouveaux mécanismes permettant d'augmenter le niveau des investissements congruents aux ODD dans les systèmes alimentaires et l'agriculture. Cela suppose la mobilisation d'institutions financières, tant publiques que privées, nationales et internationales, à l'appui des mécanismes financiers qui facilitent les investissements responsables tout au long des filières de produits agricoles.</p>
<p>La congruence avec les ODD – La FAO soutient l'utilisation par le secteur privé d'une série d'instruments approuvés au niveau international et alignés sur les ODD, dont l'Organisation est le premier organisme garant. Ces instruments comprennent les Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et les codes de conduite mentionnés plus haut, ainsi que</p>

des outils de mesure, de suivi de la durabilité et d'établissement de rapports à son sujet dans les domaines de compétence de la FAO et dans le cadre de son mandat. Il s'agit de l'appui technique et de la conformité au Programme 2030 et aux ODD, ainsi que du recours à des outils d'aide à la performance permettant de guider, contrôler et rendre compte de la conformité aux ODD.

Promotion des ODD – La FAO cherche à élargir les partenariats multipartites et pluridimensionnels avec des entités du secteur privé dans le but de mener une action de sensibilisation et d'information sur les enjeux, les défis et les solutions en matière de durabilité en vue de la concrétisation des ODD. Cela peut comporter des alignements stratégiques avec des coalitions et des consortiums existants dirigés par le secteur privé, tels que le Forum économique mondial, le Pacte mondial des Nations Unies et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable.

34. **Efforts de la FAO destinés à garantir le caractère inclusif des interventions du secteur privé:** La FAO fera en sorte que les activités avec le secteur privé soient inclusives, en particulier avec les petits exploitants et les MPME. À cette fin, la FAO:

- a) ciblera les interventions sur les zones où la présence de petits exploitants et de MPME est importante, à l'exemple des approches territoriales mises en œuvre dans le cadre de l'Initiative Main dans la main;
- b) fournira des informations au public dans l'intérêt de la transparence de la participation du secteur privé dans un cadre concurrentiel;
- c) s'emploiera avec les gouvernements à faire en sorte que les nécessaires complémentarités soient présentes de manière inclusive avec la gouvernance, le capital humain et les institutions;
- d) utilisera les partenariats actuels et nouveaux avec les institutions financières internationales (IFI) et d'autres organisations internationales pour ouvrir des possibilités concurrentielles de réduction des risques d'investissement.

8. RELIER, SOUTENIR, MAINTENIR – les piliers de la présente Stratégie

35. La FAO adopte une approche davantage proactive dans sa recherche, son entretien et son développement de nouvelles mobilisations du secteur privé, qui *relient* la FAO au secteur privé de manière proactive, *soutiennent* le développement de mobilisations porteuses d'effets, en agissant avec souplesse et transparence et, enfin, *maintiennent* la mobilisation en mesurant ses effets et en les amplifiant.

36. **RELIER – une approche proactive de la sensibilisation et de la mobilisation:** La FAO propose de lancer deux nouveaux mécanismes de soutien destinés à renforcer la mobilisation du secteur privé: un portail «Connect» et un groupe consultatif informel du secteur privé (GCSP) devant prêter ses conseils sur la mise en œuvre de la Stratégie.

37. Conformément à l'une des recommandations de l'évaluation de 2019, la FAO est en train de mettre en place un portail «Connect» pour les partenaires du secteur privé, qui servira de canal officiel par lequel l'Organisation pourra interagir avec les partenaires actuels et potentiels. Ce portail est un répertoire en ligne³¹ présentant des informations sur les partenaires, et répondant aux principes de transparence, d'ouverture, d'inclusion, de responsabilisation, d'intégrité et de respect mutuel. Il contient les accords de partenariats passés, courants et projetés (protocoles d'accord assortis de plans de travail, déclarations d'intention, etc.), auxquels le personnel et les Membres de la FAO pourront accéder. Il servira de système de gestion des relations institutionnelles de l'Organisation, garantissant que les informations essentielles sur les partenaires (passés, courants et projetés) et le degré de mobilisation soient facilement et

³¹ Le portail sera doté de mesures de protection appropriées et d'un pare-feu servant à maîtriser le degré d'accès aux informations. Le personnel et les Membres de la FAO pourront consulter la totalité des accords de partenariats, mais les parties prenantes extérieures en auront un accès restreint.

systématiquement accessibles à tout le personnel de la FAO, quel que soit le lieu, ainsi qu'aux partenaires eux-mêmes et aux Membres de la FAO. Tous les documents relatifs aux partenariats, y compris les protocoles d'accords et les autres types d'accords, doivent être accessibles sur le portail.

38. Le GCSP informel sera créé dans le but de renforcer la collaboration et le dialogue mobilisateur que la FAO entretient avec une gamme diverse d'entités du secteur privé³². Bien qu'il ne soit pas un organe décisionnel officiel, il offre à la FAO des possibilités de dialogue et constitue un forum permettant à la FAO et aux Membres de consulter périodiquement le Groupe afin de recueillir des conseils et des réactions sur les domaines et les méthodes de mobilisation proposés. Le Groupe est composé de représentants de toutes les principales entités énumérées au tableau 1. Le Groupe consultatif se réunit au moins pendant deux ans. Au terme des deux ans, la FAO évalue si le mandat du Groupe consultatif doit être prolongé pour la période restante de la Stratégie, avec quel mandat et pour quelle durée, et détermine le mode de roulement de ses représentants. Les représentants des membres du Groupe régional sont invités à participer à titre d'observateurs afin de garantir une transparence totale aux Membres de la FAO.

39. La FAO veille à ce que la composition du Groupe reflète la *diversité* (géographique, catégorielle et au regard de la structure et de la taille de l'entreprise), la *pertinence*, l'*impact*, l'*innovation*, la *disponibilité* et l'*engagement* envers le mandat de la FAO, et l'*équilibre* entre les partenaires déjà connus de la FAO et ses partenaires pressentis. Les membres du GCSP sont sélectionnés au terme d'un processus transparent et ouvert, en concertation avec les bureaux décentralisés de la FAO ainsi qu'avec les bureaux techniques et les organes administratifs du Siège. Les Membres de la FAO seront informés de la composition du GCSP informel, y compris au sujet de la taille, de la rotation et des observateurs, au moyen du système ordinaire de communication de rapports à l'intention des organes directeurs sur la mise en œuvre de la Stratégie.

40. **SOUTENIR – un modèle d'activité transparent et déconcentré pour l'édification de partenariats:** Un élément essentiel de la Stratégie est la mise en place de directives internes claires et concises à l'intention du personnel de la FAO, fournissant des orientations pratiques sur les aspects opérationnels de la gestion des partenariats, notamment la facilitation, l'évaluation des risques et les vérifications préalables, ainsi que les procédures d'établissement de rapports. Les instruments de mobilisation du secteur privé actuellement en place sont insuffisants pour répondre aux besoins de la Stratégie. Conformément à l'engagement de la FAO d'élargir ses domaines de mobilisation du secteur privé, un ensemble plus étendu d'instruments (y compris des instruments juridiques) et leurs outils doit être élaboré et doté de directives opérationnelles claires. Ceux-ci devront, entre autres finalités, mieux accompagner le personnel de la FAO³³ dans son identification de partenariats efficaces afin de tenir compte des conclusions de l'évaluation et des enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie actuelle.

41. Il est également nécessaire de conclure des accords de coopération au niveau local³⁴. S'il est important de définir des outils ouverts et flexibles et de cerner des domaines de coopération de caractère général et des zones géographiques d'intérêt au niveau mondial, des accords de coopération détaillés sont également nécessaires au niveau local. L'objectif est de disposer d'accords qui mettent toutes les parties au même niveau, leur permettant de coaliser leurs forces, de partager leurs expériences, leurs technologies et leurs innovations, de profiter des synergies et de laisser ouverte la possibilité de partager les ressources économiques à l'échelon local.

³² Le GCSP sera dans un premier temps créé au niveau mondial mais un mécanisme similaire au niveau régional sera envisagé dans l'avenir, au fur et à mesure que la FAO progressera dans sa mobilisation du secteur privé.

³³ Il sera aussi envisagé une formation portant sur le mandat et les valeurs fondamentales de la FAO, afin d'assurer la cohérence des partenariats proposés avec les Textes fondamentaux et les statuts de la FAO.

³⁴ La FAO a également conseillé les gouvernements sur la manière de gérer plus efficacement la mobilisation du secteur privé dans le but de transformer leur secteur agricole. Les partenariats public-privé sont un élément clé de cette démarche. Voir FAO (2016b).

42. Simultanément, la FAO mettra à jour ses règles, notamment celles qui régissent les droits de propriété intellectuelle, l'image de marque et l'utilisation du logotype. La FAO veillera à ce que toute mise à jour des procédures et processus afférents à la mobilisation du secteur privé soit conforme aux normes des Nations Unies et aux garanties du droit international existantes, sans compromettre l'intégrité, l'indépendance, la neutralité, la crédibilité ou la réputation de la FAO.

43. **MAINTENIR – mesurer l'impact en vue son amplification:** Une autre caractéristique de la Stratégie est l'accent mis sur la quantification et la mesure des résultats de tout partenariat avec le secteur privé. Cela suppose des données et des quantifications connexes aux ODD, qui soient alignées sur les indicateurs et les cibles du Cadre stratégique, et qui permettent de mesurer l'impact des mobilisations du secteur privé. La FAO doit capitaliser sur les partenariats existants pour généraliser les bonnes pratiques et les étendre géographiquement.

44. En plus d'un rapport annuel sur les partenariats, qui rendra compte de la mobilisation du secteur privé (voir section III), la FAO publie ses conclusions et ses quantifications relatives à chaque type de mobilisation avec le secteur privé par le biais du portail. Des documents supplémentaires, tels que fiches d'information, résumés des bonnes pratiques et des répertoires de données améliorés résultant des partenariats de la FAO, sont également mis à disposition en tant que biens publics mondiaux.

9. Appuyer pleinement les perspectives de mobilisation régionales et nationales

45. Alors que toute personne, à l'intérieur comme à l'extérieur de la FAO, y compris les Membres, peut reconnaître un besoin ou une occasion de mobilisation avec une entité du secteur privé, les bureaux décentralisés ont un rôle particulièrement déterminant à jouer dans l'édification de partenariats avec le secteur privé sur le terrain. Afin de renforcer la mobilisation du secteur privé, le développement des capacités du personnel, en particulier dans les bureaux régionaux et de pays, est essentiel pour garantir que les partenariats sont entretenus et qu'ils épaulent le travail de la FAO. Le plan d'action préliminaire de la mise en œuvre de la Stratégie est axé sur le développement des capacités du personnel, dont il fait une activité prioritaire.

46. **L'optique régionale:** La nature intégrée des ODD appelle une coopération dans des domaines afférents à des difficultés transfrontières complexes. La FAO mobilise le secteur privé sur des dossiers intrarégionaux de coopération et d'investissement, qui sont pertinents à la contribution de l'Organisation au renforcement du potentiel économique du secteur de l'alimentation et de l'agriculture et à la sécurité alimentaire et la nutrition.

47. La FAO s'attache à maximiser sa mobilisation du secteur privé en collaboration avec les institutions régionales que sont notamment l'Union africaine, la Ligue des États arabes, l'Union européenne, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, le Système d'intégration de l'Amérique centrale et la Communauté des Caraïbes. Les conférences régionales de la FAO s'efforcent aussi de susciter une plus grande participation du secteur privé afin d'amorcer une mobilisation plus poussée qui réponde aux priorités régionales.

48. **Au niveau des pays:** Les partenariats mis au point au niveau des pays sont conformes aux priorités de leur gouvernement, comme prévu dans les cadres de programmation par pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. La FAO développe des partenariats et des accords opérationnels au niveau national, conçus pour promouvoir la mobilisation du secteur privé dans les domaines prioritaires fixés par les gouvernements.

49. Les bureaux régionaux et nationaux sont censés élaborer des plans d'action conçus pour accueillir la mobilisation du secteur privé, en fonction des priorités définies par les conférences régionales, les cadres de programmation par pays et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, lorsqu'il y a lieu.

10. Une approche de l'évaluation et de la gestion des risques fondée sur l'adaptabilité et les contrôles préalables

50. **Les risques de la mobilisation:** La mobilisation d'entités du secteur privé par la FAO peut comporter des risques qui doivent être gérés efficacement. La dynamique de mobilisation élargie aux entités du secteur privé peut faire naître d'autres risques environnementaux, sociaux et risques liés à la gouvernance susceptibles de nuire à la réputation de l'Organisation. L'adoption d'une politique d'ouverture des partenariats au secteur privé nécessite des mécanismes adéquats pour cerner et gérer les risques qui sont susceptibles de porter atteinte au caractère intergouvernemental de la FAO, ainsi qu'à son indépendance et à son impartialité. Par ailleurs, à la lumière de la nouvelle approche de revitalisation du partenariat avec le secteur privé prônée par le Programme 2030, la FAO veut proposer une approche «proactive» du devoir de diligence (faciliter la formulation et la mise en œuvre de partenariats), qui se démarque de l'approche «défensive» (sauvegarder l'intégrité, l'impartialité et l'indépendance de la FAO et gérer les risques), et qui est conforme à la préconisation du rapport du Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI) de 2017³⁵.

51. La FAO est en train de mettre au point son cadre de gestion des risques relatifs aux acteurs non étatiques, avec des procédures de vérification préalable et d'évaluation des risques modernisées et rationalisées.

52. Les risques portent, entre autres, sur les aspects suivants:

- a) les conflits d'intérêts;
- b) l'influence indue ou abusive exercée par une entité du secteur privé sur les travaux de la FAO, en particulier, mais pas exclusivement, sur les politiques, l'établissement de normes de procédure et de normes techniques;
- c) un retentissement négatif sur l'intégrité, l'indépendance, la crédibilité, la réputation ou le mandat de la FAO;
- d) le risque que la mobilisation serve principalement les intérêts de l'entité du secteur privé, avec un bénéfice limité ou nul pour la FAO;
- e) 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;
- f) le risque d'exploitation de la FAO par une entité du secteur privé uniquement soucieuse de sa propre image («blue-washing»);
- g) l'inefficacité du partenariat en regard des résultats escomptés.

53. La procédure d'examen garantit que chaque partenariat du secteur privé adhère aux principes de la FAO en matière de mobilisation, de pertinence par rapport au mandat de la FAO et d'alignement sur les priorités des pays et définit les mesures d'atténuation des risques. La FAO continue de se prémunir contre tout conflit d'intérêts qu'une entité du secteur privé pourrait présenter avec la FAO, ou contre toute influence indue qu'elle pourrait exercer, ou être raisonnablement perçue comme exerçant, sur le processus décisionnel ou les intérêts de l'Organisation.

54. **Critères d'exclusion:** 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 commerciales 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 avec des entités qui:

- a) 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

³⁵ JIU/REP/2017/8.

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;

- b) sont complices de violations des droits de l'homme, tolèrent le travail forcé ou obligatoire ou le recours au travail des enfants;
- c) ne respectent pas les principes énoncés dans le Pacte mondial des Nations Unies;
- d) qui participent à la production et à la distribution en gros de produits du tabac, ou dont les revenus proviennent des jeux de hasard (à l'exception des loteries) ou de la pornographie;
- e) 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, les Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme ou la politique de tolérance zéro des Nations Unies à l'égard de toutes les formes d'exploitation et d'abus sexuels.

55. En principe, on ne doit pas donner suite aux perspectives de partenariat qui se heurtent aux critères d'exclusion. Toutefois, dans des cas exceptionnels, des interactions peuvent demeurer possibles avec certaines sociétés présentant des risques évalués comme importants (par exemple, un conflit d'intérêts potentiel), dans les cas où un accord d'engagement clairement défini appuyant l'exécution du mandat de la FAO offrirait un avantage sensible pour les bénéficiaires et les parties prenantes de la FAO et lorsque des mécanismes peuvent être mis en place pour protéger les intérêts de la FAO.

56. **Vérifications préalables (devoir de diligence) et évaluation des risques:** Avant de s'engager avec une entité du secteur privé, la FAO s'acquitte de son devoir de diligence, en procédant à des vérifications préalables et à une évaluation des risques dans le but de préserver son intégrité. La FAO définit un ensemble complet de catégories de risques afférentes à la mobilisation du secteur privé, ainsi que le cadre de responsabilisation de son travail d'évaluation des risques, dans une procédure interne de contrôle préalable³⁶ (en cours d'actualisation). La nouvelle procédure interne sera plus forte et plus rationnelle que les usages actuels. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de la FAO garantissent que les nécessaires mesures d'atténuation du risque fiduciaire et de sauvegarde sont en place face au risque financier et juridique. Le Règlement financier prévoit qu'à défaut d'avoir été agréées par la Conférence, les contributions volontaires ne peuvent être acceptées si elles sont susceptibles de créer des obligations pour l'ensemble des Membres lorsque leur mobilisation crée directement ou indirectement des obligations devant être prises en charge par le Programme régulier. L'accent est mis sur la réalisation de ces évaluations à des stades beaucoup plus précoces de la mobilisation.

57. **Gestion des risques:** La FAO adopte une approche de gestion des risques à l'endroit des entités du secteur privé mobilisées, qui n'est porteuse d'engagement que lorsque les avantages (définis en termes d'apports de ressources directs ou indirects utiles à l'accomplissement de ses objectifs et de son mandat) l'emportent sur les risques résiduels de la mobilisation, ainsi que sur le temps et les dépenses nécessaires à l'établissement et au maintien de la mobilisation. Un suivi des partenariats est opéré afin d'évaluer si un équilibre est respecté ou si, au contraire, des mesures doivent être prises pour réduire les risques, voire pour mettre fin à un partenariat. Les risques de la mobilisation doivent être gérés et communiqués dans

³⁶ Le cadre des vérifications préalables («devoir de diligence») de la FAO est applicable à tous les acteurs non étatiques, y compris le secteur privé, et il est actualisé séparément. Les procédures internes de vérification préalable doivent être accompagnées d'une liste des différentes catégories de risques, y compris celles qui touchent à l'image de l'Organisation, le blanchiment de réputation de l'entité partenaire, les risques politiques, juridiques et financiers, ainsi que la définition des mesures d'atténuation des risques.

toute l'Organisation. La présente Stratégie fait droit également à la nécessité de décentraliser les décisions en matière de gestion des risques.

58. **Désengagement et non-respect de la Stratégie:** La FAO se réserve le droit de se retirer des partenariats marqués par une absence prolongée de collaboration active entre la FAO et le partenaire, ou lorsque le partenaire ne respecte pas ses obligations, que celles-ci soient financières ou programmatiques, ou qu'il s'agisse de celles qui ont été convenues aux termes des dispositions de la présente stratégie. Le non-respect peut se manifester en l'espèce d'un comportement sanctionnable par les critères d'exclusion de la FAO; l'utilisation de la mobilisation auprès de la FAO à des fins autres que le soutien à l'exécution du mandat de l'Organisation, par exemple des fins commerciales, promotionnelles, marchandes ou publicitaires; l'utilisation abusive du nom ou de l'emblème de la FAO; et tous actes du partenaires susceptibles d'avoir une incidence négative sur l'indépendance, la crédibilité, la réputation ou le mandat de la FAO.

59. Le non-respect des dispositions de la présente stratégie de la part d'une entité du secteur privé peut avoir des conséquences pour l'entité concernée à l'issue d'une procédure régulière, notamment un rappel, un avertissement, une ordonnance de ne pas faire, un refus de reconduction de la mobilisation et une cessation de la mobilisation. Toute contribution financière perçue par la FAO qui se révèle ultérieurement non conforme aux termes de la Stratégie pourra être restituée au contributeur.

III. MISE EN ŒUVRE ET IMPACT

60. **Rôles et responsabilités:** L'équipe de direction centrale de la FAO conserve la responsabilité de la supervision générale de la mise en œuvre de la Stratégie. La Division de la mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé (PSR), qui a pour mandat d'accompagner les partenariats avec le secteur privé, exerce la fonction de supervision opérationnelle et apporte son soutien au personnel des unités techniques et des bureaux décentralisés de la FAO dans la mise en œuvre de la Stratégie. Son rôle consiste à superviser le déploiement effectif de la Nouvelle stratégie, coordonner la formation et l'orientation du personnel de la FAO et gérer les contributions financières reçues des partenaires du secteur privé.

61. La Division de la collaboration au sein du système des Nations Unies et des partenariats (PSU) continuera d'assurer son rôle en fournissant des indications sur les partenariats avec les acteurs non étatiques en général et administrera la mobilisation des partenariats avec les acteurs non étatiques autres que ceux du secteur privé. La Division chargée de l'appui aux projets occupe une place centrale en matière de gestion des risques et au regard des nouvelles modalités de fonctionnement, en faisant la démonstration de la performance d'une FAO renouvelée. En plus de ses autres fonctions essentielles, cette division sera chargée des vérifications préalables pour les projets de partenariat avec le secteur privé.

62. **Synergies et complémentarités avec les organisations ayant leur siège à Rome:** Les partenariats avec le secteur privé sont devenus un sujet majeur pour les organisations ayant leur siège à Rome. Consciente que les entités du secteur privé intéressées sont différentes pour les trois organisations, la FAO collabore dans toute la mesure du possible à des initiatives conjointes, notamment le partage des connaissances et des bonnes pratiques, en particulier les matrices communes de devoir de diligence et de normes congruentes aux ODD en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Concrètement, les unités chargées des partenariats avec le secteur privé au sein des organisations ayant leur siège à Rome se rencontrent régulièrement dans des réunions informelles en vue de définir un programme commun et des actions coordonnées afférents à la mobilisation du secteur privé.

63. **Mettre la Stratégie en pratique:** Le plan d'action préliminaire présenté à l'annexe 1 dresse la liste des principales mesures requises pour mettre en place la présente Stratégie. Les mesures clés de la mise en œuvre de la Stratégie sont les suivantes: 1) mise en place institutionnelle, développement des capacités et formations; 2) politiques et directives opérationnelles; 3) systèmes et processus; et 4) coopération et sensibilisation. En particulier, le renforcement des capacités et la formation du personnel

de la FAO du Siège et des unités hors Siège à la méthode d'application pratique des dispositions contenues dans la Stratégie sont considérés comme prioritaires au cours de la première année de mise en œuvre de la Stratégie. La mise en œuvre du plan d'action annexé à la Stratégie peut avoir des incidences budgétaires. En l'état actuel, il n'y a pas d'autres répercussions budgétaires pour 2021 car les activités ont déjà été planifiées dans le Programme de travail et budget (PTB) pour 2020-2021. Pour les prochaines activités, les ajustements nécessaires seront apportés au Plan à moyen terme (PMT) pour 2022-2025 et au PTB pour 2022-2023³⁷.

64. **Rapports:** En raison de la nature intergouvernementale de la FAO, et des rôles et responsabilités de ses membres, les progrès de la mise en œuvre de la Stratégie seront communiqués à l'aide des mécanismes suivants:

- a) le Rapport annuel sur les partenariats, couvrant la mobilisation du secteur privé;
- b) en utilisant le portail pour communiquer aux Membres et aux parties prenantes accréditées des informations sur les différents partenariats noués avec des entités du secteur privé;
- c) en fournissant des mises à jour régulières par l'intermédiaire du Comité du programme et en faisant régulièrement rapport sur la mise en œuvre du Programme de travail.

65. **Suivi:** La mobilisation du secteur privé est l'objet d'un suivi permanent en ce qui concerne les risques et l'accomplissement des objectifs. Les rôles et responsabilités en matière de suivi des progrès des partenariats restent du ressort des membres du personnel (fonctionnaires responsables) qui gèrent les activités quotidiennes de ces partenariats. Les impacts souhaités et les partenariats auxquels le secteur privé contribue (et qui sont donc évalués et mesurés à cette aune) sont définis au cas par cas pour chaque mobilisation, en veillant à ce que les résultats attendus d'un engagement spécifique soient toujours congruents aux ODD.

66. La FAO réexamine la Stratégie tous les ans, décide s'il convient de l'actualiser et fait rapport aux Membres chaque année sur sa mise en œuvre au moyen du mécanisme de communication de rapports mentionné plus haut, étant entendu que la Stratégie est un document évolutif. La FAO effectue un examen stratégique annuel de tous les partenariats, en examinant de près les réalisations et des besoins en termes de soutien ou d'orientation pratique pour aider à la mobilisation et à la gestion des risques. Cet examen porte notamment sur les éléments qui témoignent de la mise en œuvre concluante de la Stratégie, en s'attachant à cerner les lacunes et les faiblesses de cette mise en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation. Au niveau de l'Organisation, la FAO définit des indicateurs de performance essentiels pour le suivi, ainsi que des critères d'évaluation des avantages qu'apportent les engagements conclus avec le secteur privé dans la poursuite des objectifs d'ensemble du programme. Ceux-ci seront définis dans le nouveau Cadre stratégique, qui est actuellement en cours d'élaboration.

67. **Évaluation:** En outre, la mise en œuvre de la présente Stratégie est appelée à être régulièrement évaluée, de telle sorte que son impact global pour la FAO soit évalué. Les résultats de cette évaluation, ainsi que les propositions de révision de la Stratégie, sont soumis au Conseil par l'intermédiaire du Comité du programme.

68. Une évaluation approfondie de la première année de mise en œuvre sera menée. L'évaluation de la première année consiste en une analyse de la Stratégie à ses débuts, plus que sur une évaluation de l'impact sur ses bénéficiaires, et a pour objet de mettre en relief les domaines où des améliorations et des ajustements complémentaires pourraient être apportés pour un meilleur engagement avec le secteur privé.

69. La FAO conduit en outre une analyse des actuels accords de partenariats à la lumière de la nouvelle Stratégie et présente à ses Membres ses conclusions et des propositions d'action au moyen des rapports qui sont communiqués régulièrement aux organes directeurs.

³⁷ L'Organisation a aussi mis à l'étude les possibilités de détachement de personnel de ses partenaires de développement, celle d'obtenir des ressources humaines supplémentaires au moyen de son Programme des cadres associés de la FAO et l'éventualité de recruter des consultants pour renforcer son expertise du secteur privé.

Annexe 1: Plan d'action préliminaire de la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO pour la mobilisation du secteur privé (2021-2022)

Mesure	Unité responsable*	Calendrier	Jalon
1. Relier – une approche proactive de la sensibilisation et de la mobilisation			
1.1. Mettre en place un groupe consultatif informel du secteur privé (GCSP)	PSR avec des représentants PS sélectionnés	1 ^{er} trimestre 2021	Annonce par le Bulletin du Directeur général
1.2. Développer un portail web «Connect» des partenaires	PSR, CSI	En cours	Portail développé et opérationnel
1.3. Dégager les perspectives de partenariat et nouer des partenariats concrets	Tous les échelons de la FAO	En cours	Partenariat établi avec succès
1.4. Élaborer un matériel de sensibilisation efficace destiné au secteur privé	PSR avec le soutien du GCSP	2021	Matériel de sensibilisation élaboré et diffusé
1.5. Mise à jour du site web de la FAO consacré au secteur privé	PSR, OCC	En cours	La page de la FAO sur le partenariat avec le secteur privé existe
2. Soutenir – un modèle d'activité transparent et déconcentré pour l'édification de partenariats			
2.1. Mettre en place une nouvelle procédure interne de vérification préalable	DGA, PSS avec apports des PSU, PSR et des bureaux régionaux	En cours	Approbation et mise en service d'une nouvelle matrice des vérifications préalables
2.2. Réviser/mettre à jour les principaux documents de politique interne afin d'établir le cadre de la FAO régissant la mobilisation du secteur privé, notamment: a) un Bulletin du Directeur général sur le processus d'examen des partenariats; b) un Bulletin du Directeur général sur les procédures de préparation, d'approbation et de signature des accords	DGA, PSS, LEG avec apports des PSU, PSR et des bureaux régionaux	1 ^{er} trimestre 2021	Annonce par le Bulletin du Directeur général
2.3. Préparer de nouveaux modèles d'accords de partenariat juridique préapprouvés, en fonction des principes de base et des priorités définies (Initiative	Bureau des affaires juridiques (LEG)	En cours	D'autres modèles préapprouvés sont disponibles sur le nouveau portail Connect

Main dans la main, échange de données, etc.) au-delà de l'ensemble actuel de protocoles d'accord et de plans de travail			
2.4. Identifier les principales compétences nécessaires et élaborer des modules de formation sur des sujets relatifs au secteur privé à l'intention du personnel de la FAO	PSR	2 ^e et 3 ^e trimestres 2021	Modules de formation élaborés sur des sujets pertinents avec certification à YOU@FAO
2.5. Déploiement de formations systématiques sur les partenariats avec le secteur privé à tous les niveaux	PSR	4 ^e trimestre 2021-2022	Formations enseignées
3. Maintenir – mesurer l'impact en vue son amplification:			
3.1. Établir des points focaux possédant une expertise du secteur privé dans toute la FAO, y compris dans les bureaux décentralisés	PSR: coordination générale, tous les bureaux et services, bureaux régionaux, bureaux nationaux	3 ^e trimestre 2021	Création d'un groupe interdépartemental de coordination du secteur privé au sein de la FAO, avec des responsabilités définies avec précision
3.2. Veiller à la bonne coordination entre les organisations ayant leur siège à Rome en matière de mobilisation du secteur privé, afin de créer des synergies entre elles et d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement	PSR	En cours	Les réunions régulières entre les unités chargées du secteur privé au sein des organisations ayant leur siège à Rome constituent une pratique établie
3.3. Assurer des synergies entre l'élaboration de la Stratégie et celle du Cadre stratégique (CS)	DGA avec PSR/OSP	En cours	Cohérence de l'approche entre la Stratégie et l'édification du nouveau CS, et contribution effective de la Stratégie à l'opérationnalisation du nouveau CS
3.4. Production d'un rapport annuel sur la mobilisation des ressources et les partenariats, mettant en évidence la mobilisation du secteur privé	PSR	2021	Publication annuelle sur la mobilisation des ressources et les partenariats

* Unités administratives de la FAO: Bureau juridique (LEG), Division de la mobilisation des ressources et des partenariats avec le secteur privé (PSR), Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU), Division d'appui aux projets (PSS), Division des services informatique (CSI), Bureau de la communication (OCC)

Annexe 2: Projet de mandat du Groupe consultatif informel du secteur privé (GCSP)

Le Groupe consultatif informel du secteur privé (GCSP) de la FAO est un groupe de conseillers volontaires issus d'un large éventail d'entités du secteur privé, créé pour renforcer la collaboration de la FAO avec le secteur privé et la mobilisation de ce dernier. La FAO consultera périodiquement le GCSP lors de réunions programmées et ponctuelles, en sollicitant ses avis et ses réactions aux propositions émanant de l'Organisation sur les domaines et les méthodes de mobilisation, et pour obtenir des contributions supplémentaires sur la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie au fur et à mesure de son déploiement au sein de la FAO.

Le GCSP sera consulté pour recueillir ses avis dans deux domaines principaux:

Avis sur l'élargissement des partenariats avec le secteur privé

- sur 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;
- sur 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;
- pour obtenir des avis et des réactions sur les domaines et les méthodes de mobilisation proposés, et solliciter des données et des connaissances supplémentaires sur un sujet donné en recueillant le point de vue du secteur privé;
- sur l'élaboration de stratégies de mobilisation avec le secteur privé pour des coalitions thématiques;
- sur l'élaboration de stratégies de mobilisation avec les MPME;
- pour obtenir des avis et des conseils sur les approches à adopter dans l'élaboration d'outils de quantification appropriés, y compris des indicateurs de performance clés et des mécanismes d'établissement de rapports;
- pour 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.

Avis sur l'amélioration des processus internes de la FAO

- 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;
- pour des conseils et un appui au développement des compétences et de l'expérience du personnel de la FAO, à tous les échelons de l'Organisation, en ce qui concerne la mobilisation du secteur privé et des sujets spécifiques, tels que l'innovation technologique et l'entrepreneuriat des jeunes, en privilégiant l'échelon national;
- pour recueillir des avis et des contributions sur les produits de communication de la FAO destinés au secteur privé.

Calendrier:

Les membres du GCSP communiqueront leurs idées lors de deux réunions ou téléconférences par an, auxquelles s'ajouteront des réunions ponctuelles décidées en fonction des besoins.

Composition et critères de sélection

Les critères de sélection des membres du GCSP sont provisoirement proposés comme suit, dans le but d'assurer un équilibre dans un large éventail d'acteurs du secteur privé susceptibles de dispenser des avis stratégiques à la FAO, et faire connaître la perception et les vues du secteur privé sur les domaines prioritaires de la nouvelle orientation de la FAO en matière de mobilisation du secteur privé. Le Groupe consultatif fonctionnera au moins pendant les deux ans suivant l'adoption de la Stratégie par le Conseil. Au terme des deux ans, la FAO évaluera si le mandat du Groupe consultatif doit être prolongé, sous quel mandat et pour quelle durée, et déterminera le mode de roulement de ses représentants. La FAO retiendra les aspects suivants dans sa sélection des membres du GCSP:

- **Diversité** (géographique, catégorielle et au regard de la structure et de la taille des entreprises): 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 faîtières représentant les intérêts du secteur privé, les institutions financières, les fondations philanthropiques, etc., telles que définies par la Stratégie.
- **Pertinence:** entités représentant différents secteurs en rapport avec le mandat et le champ d'action de la FAO dans l'ensemble des systèmes alimentaires.
- **Impact:** entités qui présentent un fort potentiel d'impact à grande échelle.
- **Innovation:** entités qui peuvent ouvrir des perspectives d'innovation (pas seulement technologique, mais aussi en termes d'idées, de systèmes, de modèles, etc.), qui n'ont pas nécessairement été testées dans les secteurs pertinents au mandat de la FAO, mais qui ont le potentiel de changer les systèmes alimentaires.
- **Disponibilité et 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.
- **Équilibre entre les partenaires déjà connus de la FAO et les nouveaux partenaires pressentis:** les membres du GCSP ne sont pas nécessairement choisis parmi les partenaires déjà connus de la FAO, mais parmi les partenaires nouveaux et pressentis, en vue de maintenir l'équilibre.

Annexe 3: Consultations du secteur privé menées en mode virtuel

En vue de l'élaboration de la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé, l'Organisation s'est engagée dans un vaste processus de concertation, visant à recueillir des contributions à la réflexion de la part d'entreprises du secteur privé et d'organisations du monde des affaires. Plus de 103 représentants des entités du secteur privé suivantes y ont pris part.

Entités du secteur privé

Institutions financières

Absa Bank
Dutch Development Bank (FMO)

Sociétés

AFEX Commodities Exchange Limited
Agriprocity
Agro-Negócio para o Desenvolvimento de Moçambique (ADM)
AgUnity
aîScarecrow Technologies
Aramark
Bayer AG
Charoen Pokphand Group Co., Ltd.
Corteva Agriscience
Danone
East-West Seed Knowledge Transfer
Ecobiznet Inc.
Emerging Ag Inc.
Eni S.p.A.
Esoko
Euglena Co., Ltd.
Ferrero
General Mills
Griffith Foods
Grupo Bimbo

IBM Weather Business Solutions
John Deere
Landmark Public Affairs
Mars Inc.
Mastercard
Mondelēz International, Inc.
Modularity Grid
NEC Corporation
Nestle
Olam International, Ltd
PepsiCo
Planet
Sahel Consulting Agriculture and Nutrition Limited
Shell
Tarzan Enterprise Ltd.
TELEFÓNICA MOVISTAR
Urban Farms Global
Unilever
KPMG in East Africa

Organisations faitières du secteur privé et associations interprofessionnelles

Alianza Latinoamericana de Asociaciones de Industria Alimentaria y Bebidas
ANDI Colombia - Cámara de la Industria de Alimentos
Borderless Alliance

China Chamber of International Commerce (CCOIC)
 CropLife America
 CropLife International
 FoodDrinkEurope
 Grain and Feed Trade Association (GAFTA)
 Global Dairy Platform
 Grow Africa
 Grow Asia
 International Cooperative Alliance (ICA)
 International Council of Beverages Associations (ICBA)
 International Dairy Federation (IDF)
 International Fertilizer Association (IFA)
 International Fruit & Vegetable Juice Association (IFU)
 International Grain Trade Coalition (IGTC)
 International Poultry Council (IPC)
 International Seed Federation (ISF)
 International Maize Alliance (MAIZALL)
 Pan African Agribusiness Consortium (PanAAC)
 Private Sector Mechanism
 Solutions from the Land
 World Business Council for Sustainable
 Development (WBCSD)

Universités et instituts de recherche

International Center for Biosaline Agriculture (ICBA)
 International Livestock Research Institute (ILRI)

Fondations et organisations à but non lucratif

ADA – Appui au Développement Autonome
 Alliance for a Green Revolution in Africa (AGRA)
 Anse Fromager Ecological and Environmental Protection
 Organization (AFEEPO)
 Bill and Melinda Gates Foundation
 CDP WORLDWIDE
 Fundación Microfinanzas BBVA
 IKEA Foundation
 Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture

Annexe 4: Bibliographie

- Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA).** 2014. *Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/a-au866f.pdf>).
- FAO et FIDA.** 2019. *Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale 2019-2028: Quel avenir pour l'agriculture familiale dans le cadre du Programme 2030*. Rome (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/ca4778fr/ca4778fr.pdf>).
- FAO.** 2012. *Stratégie de partenariat de la FAO*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/a-bp169f.pdf>).
- FAO.** 2012b. *Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/i2801f/i2801f.pdf>).
- FAO.** 2013. *Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/a-i3444f.pdf>).
- FAO.** 2016a. *Accord relatif aux mesures du ressort de l'État du Port*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/i5469t/I5469T.pdf>).
- FAO.** 2016b. *Public-private partnerships for agribusiness development: A review of international experiences*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/a-i5699e.pdf>).
- FAO.** 2019. *Évaluation de la stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé*. Rome. (disponible en ligne: <http://www.fao.org/3/mz848fr/mz848fr.pdf>).
- Groupe indépendant de scientifiques nommés par le Secrétaire général de l'ONU.** 2019. *Le Futur c'est maintenant : la science au service du développement durable – Rapport mondial sur le développement durable 2019*. Organisation des Nations Unies, New York. (disponible en ligne: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26935French_DESA2019_Global_Sustainable_Development_Report_WEB.pdf).
- Nations Unies.** 2011. *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*. Genève. (disponible en ligne: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf).
- Nations Unies.** 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector* (disponible en ligne: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fun_business_partnerships%2Fguidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf).
- Nations Unies.** 2015a. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*. New York. (disponible en ligne: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf).
- Nations Unies.** 2015b. *ODD 17: Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser*. (disponible en ligne: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>).

Nations Unies. 2017. *Les partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé dans le contexte du programme de développement durable à l'horizon 2030 – Rapport du Corps commun d'inspection JIU/REP/2017/8*. Genève (disponible en ligne: <https://undocs.org/fr/JIU/REP/2017/8>).

Pacte mondial des Nations Unies. *Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies* [en ligne]. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.