



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent trente-troisième session

16-20 mai 2022

**Compte rendu des progrès accomplis et des résultats obtenus
dans la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO relative à la
mobilisation du secteur privé 2021-2025**

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

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

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- Le présent document rend compte des progrès accomplis et des résultats obtenus dans la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé au cours de la première année suivant son approbation par le Conseil à sa cent soixante-cinquième session, en décembre 2020.
- Il donne un aperçu des activités de la FAO entreprises en collaboration avec le secteur privé en 2021, s'intéresse plus particulièrement aux mesures prises en vue de *resserrer* la collaboration avec le secteur privé, de *soutenir* la collaboration entre la FAO et le secteur privé et de *continuer* à travailler ensemble à l'avenir, et développe les idées et les enseignements tirés de la première année de mise en œuvre¹.
- Les résultats de la première année de mise en œuvre de la Stratégie indiquent que la FAO a suivi une approche proactive mais attentive aux risques dans sa collaboration avec le secteur privé. Le cadre de contrôle préalable (cadre FRAME) intégré au cycle des collaborations a contribué à préserver la neutralité et l'indépendance de la FAO alors que l'Organisation travaille étroitement avec le secteur privé pour soutenir le Programme 2030 par une transformation visant à aboutir à des systèmes agro-alimentaires *plus* efficaces, *plus* inclusifs, *plus* résilients et *plus* durables, pour une amélioration de la *production*, de la *nutrition*, de l'*environnement* et des *conditions de vie*, en ne laissant personne de côté.
- Au cours de l'année passée, le travail de la FAO avec le secteur privé a été marqué par un engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité et étayé par des efforts accrus tant au regard du cadre institutionnel que de la capacité du personnel de la FAO de traduire la vision de la stratégie en actions concrètes. L'expérience acquise et les idées recueillies au cours de cette première année de mise en œuvre de la stratégie seront intégrées et développées afin d'orienter les projets de collaboration avec le secteur privé au cours des prochaines années.

SUITE QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité du Programme est invité à examiner les progrès accomplis dans la conduite des activités de la FAO avec le secteur privé et à prendre note des éléments clés qui contribueront à guider la participation du secteur privé à l'avenir.

Projet d'avis

Le Comité:

- a pris note avec intérêt des progrès accomplis et des résultats obtenus dans la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025 et
- s'est félicité des grands axes pour l'avenir tracés dans le rapport et s'est dit favorable à ce que la FAO poursuive sa collaboration avec le secteur privé afin d'aider les Membres à atteindre les objectifs de développement durable.

¹ Un rapport détaillé sur cette période est disponible sur www.fao.org.

I. Généralités et contexte

1. À la cent soixante-cinquième session du Conseil, en décembre 2020, les Membres de la FAO ont approuvé la *Stratégie de la FAO relative à la mobilisation du secteur privé 2021-2025* (ci-après «la Stratégie»). La Stratégie reflète la nouvelle vision de la FAO axée sur l'avenir qui vise à renforcer la collaboration stratégique avec le secteur privé en vue d'exploiter et de favoriser un soutien accru du secteur privé dans l'optique des objectifs de développement durable (ODD) en mettant un accent important sur les résultats au niveau national.
2. Compte tenu que le secteur privé est un partenaire essentiel du développement et un élément cardinal dans nos économies et nos sociétés, la Stratégie encourage l'ensemble du personnel de la FAO à adopter une approche proactive de la collaboration avec le secteur privé en vue de trouver des solutions innovantes et transposables à plus grande échelle afin de concrétiser les aspirations de la FAO au regard de l'amélioration de la *production*, de la *nutrition*, de l'*environnement* et des *conditions de vie*, en ne laissant personne de côté. La collaboration avec le secteur privé, comme indiqué dans la Stratégie, vient directement appuyer les priorités régionales et les domaines prioritaires du programme de la FAO; la mise en œuvre de la Stratégie est quant à elle soutenue à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'Organisation, depuis le siège jusqu'aux bureaux décentralisés.

II. La collaboration avec le secteur privé – points saillants en 2021

3. En 2021, la FAO a noué des collaborations avec un large éventail d'entités du secteur privé, selon différentes modalités, y compris par des échanges non formels, des manifestations organisées conjointement, le partage de données et des accords de partenariat formels. Elle a évalué toutes les collaborations afin d'établir si celles-ci pouvaient contribuer à atteindre les ODD et à répondre aux aspirations de la FAO, et participer à une transformation des systèmes agro-alimentaires. L'un des critères retenus est que les collaborations devaient présenter une valeur ajoutée évidente pour la FAO et ses Membres, être transposables à plus grande échelle et avoir des effets sensibles aux niveaux national, régional et mondial.
4. Dans la Stratégie, une collaboration avec le secteur privé est définie comme une interaction avec des entités à caractère commercial. En 2021, la grande majorité des collaborations établies entre la FAO et le secteur privé ne revêtaient pas de caractère formel; seul un nombre relativement petit d'entre elles constituaient des partenariats formels consistant dans «la coopération et la collaboration entre les unités de la FAO et d'autres entités dans le cadre d'actions conjointes ou coordonnées visant un objectif commun»². Quarante partenariats formels liant la FAO et le secteur privé étaient en cours à la fin de l'année 2021, partenariats établis au moyen de divers instruments juridiques, dont des protocoles d'accord, des déclarations d'intention et des échanges de lettres. Des informations détaillées sur tous les partenariats formels avec le secteur privé sont disponibles en ligne, sur le portail CONNECT de la FAO³.
5. **Couverture géographique.** En 2021, les partenariats formellement établis entre la FAO et le secteur privé ont servi à soutenir des activités dans le monde entier, y compris dans des pays parmi les moins avancés (PMA), des pays en développement sans littoral (PDSL) et des petits États insulaires en développement (PEID). Trente-quatre pour cent de ces collaborations formelles appuyaient des activités en Afrique, et 31 pour cent dans la région Asie et Pacifique. Vingt-cinq pour cent des activités inscrites dans le cadre de partenariats formels ont été menées dans la région Amérique latine et Caraïbes. La part des régions Proche-Orient et Afrique du Nord et Europe et Asie centrale est de 16 pour cent chacune.

² Stratégie de partenariat de la FAO (2012).

³ <https://www.fao.org/connect-private-sector/fr/>.

6. **Groupes bénéficiaires.** Les agriculteurs, en particulier les petits exploitants, ainsi que les institutions nationales ou locales des Membres de la FAO ont été les principaux bénéficiaires des collaborations de la FAO avec le secteur privé en 2021. Trente-quatre pour cent des collaborations formelles soutenaient des institutions nationales ou locales, en renforçant les capacités, en facilitant le partage et la diffusion des données et en créant des produits du savoir. Vingt-huit pour cent des partenariats formels fournissaient des services de conseil et de renforcement des capacités à des petits exploitants ou facilitaient la définition de politiques et la mise au point d'outils à leur profit. Il y a d'autres catégories primaires de bénéficiaires, comme les très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), les producteurs agro-alimentaires, les détaillants, les agro-entreprises, les réfugiés, les communautés vulnérables, les femmes et les jeunes.

7. **Domaines d'intérêt.** En 2021, les services de renforcement des capacités et de conseil étaient le domaine le plus représenté dans le portefeuille (16 pour cent), devant d'autres domaines importants, tels que le développement des chaînes de valeur, les pertes et gaspillages alimentaires, l'agriculture durable et la technologie et l'innovation.

8. **Contributions aux ODD.** Tous les projets de collaboration de la FAO avec des entités du secteur privé contribuent à l'accomplissement d'au moins un ODD, et la plupart des partenariats servent plusieurs ODD. Plus de 50 pour cent des partenariats formels de la FAO avec le secteur privé contribuent à la réalisation de l'ODD 2 – élimination de la faim – et une part importante d'entre eux contribuent également à la réalisation des ODD 1 – élimination de la pauvreté –, 10 – réduction des inégalités –, 12 – consommation et production responsables –, 14 – vie aquatique – et 15 – vie terrestre.

9. **Mobilisation de ressources du secteur privé.** La Stratégie accorde une large place à la promotion de l'investissement direct du secteur privé dans les pays en vue de combler les écarts qui font obstacle à l'accomplissement des ODD. Mais le secteur privé – principalement des fondations caritatives – soutient également les programmes et projets de la FAO directement, par des contributions financières et en nature. En 2021, la FAO a reçu plus de 38 millions d'USD au titre de contributions du secteur privé pour des projets, nouveaux ou en cours, ou pour des fonds fiduciaires multidonateurs. Ces contributions ont servi à soutenir les activités menées par la FAO dans divers domaines, dont la gestion de l'eau, le financement d'activités liées au climat, l'information sur la sécurité sanitaire des aliments, l'accès des petits exploitants et des PME agricoles aux services financiers et le soutien aux interventions antiacridiennes, afin d'atténuer les impacts sur la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance.

III. Contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie.

A. Alignement avec les valeurs des Nations Unies

10. Les activités de la FAO menées en collaboration avec le secteur privé, qui soutiennent des solutions adoptées par les pays et opérées par les pays, sont pleinement intégrées dans le contexte global des Nations Unies. Le *cadre de programmation par pays* de la FAO découle à présent entièrement du *plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable*, en épouse le cycle et se fonde sur l'*analyse commune de pays*. Les phases de définition, mise en œuvre, suivi et compte rendu des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable sont copilotées par les gouvernements nationaux et se rattachent aux priorités et cycles de développement de chaque pays. L'approche suivie par la FAO en matière de contrôle préalable et d'évaluation des risques est également structurée de manière à faciliter les engagements conjoints et les partenariats au niveau des pays.

11. La Stratégie reste également pleinement en phase avec le Pacte mondial des Nations Unies, dont la stratégie vise à opérer cinq réorientations stratégiques pour permettre de nouvelles actions déterminantes dans les contextes mondial, environnemental et social actuels: 1) entreprises responsables; 2) croissance équilibrée des réseaux locaux et régionaux pour une couverture mondiale; 3) impact quantifiable dans les zones prioritaires; 4) mise en valeur de l'action collective des PME; 5) engagement fort et actif au sein du système des Nations Unies. Le travail interorganisations réalisé

au titre du Pacte mondial constitue un guide pour l'élaboration d'un nouveau cadre de la FAO en matière de contrôle préalable et de gestion et évaluation des risques qui soit adapté aux besoins.

B. Créer un environnement porteur

12. **Gérer les risques.** Le nouveau Cadre de la FAO en matière de contrôle préalable et d'évaluation et gestion des risques relatifs aux partenariats avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques (cadre «FRAME») permet de cerner, évaluer, atténuer et gérer les risques en suivant une démarche structurée, afin de contribuer à passer d'une approche «d'évitement des risques» à une approche «consciente des risques» en ce qui concerne les risques liés aux partenariats. Le cadre FRAME prévoit une approche équilibrée entre les risques cernés grâce aux contrôles préalables, les bénéfices et impacts prévisibles et la mise au point d'actions d'atténuation définies dans l'élaboration du plan nouvellement adopté de gestion d'évaluation des impacts et des bénéfices, d'atténuation des risques et de gestion des risques pour les cas à risque moyen ou élevé. Le cadre FRAME, qui était reproduit à l'annexe II de la Stratégie, a été salué par le Conseil de la FAO à sa cent soixante-huitième session. Il est parfaitement en phase avec le Pacte mondial des Nations Unies et avec les dispositions prises par d'autres organisations du système.

13. Des contrôles préalables et des évaluations des risques sont effectués de manière indépendante par la Division d'appui aux projets (PSS) et sont utilisés pour le processus de prise de décisions éclairées du Comité des engagements et des partenariats. Le Comité des engagements et des partenariats a été créé au niveau de la direction centrale en avril 2021. Il a pour mission d'examiner toutes les propositions de collaboration présentant un risque faible, moyen ou élevé, de décider s'il convient d'y donner suite et de fournir des indications sur les politiques et approches que devrait suivre l'Organisation au regard des partenariats avec le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques. Entre sa création et février 2022, le Comité a organisé 11 réunions, examiné 69 propositions (dont 22 à risque faible, 34 à risque moyen, 12 à risque élevé et une ne répondant pas aux critères d'admissibilité de la FAO). La majorité des propositions ont été approuvées et assorties de conditions, principalement pour renforcer les mesures d'atténuation des risques proposées. Quatre propositions n'ont pas été approuvées.

14. **Donner au personnel une plus grande marge d'action.** La Stratégie prévoit que l'ensemble du personnel de la FAO ait un rôle dans le soutien à la mobilisation du secteur privé, et un investissement important en temps a été fait pour renforcer les capacités du personnel. En 2021, la Stratégie a été présentée au personnel de la FAO au moyen de séances sur mesure ciblant des profils techniques particuliers au sein de l'Organisation, notamment dans les bureaux hors siège, et plusieurs bureaux et divisions de la FAO ont travaillé de concert pour créer un programme de formation complet: *Renforcement des capacités pour la collaboration avec le secteur privé*. Ce programme a été conçu afin de doter le personnel de la FAO des outils nécessaires pour une collaboration harmonieuse et fructueuse avec le secteur privé, dont un guide pratique – *Practical Guide – How to engage with the private sector* –, un cours en ligne et des webinaires adaptés à des contextes régionaux et techniques spécifiques. Il sera étendu à l'ensemble du personnel à partir du début du mois de mai 2022.

15. **Veiller à l'appropriation technique.** Afin d'assurer la qualité et la valeur ajoutée de son travail avec le secteur privé, chaque division ou bureau nomme gestionnaire de partenariat un fonctionnaire technique, qui sera chargé de piloter chaque projet de partenariat, de faire rapport sur les résultats obtenus, d'en suivre le déroulement et de gérer les risques pour la FAO qui auraient éventuellement été cernés ou qui pourraient apparaître. Les gestionnaires de partenariat doivent communiquer chaque année un rapport d'activité portant sur tous les accords de collaboration formels et décrivant les progrès accomplis en regard des résultats attendus pour les plans de travail définis, du Cadre stratégique de la FAO et des ODD.

16. **Partager l'expérience acquise.** Le Groupe de travail interdépartemental de la FAO sur le secteur privé constitue un espace de dialogue interne où les membres du personnel de toutes les unités de l'Organisation peuvent échanger connaissances et expérience concernant leur collaboration avec le secteur privé. Le Groupe de travail aide le personnel à prendre en main la mise en œuvre de la Stratégie au sein de l'Organisation.

17. **Établir un dialogue direct avec le secteur privé.** Afin de compléter ces perspectives internes, l'Organisation est en train d'établir le Groupe consultatif (informel) pour le secteur privé dont le Conseil de la FAO a approuvé la création à sa cent soixante-huitième session et qui fera office de forum consultatif indépendant en vue d'améliorer le travail de la FAO avec le secteur privé. Le Groupe consultatif pour le secteur privé sera composé d'un groupe de 25 représentants du secteur privé, issus d'un éventail d'entités du secteur privé de diverses natures et d'origines géographiques variées, ainsi que de cinq observateurs, représentant chacun une région de la FAO (selon le découpage établi pour les conférences régionales⁴). Ces représentants du secteur privé proposeront, de manière volontaire, des perspectives du secteur privé à la FAO à l'occasion de réunions organisées régulièrement, et aideront ainsi l'Organisation à prendre en compte les idées et les suggestions du secteur privé sur la manière de développer et d'approfondir les partenariats stratégiques et d'élargir la portée de l'action de la FAO. Le Groupe consultatif pour le secteur privé aura un rôle purement consultatif; il pourra formuler des recommandations, mais il appartiendra à la FAO de prendre toutes les décisions quant à la mise en œuvre de la Stratégie.

C. Engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité

18. Conformément à l'engagement qu'elle a inscrit dans la Stratégie de renforcer la transparence et le devoir de rendre des comptes au sujet des activités menées en collaboration avec le secteur privé, la FAO a inauguré en avril 2022 le portail CONNECT consacré à la collaboration avec le secteur privé. CONNECT est une plateforme en ligne consultable dans toutes les langues de la FAO. Elle regroupe les partenariats de la FAO avec le secteur privé, propose des récits et témoignages sur l'impact du travail conjoint, fournit des profils de partenaires formels, présente des occasions de partenariat et offre un guide sur le processus de collaboration à l'intention des entités du secteur privé qui souhaiteraient travailler avec la FAO. Le portail donne en outre accès à des ressources complémentaires destinées au personnel de la FAO, afin de guider celui-ci et de l'aider à engager des partenariats avec le secteur privé. À la fin de l'année 2021, le portail avait été visité par des utilisateurs de près de 180 pays.

19. La Direction de la FAO a veillé soigneusement à la mise en œuvre de la Stratégie, en dirigeant diverses activités facilitant une collaboration plus étroite avec le secteur privé ou en participant à de telles activités: réunions individuelles avec des entités du secteur privé, des chambres de commerce ou des associations de branche ou de secteur, initiatives ou conférences multipartites où interviennent des partenariats public-privé et séminaires visant à promouvoir le travail en commun ou avec le secteur privé.

IV. Pérenniser les impacts et travailler à plus grande échelle

D. Facteurs clés d'une collaboration réussie

20. Au cours de la première année de mise en œuvre de la Stratégie, quatre éléments se démarquent comme facteurs déterminants pour la réussite des collaborations avec le secteur privé: 1) investir le temps nécessaire pour bâtir des partenariats réels, en établissant des perspectives et des objectifs clairs, des résultats escomptés fixés d'un commun accord et des équipes motivées des deux côtés; 2) effectuer l'étude exploratoire et les évaluations suffisamment de temps à l'avance afin de comprendre les bénéfices potentiels et les risques ainsi que les exigences contractuelles découlant du partenariat proposé; 3) faire en sorte que chaque partenariat donne lieu à une appropriation technique forte afin que des ressources suffisantes soient allouées et que des plans de travail de qualité soient mis au point; 4) veiller à réunir chacun autour de la table – pour avoir un large éventail d'opinions et de perspectives – afin de déboucher sur un changement réel.

⁴ Le paragraphe 1 de l'article XXXV des Textes fondamentaux de la FAO dispose que «Des conférences régionales sont organisées pour l'Afrique, l'Asie et le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Europe et le Proche-Orient et se tiennent normalement une fois par exercice biennal les années où la Conférence ne siège pas.»

21. La FAO reste profondément attachée à l'idée que tous les acteurs doivent avoir voix au chapitre et elle soutient des approches et des solutions très variées face aux défis complexes du développement. L'un des moyens les plus efficaces de procéder est de travailler avec les associations du secteur privé. La collaboration avec des associations – plutôt qu'avec chacun de leurs membres individuellement – permet à toutes les voix d'être entendues et réduit les risques, tout en accroissant la possibilité de résultats positifs.

E. Directions clés à suivre pour l'avenir

22. **Engagement du secteur privé en faveur des quatre améliorations.** La collaboration entre la FAO et le secteur privé continuera à servir les domaines prioritaires du Programme de l'Organisation et contribuera à la dynamique de transformation pour des systèmes agro-alimentaires *plus* efficaces, *plus* inclusifs, *plus* résilients et *plus* durables et à l'amélioration de la *production*, de la *nutrition*, de l'*environnement* et des *conditions de vie* en ne laissant personne de côté. On veillera particulièrement à répondre aux opportunités de collaboration régionales et nationales et aux priorités et besoins nationaux, au moyen des projets, programmes et cadres de programmation par pays établis sous l'égide de la FAO, ainsi qu'aux objectifs plus généraux définis au niveau des Nations Unies, grâce aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. De nouvelles collaborations avec le secteur privé contribueront également à l'Initiative Main dans la main de la FAO. Au moment où les pays, dans le cadre de l'Initiative Main dans la main, achèvent les études techniques nécessaires et définissent quels doivent être les points de départ, les chaînes de valeur, les territoires et les marchés (il s'agit normalement tant des marchés nationaux qu'internationaux), la participation du secteur privé joue un rôle important en stimulant une croissance inclusive et durable.

23. **Élargir la portée des partenariats.** Le nombre de propositions de collaboration avec le secteur privé a sensiblement augmenté en 2021 dans tous les secteurs de la FAO. Ce domaine suscite un intérêt croissant, qui se traduit par un nombre accru de demandes de vérifications préalables ayant pour objet de garantir que la FAO gère comme il se doit les risques liés à la collaboration avec le secteur privé et préserve sa réputation, sa neutralité, son impartialité et son indépendance. Consciente des ressources qui sont nécessaires pour gérer un portefeuille de plus en plus étoffé tout en gérant efficacement les risques, la FAO vise à trouver un équilibre entre le nombre de partenariats formels et non formels, en se proposant comme objectif général de nouer avec le secteur privé des collaborations fructueuses et novatrices qui apportent une contribution utile au regard du mandat de la FAO et des ODD, sans chercher à remplir des quotas numériques d'accords de partenariats formels. Les collaborations non formelles – qui sont suivies grâce à l'outil CONNECT – devraient être, selon les prévisions, environ 20 fois plus nombreuses que les partenariats formels. Le potentiel que présentent certains types d'entités du secteur privé, en particulier les fondations caritatives, est également l'objet d'une réflexion qui est étayée par une étude approfondie actuellement menée sur la question.

24. **Professionaliser la gestion des relations.** Afin de répondre au besoin de gérer ses accords de collaboration avec le secteur privé – en particulier les partenariats non formels – de manière plus systématique et complète, ainsi que dans un souci d'efficacité, la FAO est en train d'investir dans un système de gestion des relations avec les clients intégré à CONNECT qui soit accessible au personnel de la FAO habilité. Le système de gestion des relations avec les clients automatisera le processus de coopération et facilitera une collaboration et une communication plus étroites avec les partenaires de la FAO en suivant, recueillant et gérant les données sur les partenariats de manière plus efficace. La FAO a tout intérêt à bien connaître ses partenaires, pour obtenir une plus grande valeur ajoutée; en effet, les relations authentiques contribuent à tisser des liens de confiance et à atteindre des objectifs communs, dont les ODD. Le système de gestion des relations avec les clients sera pleinement déployé au cours du deuxième semestre de 2022.

25. **Investissements continus dans le renforcement des capacités du personnel.** Le succès des partenariats de la FAO avec le secteur privé dépend dans une large mesure du personnel de l'Organisation, lequel doit se sentir à l'aise et suffisamment informé dans ses relations avec le secteur privé. Afin de fin de nouer des partenariats fructueux et de cultiver les partenariats existants, le personnel de la FAO doit avoir les compétences humaines et l'ouverture d'esprit nécessaires et se familiariser avec les manières de travailler, les modes de communication et les mentalités du secteur

privé, ainsi qu'avec les risques susceptibles de peser sur la FAO, les mesures d'atténuation et les dispositifs de gestion y afférents. En vue d'atteindre ces objectifs, l'investissement dans le renforcement des capacités, en particulier dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, a été défini comme l'une des priorités pour l'année 2022, afin de doter le personnel des connaissances et des compétences nécessaires, pour qu'il participe efficacement à ce projet, et notamment pour qu'il sache trouver un équilibre entre les impacts et les risques et apprenne à mettre au point des mesures d'atténuation.