



Institut d'Etudes Politiques de Lyon
VetAgro Sup – Ecole Nationale des Services Vétérinaires

Mémoire pour l'obtention du

Master Politiques Publiques et Gouvernements Comparés, parcours « Politique de l'Alimentation et Gestion des Risques Sanitaires » (PAGERS).

PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP) DANS LE DOMAINE VÉTÉRINAIRE :

Contribution à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde ; exemple de l'OIE



Stage réalisé du 23 avril au 26 juillet 2019 à l'OIE
(Organisation Mondiale de la Santé Animale) à Paris

Mémoire sous la direction de

Etienne FAUGIER

Professeur certifié du secondaire
Docteur en Histoire Université Laval & Université Lumière Lyon 2
Chercheur associé au LARHRA

Corettie MEDJO BYABOT

Inspecteur Stagiaire de Santé Publique Vétérinaire
2018/2019

Remerciements

Ce fut un réel plaisir et un honneur d'avoir travaillé sur une thématique à intérêt pour l'OIE et le domaine vétérinaire : le Partenariat Public-Privé (PPP).

Pour l'opportunité qui m'a été offerte de réaliser mon stage à l'OIE dans de très bonnes conditions, j'adresse mes sincères et chaleureux remerciements à :

- Dr Alain DEHOVE, Directeur Financier qui a accepté ma candidature et pour sa disponibilité pour les clarifications des informations relatives à l'historique et au fonctionnement de l'OIE, clarifications nécessaires pour enrichir mon mémoire de fin de stage.
- Dre Isabelle DIEUZY-LABAYE, Conseillère Principale pour les PPP et ma responsable de stage, pour avoir accepté de m'inclure dans ce projet PPP, pour l'accueil très chaleureux, la confiance qu'elle m'a accordée durant la conception du Panorama PPP de l'OIE, les moments de convivialité et pour les conseils qu'elle m'a prodigués durant mon stage ;
- Dr François CAYA, Directeur du Département des Activités Régionales, pour toutes les informations pertinentes relatives au fonctionnement de l'OIE avec la Représentation Régionale qu'il m'a apportées ;
- Mme Annie SOUYRI, Mme Catherine HAYET, Dr Stian JOHNSEN et à toutes les autres personnes de l'OIE impliquées dans la conception du Panorama PPP de l'OIE, pour leur disponibilité ;
- Dr Jean-Philippe DOP et Dr Matthew STONE, directeurs adjoints de l'OIE pour leur disponibilité et leurs conseils au moment de la validation du sommaire et des articles pour le Panorama PPP de l'OIE ;
- Dre Monique ELOIT, Directrice Générale de l'OIE et « Marraine de la promotion des Inspecteurs vétérinaires 2018/2019 » dont j'en fais partie, pour la reconnaissance de la qualité du travail réalisé durant mon stage.

A tout le personnel de l'OIE impliqué dans la conception et mise en œuvre du troisième numéro du Panorama PPP de l'OIE, je vous confirme une fois de plus, ma volonté d'être l'ambassadrice de l'OIE pour les PPP.

Pour la rédaction et la validation de mon mémoire PAGERS, mes sincères et humbles remerciements à :

- Dr Etienne FAUGIER, encadrant et Directeur de mon mémoire, pour ses conseils, sa sérénité, sa patience et surtout pour sa collaboration positive en vue d'un travail de qualité. Je lui transmets une fois de plus, un grand « merci » pour la reconnaissance de mon travail réalisé ;
- Dr Sébastien GARDON, co-responsable du Master PAGERS à l'ENSV, pour m'avoir motivée à participer au « PAGERS renforcé » à l'Institut des études politiques (IEP) Sciences Po de Lyon. Aujourd'hui, je mesure l'intérêt d'une analyse sociologique dans la réalisation d'un projet ou sein d'un environnement professionnel.

Pour l'encadrement durant ma formation à l'ENSV, j'adresse mes sincères et chaleureux remerciements à :

- Dre Nathalie GUERSON, Directrice de l'ENSV, pour son expérience très positive du terrain et la confiance qu'elle inspire, elle représente un modèle de réussite professionnelle.
- Dre Sylvie MIALET, Directrice de formation initiale, pour la formation à la carte dont elle m'a fait bénéficier, ce qui m'a permis de travailler sur des thématiques et formations diverses à enjeux santé publique vétérinaire et sociétaux. Je lui transmets également mes humbles remerciements pour ses qualités humaines qui m'ont agréablement accompagnées durant l'année à l'ENSV ;
- Anne, Chantale, Mireille, Geneviève, Eric et Amandine pour leur disponibilité et patience durant l'année de formation 2018-2019.

A tout le personnel de l'ENSV, je vous remercie pour votre accueil et sympathie durant l'année 2018-2019.

A toute la promotion Monique ELOIT, merci pour tous les moments de convivialité partagés et je souhaite à chacun, épanouissement dans sa carrière professionnelle.

Pour mes plus proches et ma famille, j'adresse mes chaleureux remerciements et ma gratitude à ;

- Christiane Tessier, une amie qui a toujours répondu présente, d'abord lors de mon premier passage à l'ENSV en 2008 puis de ce deuxième passage en 2019. Je lui transmets un grand « merci » pour son soutien et surtout pour ces beaux moments partagés autour de « bons petits plats » ;
- Laure De GUILLAUME et Julie POIROT, mes amies et promotionnaires de l'ENVA qui ont toujours cru à mon potentiel d'adaptation en toute situation et qui m'ont toujours soutenue dans tous mes projets. Je transmets également mille « mercis » à Laure pour les beaux moments de convivialité partagés avec sa « petite » famille, Paul et Antoine.
- Mon conjoint Philippe et mes enfants qui m'ont encouragée à réaliser ce magnifique projet, pour leur patience et attention durant cette année de formation à l'ENSV. Je leur dédie ce mémoire et leur renouvelle ma joie d'être à leur côté ;
- Ma mère, mes frères et sœurs, pour leur solidarité à distance.

Liste des sigles et acronymes

Accord SPS	Accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (Sanitary and phytosanitary Agreement)
AFDB	Banque africaine de développement (African Development Bank)
RAM (AMR)	Résistance aux antimicrobiens (Antimicrobial resistance)
AU-IBAR	Bureau interafricain des ressources animales de l'Union africaine (African Union Interafrican Bureau for Animal Resources)
BID	Banque Interaméricaine de développement
BMGF	Fondation Bill & Melinda Gates
CBD	Convention sur la diversité biologique
CDA	Communauté pour le développement de l'Afrique Australe
CEAV	Certificat d'études approfondies vétérinaires
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
<i>CODEX Alimentarius</i>	Code alimentaire
DG	Directeur (trice) Général(e)
ENSV	École nationale des services vétérinaires
EU-FMD	Commission européenne pour le contrôle de la fièvre aphteuse

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
GALVmed	Alliance mondiale pour les médicaments vétérinaires destinés aux animaux de l'élevage (Global Alliance for Live stock Veterinary Medicines)
GBADs	Charge mondiale des maladies animales (Global Burden of Animal Diseases)
IDF	Fédération internationale de laiterie (International Dairy federation)
IFAD	Fonds international de développement agricole (International fund for agricultural Development)
IICA	Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture
NGO	Non gouvernemental organisation (organisation non gouvernementale)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de Développement durables
OIE	Office international des épizooties ou organisation mondiale de la santé animale
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations- Unies
PAGERS	Politiques de l'alimentation pour la gestion et l'évaluation des risques sanitaires
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement

PPP	Partenariat Public-Privé
PPV ou VPP	Para-professionnel vétérinaire ou Vétérinaire para-professionnel
PPR	Peste des petits ruminants
PVS	Evaluation de la performance des Services vétérinaires (Performance of Veterinary services)
SG	Session Générale
STDF	Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (Standard Trade of development facilities)
SSAFE	Centre pour la santé animale et la sécurité des aliments pour l'initiative des aliments sains partout et pour tous (Safe Supply, of affordable food everywhere)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international (US Agency for International Development)
USA	United States of America
WAHID	Système mondial d'information zoosanitaire (World animal health information system)
WAHID	Interface de la base de données mondiales d'informations sanitaires (World animal health information database)

Sommaire

Remerciements	1
Liste des sigles et acronymes	4
Contexte	11
Introduction	12
I. L'OIE et les partenariats Public-Privé : Fonctionnement et mise à l'agenda du Partenariat Public-privé dans le domaine vétérinaire	47
A. Fonctionnement de l'OIE	47
1. Création et mission	47
2. Organisation générale de l'OIE permettant d'atteindre ses objectifs	50
3. Moyens de financement des activités et du fonctionnement de l'OIE	59
4. Relation avec les autres institutions et les acteurs privés	63
5. Instruments contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire de l'OIE	68
a) Instrument normatif et standard : normes et accord SPS	69
b) Instrument conventionnel et incitatif : Outil PVS de l'OIE	72
c) Instrument informatif et communicationnel : Outil PVS WAHIS	73
d) Instrument conventionnel et incitatif : Partenariat Public-Privé	74
B. Mise à l'agenda des Partenariats Public-Privé le domaine vétérinaire et actions entreprises par l'OIE et interactions avec les acteurs impliqués dans l'élaboration des PPP	75
1. Mise à l'agenda des Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire	76
a) Construction du problème public : Enjeux liés aux processus de luttes définitionnelles des problèmes publics et de sa mise à l'agenda	76
b) Fenêtres d'opportunité qui ont concouru à la mise à l'agenda des PPP en 2016.....	81
2. Actions stratégiques entreprises par l'OIE après la mise à l'agenda des PPP	85
a) Création d'un équivalent temps plein	85
b) Adoption de la Résolution N° 39 relative aux Partenariats Public-Privé.	86
c) Elaboration de la typologie et Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire.....	87
3. Interactions entre les acteurs impliqués dans l'élaboration des Partenariats Public-Privé : comportement des acteurs internes et externes	89
a) Le personnel du Département Financier du siège	89
b) Relation avec les autres départements	94
c) Relation avec la Représentation Régionale et les autres partenaires publics et privés	95
II. L'OIE et le Partenariat Public-Privé : instrument conventionnel et incitatif contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde	98
A. Effets propres générés par les Partenariats Public-Privé au sein des Services vétérinaires et de l'OIE	99

1. Les effets propres générés par l'instrument PPP : enjeux pour les Services vétérinaires	99
a) Contribution à l'amélioration de la bonne gouvernance sanitaire des Services vétérinaires	101
b) Contribution à l'amélioration de l'économie des Pays Membres	106
c) Contribution à la facilitation du commerce national et international	107
2. Effets propres générés par l'instrument Partenariats Public-Privé au sein de l'OIE	110
a) Enjeux à court terme : dissémination des PPP et amélioration de la bonne gouvernance vétérinaire	110
b) Enjeux à long terme : amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde	110
3. Confirmation des effets propres des PPP par les résultats du questionnaire complété lors de la 87ème Session Générale de l'OIE	112
a) Connaissance et pratiques des PPP par les services vétérinaires	112
B. Contribution de l'OIE à l'engagement des Pays Membres à développer des PPP efficaces et durables dans le domaine vétérinaire	123
1. Effets révélateurs des comportements des acteurs principaux : Moyens de dissémination des PPP élaborés par l'OIE pour les Pays Membres	124
a) Elaboration du Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire	124
b) Elaboration du Panorama de l'OIE consacré aux Partenariats Public-Privé	128
c) Organisation des ateliers de travail et création des outils de formation relatifs aux Partenariats Public-Privé	135
d) Communication de l'OIE autour l'initiative et des moyens de dissémination des PPP	140
2. Effets révélateurs : les comportements des partenaires de l'OIE en matière de PPP	148
a) Action de certains partenaires de l'OIE autour des PPP	149
b) Actions de l'OIE en collaboration avec ses partenaires	152
3. Controverses sur le potentiel des Partenariats Public-Privé	155
a) Audit de la Cour des comptes européenne sur certains projets de Partenariats Public-Privé dans l'Union européenne	155
b) Les travaux de STDF	157
4. Suivi et pérennité des PPP dans les Services vétérinaires	161
Conclusion et pistes d'amélioration	167
Bibliographie	173
Sources	176
Littérature grise	180
Entretiens	181
Observations	181
Annexes	183

Tables des illustrations

Images

Image 1 : Equipe PPP devant le kiosque lors de la 87 ^{ème} Session Générale de l'OIE du 26 au 31 mai 2019.....	32
Image 2 : Liste des grands donateurs et partenaires de l'OIE.....	62
Image 3 : Processus d'élaboration et d'adoption des normes de l'OIE.....	70
Image 4 : Processus PVS, mis à jour en 2013.....	73
Image 5 : Couverture du Manuel PPP de l'OIE.....	89

Graphiques

Graphique 1 : nombre d'interlocuteurs qui ont échangé et discuté avec les responsables du kiosque PPP (n=70).....	38
Graphique 2 : Instance de gouvernance de l'OIE.....	51
Graphique 3 : Missions relatives à l'accord tripartite de l'OIE/OMS/FAO	67
Graphique 4 : Intérêt pour l'utilisation du Manuel PPP élaboré par l'OIE (n=61)	127
Graphique 5 : Répartition des articles collectés pour le Panorama PPP.....	132
Graphique 6 : comparaison pour l'intérêt des interlocuteurs pour la formation e-learning sur les PPP (n=60)	138
Graphique 7 : Différentes voies de communication autour des PPP lors de la Session Générale (n = 64)	141
Graphique 8 : Communication de l'OIE autour des PPP (n=43).....	143

Organigrammes

Organigramme 1 : Organigramme du siège de l'OIE à Paris	57
Organigramme 2 : Département Financier de l'OIE	90

Schémas

Schéma 1 : cartographie des acteurs	36
Schéma 2 : Représentation Régionales (RR) et Sous-Régionale (RSR).....	53
Schéma 3 : Financement de l'OIE	59
Schéma 4 : Collaboration entre les 3 sœurs.....	65
Schéma 5 : Utilisation conjointe de 3 instruments de gouvernance sanitaire dans le monde et l'application de normes et accord SPS pour faciliter le commerce international.....	165

Sociogramme

Sociogramme 1 : Types de relations professionnelles au sein du Département Financier.....	92
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

Tableaux

Tableau 1: Listes des émoticônes et scores correspondant.....	32
Tableau 2 : Avantages et limites des enquêtes par des observations et à base d'un questionnaire.....	34
Tableau 3 : Cadre logique de l'analyse de l'activité du kiosque PPP et de l'initiative PPP.....	39
Tableau 4 : Catalogue minimal d'instruments de gouvernance.....	68
Tableau 5 : Comparaison des interlocuteurs privé et public et les régions d'appartenance (n= 70).....	112
Tableau 6 : Connaissance et pratique des PPP (n=64).....	116
Tableau 7 : Comparaison entre les secteurs et continents d'appartenance des interlocuteurs (n= 64).....	118
Tableau 8 : Exemple de la localisation des lecteurs des bulletins de l'OIE.....	133
Tableau 9 : Appréciation du Kiosque PPP (n=59).....	145

Contexte

Ce mémoire est rédigé à la suite du stage réalisé à l'OIE (Organisation mondiale de la santé animale) dont le siège est à Paris, durant la période allant du 23 avril au 26 juillet 2019. L'objectif de ce stage est de valider le Master de Politiques de l'alimentation et de Gestion des Risques Sanitaires (PAGERS), construit autour d'un partenariat entre l'Ecole nationale des services vétérinaires (ENSV-VetAgro Sup) et Sciences Po Lyon. Le thème du mémoire « *Partenariat Public-Privé (PPP) dans le domaine vétérinaire : Contribution à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde ; exemple de l'OIE* » est choisi dans le but de comprendre les enjeux des PPP dans les Services vétérinaires au sein de l'OIE et de ses partenaires et de connaître les moyens de dissémination des PPP dans les Pays Membres.

Le développement de ce mémoire prend en partie mes missions réalisées durant mon stage, sous la supervision de la Conseillère principale de l'OIE pour les Partenariat Public-Privé et donc le thème principal est : « *Conception et mise en œuvre d'un numéro de Panorama de l'OIE consacré aux Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire* ».

Le Panorama PPP sera enrichi par 24 articles en lien avec les axes de priorité stratégique en matière de Partenariat Public-Privé et rédigés par des experts compétents (secteurs publics et privé). Ces articles sont actuellement en cours de validation par le responsable de publication des Bulletins, le Directeur Adjoint, de l'OIE, avant la mise en œuvre du Panorama et sa publication dans le site internet de l'OIE, prévue à la fin du dernier trimestre de l'année 2019.

Le détail de mes missions est développé dans le mémoire. Par ailleurs, pour faciliter la conception des prochains numéros de Panorama de l'OIE, j'ai initié durant le stage, la procédure (annexe 1) qui a fait l'objet d'une validation successive par la responsable de stage, le Directeur financier et par l'Unité de Publication.

Compte tenu des informations présentées dans ce mémoire, le mémoire est considéré comme confidentiel et sa diffusion est très restreinte.

Introduction

« Peut-on imaginer des programmes de prophylaxie qui ne seraient pas élaborés en concertation avec les organisations professionnelles ? »¹.

« Peut-on envisager des programmes de lutte sans coopération avec le secteur pharmaceutique privé ? »².

Telles sont des questions fondamentales que s'est posées la Direction Générale (DG) de l'OIE dans le cadre de l'élaboration du troisième bulletin annuel de l'OIE, le « Panorama », consacré aux Partenariats Public-Privé (PPP) dans le domaine vétérinaire. Ces questionnements sous-tendent la nécessité d'une collaboration étroite entre secteurs public et privé pour améliorer à court terme la qualité des Services vétérinaires et à long terme la gouvernance sanitaire dans le monde.

Que signifie « Gouvernance et Gouvernance sanitaire » ?

La notion de gouvernance fait l'objet d'une myriade de définitions.

Selon le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) et l'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE), la gouvernance est l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Pour la Commission Européenne, la gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence³. La gouvernance repose sur les mécanismes, processus et institutions complexes par le biais desquels, les

¹ Monique Eloit. Editorial rédigé par la Directrice générale de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé -Juin 2019.

² Monique Eloit. Editorial rédigé par la Directrice générale de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.

³ Darine Bakkour. Un essai de définition du concept de gouvernance -. Décembre 2013. Lameta (Laboratoire Montpellier d'économique théorique Appliquée). UMR- ES n°2013-05. Site consultation le 25 juin :<http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf>

citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnus par la loi.

Selon le sociologue John Pitseey, la gouvernance désigne un concept commode. Une idée descriptive de la réalité, mais aussi un idéal normatif associé à la transparence, à l'éthique et à l'efficacité de l'action publique⁴. Elle est le symbole de l'antiétatisme néo-libéral avec la particularité que la gouvernance représente davantage une manière de penser l'action publique qu'un dispositif.

Ces informations issues de la littérature montrent qu'aucune définition de la gouvernance n'est validée. Toutefois, la gouvernance recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques, etc.

L'OIE définit la gouvernance comme un système de norme qui se traduit par l'élaboration de règles consensuelles dégagées au cours de concertation ou comme un processus. Elle est alors considérée dans ce cas comme un processus d'accommodement entre de multiples parties défendant chacune ses propres intérêts⁵.

En revanche, la bonne gouvernance sanitaire est un facteur indispensable au développement économique durable, dans la mesure où elle favorise l'efficacité de la prestation de services et améliore les performances générales des systèmes de santé animale. La bonne gouvernance nécessite le support d'une législation, et une bonne législation ne peut être développée sans intégrer les principes et les instruments de la bonne gouvernance⁶. Elle représente également un bien public mondial permettant de faire face aux maladies animales émergentes et ré-émergentes hautement pathogènes. Les Services vétérinaires, sont un bien public

⁴ Le concept de Gouvernance : John Pitseys Université Saint-Louis - Bruxelles « Revue interdisciplinaire d'études juridiques » 2010/2 Volume 65 | pages 207 à 228 ISSN 0770-2310.

⁵ La Bonne gouvernance et le financement des Services vétérinaires efficaces. Revue scientifique et technique de l'OIE Vol. 31 (2), 2012.

⁶ L. Msellati, J. Commault & A. Dehove. Bonne gouvernance vétérinaire : définition, évaluation et défis. Rev. sci. tech. Off. int. Epiz., 2012, 31 (2), 413-430.

⁶ PetitClerc : Gouvernance, législation vétérinaire et qualité. Rev. sci. tech. Off. int. Epiz., 2012, 31 (2), 449-463.

et constituent la plaque tournante nationale de la protection et la lutte contre les maladies animales notamment les zoonoses⁷.

Ces définitions de l'OIE rejoignent celles issues des courants émergents de la littérature, considérant qu'une gouvernance nécessite l'association d'un ensemble de critères pour sa bonne réussite. Toutefois, elles sont spécifiques à un seul domaine, le domaine vétérinaire des Pays-Membres dans lequel l'OIE a bâti ses mandats et éludent complètement la gouvernance en termes d'action publique de l'OIE auprès des Pays Membres pour atteindre son objectif final, faire face aux maladies animales émergentes et ré-émergentes hautement pathogènes et protéger la santé et le bien-être animal dans le monde. La gouvernance de l'action publique en termes d'enjeux pour l'OIE mériterait d'être clarifiée afin d'asseoir sa légitimité en matière de gouvernance sanitaire dans le monde.

À la lumière de ces courants émergents de la littérature, nous pouvons définir la gouvernance comme *la combinaison des facteurs politiques, sociaux, économiques et institutionnels présentée comme un idéal normatif associé à la transparence, l'éthique et à la performance de l'action publique. Cette combinaison repose sur les mécanismes, processus et institutions complexes par le biais desquels, les Pays Membres (secteurs public et privé) articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnus par les normes.*

Dans le contexte d'amélioration de la bonne gouvernance sanitaire, l'OIE, en collaboration avec son partenaire privé, la Fondation Bill & Melinda Gates a développé en octobre 2016, l'initiative pour le rapprochement Public-Privé⁸ pour soutenir les Pays Membres dans leurs efforts de développement de Partenariats Public-Privé durables dans le domaine vétérinaire. Cette initiative s'inscrit également dans le cadre de l'application des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations-Unies pour relever les défis mondiaux à venir d'ici

⁷ Améliorer la gouvernance pour faire face aux maladies émergentes et ré-émergentes : Programme d'appui aux services vétérinaires des pays en voie de développement pour les aider à se conformer aux normes internationale de l'OIE sur la qualité Septembre 2007: En ligne consulté le 07/07/2019 ; <https://www.oie.int/doc/ged/D4726.PDF>

⁸ En ligne, consulté le 22/02/2019 :

http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2PPP/F_85SG_10.pdf

2030 et publié en 2017, en particulier l'objectif 17 : « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser ».⁹

Pour mieux comprendre et définir ce concept de Partenariat Public-Privé, il convient de présenter la sociohistoire et l'état de l'art des PPP dans le domaine vétérinaire.

Sociohistoire et état de l'art des Partenariats Public-Privé (PPP) dans le domaine vétérinaire

Les exemples de partenariats « gagnant-gagnant » durables sont nombreux et surviennent quand les secteurs public et privé partagent des objectifs communs afin d'obtenir collectivement les résultats voulus. Les principaux exemples suivants répertoriés par l'OIE sur la base d'une enquête de terrain réalisée auprès de 181 Pays Membres en 2017¹⁰, montrent que les PPP sont bien pratiqués dans le monde et en particulier dans le domaine vétérinaire:

Partenariat entre le gouvernement éthiopien, l'entreprise Ethiochicken et la Fondation Bill et Mélinna Gates pour l'amélioration de la production avicole

Dans le cadre de son plan de croissance II, le Ministère éthiopien de l'élevage et de la pêche a facilité la conclusion d'un PPP afin d'augmenter le nombre de volailles de race mixte améliorée, à faible intrants et d'accroître la production d'œufs et de viande. L'entreprise privée Ethiochicken s'est impliquée dans ce partenariat avec l'objectif commun de relever ce défi et de tenir son engagement de créer des emplois pour les femmes et les jeunes des zones rurales¹¹.

Les retombées positives enregistrées sont les suivantes :

- le couvoir gouvernemental, qui produisait auparavant 40 000 poussins d'un jour par an, produit désormais plus de 100 000 poussins d'un jour chaque semaine ;

⁹ ODD consulté le 23/04.2019 : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

¹⁰ 31- OIE : Public Private Progress initiative: general overview of PPPs in the field of Veterinary Services typological analysis - 2017.

¹¹ En ligne, consulté le 25/02/2019 :

http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2PPP/F_85SG_10.pdf.

- divers personnels, des vétérinaires aux ouvriers agricoles, sont recrutés, formés et reçoivent des primes en fonction des résultats obtenus ;
- les éleveurs peuvent produire une race de volailles avec une forte valeur ajoutée (elle grandit rapidement, pond davantage d'œufs et s'adapte à son environnement).

Depuis 2010, Ethiochiken a distribué 35 millions de poulets pour atteindre la production, par des petits paysans, de 164.000 tonnes de viande de poulet et de 3.9 milliards d'œufs d'ici 2020.¹²

Partenariat Public-Privé entre l'Etat Jharkhand avec Hester BioServices et Global Alliance for Live stock Veterinary Medicines (GALVmed) pour la fourniture de vaccins à destination des volailles et de petits ruminants

Dans le cadre de ce PPP, l'Etat Jharkhand (secteur public) déploie des agents qui vaccinent les volailles de la basse-cour contre la maladie de Newcastle et la peste des petits ruminants (PPR). L'entreprise Hester BioServices Limited (secteur privé) permet aux éleveurs d'accéder à des médicaments vétérinaires conçus spécialement pour leurs troupeaux. GALVmed (secteur privé) soutient le développement des vaccins innovants par Hester Biosciences et offre des formations sur la maladie de Newcastle¹³.

Ce PPP a mis à la portée de milliers de foyers, des vaccins de haute qualité qui leur étaient auparavant inaccessibles : environ 1 million d'oiseaux ont été vaccinés contre la maladie de Newcastle et 76000 chèvres environ contre la PPR¹⁴.

Sidai Africa Ltd au Kenya et la Fondation Bill & Melinda Gates

L'entreprise privée Sidai a noué un partenariat avec le gouvernement kenyan pour fournir des produits de santé animale de qualité, principalement des vaccins pour lutter contre la théilériose des vaches laitières et des services de vulgarisation à

¹² Manuel PPP de l'OIE, en ligne consulté le 25/04/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html

¹³ En ligne, consulté le 25/02/2019 : <https://www.galvmed.org/news/public-private-partnership-created-to-support-poultry-and-small-ruminants-vaccine-provision-in-jharkhand-india/>

¹⁴ Ibid. : Manuel PPP de l'OIE, en ligne consulté le 25/04/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html

disposition des populations pastorales à des prix constants toute l'année. Sidai a été reconnue par le gouvernement comme organisme de formation continue et professionnelle¹⁵.

Ce PPP améliore la surveillance et le contrôle des maladies au Kenya et par conséquent a un impact positif direct sur les revenus, le bien-être et la sécurité financière de 300 000 ménages vivant de l'élevage au Kenya¹⁶.

Les pratiques des PPP sont ainsi très anciennes dans le domaine vétérinaire et ce dans différents pays du monde et dans tous les secteurs public et privé, dans le but de partager mutuellement les bénéfices et les risques liés à cette alliance.

En s'appuyant sur ces exemples de PPP réussis, l'OIE montre le potentiel des PPP pour améliorer l'efficacité des Services vétérinaires et mieux satisfaire les besoins de la société actuelle. Fort de ces exemples, l'OIE définit ainsi le Partenariat Public-Privé comme une approche conjointe selon laquelle les secteurs privé et public conviennent de responsabilités et partagent ressources et risques pour atteindre des objectifs communs qui génèrent des bénéfices de manière durable¹⁷.

Cette définition semble montrer que l'initiation ou la mise en œuvre des PPP devrait faire l'objet d'une flexibilité prenant en compte le contexte géopolitique, économique et culturel d'un pays.

Des travaux similaires, réalisés par l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture (FAO) en 2016 dans 15 pays conduisent à définir les Partenariats Public-Privé dans l'agriculture comme « des partenariats officialisés entre des entités du secteur public et des entités du secteur privé (entreprises du secteur agroalimentaire et agriculteurs) visant à réaliser des objectifs de développement durable de l'agriculture, étant entendu que les avantages que le secteur public devrait tirer du partenariat sont bien définis, que la participation à l'investissement

¹⁵Ibid. : Manuel PPP de l'OIE, en ligne consulté le 25/04/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html.

¹⁶Ibid. : Consulté le 25/02/2019 : http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2PPP/F_85SG_10.pdf.

¹⁷ Manuel PPP de l'OIE en ligne consulté le 24/04/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html

et le risque sont partagés et que tous les partenaires ont un rôle actif à jouer aux différentes étapes du cycle de vie du projet»¹⁸

Au travers de cette pratique ancienne des PPP dans le domaine vétérinaire, comment définit-on les Partenariats Public-Privé dans la littérature ?

Dans la littérature, l'expression « Partenariat Public-Privé¹⁹ » désigne aussi bien un certain modèle de politique de développement que des initiatives et des interactions sur le plan pratique, de nature financière, décisionnelle ou opérationnelle. Elle englobe des activités traditionnelles telles que le sponsoring de projets et d'institutions par des entreprises et des fondations privées et les négociations de prix, mais aussi l'externalisation de services publics comme l'approvisionnement en eau et les services de santé.

Le Livre vert de la Commission européenne considère en 2004 que « les Partenariats Public-Privé (PPP) sont des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises visant à satisfaire des besoins d'intérêt général »²⁰. Ce livre propose de distinguer deux formes de Partenariats Public-Privé :

- « les PPP de type purement contractuel, dans lesquels le partenariat entre secteurs public et privé se fonde sur des liens exclusivement conventionnels » ;
- « les PPP de type institutionnalisé, impliquant une coopération entre le secteurs public et privé au sein d'une entité distincte ».

Les travaux de certains sociologues notamment ceux d'Elisabeth Lossa et al²¹ considèrent que, bien que le thème des PPP ait logiquement suscité l'intérêt de certains acteurs public et privé, il n'existe malheureusement pas d'accord unanime sur une définition non ambiguë de ce qu'est un PPP. Toutefois, ces travaux

¹⁸ Guide FAO sur les PPP : Partenariats public-privé pour une croissance agricole inclusive En ligne consulté le 15/07/2019 : <http://www.fao.org/3/a-mp575f.pdf>

¹⁹ En ligne consulté le 22/02/2019 : <https://journals.openedition.org/asp/365>

²⁰ Bruxelles, Commission des Communautés européennes, doc. COM (2004) 327 final, 30 Avril 2004, 23 p.; <https://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Documents/livre-vert-ppp.pdf>

²¹ Partenariats Public-Privé : Quelques réflexions, Elisabeth lossa, Davide Martinmort et Jérôme Pouyet dans Revue économique, 2008/3 (Vol.59), Pages 437 à 449.

expliquent que les PPP doivent être caractérisés plus précisément par trois aspects fondamentaux qui affectent la nature des transactions et les coûts d'agence qui leur sont associés :

- *Le groupage des tâches (bundling dans la littérature anglo-saxonne)*. Dans un PPP, la conception, la construction, le financement et la gestion du projet sont accomplis par la même entreprise (ou consortium) qui devient *de facto* responsable pour tous les aspects du service ;
- *Le transfert du risque*. En comparaison avec le mode contractuel traditionnel, les PPP impliquent un transfert d'une partie significative des risques financiers et opérationnels et des responsabilités en direction du contractant privé ;
- *La durée très longue des contrats*. Un contrat de PPP s'étale généralement sur environ vingt-cinq à trente-cinq ans et est donc sujet à la fois à des incertitudes intrinsèques sur les demandes et coûts futurs mais aussi à des incertitudes sur l'environnement institutionnel et politique qui pourra entourer le contrat.

Ces informations issues de la littérature montrent que le concept de PPP n'obéit à aucune définition. Toutefois, bien qu'aucune définition des PPP ne soit unanime, la définition de l'OIE se rapproche plus de la réalité en ce sens qu'elle a été produite sur la base des exemples de PPP réussis issus de l'analyse de l'enquête de terrain, réalisée auprès de 181 Pays Membres, dans le domaine vétérinaire. Cette enquête de terrain donne une légitimité et crédibilité à la définition et montre que les PPP sont utilisés dans le domaine vétérinaire afin d'améliorer la bonne gouvernance des Pays Membres. La mise en œuvre ou le développement de ces PPP devrait faire l'objet d'une flexibilité prenant en compte le contexte géopolitique, économique et culturel d'un pays.

Selon Bachir Mazouz²², le PPP est un instrument que les différentes institutions ont intégré et théorisé en vue d'améliorer leur gouvernance, leurs services et performances, à l'image du secteur privé. Ces PPP permettent d'optimiser leur

²² Mazouz-B. Les aspects pratiques des Partenariats Public-privé. De la rhétorique néolibérale aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP. Ecole nationale d'administration | « Revue française d'administration publique » 2009/2 n° 130 | pages 215 à 232.

politique de l'action publique à mettre en œuvre. Ainsi, quel est le cadre d'analyse des politiques publiques qui permettra de comprendre le rôle et les enjeux des PPP dans le domaine vétérinaire ?

Le thème de ce mémoire étant constitué de deux mots clés précédemment définis : Gouvernance sanitaire et Partenariats Public-Privé deux ouvrages sociologiques présentent cette notion de gouvernance par les instruments :

- « Gouverner par les instruments²³ », ouvrage co-écrit par les sociologues Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès ;
- « Gouverner par le contrat²⁴ », ouvrage écrit par le sociologue Jean-Pierre Gaudin.

Dans le premier ouvrage, Patrick Le Gales et Pierre Lascoumes retiennent la définition suivante de l'instrument : *“l'instrument est un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation”*.

Les co-auteurs indiquent que ces dispositifs sont composés d'instruments législatifs et réglementaires, économiques et fiscaux, conventionnels et incitatifs et des instruments informatifs et communicationnels. Ils montrent qu'un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et les destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès concluent sur cet aspect que chaque instrument a une histoire et ses propriétés sont indissociables des finalités qui lui sont attribuées. Une fois mis en œuvre, ils ne sont pas des dispositifs neutres, ils produisent des effets propres et sont également révélateurs des effets politiques et des relations de pouvoir entre gouvernants et gouvernés, indépendants des objectifs poursuivis et structurent l'action publique.

Les sociologues Bill Freund et Benoît au travers des exemples de Durban et d'Afrique du Sud confirment dans leur ouvrage²⁵ que le Partenariat Public-Privé devient un instrument privilégié du développement économique.

²³ Lascoumes (P.) et Le Gales (P.), *Gouverner par les instruments*, publié dans Sciences Po les Presses, 2004.

²⁴ Jean Pierre Gaudin ; *Gouverner par contrat, 2^{ème} édition revue augmentée*, publié dans Sciences Po les Presses, 1999.

²⁵ Bill Freund et Benoît Lootvoet. Ou le partenariat Public-Privé devient l'instrument privilégié du développement économique local. L'exemple de Durban, Afrique du Sud. *Revue Tiers Monde*, 2005/1/ n° 181 Pages 45 à 70.

Compte tenu de l'objectif de l'OIE en termes de PPP et bien que l'OIE ne soit pas un Etat, le Partenariat Public-Privé peut être considéré comme un instrument de type conventionnel et incitatif qui permet à l'OIE d'élaborer sa politique publique, dans le domaine vétérinaire de ses Pays Membres (secteurs public et privé). Les effets propres générés par la mise en œuvre des PPP correspondent à l'intérêt et aux enjeux des acteurs et les effets révélateurs, résumés ici par les comportements des acteurs en vue de la réussite de cette initiative pour le rapprochement Public-Privé.

Dans le deuxième livre « Gouverner par contrat » de Jean-Pierre Gaudin, le contrat d'action publique constitue des processus d'accord formalisés, portant sur des objectifs à moyen terme et qui implique pour leur réalisation des conditions conjointes. Ces contrats ont trois caractéristiques :

- un temps de discussion explicite sur les objectifs recherchés et sur les moyens correspondants ;
- des engagements réciproques sur un calendrier d'action et de réalisation à moyen terme ;
- des clés de contribution (financières ou autres) conjointes à la réalisation des objectifs.

Selon Jean-Pierre Gaudin, tous les contrats n'ont pas les mêmes vocations. La plupart combinent plusieurs objectifs et visent essentiellement à formaliser le Partenariat Public-Privé (politiques environnementales ou politiques sociales). Le livre vert de la Commission européenne partage cette subdivision des PPP.

En appliquant cette subdivision à l'initiative de l'OIE, le PPP élaboré est d'une part de type institutionnalisé et l'OIE est un catalyseur pour faciliter le développement des PPP dans les Pays Membres et d'autre part de type conventionnel, l'OIE donne un cadre qui favorise une flexibilité aux parties prenantes dans la mise en œuvre des PPP.

A la lumière de l'analyse sociologique sur les instruments, compte tenu des exemples de PPP réussis et de mon expérience durant le stage, bien qu'aucune

définition unanime ne soit disponible, les PPP pourraient être considérés comme des instruments de type institutionnalisé, conventionnel et incitatifs. En conséquence, nous pouvons ainsi définir les partenariats Public-Privé, comme *« un instrument conventionnel et incitatifs contribuant à développer une collaboration entre les acteurs publics et privés du domaine vétérinaire, afin que les deux parties prenantes partagent ressources, responsabilités et risques pour répondre à un objectif commun et atteindre des bénéfices mutuels »*.

Selon les principes généraux pour le PPP dans le domaine vétérinaire, présenté dans le Manuel PPP de l'OIE, ces PPP peuvent être initiés soit par le secteur public soit par le secteur privé du domaine vétérinaire.

Le domaine vétérinaire est défini par l'OIE comme l'ensemble des actions qui sont en rapport direct ou indirect avec les animaux, terrestres et aquatiques, leurs produits et sous-produits, dès lors qu'elles contribuent à la protection, à la conservation et à l'amélioration de la santé et au bien-être de l'homme, notamment par le biais de la protection de santé des animaux, du bien-être animal ainsi que de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires²⁶.

Les notions de gouvernance et Partenariat Public- Privé qui constituent les mots clés de mes travaux étant ainsi définis, force est de reformuler le thème général de la façon suivante afin de le rendre plus compréhensible : **Partenariat Public-Privé dans le domaine vétérinaire : instrument conventionnel et incitatif, élaboré par une institution, contribuant à développer une collaboration ou une alliance entre les secteurs public et privé du domaine vétérinaire des Pays Membres afin que les deux parties partagent ressources, responsabilités et risques pour répondre à un objectif commun, faire face aux maladies animales émergentes et ré-émergentes hautement pathogènes et protéger la santé et le bien-être animal dans le monde, faciliter les échanges des animaux et de leur produits et augmenter l'économie.**

²⁶ Ibid.: Manuel PPP de l'OIE, en ligne consulté le 25/04/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html.

Les bénéfices mutuels sont d'une part, une amélioration de la qualité des systèmes nationaux de santé animale et une aide pour se conformer avec les normes internationales de l'OIE d'autre part. La réussite de cette alliance nécessite un idéal normatif associé à la transparence, l'éthique et à la performance.

Mes travaux relatifs à la conception et la mise en œuvre du Panorama de l'OIE, consacré aux PPP dans le domaine vétérinaire, réalisés dans le cadre de mon stage prennent leur fondement à partir de cette définition. En conséquence, mon analyse tout au long de ce mémoire suivra ce fil conducteur.

Problématisation et hypothèses

Cette première analyse des données de littérature fournit une partie des réponses, considérant que le Partenariat Public-Privé contribue à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde. Ces réponses permettent de problématiser cette thématique en se posant les questions suivantes, si le PPP est un instrument contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde,

- Pourquoi l'OIE s'est saisie de cette initiative en 2016 alors que la notion des PPP est très ancienne et pratiquée par d'autres organisations institutionnelles gouvernementales et non gouvernementales ?
- Quel est l'apport réel de cette initiative dans la gouvernance sanitaire du monde et de l'action publique de l'OIE en 2016 ?
- Quels sont les enjeux liés à la mise à disposition des outils nécessaires à la dissémination des PPP dans le domaine vétérinaire ?
- Quelles sont les interactions entre les acteurs impliqués dans l'élaboration de l'initiative PPP et de moyens de dissémination ?

Ces questionnements soulèvent plusieurs hypothèses suivantes qui, pour être retenues dans le mémoire, doivent faire l'objet d'une validation par des données de terrain.

La première et deuxième hypothèse posent le problème de mise à l'agenda et donc du processus de construction des problèmes publics. Quelle est la fenêtre d'opportunité qui a permis à l'OIE de se saisir de la notion des PPP en 2016 ?

Pour répondre à cette interrogation, il convient de préciser comment sont définis et construits les problèmes publics.

Certains politistes expliquent que les problèmes publics sont le résultat d'une construction sociale préalable. Selon Patrick Hassenteufel²⁷, les analyses en termes d'agenda qui sont apparues dans les années 1970 permettent de comprendre, d'une part, quelles sont les logiques de hiérarchisation des problèmes que les autorités publiques prennent en charge et, d'autre part, comment des problèmes sont construits comme des problèmes publics, appelant des réponses en termes d'actions publiques. Elles prennent en compte les dynamiques de mobilisation collective, de médiatisation et de politisation auparavant fortement négligées dans les analyses de politiques publiques et conduisent à élargir le spectre des acteurs de l'action publique aux mouvements sociaux, aux médias et aux élus.

Richard Abel²⁸ *et al.* identifient trois étapes dans la construction des problèmes publics :

- la nomination ("*naming*") : c'est l'étape de prise de conscience et de la désignation d'un problème, un problème individuel est ainsi constitué en problème collectif ;
- le blâme ("*blaming*") : c'est l'étape de la recherche des causes et l'imputation de la responsabilité du problème à un individu ou un groupe ;
- la réclamation ("*claiming*") : c'est l'étape de la formulation d'une revendication auprès des autorités publiques, moment correspondant à la publicisation du problème.

Une fois formulé, le problème public doit ensuite être inscrit à l'agenda, c'est-à-dire que les autorités publiques doivent se saisir du problème et le traduire en politique. La mise sur agenda dépend du contexte et de la conjoncture politique.

²⁷ Les processus de mise sur l'agenda : Sélection et construction des problèmes des problèmes publics Patrick Hassenteufel, *Caisse nationale d'allocations familiales* | « *Informations sociales* » 2010/1 n° 157 | pages 50 à 58 - ISSN 0046-9459.

²⁸ Richard et al: "The Emergence and Transformation of Disputes: *Naming, Blaming, Claiming*" (1980-81).

John Kingdon²⁹ parle de “fenêtre d’opportunité politique” (policy window) pour désigner la conjoncture favorable à la mise sur agenda d’un problème public. Il explique que cette fenêtre se met en place au niveau politique à la manière de l’alignement des planètes en astronomie. Cette mise sur agenda signifie donc que les pouvoirs publics s’emparent du problème et considèrent qu’ils sont compétents pour le traiter.

Dans le cadre de notre étude, nous tenterons de déterminer les raisons qui ont favorisé la mise à l’agenda des PPP au sein de l’OIE en 2016.

Les hypothèses 3 et 4 mettent en lumière, les outils que l’OIE élabore pour faciliter la gouvernance sanitaire dans les Services vétérinaires nationaux à court terme et pour contribuer à l’amélioration de la gouvernance sanitaire à long-terme. Par ailleurs, ces hypothèses démontrent les interactions entre l’OIE, ses Pays Membres et ses partenaires.

Pour démontrer ces hypothèses nous mobiliserons l’approche par les instruments incarnée par les sociologues Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès présentée dans les paragraphes précédents.

Ces quatre hypothèses peuvent être résumées en 2 questions suivantes :

- pourquoi le Partenariat Public-Privé est-il considéré en 2016 comme un instrument contribuant à l’amélioration de gouvernance sanitaire dans le monde en particulier dans les Services vétérinaires ? Cette question regroupe les hypothèses 1 et 2.
- comment l’OIE peut-elle contribuer à l’engagement des partenaires publics et privés pour l’établissement de PPP efficaces et durables dans le domaine vétérinaire ? Cette question regroupe les hypothèses 3 et 4.

Ces deux questions résumées font l’objet de la problématique finale suivante : dans quelle mesure le PPP constitue-t-il un instrument d’action publique pertinent pour l’OIE et dans le domaine vétérinaire de ses Pays Membres ?

²⁹ John Kingdon: *Agendas, Alternatives and Public Policies* (1984).

Cette problématique trouvera sa confirmation au travers des enquêtes de terrain et des données issues de la littérature.

Méthodologie

Pour répondre à cette problématique et aux différentes hypothèses proposées, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur des enquêtes sociologiques et des observations tout au long du stage. Ces observations portent sur le fonctionnement de l'OIE, les activités des différents acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPP et les comportements de ces acteurs. Le choix de cette méthodologie tient compte des contraintes liées à la structure d'accueil. En effet, le premier sujet de mémoire de stage portait sur "les enjeux de l'OIE et des services vétérinaires en termes de Partenariat Public-Privé". Notre objectif était de connaître les raisons qui ont poussé l'OIE à élaborer ou initier les PPP à destination des services vétérinaires d'une part et quelle est la finalité attendue après la mise en œuvre des PPP.

Afin de dégager une problématique et de répondre ou affiner les questions et hypothèses posées, j'ai initialement choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec les acteurs impliqués dans les Partenariats Public-Privé. Pour ce faire, nous avons élaboré une grille d'entretien et identifié les acteurs compétents. Cependant, nous n'avons pas eu l'opportunité de réaliser ces entretiens en raison du choix de la structure de ne plus solliciter les acteurs qui ont été impliqués lors de la réalisation des premières enquêtes en vue de l'élaboration du Manuel de l'OIE dans le domaine vétérinaire. De plus, pour la structure, compte tenu du niveau avancé de la mise en application de l'initiative pour le rapprochement Public-Privé, des entretiens sur les enjeux de l'OIE en matière de PPP pourraient donner un résultat contre-productif.

En conséquence, en accord avec mon encadrant, le responsable du Master PAGERS de l'ENSV et la responsable de stage, nous avons choisi de présenter le sujet suivant : **Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire** :

Contribution à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde ; exemple de l'OIE.

Ce deuxième sujet ne s'éloigne pas entièrement du premier, il prend en compte les enjeux des acteurs impliqués dans l'élaboration et le développement des PPP et permet ainsi d'analyser le cadre général et logique de l'initiative de l'OIE et le rôle de l'instrument PPP dans le domaine vétérinaire.

Pour répondre à la problématique et aux hypothèses posées, nous nous baserons sur :

- des périodes d'observation durant le stage ;
- un questionnaire à destination des visiteurs du Kiosque PPP, ouvert lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE, tenue du 26 au 31 mai 2019 à Paris à la Maison de la Chimie ;
- deux entretiens avec le Directeur du département financier (N°1 réalisé le 08/07/2019) et avec le Directeur du département des Activités Régionales (N°2, réalisé le 18/07/2019). En effet, vers début juillet, 2019, à la suite des commentaires de la responsable de stage et du directeur financier sur l'analyse des données du Kiosque PPP et sur le plan de mon mémoire, nous avons eu l'opportunité de réaliser un entretien semi-directif. Par ailleurs, le Directeur financier nous a conseillé de rencontrer le responsable du Département des activités Régionales pour toute question relative au fonctionnement de l'OIE avec les Pays-Membres. Les rendez-vous ont été pris instantanément, sans aucune préparation de grille d'entretien. Les deux entretiens étaient orientés sur les points de l'analyse du kiosque PPP et du plan du mémoire PAGERS, non clairement présentés.
- certains articles rédigés par les experts dans le cadre de la conception du Panorama PPP de l'OIE. En effet, certaines informations relatives aux articles rédigées par les experts dans le cadre de l'élaboration du Panorama PPP de l'OIE permettront d'étayer le rôle des PPP dans le domaine vétérinaire. Ces données sont considérées dans ce mémoire comme de la littérature grise ; informations non encore publiées et sont donc confidentielles OIE.

Méthode qualitative basée sur les enquêtes par des observations

Une enquête par des observations est la première technique de recueil de données. Elle consiste à assister aux réunions, aux mouvements de foule, aux manifestations, à écouter parler ses collaborateurs et on en déduit déjà des hypothèses sur l'évolution des opinions et de la société. Elle peut-être occasionnelle ou systématique³⁰. Pour Henri Peretz, l'observation consiste à se trouver présent et mêlé à une situation sociale pour l'enregistrer et l'interpréter en s'efforçant de ne pas la modifier³¹.

Plusieurs méthodes d'observation existent et selon la sociologue Anne-Marie Arborio³², parmi les différentes méthodes d'enquête à disposition de la sociologie pour connaître les pratiques sociales, l'observation directe avec le chercheur présent dans la situation étudiée est celle qui, a priori, permet de saisir le mieux la réalité de ces pratiques, sans avoir à redouter de recueillir des récits d'acteurs suspects de sélectivité ou de reconstruction de la réalité. L'enquête par des observations directes se fait soit incognito soit à découvert. Pour Anne Revillard, la pratique de l'observation suppose un ensemble de choix méthodologiques, mais aussi de la rigueur, de l'attention, ainsi que la mise en œuvre d'un savoir-faire. Celui-ci s'acquiert principalement par l'expérience, mais peut aussi se nourrir de la lecture des comptes-rendus d'enquêtes³³.

A partir du moment où l'enquête par des observations m'a été imposée par la structure, je me suis posé une série de questions :

- dois-je utiliser ces deux voies d'observations (observations directes à découvert ou incognito) ?
- comment prendre les données, que faire de ces données, ont-elles une signification ? Illustrent-elles des concepts sociologiques ?
- comment choisir les données qui ont une signification et celles qui n'en ont pas ?

³⁰ Techniques d'enquêtes sociologiques : cours de M. Ravelet. 1^{er} semestre SAN 9.

³¹ Peretz (H.). Dans les méthodes en sociologie (2004), Pages 3 à 10

³² Anne-Marie Arborio, L'observation en sociologie directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de Recherches sur le terrain hospitalier. 2007/3 N° 90 | pages 26 à 34.

³³ Anne Revillard. Méthodes qualitatives, Observation directe et enquête de terrain. Master 1 Sociologie-Sciences Po, Paris.

- dois-je en éliminer ? Dois-je présenter des notes d'observations brutes ou dois-je les réécrire et les résumer ?

Nous avons choisi de commencer par des observations à découvert avec les personnes impliquées directement dans la conception du Panorama et l'enquête incognito avec d'autres collaborateurs du siège.

L'objectif final des observations est de pouvoir trouver une signification sociologique aux données recueillies, de les classer et de mesurer leur degré de généralité et de réalité.

Pour la présentation des données, nous avons choisi de prendre ses verbatims et des informations pertinentes qui illustrent bien le contexte.

Ainsi, la période d'observation s'est étendue de mai à juillet 2019. Cette période est subdivisée en deux temps.

- le premier temps correspond à la période du mois de mai, mois consacré à ma première phase d'élaboration du Panorama PPP de l'OIE et à la préparation de l'organisation de la 87^{ème} Session Générale par les agents du siège.
- le deuxième temps correspond à la période de juin à juillet, période consacrée à la phase de consultation des experts en vue de la rédaction des articles et à la préparation du 7^{ème} plan stratégique de l'OIE.

Durant ces périodes, les observations ont consisté à prendre en compte les informations venant des acteurs suivants :

Acteurs internes au siège impliqués dans l'élaboration des moyens de dissémination de ces PPP, ceux impliqués dans l'organisation de la Session Générale et dans toutes les autres cérémonies réalisées durant le stage.

Pour les observations de ces acteurs, nous avons procéder par :

- l'écoute ; lors des conversations, des discussions.
- la pose des questions pour clarifier certaines informations lues dans la littérature et nous prenions des notes directement ou retenions des informations pour les rédiger au bureau. Lors des réunions de travail, nous

positions également des questions et rédigeons des relevés de décisions pour une bonne traçabilité de des discussion. Outre les réunions quotidiennes avec la responsable de stage, nous avons eu cinq grandes réunions avec plusieurs responsables de l'OIE.

- les échanges lors des pauses café, pauses déjeuner ou de certaines sorties organisées par l'OIE (Lunch of Nations organisé le 25 avril, Your Welcome drink, organisé le 9 mai, et célébration post-Session Générale le 12 juin 2019), sur toutes conversations en lien ou non avec les Partenariats Publics-Privé.
- la reprise de notes, une fois retourné au bureau ou à la maison : ces notes étaient constituées parfois des verbatims qui pourraient illustrer l'analyse.

Acteurs internes de l'OIE, représentants des pays membres et des partenaires publics et privés de l'OIE lors de sa 87^{ème} Session générale de l'OIE.

Pour ces acteurs, les observations étaient limitées uniquement lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE. Ces observations consistaient à observer leur comportement et participation et à écouter leurs appréciations sur les activités proposées par l'OIE en dehors des séances plénières et lors des cérémonies organisées (BBQ le 27 mai, Cérémonie organisée par BI le 28 mai 2019). Pour ces acteurs, nous notions les verbatims le soir en rentrant à la maison.

Acteurs participants à la 87^{ème} Session Générale de l'OIE qui ont visité et échangé avec les responsables du Kiosque PPP de l'OIE.

Parmi ces visiteurs, deux catégories ont été précisées :

- la catégorie constituée par les représentants des Pays Membres ou partenaires privés, identifiés comme experts compétents pour la rédaction des articles qui enrichiront le Panorama PPP. Nous avons invité cette catégorie de personnes au kiosque PPP afin de les rencontrer physiquement, de leur présenter brièvement la proposition et les raisons qui ont poussé l'OIE à les choisir pour contribuer à cette publication. Pour ces experts, nous observions leur réaction face à l'appel transmis par mail et

lors des échanges. Mais l'essentiel des observations de ces experts concerne la revue des articles qu'ils ont rédigés.

- la catégorie constituée d'interlocuteurs venus visiter le kiosque PPP. En effet, lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE, un kiosque consacré aux PPP a été ouvert pour la première fois, du 27 au 29 mai 2019 en vue de présenter l'initiative sur les PPP et le Manuel PPP mis à disposition par l'OIE pour ses Pays Membres.

Méthodologie quantitative basée sur une enquête à partir d'un questionnaire

Dans le souci de comparer un grand nombre de conduites individuelles, certains sociologues recueillent des réponses à des questionnaires standardisés ou à partir des entretiens. Le questionnaire est une série de questions standardisées prédéfinies, posées à un nombre de personnes dont l'objectif est de quantifier une population nombreuse à travers un échantillon représentatif afin de fournir des données chiffrées³⁴. Il a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées³⁵.

Nous avons choisi de réaliser un questionnaire pour connaître l'intérêt des Pays Membres pour l'initiative et les moyens de dissémination des PPP élaborés par l'OIE. Ce questionnaire constitué de questions fermées (Yes/No), chiffrées (0 à 3) et de questions ouvertes (annexe 2) était très court (1 page) pour permettre de gagner du temps aux participants. En effet, les participants à la SG assistent à toutes les conférences et c'est principalement pendant les heures dédiées à la « pause-café » ou « pause-déjeuner » qu'ils peuvent explorer tous les moyens communication, type kiosque, mis à leur disposition par l'OIE.

Ce questionnaire était distribué à la suite des échanges avec un interlocuteur et son objectif était de pouvoir :

- répertorier les personnes pouvant servir de courroie de transmission nécessaire pour la dissémination des PPP dans leur pays respectifs. Pour

³⁴ Yves Geffroy ; Sébastien Gardon Déborah Infante-Lavergne ; Jean Louis Grenouilloux. Mission « Parcours et carrières des ISPV » E.N.S.V.

³⁵ Jean-Claude Combessie Le questionnaire, Dans La méthode en sociologie (2007), Paris, La Découverte, pages 33 à 44.

ce faire, des questions relatives à l'identité, aux organisations et secteurs d'appartenance (public/privé) ont été posées. Pour éviter le remplissage de ces questions, il était aussi possible de joindre la carte de visite ;

- connaître l'intérêt des interlocuteurs pour les PPP, les moyens de dissémination de ces PPP et leur utilisation future. Des questions portant sur ces thématiques ont également été posées ;
- apprécier la pertinence de l'initiative Kiosque PPP. Des émoticônes montrant le ressenti de chaque interlocuteur à la fin des échanges avec les responsables du Kiosque permettaient d'apprécier la qualité d'informations transmises durant les échanges. Pour mesurer ou quantifier les informations collectées sur ce point, nous avons attribué le score suivant

Tableau 1: Listes des émoticônes et scores correspondant

			
3 (très satisfait)	2 (satisfait)	1 (peu satisfait)	0 (pas du tout satisfait)

Image 1 : Equipe PPP devant le kiosque lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE du 26 au 31 mai 2019



Les indicateurs permettant de mesurer le pourcentage d'atteinte des objectifs sont les suivants :

- nombre de visiteurs ayant échangé avec les responsables du kiosque et/ou complété le questionnaire ($n > 50$, avec n , le nombre possible de visiteurs du kiosque PPP). Cet indicateur permet de quantifier le nombre de visiteurs du kiosque PPP ;
- nombre de réponses positives (yes) aux questions fermées afin de mesurer l'intérêt des visiteurs pour les PPP ;
- note moyenne du kiosque PPP, avec n compris entre 0 et 3. Cet indicateur permet d'apprécier la qualité d'informations présentées par le kiosque.

Ces deux méthodologies ont des avantages et des limites présentés ci-dessous sous forme d'un tableau ³⁶. Ce tableau a été complété par des informations recueillies durant mes observations et à partir du questionnaire.

³⁶ Modes de recueil d'information Modes de recueil d'information : Un tableau comparatif : Les fiches En Lignes de La lettre du CEDIP Fiche n° 58 Juin 2013 consulté le 15 mai 2019 : http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL58_modalites_de_recueil_d_information_cle2c6239.pdf.

Tableau 2 : Avantages et limites des enquêtes par des observations et à base d'un questionnaire

Méthode	Avantages	Limites
Questionnaire Papier	<ul style="list-style-type: none"> - Rapide à diffuser. - Grand nombre possible de destinataires. - Ne nécessite pas de déplacements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu adapté au recueil de données qualitatives. - Exploitation longue. - Perte d'information due aux exigences de la codification des données et à l'absence de connaissance approfondie des enquêtés. - Risques d'erreurs énormes au niveau de l'interprétation. - Analyse statistique complexe. - Choix de l'échantillon.
Observation directe	<ul style="list-style-type: none"> - Constat direct sur les activités de travail. - Adapté à des activités Manuelles ou relationnelles et répétitives. - L'observation directe prend donc son sens dans le cadre. - Réalisation au quotidien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réservé à des petits échantillons. - Disponibilité importante nécessaire en temps de présence. - Influence de la présence de l'observateur. - Difficulté de récolter les informations - Pas de légitimité. - Subjectif ; ne concerne que mon avis. - Sentiment de jouer le rôle d'un enquêteur. - Oubli de prendre les notes après une observation. - Erreurs de perception. - Absence de neutralité.

Source : Auteure. Mon analyse du projet Partenariat Public-Privé à partir des observations et enseignements tirés durant le stage

En définitive, pour l'analyse, nous utiliserons deux méthodologies :

- la méthodologie qualitative, basée sur une enquête par des observations durant le stage. Les résultats de ces observations permettront de répondre aux hypothèses relatives à la compréhension générale de l'Initiative sur le Partenariat Public-Privé, aux enjeux et moyens de dissémination des PPP dans les secteurs public et privé nationaux et internationaux ;
- la méthodologie quantitative, basée sur un questionnaire. Les résultats de ce questionnaire permettront de confirmer ou infirmer ces données de terrain.

Cette double méthodologie généralement utilisée par des sociologues permet de confirmer réciproquement les informations récoltées distinctement lors des enquêtes par des observations et par un questionnaire.

Résultats des observations et du questionnaire

Le recueil des premiers éléments d'observation et de l'analyse des résultats du questionnaire ont permis d'affiner la problématique, de confirmer les hypothèses initialement émises, de réaliser une cartographie des acteurs et de dégager un plan du mémoire. Ces résultats sont également confortés par les informations présentées dans les différents articles rédigés par les acteurs privés et publics (internes et externe à l'OIE) dans le cadre de la conception du Panorama consacré au PPP dans le domaine vétérinaire.

Résultats des observations

Réalisation de la cartographie des acteurs

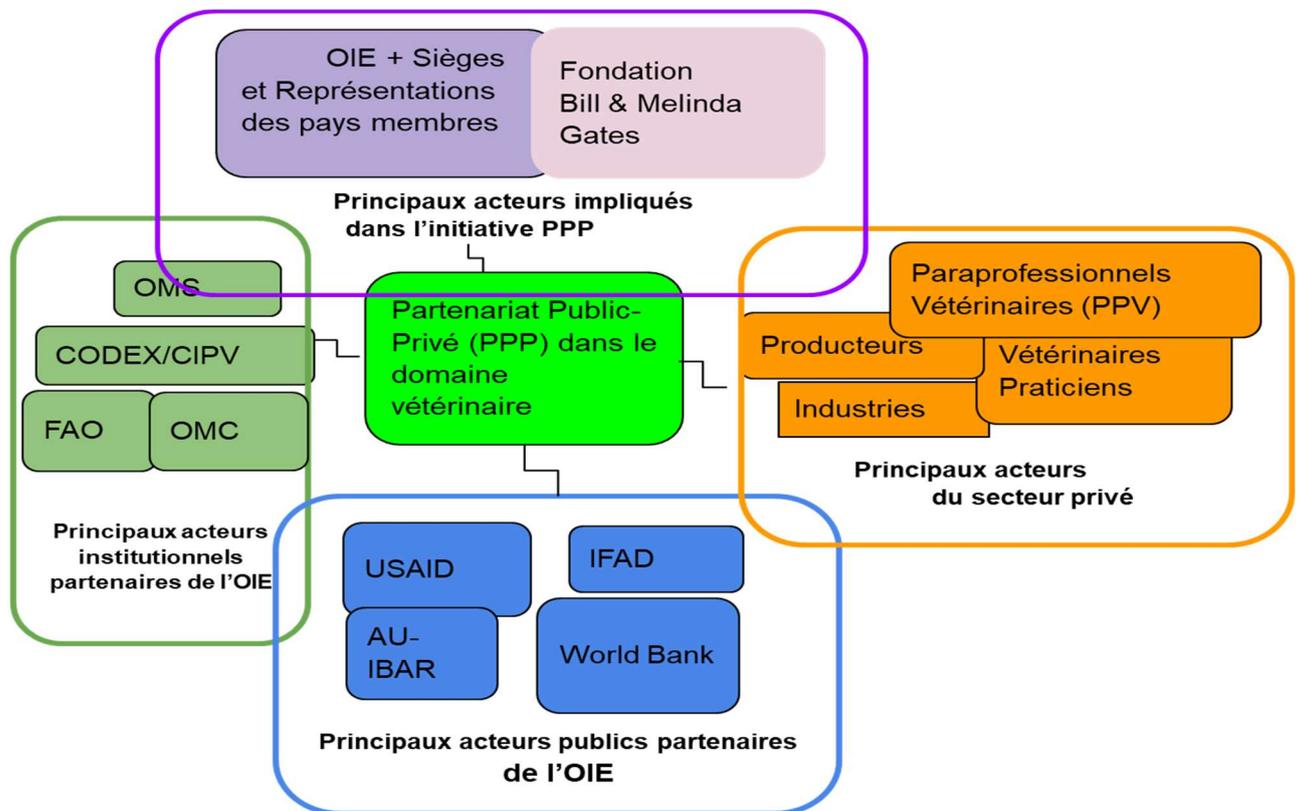
A partir des observations, nous avons identifié quatre catégories d'acteurs suivants impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPP.

- les acteurs promoteurs de l'initiative PPP composé de l'OIE (acteur institutionnel) et de la Fondation Bill et Mélinda Gates (acteur du secteur privé) ;
- les acteurs institutionnels, partenaires de l'OIE impliqués dans l'élaboration des PPP en vue de garantir la santé et bien-être animal, la sécurité sanitaire des aliments et faciliter le commerce international ;

- les acteurs publics, partenaires de l'OIE et participant à la mise en œuvre de ces PPP ;
- les acteurs du secteur privé, moteurs des PPP et qui ont développé plusieurs initiatives en matière de PPP. Il s'agit des industries, des vétérinaires praticiens, des vétérinaires para-professionnels, des organisations non gouvernementales (ONG ou NGO), des producteurs.

Ces acteurs sont représentés dans le schéma cartographique suivant :

Schéma 1 : cartographie des acteurs



Sources : proposition à partir des observations et enseignants tirés durant le stage

Les premières analyses des observations montrent une pluralité d'acteurs qui pourrait complexifier ou faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des PPP³⁷.

Le principe de PPP étant basé sur une collaboration et un respect des engagements et des intérêts vers un but commun, nous constatons à la suite des observations une bonne appropriation de l'initiative par l'OIE. En effet, depuis l'adoption de la 39^{ème} résolution relative au Partenariat Public-Privé, l'OIE a mis en place une communication autour des PPP et élaboré des outils de disséminations des PPP. Cependant, une interrogation se pose quant à la pérennité et la dissémination de façon transversale de cette initiative dans les activités et projets de l'OIE à enjeu sanitaire important (lutte contre les maladies, contrôle et/ou réduction de la résistance aux antimicrobiens...).

Les informations recueillies durant les deux « entretiens » ont été d'un apport crucial pour confirmer certaines observations. Les informations relatives à ces entretiens sont exploitées dans le corps du texte.

L'enquête par un questionnaire

Plusieurs participants ont visité le kiosque PPP durant ses trois jours d'ouverture à la 87^{ème} Session Générale.

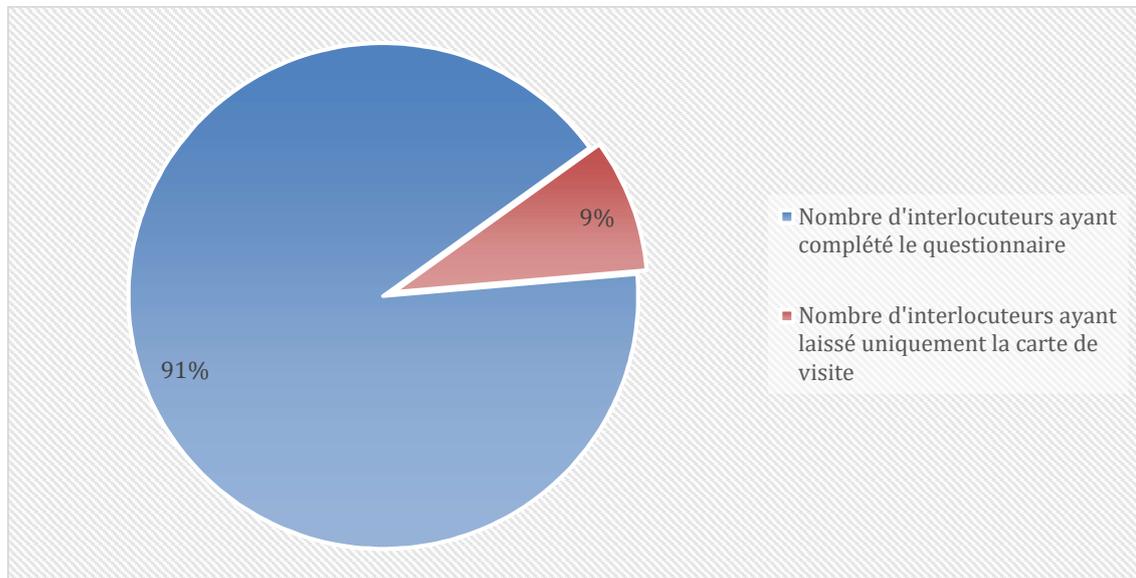
Les résultats montrent que, sur près de 700 participants à cette Session Générale, 70 (10 %) interlocuteurs ont échangé avec les responsables du kiosque PPP. Ce nombre de participants permet de construire un réseau de personnes qui pourront potentiellement disséminer le Manuel et l'initiative PPP de l'OIE dans le monde.

Il est à noter que, bien que ces résultats soient tirés d'un faible nombre comparé à celui des participants à la Session Générale, l'échantillon reste représentatif.

Le graphique 1 montre le nombre d'interlocuteurs qui ont échangé et complété le questionnaire ou qui, après échange ont uniquement laissé une carte de visite.

³⁷ Ibid. Techniques d'enquêtes sociologiques : cours de M. Ravelet. 1^{er} semestre SAN 9.

Graphique 1 : nombre d'interlocuteurs qui ont échangé et discuté avec les responsables du kiosque PPP (n=70)



Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosque PPP lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Parmi les 70 interlocuteurs, 64 (91 %) ont complété le questionnaire et 6 (9 %) ont uniquement laissé leur carte de visite sans compléter le questionnaire, faute de temps.

L'analyse des résultats du questionnaire sera donc basée sur les interlocuteurs qui ont complété le questionnaire (64 personnes). Ce nombre pourra fluctuer en fonction des informations recueillies ou non dans chaque rubrique du questionnaire.

Le détail des résultats et de l'analyse des observations et du questionnaire sont présentés dans le corps du texte.

Pour une bonne compréhension de cette analyse, le tableau suivant est le cadre logique qui présente de façon synthétique les activités, les résultats, les objectifs à court, moyen et long terme relatifs à l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-Privé. Ce cadre logique vient des enseignements tirés lors de ma participation à la formation en ligne e-Cerise des vétérinaires officiels étrangers, organisée par l'ENSV. Ce cadre logique donne une compréhension et une visibilité rapide des objectifs fixés et moyens mis en œuvre pour la réussite du projet PPP

Tableau 3 : Cadre logique de l'analyse de l'activité du kiosque PPP et de l'initiative PPP

	Cadre logique	Indicateurs	Sources	Hypothèses
Finalité de l'initiative PPP à long terme	<p>Contribuer à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde</p> <p>Maitriser les risques sanitaires au niveau mondial</p> <p>Protéger la santé et le bien-être animal</p> <p>Protéger la santé publique</p> <p>Approche « One Health = Une Santé »</p>	<p>Meilleure qualité des Services vétérinaires</p> <p>Facilitation de l'application du processus PVS³⁸ et bilan positif de l'évaluation PVS</p> <p>Réaction rapide et efficace des Services vétérinaires face aux crises sanitaires</p> <p>Notification rapide des informations relatives aux foyers de maladies animales dans le système WAHIS</p>	<p>Rapport annuel d'activité</p> <p>Notification WAHIS³⁹ et</p> <p>Numéro trimestriel du Panorama consacré au Partenariat Public- Privé</p> <p>Registre de commerce dans les Pays Membres</p>	

³⁸ Processus PVS (Evaluation de la performance des services vétérinaires : site consulté le 24/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/solidarite/processus-pvs/>

³⁹ WAHIS (système mondial d'information sanitaire) : consulté le 24/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/sante-animale-dans-le-monde/portail-wahis-donnees-de-sante-animale/>

	Faciliter le commerce national et international Améliorer l'économie et participer à l'application des ODD de l'ONU : article 17	Application de l'accord SPS et des normes de l'OIE pour la Certification des produits et denrées d'origine animale Augmentation des ressources, animaux et produits et denrées alimentaires d'origine animale		
Objectifs de l'initiative PPP à court et moyen termes	Encourager l'engagement des Services Vétérinaires dans la mise en œuvre des PPP dans leur pays Renforcer les PPP existants Disséminer les PPP dans les secteurs publics et privés	Utilisation des lignes directrices et augmentation du nombre de Partenariats Public-Privé Augmentation des ateliers de travail sur les PPP et du nombre de connexion des Services vétérinaires à la formation en ligne sur les PPP	Rapport d'évaluation du PVS (Performance of Veterinary services) ⁴⁰ des Pays Membres Documentation propre aux Services vétérinaires des Pays Membres	Réactivité des Services vétérinaires en cas de crises sanitaires

⁴⁰ PVS, consulté le 24/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/solidarite/evaluations-pvs/loutil-pvs-de-loie/>

	<p>Utilisation conjointe des instruments PPP, PVS et WAHIS</p> <p>Contribuer à la bonne gouvernance sanitaire des Pays Membres</p>	<p>Augmentation du nombre de consultations du numéro de Panorama PPP par les Services vétérinaires</p> <p>Intégration des PPP dans le processus PVS</p>	<p>Connexion dans le site web du Panorama et de la formation en ligne</p> <p>Présence des participants privés et publics dans les ateliers de travail régionaux</p>	
<p>Résultats pour le Panorama PPP</p>	<p>Mettre en œuvre le troisième numéro du Panorama PPP sur le site de l'OIE</p> <p>Transmettre les informations relatives aux PPP aux utilisateurs privés et publics</p>	<p>Taux de connexion des Services vétérinaires et des partenaires dans le Panorama PPP</p>	<p>Vérification sur le site internet de l'OIE</p> <p>Vérification du nombre de consultations du nouveau numéro de Panorama PPP</p>	<p>Sensibilité des Services vétérinaires et des partenaires au Panorama et l'instrument PPP</p>
	<p>Répertorier les visiteurs</p>			

<p>Résultats pour le kiosque PPP</p>	<p>Communiquer sur l'initiative et les moyens de dissémination des PPP</p> <p>Connaître l'intérêt des visiteurs pour l'initiative et ces moyens de dissémination des PPP élaborés par l'OIE</p>	<p>Nombre d'interlocuteurs supérieur à 50</p> <p>Note moyenne du Kiosque</p>	<p>Vérification des réponses des interlocuteurs au questionnaire</p>	<p>Sensibilité des Services vétérinaires aux moyens de dissémination</p>
<p>Résultats pour l'élaboration du Manuel PPP</p>	<p>Publier les lignes directrices</p> <p>Développer une formation en ligne sur les PPP</p> <p>Organiser les ateliers de travaux dans les régions</p>	<p>Publication du Manuel PPP à la 87^{ème} Session Générale de l'OIE</p> <p>Nombre d'ateliers travail et de demandes dans les régions</p> <p>Nombre de personnes connectées en vue de la formation en ligne</p>	<p>Vérification dans le site internet de l'OIE</p> <p>Vérification dans le rapport de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE</p>	<p>Satisfaction pour l'OIE et les experts</p> <p>Sensibilité des services vétérinaires et des partenaires</p>

<p>Extrants relatifs à la conception du Panorama</p>	<p>Collecter, relire et valider les articles rédigés par les experts</p>	<p>80% des fiches thématiques rédigées et validées</p>	<p>Vérification du nombre et de la qualité des contributions des experts dans la base de données de l'OIE (gestionnaire du projet et de l'Unité de Publications)</p>	<p>Volonté des experts des Services vétérinaires publics et des partenaires privés Réactivité des partenaires privés</p>
<p>Extrants relatifs au Kiosque PPP</p>	<p>Transmettre les informations relatives aux PPP aux interlocuteurs privés et public Echanger avec les interlocuteurs Satisfaire les interlocuteurs par l'information transmise</p>	<p>Nombre d'interlocuteurs supérieur à 50 Echantillon représentatif des régions et des secteurs public et privé</p>	<p>Vérification du questionnaire</p>	<p>Sensibilité des interlocuteurs au questionnaire</p>
			<p>Vérification dans le site internet de l'OIE</p>	

<p>Extrants relatifs au Manuel PPP</p>	<p>Elaboration de la typologie et du Manuel PPP</p>	<p>Disponibilité du Manuel PPP à la Session Générale de l'OIE de mai 2019</p>	<p>Distribution du Manuel PPP dans les sacs lors de la Session Générale</p>	<p>Sensibilité des participants au Manuel PPP</p>
<p>Activités N°3 relatives au Panorama PPP</p>	<p>Concevoir et valider le sommaire du Panorama PPP Solliciter les experts en vue de rédiger les articles PPP</p>	<p>Nombre de contributions des experts Echantillon représentatif d'experts privés et publics Thématiques représentatives des des activités de l'OIE</p>	<p>Vérification des thématiques dans les plans stratégiques, rapports d'activité Vérification des experts dans le réseau d'experts PPP présent dans le Manuel PPP</p>	<p>Sensibilité des experts au Panorama PPP Réactivité des experts privés et publics Sensibilité des utilisateurs du Panorama aux thématiques</p>
<p>Activités n°2 relatives au kiosque PPP</p>	<p>Présenter l'initiative PPP de l'OIE et les moyens de dissémination dans le Kiosque PP ouvert ors de la Session Générale du 27 au 29 mai 2019</p>	<p>Nombre d'interlocuteurs au kiosque Présence des visiteurs au kiosque</p>	<p>Vérification des participants dans les registres des participants de l'OIE Vérifier la présence des visiteurs au kiosque</p>	<p>Sensibilité des visiteurs au kiosque PPP</p>

<p>Activités N° 1 relatives au Manuel PPP</p>	<p>Elaborer le Manuel PPP de l'OIE</p>	<p>Elaboration de l'enquête dans 181 Pays Membres et résultats de l'enquête exploitables</p>	<p>Vérification des résultats de l'enquête</p>	<p>Sensibilité des utilisateurs du manuel Sensibilité des Pays Membres à l'enquête</p>
				<p>Prérequis Codes et Manuels zoosanitaires de l'OIE Connaissance de l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-privé Résolution N°39 relative aux PPP Autres numéros de Panorama de l'OIE Connaissance du processus PVS et de WAHIS Connaissance de l'OIE et de la Fondation Bill &Melinda Gates</p>

Source : Auteure. Mon analyse du projet Partenariat Public-Privé à partir des observations et enseignements tirés durant le stage.

Annonce du plan

Pour démontrer comment les Partenariats Public-Privé sont considérés comme un instrument contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire mondiale et quels sont les moyens élaborés pour la dissémination de ces PPP, nous présenterons d'abord, l'organisation fonctionnelle de l'OIE et le processus de mise à l'agenda de l'initiative pour le rapprochement Public-Privé par l'OIE.

Nous procéderons ensuite à l'analyse sociologique des effets propres générés par l'instrument PPP au sein de l'OIE et des services vétérinaires d'une part et les effets révélateurs d'autre part. Nous mobiliserons l'approche par les instruments pour comprendre ces effets propres ainsi que les effets révélateurs.

Avant de présenter des recommandations en vue d'assurer une amélioration continue du développement de l'instrument PPP, nous ferons un état des lieux des controverses sur le potentiel et les bénéfices des PPP.

I. L'OIE et les partenariats Public-Privé : Fonctionnement et mise à l'agenda du Partenariat Public-privé dans le domaine vétérinaire

A. Fonctionnement de l'OIE

1. Création et mission

« En 1889, une épizootie meurtrière a été enregistrée en Afrique par l'introduction de trois bovins indiens infectés par le port de Massawa pendant l'invasion italienne de l'Ethiopie. La peste bovine décima plus de 90 % du cheptel bovin. Par ailleurs, de très fortes mortalités furent également enregistrées chez les ruminants sauvages. A la suite de cette l'épizootie de peste bovine, 30 à 60 % du peuple éthiopien moururent de faim. Depuis, la maladie s'est progressivement répandue sur le continent africain, décimant des centaines de millions de bovins et de ruminants sauvages »⁴¹.

La nécessité pressante de lutter contre la peste bovine a été à l'origine de la création de la première école vétérinaire en Europe (en France, à Lyon) en 1762, de l'organisation du premier congrès vétérinaire international à Hambourg en 1863 ainsi que de la création de l'Office International des Epizooties (OIE) en 1924 à Paris⁴².

L'OIE, l'organisation intergouvernementale a ainsi été créée par l'Accord international du 25 janvier 1924, dans le but de combattre et de maîtriser la propagation internationale des maladies animales infectieuses⁴³.

En 1990, l'OIE décide de donner une base juridique et technique solide à sa politique en élaborant des plans stratégiques quinquennaux. « L'application des plans stratégiques, c'était une forme de modernisation de l'organisation et d'accompagnement de la croissance de l'OIE »⁴⁴.

⁴¹ Ministère de l'élevage : Historique de l'éradication de la peste bovine au Sénégal. Novembre 2005.

⁴² Ibid.

⁴³ Historique de l'OIE, en ligne consulté le 24/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/historique/>

⁴⁴ Entretien N°1 du 8/07/2019.

Selon ce verbatim, il ressort que le changement d'organisation permettait à l'OIE de disposer d'un cycle de planification stratégique pour son programme de travail en vue de donner une visibilité et crédibilité à son action auprès de ses Pays Membres, ses partenaires et dans le monde. L'OIE est l'organisation chargée d'édicter des normes scientifiques destinées à assurer la sécurité du commerce international des animaux et des produits d'origine animale. En 1995, ces normes, lignes directrices et recommandations ont été reconnues comme référence internationale en matière de santé animale et zoonose par l'accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (accord SPS) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC)⁴⁵. « Il faut comprendre que l'organisation était très petite à ses débuts, le fait d'être reconnue par l'OMC a conduit à une certaine croissance et la reconnaissance par les uns et les autres »⁴⁶.

LOIE s'agrandit donc et en mai 2003, elle change de nom et devient l'Organisation Mondiale de la Santé Animale mais garde son acronyme historique « OIE ».

Depuis 1990, six plans stratégiques ont été votés par l'OIE et les délégués de ses Pays Membres lors de ses précédentes Sessions Générales. Ces Plans stratégiques sont appliqués pour une durée de cinq ans, avec une particularité que chaque plan stratégique est décidé par le précédent Directeur Général. En effet, un DG étant élu pour un mandat de cinq ans afin de mettre en œuvre un plan stratégique, vers la fin de son mandat, il élabore le prochain plan stratégique et le fait adopter à la prochaine Session Générale, session pendant laquelle les nouvelles élections de DG sont également réalisées. Si le DG est réélu, il mettra en œuvre le plan stratégique qu'il a élaboré. Si ce n'est pas le cas, ce plan stratégique sera donc mis en œuvre par le nouveau DG. Ces Plans correspondent sont reconduits tous les cinq ans en fonction des méthodes différentes appliquées par chaque DG.

Les objectifs fixés dans les trois premiers plans étaient les suivants⁴⁷ :

⁴⁵ OMC : l'accord entre l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Office Internationale des épizooties (OIE) signée le 4 mai 1998. WT/L/272. 8 juillet 1998 (98-2715).

⁴⁶ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

⁴⁷ Plans stratégiques de l'OIE, en ligne consulté le 25/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/bureau-de-la-directrice-generale/plan-strategique/>

- transparence de la situation zoosanitaire mondiale ;
- élaboration de normes sur des bases scientifiques ;
- établissement de lignes directrices pour la prévention, le contrôle et l'éradication des maladies animales ;
- détermination du statut sanitaire des Pays Membres de l'OIE

En adoptant le quatrième plan stratégique, en mai 2005⁴⁸, l'OIE a opéré un changement de paradigme dans la réalisation de l'exercice de ses mandats. En effet, historiquement, l'OIE a été créée dans le but de maîtriser la propagation internationale des maladies animales infectieuses. En mai 2005, les Membres de l'OIE ont décidé de mettre à jour ce mandat visant à améliorer la santé animale dans le monde. La différence entre ces deux mandats est que, outre l'application des mesures curatives lors des précédents mandats, l'OIE s'engage à mettre en œuvre des actions préventives sur les animaux. Pour atteindre ses objectifs, elle a élargi considérablement ses responsabilités et a fourni plusieurs outils adaptés aux décideurs afin que cette volonté politique soit suivie de manière durable⁴⁹.

C'est ainsi que dans le contexte de la pandémie influenza et de grippe aviaire survenues dans les années 2004-2006, l'OIE a mis en place le principe de bonne gouvernance pour renforcer les services vétérinaires en vue de maîtriser cette pandémie. *« Ce concept de bonne gouvernance des Services vétérinaires avait été utilisé entre pour permettre la recherche des fonds nécessaires pour le renforcement des Services vétérinaires et a donc conduit au développement de l'Unité actuelle de Fond mondial de l'OIE »*.⁵⁰

Le sixième plan stratégique a été adopté par les Pays Membres, réunis lors de la 83^{ème} Session Générale de l'OIE en mai 2015⁵¹. Durant cette Session Générale, la nouvelle Directrice Générale de l'OIE a également été élue pour une période 2016-2020. Ce plan stratégique qui est mis en œuvre par la nouvelle DG consolide

⁴⁸ Ibid. Améliorer la gouvernance pour faire face aux maladies émergentes et ré-émergentes : Programme d'appui aux services vétérinaires des pays en voie de développement pour les aider à se conformer aux normes internationale de l'OIE sur la qualité. Septembre 2007 : En ligne consulté le 07/07/2019 ; <https://www.oie.int/doc/ged/D4726.PDF>

⁴⁹ La Bonne gouvernance et le financement des Services vétérinaires efficaces. Revue scientifique et technique de l'OIE Vol. 31 (2), 2012.

⁵⁰ Entretien N°1 du 8/07/2019.

⁵¹ 6^{ème} Plan stratégique. Site consulté le 24 /05/2019 : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/communiqués-de-presse/détail/article/the-sixth-strategic-plan-2016-2020/>

les stratégies du précédent plan afin que l'OIE réponde efficacement aux défis sociétaux majeurs et s'adapte également à leurs évolutions et qu'elle donne une vision globale de l'OIE. Cette vision peut ainsi se traduire par le slogan « *Préserver les animaux, préserver votre avenir* » afin de conduire l'OIE à la prospérité économique et au bien-être social et environnemental.

Pour mettre en œuvre cette vision durant ce 6^{ème} plan stratégique, la mission principale de la DG est l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux dans le monde et la réduction des risques sanitaires à l'interface homme-animaux-environnement grâce à l'approche « Une seule santé ». Cette mission a été déclinée en trois objectifs stratégiques suivants :

- assurer la santé et le bien-être des animaux et la sécurité sanitaire des produits et aliments ;
- établir la confiance entre les acteurs et les partenaires commerciaux lors des échanges transfrontaliers d'animaux ;
- renforcer les capacités des services vétérinaires nationaux.

Ces objectifs sont déclinés dans chaque département pour répondre aux besoins du plan stratégique et selon une organisation précise.

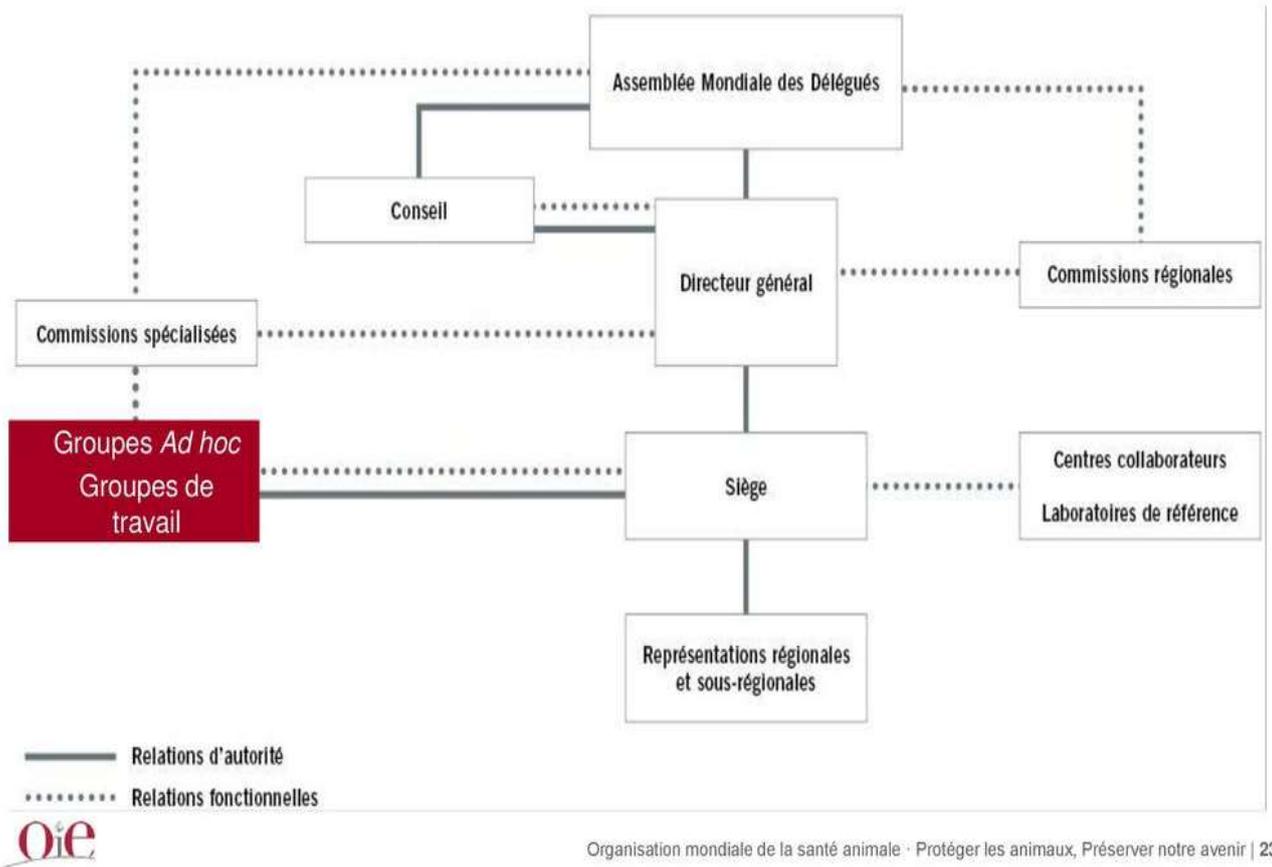
2. Organisation générale de l'OIE permettant d'atteindre ses objectifs

En 2018, l'OIE compte 182 Pays Membres et pour assurer son fonctionnement, l'OIE est constituée d'instances de gouvernance⁵² présentées dans le graphique suivant :

⁵² Structure et Objectif et Plans stratégiques de l'OIE, en ligne consulté le 6/06 2019: <https://slideplayer.fr/slide/12095817/>.

Graphique 2 : Instance de gouvernance de l'OIE

Instances de gouvernance de l'OIE



Source : OIE

Assemblée mondiale de délégués : c'est l'organe suprême composé des délégués de tous les Pays Membres. Elle se réunit au moins une fois par an, à Paris, lors de la Session Générale, tenue généralement pendant cinq jours consécutifs au mois de mai. Le vote des délégués, au sein de l'Assemblée, respecte le principe démocratique de "un pays, une voix"⁵³.

Les principales fonctions de l'Assemblée sont d'adopter des normes internationales dans le domaine de la santé animale, notamment pour les

⁵³ Assemblée mondiale des délégués : en ligne consulté le 5/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/assemblee-mondiale/>

échanges internationaux. « *L'objectif de l'Assemblée mondiale est de répandre les enjeux globaux de l'OIE dans le monde* »⁵⁴.

Conseil : c'est un organe composé d'un Président de l'Assemblée mondiale des délégués, avec la présidence actuelle assurée par la région Asie-Extrême-Orient et Océanie, d'un Vice-Président et des délégués⁵⁵. Le Conseil est élu par l'ensemble des délégués pour représenter l'Assemblée mondiale dans l'intervalle entre les Sessions Générales. Ces délégués, , ont pour mission, en concertation avec le Directeur Général, d'examiner avant les Sessions Générales, les questions techniques et administratives, notamment le programme d'activités et le projet de budget à soumettre à l'Assemblée mondiale. Selon le département des Activités Régionales, 9 délégués représentent les 5 régions de l'OIE. « *Il y a 8 délégués (soit 2 par région) qui représentent 4 régions et 1 seul délégué représente la région du Moyen-Orient car le Moyen-Orient est une petite région composée de 12 Pays uniquement* »⁵⁶.

Représentation Régionale : l'établissement d'une Représentation Régionale dans une région ou sous-région se fait sur proposition du DG de l'OIE et en concertation avec les Pays Membres concernés⁵⁷. Actuellement, 13 Représentations Régionales sont présentes dans les régions d'Afrique, Amérique, Asie-Extrême-Orient et Pacifique, Europe et Moyen-Orient⁵⁸. « *Plusieurs pays sont intéressés pour avoir une représentation dans leur pays. Il n'y a pas d'obligation de nombre mais des dépenses associées à la gestion de ces Représentations Régionales, ce qui freine la création de multiples Représentations Régionales* »⁵⁹.

L'objectif de ces Représentations est de fournir aux Pays Membres des services adaptés sur le plan régional afin qu'ils puissent renforcer la surveillance et le contrôle des maladies animales dans leur région respectives.

⁵⁴ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

⁵⁵ Conseil : en ligne consulté le 05/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/le-conseil/>

⁵⁶ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

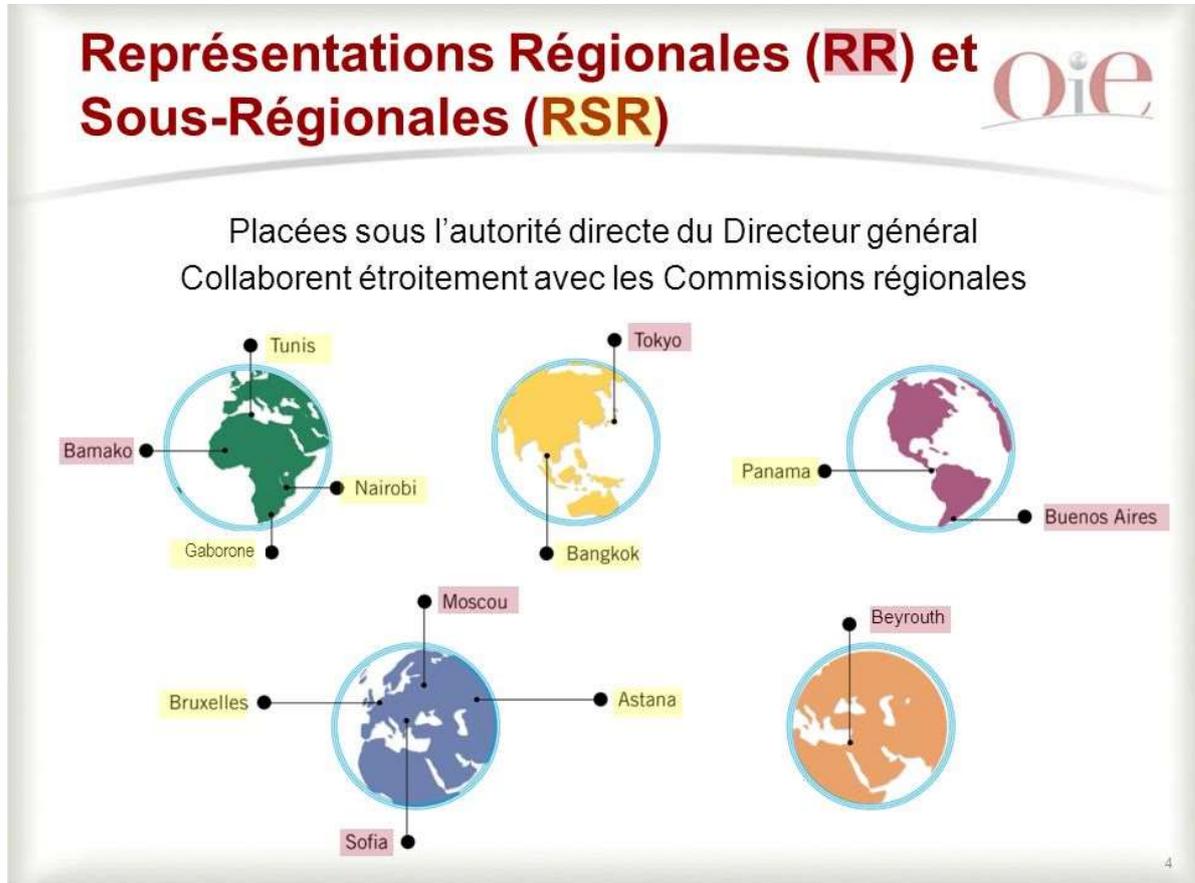
⁵⁷ Représentations régionale: en ligne consulté le 05/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/representations-regionales-de-loie/>

⁵⁸ Structure et Objectif et Plans stratégiques de l'OIE, en ligne consulté le 6/06/2019: <https://slideplayer.fr/slide/12095817/>.

⁵⁹ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

L'image suivante montre les 13 Représentations : 6 Représentation Régionales (RR), surlignées en gris et 7 Représentations Sous-Régionales (RSR)⁶⁰.

Schéma 2 : Représentation Régionales (RR) et Sous-Régionale (RSR)



Sources : OIE

Commissions Régionales de l'OIE : la Commission Régionale est l'ensemble des délégués au sein d'une même région. Elles ont pour mission d'étudier les problèmes spécifiques des Pays Membres dans les différentes régions du monde et représentent l'ensemble de la région. Les Commissions Régionales travaillent en étroite collaboration avec les Représentations Régionales et sont constituées d'un bureau de la Commission Régionale⁶¹. En ce sens, les commissions régionales peuvent être assimilées à des instances régionales institutionnelles.

⁶⁰ Ibid : Structure et Objectif et Plans stratégiques de l'OIE en ligne consulté le 6/06/2019 : <https://slideplayer.fr/slide/12095817/>.

⁶¹ Commissions Régionales ; en Ligne consulté le 05/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/commissions-regionales-oie/>

« Les Commissions Régionales sont un modèle miroir global mais au niveau régional : l'Assemblée mondiale est la Commission Régionale et le Conseil, c'est le bureau de la Commission Régionale »⁶².

Le bureau de la Commission Régionale n'est pas un organe de décisions, mais de force de propositions à l'OIE pour s'assurer que l'OIE réponde bien et de façon cohérente aux besoins des régions. *« Mais avant, on n'utilisait pas beaucoup les Commissions Régionales, tout ce qui se passait c'est qu'on les invitait aux conférences, on leur donnait la présidence de quelques séances durant la conférence mais entre les réunions on ne les utilisait pas. Le rôle de la Commission régionale n'a généralement pas été mis en application en raison de l'organisation verticale mise en œuvre lors des précédents mandats »⁶³.*

Actuellement, grâce à la volonté de la nouvelle Directrice Générale, la communication entre la Commission régionale et le siège tend vers l'amélioration avec la création par le Département des activités Régionales d'un groupe, appelé *« groupe régional restreint »*.⁶⁴ Ce groupe a pour objectif de maintenir davantage cette communication entre le siège et la Représentation Régionale et réunit régulièrement les membres des bureaux régionaux.. *« En se référant aux modèles de l'Asie, l'Europe et de l'Afrique, on voulait donner un nom ou une référence qui permette aux membres des bureaux de se regrouper régulièrement et de discuter des points à enjeux. Plusieurs Pays Membres adhèrent de plus en plus à ce groupe »⁶⁵.*

Cependant, ce groupe n'est pas encore officiel ni dans les textes de base de l'OIE. En conséquence, le « groupe régional restreint » n'est pas un organe de gouvernance. Toutefois il peut être considéré comme une aide à la gouvernance fonctionnelle de l'OIE entre les Représentations Régionales et le siège.

Pour améliorer davantage la gouvernance entre le siège et les Représentations Régionale, la DG propose de réaliser des transferts de compétences vers les Représentations Régionales. Les prochains transferts de compétence

⁶² Entretien N°2 du 18/07/2019.

⁶³ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

⁶⁴ Entretien N° du 18/07/2019.

⁶⁵ Entretien N°2 du 18.07/2019.

concerneront les unités de la comptabilité et de budget du département financier⁶⁶.

Pour l'unité de Comptabilité, le transfert de compétence apportera plus de transparence, de simplification et réduira la charge de travail. Pour ce faire, des séances de formation des référents régionaux seront planifiées⁶⁷.

Pour l'unité du budget, la Représentation régionale doit mettre en œuvre les projets et procéder aux « reportings » afin de faciliter la bonne tenue du budget annuel⁶⁸.

Pour l'Unité du Fond mondial, négocie les financements auprès des bailleurs de fond et coordonnent le volet financier des projets qui sont réalisés par les différents départements. Cependant, le champ d'action de cette unité n'est pas clair au niveau du siège. « *Il faudrait une vision ou gouvernance globale des départements pour que ceux-ci assurent la coordination scientifique des projets* ». ⁶⁹

Commissions spécialisées et groupes Adhoc : les missions des Commissions spécialisées de l'OIE consistent à disposer des informations scientifiques les plus récentes en vue d'étudier les problèmes d'épidémiologie et de prophylaxie des maladies animales, d'élaborer ou de réviser les normes à vocation internationale et de résoudre des questions, à caractère technique ou scientifique, soulevées par les Pays Membres. « *Dans les commissions spécialisées, toutes les régions sont représentées afin d'être sûr que tout le travail est représentatif des différentes régions* » ⁷⁰.

Centres collaborateurs et laboratoires

Les centres collaborateurs de l'OIE sont des centres d'expertise désignés pour un domaine de compétence particulier en matière de gestion de questions générales relatives à la santé animale. Dans chaque domaine de compétence, les centres se doivent de fournir leur expertise à tous les pays du monde⁷¹.

⁶⁶ Observation lors de la réunion du 04/06/2019 entre le Département financier et la DG relative à la réorganisation des missions du département Financier.

⁶⁷ Observation lors de la réunion du 04/06/2019 : réorganisation des missions de l'Unité de Comptabilité

⁶⁸ Observation lors de la réunion du 04/06/2019 : réorganisation des missions de l'Unité du Budget.

⁶⁹ Observation lors de la réunion du 04/06/2019 : réorganisation des missions de l'Unité du Fond mondial.

⁷⁰ Entretien N° 2 du 18.07.2019.

⁷¹ Centres collaborateurs <http://www.oie.int/fr/expertise-scientifique/centres-collaborateurs/mandat/>

Les laboratoires de référence de l'OIE sont nommés pour suivre tous les problèmes scientifiques et techniques relatifs à une maladie animale. L'expert responsable de ces questions vis-à-vis de l'OIE et de ses Pays Membres doit être un chercheur renommé, aidant le laboratoire de référence à fournir une assistance scientifique et technique ainsi que des conseils sur des sujets ayant trait au diagnostic et à la prophylaxie de la maladie dont le laboratoire en a la référence.

En 2017, l'OIE dispose d'un réseau mondial de 267 laboratoires de référence couvrant 118 maladies ou thèmes dans 38 pays et 55 Centres collaborateurs couvrant 49 thèmes dans 29 pays⁷².

Toutes les cinq régions de l'OIE sont représentées dans les instances de gouvernance afin de maintenir une représentativité des régions et des activités de l'OIE. De plus, une alternance de la présidente entre les différentes régions est également respectée. *« A l'OIE, on essaie de regarder une espèce de balance géographique dans toutes les activités, le recrutement du staff, la participation dans les groupes Adhoc et forums de réflexion »*⁷³

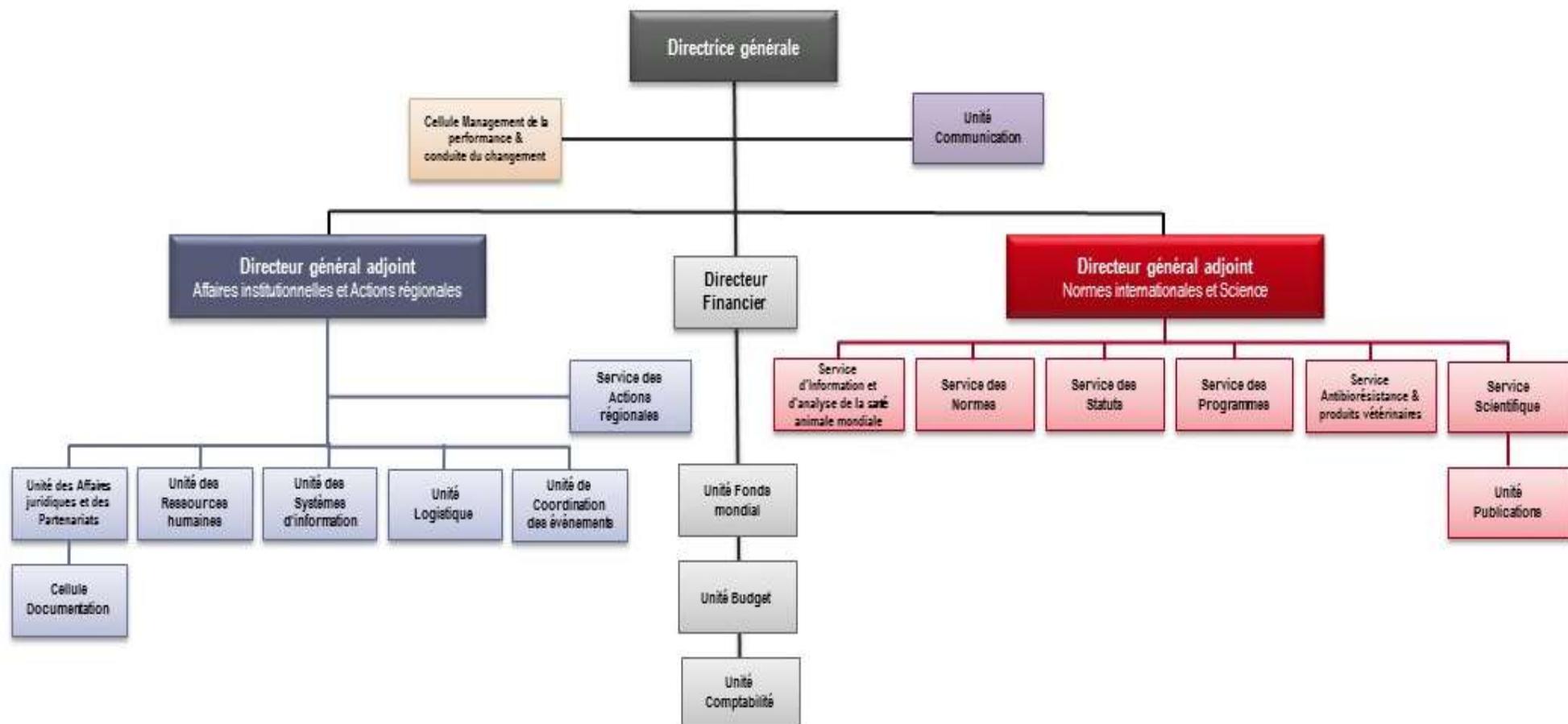
Le siège de l'OIE

⁷² Laboratoire : en ligne consulté le 05/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/expertise-scientifique/laboratoires-de-reference/mandat/>

⁷³ Entretien N°1 du 18/07/2019.

Organigramme 1 : Organigramme du siège de l'OIE à Paris

Organigramme



Source : OIE

L'OIE, dont le siège est à Paris, est composée d'environ 200 agents repartis selon l'organigramme ci-dessus⁷⁴. Elle est placée sous la responsabilité d'un Directeur Général nommé par les délégués des Pays Membres. La Directrice Générale actuelle est Dre Monique Eloit et elle est également la marraine de la promotion des Inspecteurs de santé publique vétérinaire 2018-2019.

Le siège met en œuvre et coordonne les activités d'information sanitaire, de coopération internationale et d'action scientifique décidées par l'Assemblée mondiale des délégués. A ce titre, l'OIE :

- informe l'administration vétérinaire des Pays membres et des Etats, de l'existence et de l'évolution des épizooties à travers le monde et des mesures de contrôle de ces maladies ;
- coordonne à l'échelon international les études dédiées à la surveillance et la lutte contre les maladies animales ;
- maintient des relations de travail avec les organisations internationales ;
- harmonise les réglementations afin de faciliter le commerce du bétail et des produits d'élevage entre pays membres de l'OIE.

Le siège assure, par ailleurs, le secrétariat de la Session Générale de l'Assemblée, des différentes réunions du Conseil et des Commissions, ainsi que des réunions techniques tenues à Paris ; il contribue aussi au secrétariat des conférences régionales ou spécialisées.

Généralement, l'OIE conduit ses activités officielles et publie ses documents dans les trois langues officiellement adoptées, à savoir le français, l'anglais et l'espagnol. Quelques publications sont aussi en russe.

Depuis 1990, le siège dispose également d'un centre de documentation de grand intérêt scientifique.

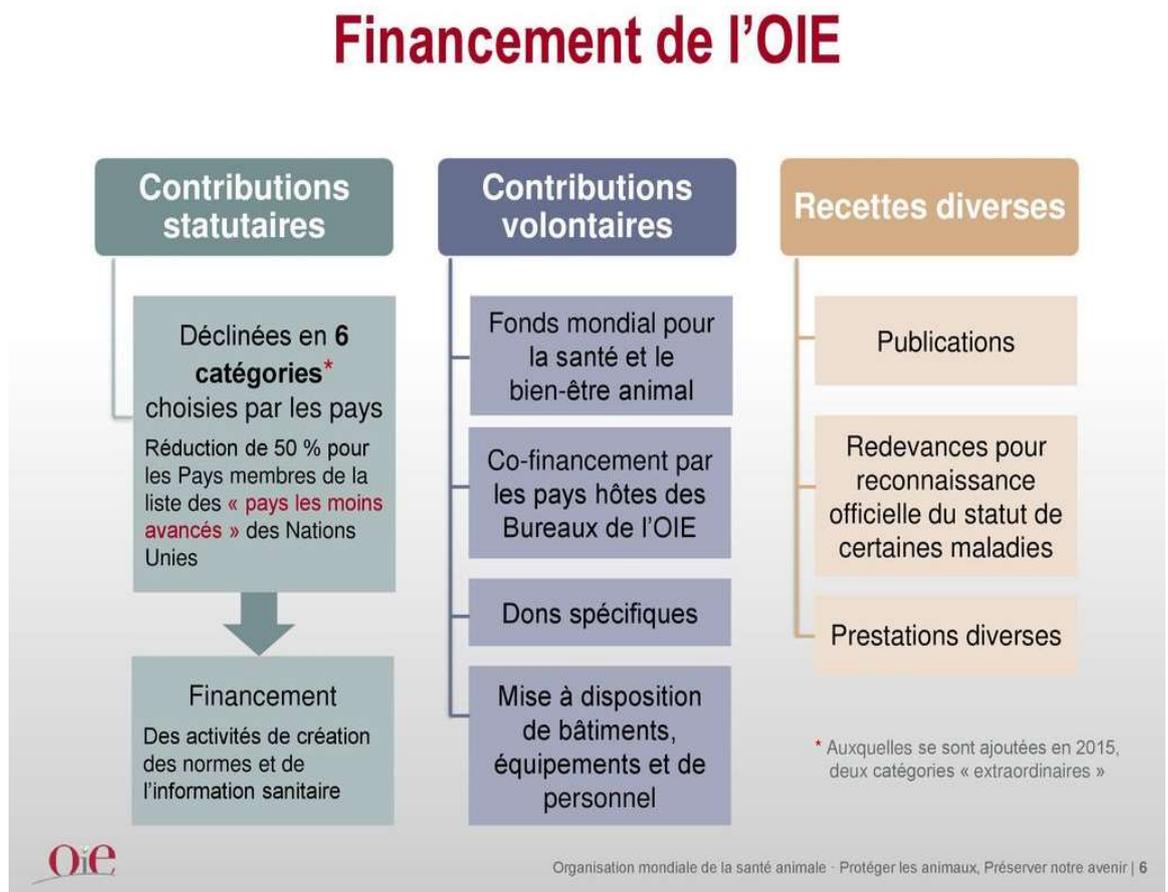
⁷⁴ Siège de l'OIE, en ligne et consulté le 07/0/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/le-siege/>

Bien que l'OIE soit de petite taille, son organisation actuelle est très fonctionnelle et lui permet d'exercer ces missions pour atteindre ses objectifs fixés dans les Plans stratégiques.

Comment l'OIE finance-t-il ses missions et son fonctionnement ? Quel est son budget ?

3. Moyens de financement des activités et du fonctionnement de l'OIE

Schéma 3 : Financement de l'OIE



Source : OIE

L'OIE compte trois sources de financement⁷⁵ :

Les contributions statutaires : elles concernent les contributions des 182 Pays Membres. Le financement de l'OIE repose en grande partie sur les contributions annuelles et des dons exceptionnels offerts par les Pays Membres. Il existe six catégories (1 à 6) dans lesquelles les pays se proposent de contribuer en fonction de leur situation économique, politique et aussi pour aider l'OIE. Le montant de la contribution de chaque pays dépend de la catégorie choisie volontairement par ce pays. Cependant, il arrive que certains « grands pays » s'inscrivent sur les catégories les plus faibles (3 ou 4) et ne payent pas régulièrement leurs contributions. En conséquence, à plus de cinq ans d'arriérées, quelques pays perdent temporairement leur droit de vote. « On a 9 mauvais payeurs pour lesquels on doit faire une annulation décennale de leurs arriérées sur 182 Pays membres »⁷⁶.

En 2015, l'Assemblée Mondiale a adopté la possibilité d'avoir deux autres catégories extraordinaires pour permettre aux Pays Membres d'aider l'OIE en dehors des six catégories ordinaires : la catégorie A, correspond à une contribution de 500 millions d'euros et la catégorie B, à 300 millions d'euros. Le pays peut décider de contribuer pour 2 à 3 ans et de revenir sur l'une des 6 catégories par la suite. « L'ex-président de l'OIE d'origine allemande, avant de prendre sa retraite, elle a permis à ce que l'Allemagne s'inscrive sur la catégorie A pendant 2 ans »⁷⁷.

Cette générosité de l'Allemagne montre l'importance et l'influence des délégués de chaque Pays Membre et surtout la mobilisation des Pays Membres à leur organisation, l'OIE.

Pour garantir l'augmentation du budget annuel, les contributions des Pays Membres sont augmentées et votées chaque année. Lors du 3^{ème} plan stratégique,

⁷⁵ Financement ; en ligne et consulté le 15/07/2019 :

http://www.oie.int/fileadmin/vademecum/fr/PDF_WORD_Vademecum/ORGANISATION_FINAL/Slide%208/Financement/FR/FUNDING_FR.pdf

⁷⁶ Entretien N° 1 du 08/07/2019.

⁷⁷ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

le taux d'indexation était de 25 % d'augmentation de la contribution, 9 % au 5^{ème} plan et une augmentation de 20 % en 2018, au début du 6^{ème} plan stratégique⁷⁸. Cependant, cette augmentation du taux d'indexation était votée sans aucune base référentielle. « *Plutôt que d'avoir des taux comme ça, décidés au petit bonheur à la chance, l'OIE a changé de mécanisme. Maintenant on utilise le taux OCDE* »⁷⁹.

En 2018, l'indexation des contributions a donc été votée par les Pays Membres sur la base du taux d'inflation de l'OCDE, avec un taux de 2,3 % en 2019 et 2,6 % pour 2020, ce qui sécurise mécaniquement le budget et garantit l'augmentation annuelle du budget⁸⁰.

Toutes les augmentations des taux de contribution ont été acceptées et votées par les Pays Membres, ce qui permet de voir les parts des contributions et de calculer le budget. En 2018, les contributions statutaires étaient à hauteur de 70 % du budget et servent à construire le budget général annuel en vue de financer la création des normes et de l'information sanitaire.

Les contributions volontaires : les contributions volontaires concernent :

- les recettes venant du Fond mondial. Ces recettes servent à financer le personnel, le fonctionnement, les activités de l'OIE, notamment des points focaux et de l'outil PVS. « *Sans le financement du Fond mondial, l'OIE n'aurait que 1,5 millions de budget* »⁸¹.

Parmi les six plus grands contributeurs de l'OIE, l'Union européenne arrive en tête suivie du Canada, du Japon, des USA, de l'Australie et de la Fondation Bill & Melinda Gates arrive en 6^{ème} position et la France en 10^{ème} position.

L'image suivante montre les principaux contributeurs de l'OIE.

⁷⁸ Entretien N° 1 du 08/07/2019 : le bilan du budget de l'OIE en fonction des Plans stratégiques

⁷⁹ Entretien N° 1 du 08/07/2019.

⁸⁰ Entretien N°1 du 08/07/2019

⁸¹ Entretien N° 2 du 18/07/2019

Image 2 : Liste des grands donateurs et partenaires de l'OIE

Donateurs et partenaires



Sources ; OIE

- le financement des infrastructures notamment celui des infrastructures des Représentations Régionales est fourni par chaque pays et constitue une contribution financière considérable. Cependant, ce mode de financement n'est pas très perceptible car n'est pas déduit du budget de l'OIE. « *On ne parle pas assez de ce mode de financement. Si l'OIE venait à payer ces infrastructures ; le budget serait assez conséquent* »⁸².
- les autres dons spécifiques.

Les recettes diverses : elles concernent les publications de l'OIE, les redevances et les prestations diverses.

Selon le Département financier, partant d'un budget consolidé de 5 millions d'euros en 2005 à la fin du 3^{ème} plan stratégique, le budget consolidé de l'OIE en 2020 sera de 30 millions avec un budget voté de 15,5 Million à la fin du 6^{ème} plan stratégique. Le taux de recouvrement de 84 % sans arriérées et de 96 % avec arriérées est excellent contrairement aux autres organisations internationales.

⁸² Entretien N° 1 du 8/07/2019.

En définitive, les contributions en recette représentent 8 % du budget, venant des fondations privées, 22 % venant de l'Union européenne et de la banque mondiale et 70 % venant des Pays Membres avec le taux d'augmentation des contributions indexé sur le taux d'inflation de l'OCDE.

Au terme de l'analyse du financement de l'OIE, correctement tenu par le Département financier, il ressort que l'OIE n'a pas de problèmes de trésorerie. Celle-ci augmente chaque année, ce qui garantit un certain confort en termes de fonctionnement. Par ailleurs, le taux de recouvrement des contributions, bien qu'ils soient élevés, sont acceptés par les Pays Membres. L'adhésion des Pays Membres semblent montrer la mobilisation des Pays Membres et traduire leur satisfaction aux produits et services mis à leur disposition par l'OIE.

4. Relation avec les autres institutions et les acteurs privés

L'OIE entretient des contacts permanents avec près de 75 autres organisations internationales et régionales⁸³.

Au niveau international, l'OIE collabore étroitement avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Commission du Codex Alimentarius (CCA), la Convention sur la diversité biologique (CBD), ainsi qu'avec l'OMC et plus particulièrement le Comité sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (Comité SPS). Ces collaborations sont essentielles pour harmoniser les politiques normatives intergouvernementales au niveau mondial.

Plusieurs accords sont signés entre ces organisations en fonction des activités spécifiques d'une part et dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche « One Health = une santé » : activités communes, intérêt commun d'autre part.

- **Accords bilatéraux** : des accords bilatéraux sont signés entre l'OIE et l'OMS dans le cadre de l'application du règlement sanitaire

⁸³ Partenaires : en ligne consulté le 15/07/2019 : http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/Media_Center/docs/pdf/Key_documents/FR_LeafletOIE_web.pdf

International (RSI) et de l'application du PVS par les Services vétérinaires d'une part. L'accord bilatéral entre l'OIE et la FAO pour la lutte contre la Peste des Petits Ruminants et la fièvre aphteuse, maladies animales à enjeu économique majeur d'autre part.

- **Accord trilatéral** : en 2011, l'OIE a signé une alliance tripartite avec l'OMS et la FAO pour concrétiser le concept « One Health, Une seule santé »⁸⁴. Cette alliance a été concrétisée par une note conceptuelle qui formalise « le partage des responsabilités et la coordination des actions globales pour gérer les risques sanitaires à l'interface des écosystèmes homme-animal ». Cet accord concerne la lutte contre les maladies à fort impact sanitaire et économique, dont les zoonoses.

Dans le cadre de cette alliance, les trois organisations se sont fixées trois domaines prioritaires suivants :

- l'influenza zoonotique : les trois organisations échangent régulièrement sur le suivi de la situation mondiale en regard de cette maladie ; la lutte contre l'antibiorésistance, la 1^{ère} conférence mondiale dédiée à l'usage prudent des antimicrobiens en médecine vétérinaire est organisée par l'OIE, en étroite collaboration avec la FAO et l'OMS ;
- la rage qui tue encore plus de 70 000 personnes chaque année. Le 27 septembre 2013, une journée mondiale contre la rage a été organisée conjointement par les 3 organisations FAO/OIE/OMS afin d'éliminer la rage dans le monde.

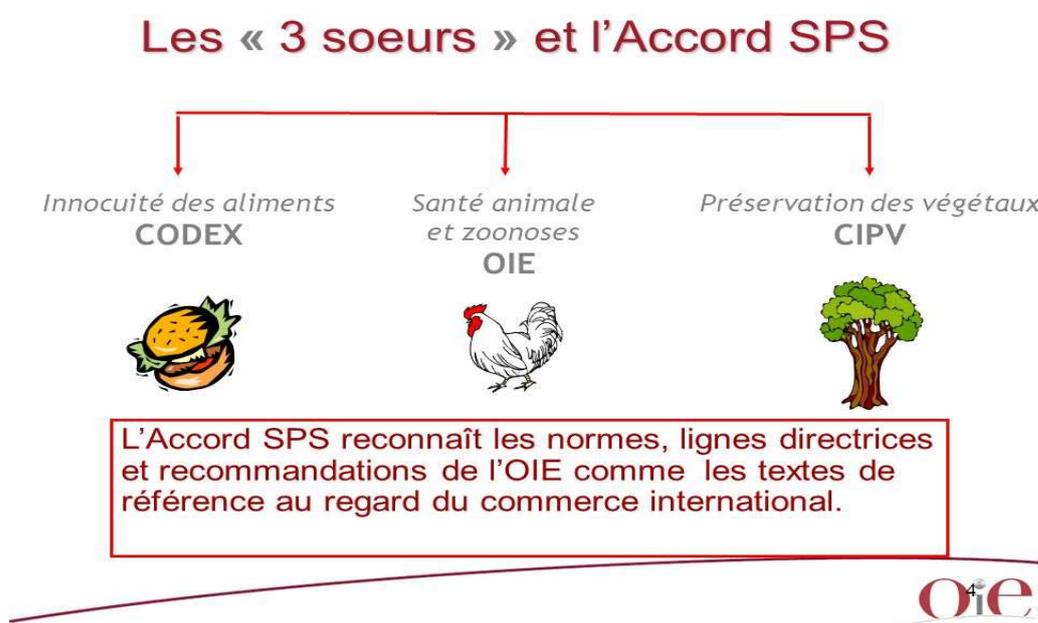
Cet accord tripartite répond bien à la mission principale de la nouvelle DG inscrite dans le 6^{ème} plan stratégique : l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux dans le monde et la réduction des risques sanitaires à l'interface homme-animaux-environnement grâce à l'approche « Une seule santé ».

⁸⁴ Accord tripartite : en ligne consulté le 15/07/2019 : <http://www.90.oie.int/DATES-CLES/CALENDRIER/April/FAO-OIE-OMS-une-alliance-tripartite-pour-Une-seule-sante>

Pour garantir la sécurité sanitaire des aliments, la protection de la santé et du bien-être animal, la santé et protection des végétaux, l'OIE, le Codex *Alimentarius*⁸⁵ et la CIPV⁸⁶ sont considérés comme les 3 sœurs génératrices de normes⁸⁷ applicables par leurs Pays Membres respectifs en vue d'améliorer la gouvernance sanitaire dans le monde et la protection de la santé publique.

Le schéma suivant présente le domaine dans lequel chaque sœur élabore ses normes.

Schéma 4 : Collaboration entre les 3 sœurs



Sources : OIE

Dans le cadre du commerce international, l'accord SPS de l'OMC reconnaît les normes, lignes directrices et recommandations de l'OIE comme référence pour faciliter le commerce international, ce qui donne la crédibilité et légitimité à l'OIE auprès de ses Pays Membres et de ses partenaires publics et privés.

Au niveau régional, l'OIE collabore avec d'autres organisations privées et publiques parmi lesquelles, elle a signé une coopération entre la communauté

⁸⁵ Codex Alimentarius en ligne consulté le 15/07/2019 : <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/fr/>

⁸⁶ CIPV : Centre internationale pour la protection des Végétaux en ligne consulté le 14/07/2019 : <https://www.ippc.int/fr/>

⁸⁷ 3 sœurs : <https://slideplayer.fr/slide/2915210/>

pour le développement de l'Afrique australe (CDAA) en mai 2003 dans le domaine de la santé animale dans les pays membres de la CDAA⁸⁸. L'objectif de cet accord est de renforcer des services vétérinaires au sein des Pays Membres de la CDAA et du réseau de surveillance épidémiologique de la région, de diffuser les informations sur les maladies animales, de promouvoir l'utilisation du Code zoosanitaire international et des normes pour les tests de diagnostic et les vaccins à usage vétérinaire.

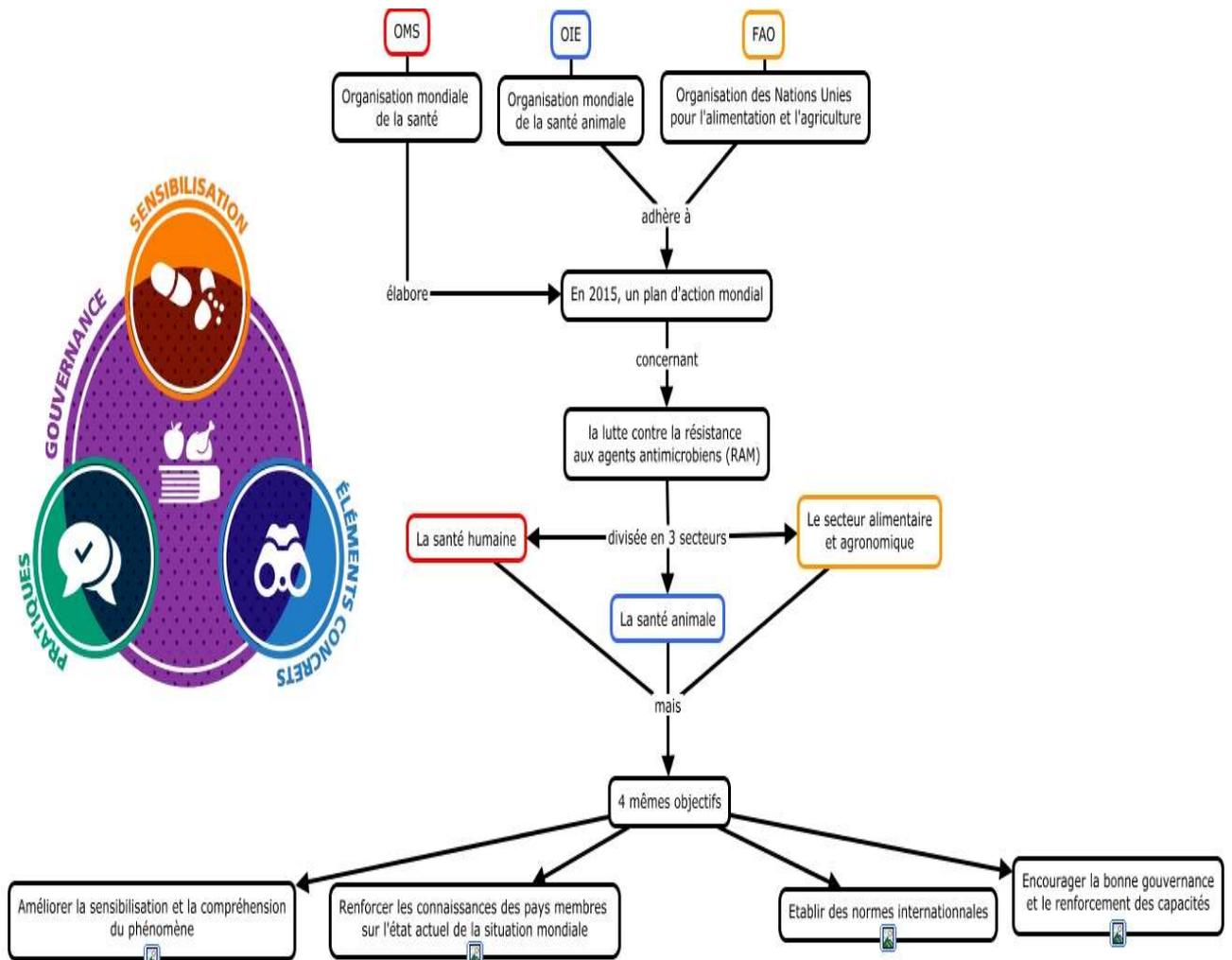
Dans le domaine de la sécurité des aliments, l'OIE a adopté avec le centre pour la santé animale et la sécurité des aliments « SSAFE » en octobre 2007, l'initiative « Des aliments sains partout et pour tous »⁸⁹. L'objectif de cet accord est de soutenir la bonne gouvernance des Services vétérinaires et de renforcer la communication en période normale comme en situation de crise sanitaire, d'échanger leurs points de vue sur les besoins de recherche et d'encourager le financement des priorités identifiées par l'OIE en matière de sécurité des aliments.

Le schéma suivant présente les missions respectives de l'OIE, l'OMS et la FAO dans le cadre de l'accord tripartite.

⁸⁸ CDAA : consulté le 26/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/principaux-textes/accords-de-cooperation/acord-de-cooperation-avec-la-communauté-pour-le-developpement-de-lafrique/>

⁸⁹ SSAFE: safe, supply affordable Food Everywhere, en ligne, consulté le 10/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/principaux-textes/accords-de-cooperation/accord-entre-ssafe-et-lorganisation-mondiale-de-la-sante-animale/>

Graphique 3 : Missions relatives à l'accord tripartite de l'OIE/OMS/FAO



Sources OIE

L'OIE et ses partenaires collaborent étroitement dans le but de garantir la santé et le bien-être animal et la santé de l'Homme et à plus large échelle, la gouvernance sanitaire mondiale.

Pour garantir l'amélioration de la gouvernance sanitaire mondiale et sa gouvernance fonctionnelle au niveau de la Représentation Régionale, l'OIE élabore des instruments de gouvernance destinés aux Pays Membres.

5. Instruments contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire de l'OIE

L'amélioration de la bonne gouvernance des services vétérinaires nécessite pour l'OIE de mettre en place de nouvelles stratégies et des instruments adaptés pour que cette politique soit suivie de manière efficace et durable. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès dresse un catalogue minimal d'instruments à titre d'indicatifs présenté dans le tableau suivant.⁹⁰

Tableau 4 : Catalogue minimal d'instruments de gouvernance

Type d'instruments	Type de rapport politique	Type de légitimité
Législatif et réglementaire	Etat tuteur du social	Imposition d'un intérêt général par des représentants mandatés élus ou des hauts fonctionnaires
Economique et fiscal	Etat producteur de richesse, Etat redistributeur	Recherche d'une utilité collective Efficacité sociale et économique
Conventionnel et incitatif	Etat mobilisateur	Recherche d'engagement direct
Informatif et communicationnel	Démocratie du public	Explicitations des décisions et responsabilisation des acteurs
Normes et standards <i>Best practices</i>	Ajustements au sein de la société civile Mécanisme de concurrence	Mixte : scientifico-technique et démocratiquement négociée et/ou concurrence, pression des mécanismes de marché

Source : ouvrage de Lascoumes (P.) et Le Gales (P.). Gouverner par les instruments, publié dans Sciences Po, les Presses, 2004. Page 361.

⁹⁰ Lascoumes (P.) et Le Gales (P.), Gouverner par les instruments, publié dans Sciences Po, les Presses, 2004. Caractéristique des instruments. Page 361 : De l'innovation instrumentale à la recomposition de l'Etat

Les co-auteurs précisent qu'il est exceptionnel qu'une politique ou un programme d'action au sein d'une politique soit mo-instrumentalisé. Le plus souvent, une politique met en œuvre une pluralité d'instruments, ce qui pose la question de leur coordination.

Les outils élaborés par l'OIE pour optimiser sa politique de l'action publique à mettre en œuvre par les Pays Membres font partie de ce catalogue et sont les suivants :

a) Instrument normatif et standard : normes et accord SPS

Les instruments de type normes et standards sont des bonnes pratiques mobilisées par des institutions dont les rapports politiques permettent d'apporter des ajustements à la société civile et des mécanismes de concurrence et de légitimer démocratiquement les données scientifico-techniques qu'ils présentent⁹¹.

Dans le contexte actuel tendant à la mondialisation, les mesures zoosanitaires visant à faciliter le commerce international des animaux et des produits d'origine animale sans faire courir aucun risque à la santé publique et à la santé animale et sans imposer des restrictions commerciales injustifiées, gagnent de l'importance. L'Accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (Accord SPS) incite les membres de l'OMC à fonder leurs mesures sanitaires sur les normes, lignes directrices et recommandations à vocation internationale lorsqu'elles existent⁹².

L'OIE étant l'organisation de référence pour l'OMC en matière de normes relatives à la santé animale et aux zoonoses, l'une de ses missions est d'assurer l'harmonisation des normes relatives au commerce des animaux et des produits d'origine animale entre ses Pays Membres. En conséquence, l'OIE publie deux instruments de types normes et standards ou textes de références, qualifiés de codes zoosanitaires. Deux Codes (terrestres et aquatiques) et deux Manuels

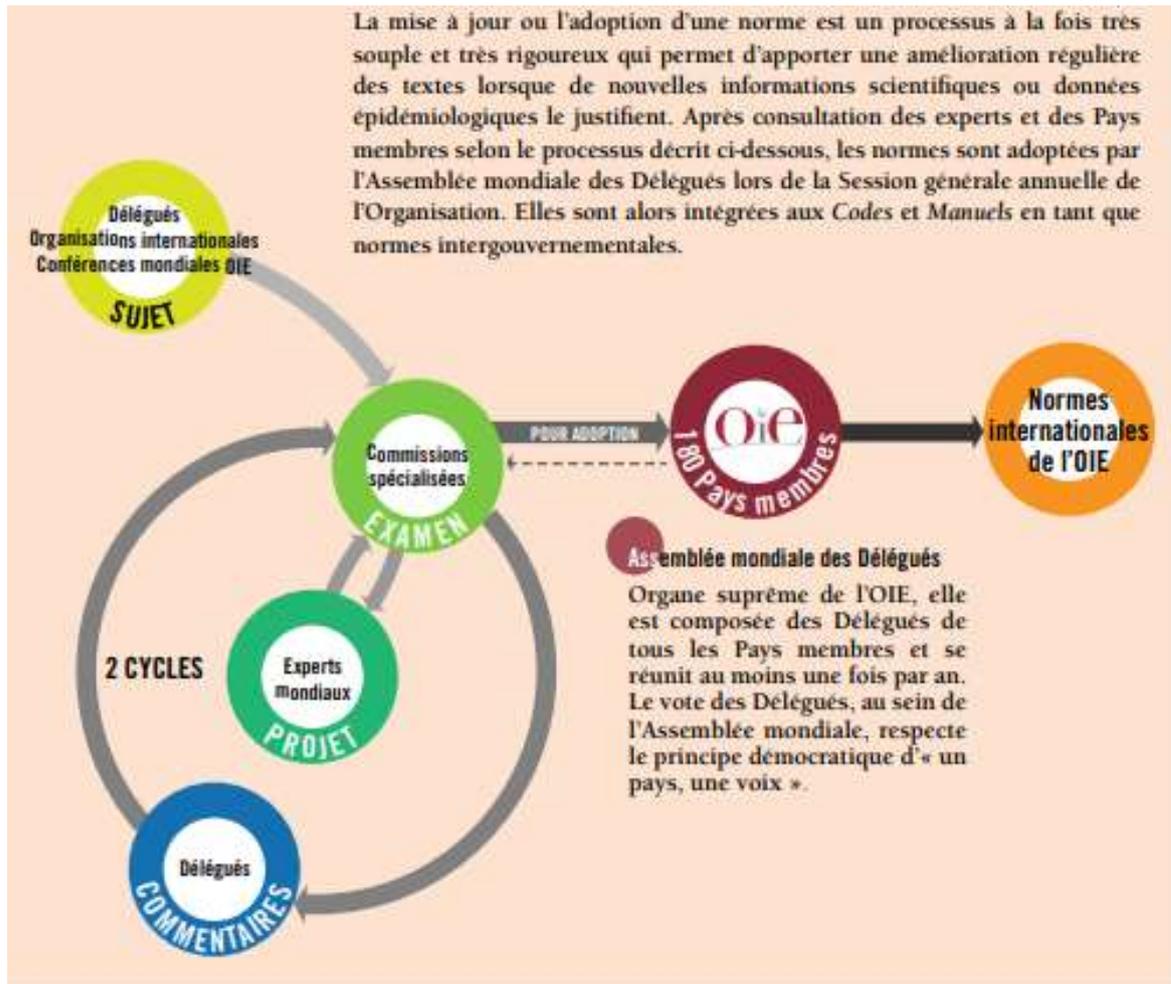
⁹¹ Ibid. Lascoumes (P.) et Le Gales (P.), Gouverner par les instruments, publié dans Sciences Po, les Presses, 2004. Caractéristique des instruments. Page 361. De l'innovation instrumentale à la recomposition de l'Etat

⁹² Ibid. ; OMC : l'accord entre l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Office Internationale des épizooties (OIE) signée le 4 mai 1998. WT/L/272. 8 juillet 1998 (98-2715).

(terrestres et aquatiques). Ces normes sont périodiquement mises à jour à mesure qu'apparaissent de nouvelles informations scientifiques, conformément aux procédures établies, transparentes et démocratiques.

L'image suivant montre le processus d'élaboration des normes par l'OIE.

Image 3 : Processus d'élaboration et d'adoption des normes de l'OIE



Source : OIE

Les engagements des Membres de l'OIE et ceux également non Membres de l'OMC.

« L'OIE est génératrice de normes mais n'est pas un organisme qui vise à faire appliquer des normes »⁹³.

⁹³ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

Le respect des règles et des principes de l'OIE par les Pays Membres est volontaire. En effet, l'OIE s'appuie plutôt sur le code de déontologie des autorités officielles responsables de la certification du bétail et des produits d'élevage destinés à être commercialisés.

Ainsi, quand un pays devient Membre de l'OIE, il s'engage devant les autres pays Membres de l'OIE⁹⁴ à :

- payer une contribution annuelle à l'OIE ;
- nommer un délégué pour participer à la Session Générale annuelle du Comité international de l'OIE. L'OIE exige que le délégué soit techniquement compétent. Elle est d'ordinaire en faveur de la participation de vétérinaires officiels de premier rang qui contrôlent des programmes de santé animale ;
- informer l'OIE sur la situation zoonitaire du pays et les mesures prises à cet égard dans la région ou la zone sous contrôle administratif du Pays Membre, conformément à la section 1.2 du Code zoonitaire international de l'OIE ;
- respecter les dispositions du Code zoonitaire international sur une base bilatérale en matière de commercialisation du bétail et des produits d'élevage.

Bien que les normes de l'OIE soient appliquées de façon volontaire, les principes présentés ci-dessus doivent être respectés par les Pays Membres pour faciliter l'application des normes et en conséquence, les échanges entre Pays.

⁹⁴ V. Welte. Engagement des Pays Membres : Présentation de l'Office international des épizooties (OIE). Division de la production et de la santé animale : <http://www.fao.org/3/x7354f/x7354f06.htm>

b) Instrument conventionnel et incitatif : Outil PVS de l'OIE

Selon Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, un instrument conventionnel et incitatif est un instrument pour lequel l'institution se mobilise pour rechercher l'engagement direct des acteurs⁹⁵.

Le processus PVS (Performance of veterinary services) pourrait être considéré comme un instrument conventionnel et incitatif, développé par l'OIE initialement en collaboration avec l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA). C'est un outil pour l'évaluation des performances des Services vétérinaires en vue d'aider les Services vétérinaires⁹⁶ et à

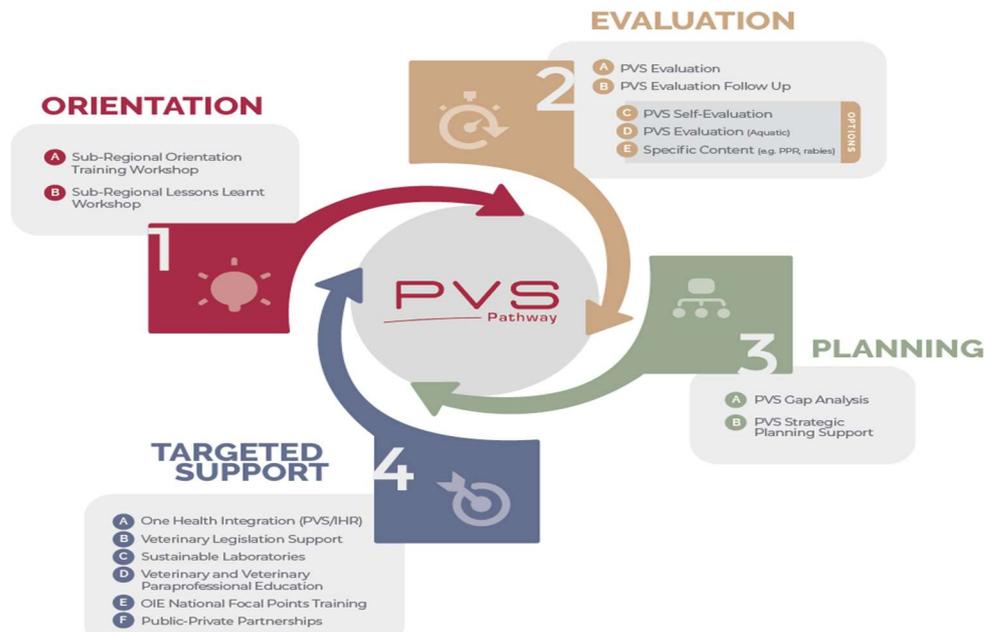
- caractériser leur niveau de performance,
- identifier les carences et les points faibles de leur capacité
- se conformer aux normes internationales de l'OIE et à conduire des initiatives stratégiques,
- soutenir les Pays membres dans l'amélioration durable de la qualité et de l'évaluation des Services vétérinaires, en conformité avec les normes internationales de l'OIE.

Cet instrument a été mis à jour en 2013 avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates. La sixième édition a été publiée la même année. Dans le schéma suivant, ce nouveau processus PVS intègre les PPP comme un support cible.

⁹⁵ Lascoumes (P.) et Le Gales (P.), Gouverner par les instruments, publié dans Sciences Po, les Presses, 2004. Caractéristique des instruments. Page 361.

⁹⁶ PVS; en ligne et consulté le 15/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/solidarite/evaluations-pvs/loutil-pvs-de-loie/>

Image 4 : Processus PVS, mis à jour en 2013



Source : OIE

c) Instrument informatif et communicationnel : Outil PVS WAHIS

Selon Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, un instrument informatif et communicationnel est mobilisé de façon démocratique afin d'expliquer les décisions et de responsabiliser les acteurs⁹⁷.

Le système mondial d'information zoosanitaire, WAHIS, est un instrument informatif créé en 2006 pour améliorer le recueil d'information. Il permet à chaque Pays Membre de déclarer la situation sanitaire de son territoire en matière de santé animale, dans les meilleurs délais et de façon transparente, tant pour les événements sanitaires naturels qu'intentionnels⁹⁸. Ces déclarations sont appelées des notifications⁹⁹. La mission prioritaire assignée à l'OIE est d'informer les administrations vétérinaires de l'apparition et de l'évolution des épizooties qui

⁹⁷ Lascoumes (P.) et Le Gales (P.), Gouverner par les instruments, publié dans Sciences Po, les Presses, 2004. Caractéristique des instruments. Page 361.

⁹⁸ WAHIS en ligne et consulté le 17/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/sante-animale-dans-le-monde/portail-wahis-donnees-de-sante-animale/>

⁹⁹ Notification : Diagnostic, surveillance et notification des maladies animales : en ligne consulté le 17/07/2019 et http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/Health_standards/tahc/current/chapitre_notification.pdf

pourraient constituer une menace pour la santé des personnes et des animaux. Pour améliorer le recueil de ces données, l'OIE gère et développe en permanence, WAHIS.

Depuis 2005, la plateforme WAHIS est ouverte sur l'état de santé animale mondiale et reste accessible à tous. Cette plateforme est actuellement en cours de refonte jusqu'en 2020 avec le soutien de la Fondation Bill et Melinda Gates afin de fournir une information (WAHID) détaillée sur la situation mondiale de la santé et des maladies animale¹⁰⁰.

d) Instrument conventionnel et incitatif : Partenariat Public-Privé

Comme l'instrument PVS, le Partenariat Public-Privé dans le domaine vétérinaire peut être considéré comme un instrument conventionnel et incitatif actuellement en cours d'élaboration par l'OIE afin de permettre aux Pays Membres et non-Membres de développer les PPP durables dans le domaine vétérinaire (secteurs privé et public). Cet instrument fait l'objet de l'analyse présentée dans ce mémoire.

Le PVS et WAHIS sont des instruments, devenus indispensables, validés et reconnus par les Pays Membres et les partenaires de l'OIE. En conséquence, ils ont été intégrés depuis le 3^{ème} plan jusqu'au 6^{ème} plan stratégique. En revanche, le projet PPP n'a pas été identifié en 2015 comme un axe stratégique afin d'être intégré dans le 6^{ème} plan stratégique. « *Lorsqu'on commence à travailler sur un sujet ça débute par les lignes directrices consultables par les Pays Membres et si évolution du projet, les Pays Membres peuvent dire qu'il faut traduire le projet en termes de normes* »¹⁰¹.

Les lignes directrices des PPP étant publiées en 2019, et compte tenu des actions déjà entreprises par l'OIE, cet instrument pourrait être reconnu par les délégués des Pays Membres pour être intégrés dans le 7^{ème} plan stratégique. « *Le PPP est*

¹⁰⁰ WAHID : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/communiqués-de-presse/détail/article/oie-lance-wahid-unique-global-animal-health-database/>

¹⁰¹ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

arrivé par un projet et ce projet évolue bien parce que le concept est important. La mayonnaise prend actuellement mais le PPP n'était pas forcément visible et développé pour être intégré dans le 6^{ème} plan stratégique. En revanche, au vu de cette évolution, il peut actuellement être identifié et intégré dans le 7^{ème} plan stratégique actuellement en cours de rédaction »¹⁰².

Le PPP est un instrument anciennement utilisé par l'OIE et ses partenaires. Pourquoi l'OIE s'est-elle saisie de cet instrument dans le domaine vétérinaire et le considérer comme un problème public à mettre à l'agenda uniquement en 2016 ? Une fois les PPP mis à l'agenda, quelles sont les actions entreprises par l'OIE et les interactions avec les acteurs impliqués dans son élaboration ?

B. Mise à l'agenda des Partenariats Public-Privé le domaine vétérinaire et actions entreprises par l'OIE et interactions avec les acteurs impliqués dans l'élaboration des PPP

Les Services vétérinaires voient leurs rôles et responsabilités se diversifier et s'accroître sous l'influence de diverses tendances mondiales, dont l'augmentation de la demande en protéines animales, la (ré)apparition de pathogènes zoonotiques et les menaces pour la santé publique telles que l'antibiorésistance¹⁰³.

Dans un contexte de rareté des ressources et des capacités au sein des sphères publiques et privées des Services vétérinaires, les PPP représentent une solution concrète et opportune pour évoluer dans cet environnement complexe et satisfaire les exigences de la société.

¹⁰² Entretien N° 2 du 18/07/2019.

¹⁰³ Améliorer la gouvernance pour faire face aux maladies émergentes et ré-émergentes : Programme d'appui aux services vétérinaires des pays en voie de développement pour les aider à se conformer aux normes internationales de l'OIE sur la qualité – Septembre 2007.

Après ce constat réalisé par l'OIE et la Fondation Bill & Melinda Gates, il convient de considérer les PPP comme un problème public.

Ainsi, comment s'est construit ce problème public au sein de l'OIE jusqu'à sa mise à l'agenda ?

1. Mise à l'agenda des Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire

a) Construction du problème public : Enjeux liés aux processus de luttes définitionnelles des problèmes publics et de sa mise à l'agenda

La définition des problèmes publics et de leur mise à l'agenda fait l'objet de controverses au sein du courant de la sociologie de la santé. Ainsi, selon le sociologue Patrick Hassenteufel¹⁰⁴, la compréhension des processus de sélection des problèmes publics suppose de prendre en compte notamment les logiques de mobilisation collective, de médiatisation et de politisation. Pour Emmanuel Henry et Claude Gilbert¹⁰⁵, la littérature montre qu'un problème est pris en charge dans la mesure où il a été investi par des entrepreneurs de cause qui en ont fait un problème public, voire médiatique, imposant sa prise en charge aux acteurs institutionnels. Les co-auteurs indiquent que, ce même schéma définitionnel est mobilisé dans l'analyse de l'émergence des risques collectifs. Ainsi, ils s'appuient sur leurs précédents travaux empiriques (le cas de l'amiante, les questions de sécurité routière et sur la pandémie grippale), pour comprendre le mode d'analyse qui relie étroitement la reconnaissance des problèmes publics à leur publicisation, en pointant certaines insuffisances et en proposant plusieurs pistes d'amélioration.

Contrairement à l'analyse classique des problèmes publics et à leur mise à l'agenda, centrée sur l'analyse de la carrière des problèmes publics, les problèmes

¹⁰⁴ Patrick Hassenteufel : *Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics*. Dans Informations sociales 2010/1 (n° 157), pages 50 à 58.

¹⁰⁵ Claude Gilbert, Emmanuel Henry, « La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion », Revue française de sociologie, vol. 53, no. 1, 2012, pp. 35-59.

font l'objet de luttes définitionnelles entre les acteurs, visant à en imposer des cadrages spécifiques. Cette analyse fait écho à celle des sociologues J.G. Padioleau¹⁰⁶ et J.W. Kingdon¹⁰⁷ qui pensent qu'un problème se distingue d'une condition ou d'une situation objective par une démarche d'ordre cognitif et/ou normatif au cours de laquelle un acteur définit une situation comme devant ou pouvant être différente de ce qu'elle est dans la réalité. Ainsi, définir un problème, c'est se l'approprier ou distinguer ceux qui doivent réaliser cette appropriation, sans que l'on puisse distinguer le processus définitionnel des processus d'appropriation.

Dans l'ensemble des cas, les options privilégiées pour définir un problème déterminent quels sont les acteurs ayant la légitimité à l'instruire et quelles sont les voies à suivre pour les traiter. De forts enjeux sont donc attachés aux luttes définitionnelles qui décident de la morphologie de tel ou tel problème, de l'importance réciproque prise par les diverses définitions qui le composent. La nature de ces luttes varie selon qu'elles sont soumises à des logiques de publicité ou à des logiques plus discrètes.

Logiques de publicité et logiques de discrétion

La définition même de problèmes publics repose sur des processus simultanément cognitifs et sociaux comme l'ont démontré Claude Gilbert et Emmanuel Henry dans la première partie de leur article. L'analyse de l'approche des modes de constitution des problèmes publics fait apparaître deux groupes d'acteurs : les acteurs extérieurs aux institutions qui sont porteurs d'un problème et des acteurs internes aux espaces institutionnels qui déploient leur énergie à éviter l'émergence d'un nouveau problème.

En plus des luttes définitionnelles des problèmes, les confrontations et les négociations peuvent être ouvertes ou discrètes, apparaissent alors des logiques de discrétion ou en opposition des logiques de publicisation. On assiste même à une évolution des problèmes initialement traités en discrétion avec un moment de pivot où certains d'entre eux émergent publiquement, sont inscrits sur l'agenda,

¹⁰⁶ Padioleau J.-G., *L'État au concret*, PUF, Paris, 1982, p. 25.

¹⁰⁷ Ibid. Kingdon J. W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Longman, Boston, 2003 [1984].

conduisant à une transformation des modalités de leur prise en charge. Les auteurs citent même Leca qui différencie deux formes d'arène. D'une part, celle de la « politique électorale » dont le but est d'avoir des échanges particulièrement ouverts et, d'autre part, celle de la « politique des problèmes » où les messages sont adressés à des publics spécifiques.

Si les acteurs ne justifient pas publiquement leurs choix et les compromis qu'ils acceptent, c'est pour établir des accords qui ne pourraient pas s'effectuer selon les mêmes modalités dans des espaces davantage publics. Ainsi, on peut assister à un confinement du problème quand les acteurs sont en présence de différentes échelles de valeurs vis-à-vis desquelles ils doivent se situer telles que la santé, la protection, la sécurité des personnes qui sont comparées à des choix économiques. Cette hiérarchisation ne peut évidemment pas se faire dans l'arène publique et le résultat est une production de compromis.

En revanche, l'irruption de nouvelles logiques qui tendent à la publicisation sont comme un nouveau terrain sur lequel vont se poursuivre – différemment – les luttes définitionnelles opposant les différents propriétaires d'un problème. L'orientation entre confinement et publicité est pleine de tensions. Pour reprendre l'exemple de l'amiante, ce problème est devenu public à un moment où l'ensemble des acteurs qui s'accordaient auparavant discrètement pour continuer à utiliser l'amiante se trouvent contraints de rendre publiques leurs positions.

La publicisation des problèmes correspond à une appropriation par des intervenants spécialisés de l'espace public qui en font un déconfinement. Il y a alors une nouvelle lutte définitionnelle qui apporte une interrogation sur un confinement ou bien une éventuelle publicisation.

En déclinant ces définitions sociologiques relatives à la construction des problèmes publics sur le cas des Partenariats Public-Privé, il ressort qu'avant la signature de la convention relative à l'initiative pour le rapprochement Public-Privé entre l'OIE et la Fondation Bill & Melinda Gates, plusieurs échanges ont au préalable eu lieu. « *Il nous a fallu plusieurs années pour réussir à les approcher : on participait aux différentes réunions et les échanges étaient réciproques* »¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Entretien N° du 08/07/2019.

En effet, selon le Directeur du département financier, la politique de développement de la Fondation Bill & Melinda Gates était initialement orientée vers le secteur privé. L'OIE, organisation publique, ne faisait donc pas partie de son champ d'action naturel. Ce n'est qu'après plusieurs échanges et rencontres que la Fondation Bill & Melinda Gates a compris l'importance des services publics notamment l'apport réglementaire et le rôle des services vétérinaires, plaque tournante dans la lutte contre la propagation des maladies animales infectieuses. De plus, la reconnaissance du grand groupe industriel « SSAFE¹⁰⁹ » pour la réglementation élaborée par l'OIE, montre l'intérêt d'une norme internationale qui contribue à faciliter le commerce international des produits d'une part et apporte une légitimité à l'action de l'OIE au niveau international et en particulier auprès de la Fondation Bill & Melinda Gates d'autre part. *« On préfère avoir une norme unique au niveau mondial au lieu d'avoir plusieurs petites normes nationales ou locales »¹¹⁰.*

La Fondation Bill & Melinda Gates souhaitant élargir son champ d'action vers le secteur public a approché l'OIE afin de réaliser un projet commun en matière de santé et bien-être animal. *« Ils nous ont dit bon faites-moi une proposition pour un projet alors que nous on était à l'époque plutôt sur les missions PVS et les Jumelages »¹¹¹.* Plusieurs échanges et interactions ont donc conduit à un lien permanent et à créer un terrain de confiance. On assiste ainsi à un transfert de compétences qui va s'opérer grâce à la présence d'une communauté épistémique¹¹² au sein de BMGF.

Les premiers contrats signés avec la Fondation Bill & Melinda Gates concernaient la banque de vaccins. *« Il nous demande de travailler sur les Pestes des Petits Ruminants (PPR) et on a fait un prototype de banque au Gana et au Burkina-Faso. La création de la banque PPR au Gana est restée pérenne et on a réutilisé le principe avec la banque mondiale mais le cristal de départ de la création des banques de vaccins et c'était avec l'argent de Bill Gates »¹¹³.*

¹⁰⁹ SSAFE safe, supply affordable food everywhere, en ligne, consulté le 10/07/2019: <http://www.ssafe-food.org/>

¹¹⁰ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

¹¹¹ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

¹¹² Thibault Bossy et Aurélien Evrard. Communauté épistémique. Dans Dictionnaire des politiques publiques (2014), pages 140 à 147

¹¹³ Entretien N° du 8/07/2019.

“You want to be in business, you have to work in the high secure”¹¹⁴. La collaboration entre Bill & Melinda Gates et l’OIE a ensuite conduit la Fondation Bill & Melinda Gates à réfléchir davantage sur les nouvelles orientations de son champ d’action dans le secteur privé et a mis en place des mécanismes de cofinancement des grands groupes privés pour travailler sur l’utilisation des vaccins et des produits de qualité sur le terrain. Ce co-financement a conduit au projet : « Last Miles delivery¹¹⁵ » en Afrique. L’initiative Last mile, développée par la société Boehringer Ingelheim en Afrique subsaharienne, avec le soutien de GALVmed et de la Fondation Bill & Melinda Gates, vise à combler les lacunes actuelles en matière d’accès et de sensibilisation aux produits de qualité en matière de santé animale destinées aux petits producteurs. Cette initiative est développée dans le chapitre II de ce mémoire.

Un deuxième contrat a été signé avec la Fondation Bill & Melinda Gates sur la mise à jour de l’Outil PVS, notamment pour la réalisation des « Think Thank¹¹⁶». L’OIE a organisé le PVS Pathway Think-Thank afin de discuter sur le processus PVS avec tous les acteurs concernés (siège, Représentations Régionales, institutions et les bailleurs de fonds). L’objectif à terme était de disposer d’un processus PVS facilement utilisable par tous les acteurs « *Si par exemple la FAO souhaite avoir une information sur un pays, il faut qu’elle puisse avoir accès à la base de données de l’OIE* »¹¹⁷.

A la suite de ce projet PVS Pathway Think-Thank, Bill & Melinda Gates et l’OIE ont signé en 2016, un contrat relatif à l’initiative pour le rapprochement Public-Privé¹¹⁸. L’objectif était de soutenir les Pays Membres dans leurs efforts de développement de Partenariat Public-Privé durables destinés à améliorer la qualité de la santé et

¹¹⁴ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

¹¹⁵ Last mile, en ligne consulté le 28/07/2019 : <https://supplychaingamechanger.com/last-mile-delivery-explained-infographic/>

¹¹⁶ OIE : Bulletin N° 2017-3 . Le processus PVS de l’OIE. Retour sur le travail accompli en 10 ans et orientations pour l’avenir

¹¹⁷ Entretien N°2 du 18/07/2019.

¹¹⁸ S.J. Thevasagayam¹, I. Dieuzy-Labaye² et E. Tagliaro² : Partenariats Public-Privé : attentes des partenaires privés concernant la santé animale au niveau international et les programme de développement de l’élevage : -85ème session Générale de l’OIE du 21 au 26 mai 2017, en ligne consulté le 23 mai /2019 : http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2PPP/F_85SG_10.pdf

bien-être animale et de la santé de l'homme, la fiabilité des Services vétérinaires et leur universalité.

Cette initiative pour le rapprochement Public-Privé marque le début de la mise à l'agenda des PPP par l'OIE.

Quelles ont été les fenêtres d'opportunité qui ont favorisé la mise à l'agenda des PPP par l'OIE en 2016 ?

b) Fenêtres d'opportunité qui ont concouru à la mise à l'agenda des PPP en 2016

La mise à l'agenda des PPP a été effective grâce à l'ouverture de plusieurs fenêtres d'opportunité. John Kingdon¹¹⁹ parle de "fenêtre d'opportunité politique" (policy window) pour désigner la conjoncture favorable à la mise sur agenda d'un problème public et considère que cette fenêtre se met en place au niveau politique à la manière de l'alignement des planètes en astronomie. Kingdon estime que trois sphères indépendantes entrent alors en harmonie¹²⁰ :

- la sphère des problèmes (problem stream) : ce sont les problèmes auxquels les pouvoirs publics ont prêté attention ;
- la sphère des politiques publiques (policy stream) : ce sont l'ensemble des solutions d'action publique disponibles qui dépendent de la faisabilité technique ou des valeurs dominantes ;
- la sphère de la politique (political stream) : elle est composée de quatre éléments :
 - l'opinion publique,
 - les forces politiques organisées (partis et syndicats),
 - le pouvoir exécutif,
 - la négociation collective.

¹¹⁹Ibid. John Kingdon: Agendas, Alternatives and Public Policies (1984):.

¹²⁰ Mise à Processus de mise à l'agenda : consulté le 25/02/2019 : en ligne, <https://le-politiste.com/problemes-publics-et-mise-sur-agenda/>

En appliquant cette modélisation de Kingdon au processus de mise à l'agenda des PPP par l'OIE, il en ressort qu'un ensemble de facteurs favorables se sont présentés et on retrouve les trois sphères citées par John Kingdon parmi ces facteurs favorables :

- la sphère des problèmes : amélioration de la bonne gouvernance des Services vétérinaires des Pays Membres en vue de garantir une gouvernance sanitaire mondiale et la mise en œuvre de l'approche globale « Une seule santé » ;
- la sphère des politiques publiques : contribuer au renforcement des Services vétérinaires par la mise à disposition des instruments de gouvernance.
- la sphère de la politique : l'OIE est l'organisation de référence internationale en matière de lutte contre les maladies animales et zoonoses, ce qui assure une légitimité et une crédibilité à l'initiative, la stabilité de la gouvernance et l'existence des alliances existantes entre les secteurs public et privé dans certains Pays Membres contribuent à la mise en œuvre efficace des PPP. L'application des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU, notamment l'objectif 17 : « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser ».

Par ailleurs, certains éléments intrinsèques à l'initiative sont venus renforcer la mise à l'agenda des PPP :

- l'historique de la collaboration entre l'OIE et la Fondation Gates, basée sur différentes réunions et réalisation de plusieurs projets. *« Il y a une certaine logique dans l'ordre des projets : Peste des Petits ruminants (PPR) et le PVS, les PPP et maintenant on a des négociations sur WAHIS, ce qui montre au passage qu'ils ont compris l'importance du système d'information zoosanitaire »*¹²¹ ;
- la crédibilité de l'action publique de l'OIE au niveau international : *« Ils ont bien vu l'OIE comme un des piliers importants et son rôle à jouer au sein des Services vétérinaires des Pays Membres »*¹²² ;

¹²¹ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

¹²² Entretien N° 1 du 8/07/2019.

- le changement de paradigme de la Fondation Bill & Melinda Gates, avec élargissement du champ d'action vers le secteur public au travers du projet : « Last mile delivery » ;
- le financement de l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-Privé par la Fondation Bill & Melinda Gates ;
- le concept Partenariat Public-Privé en pleine croissance dans le secteur public grâce à l'application du processus de New public management¹²³ en vue de garantir l'efficacité et la performance des Services vétérinaires dans la réalisation des projets publics ;
- la relation de confiance entre certains collaborateurs de l'OIE et de la Fondation Bill & Melinda Gates : « *la personne qu'on connaissait chez Bill Gates et avec qui des négociations ont été entreprises, connaissait le futur responsable du projet PPP, son ancien collègue dans le secteur privé* »¹²⁴.

La mise à l'agenda des PPP en 2016 est donc marquée par la signature de la convention entre l'OIE et la Fondation Bill & Melinda Gates relative à l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-Privé pour une durée de trois ans (de 2016 à 2019). Cette initiative sera menée par l'OIE en collaboration avec le CIRAD et vise¹²⁵ à :

- donner une vue d'ensemble des PPP conclus dans le domaine vétérinaire du monde entier ;
- mesurer les retombées et la valeur ajoutée des PPP ;
- encourager les relations entre les acteurs publics et privés des Services vétérinaires dans le cadre de l'amélioration de la santé animale, et de la sécurité des aliments ;
- proposer des outils pour aider les pays Membres de l'OIE à s'engager dans des PPP efficaces et durables.

¹²³ Pupion J. C. L'esprit du *New Public Management (NPM) et les organisations publiques*. Dans *Gestion et management public* 2016/3 (Volume 5 / n° 1), pages 1 à 3

¹²⁴ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

¹²⁵ Initiative de l'OIE, en ligne, consulté le 24/04/2019 : <https://www.oie.int/fr/pour-les-medias/oie-public-private-partnerships/>

Bien que l'OIE et la Fondation Bill & Melinda Gates aient pratiqué des PPP auparavant, plusieurs fenêtres d'opportunités ont permis la mise à l'agenda de l'initiative pour le rapprochement Public-Privé afin de contribuer au développement des PPP efficaces et durables dans les Pays membres (secteurs privés et public). La finalité à court terme est de renforcer la qualité des Services vétérinaires et leur performance. A long terme, elle permet d'améliorer la gouvernance sanitaire mondiale. Toutefois, la définition de ce problème et de sa mise à l'agenda n'obéit pas au processus classique de mise à l'agenda d'un problème public telle que présentée par le sociologue Patrick Hassenteufel¹²⁶.

Mobilisation collective : la mobilisation collective, le premier facteur, n'est pas celle des populations défendant ses intérêts mais celle d'un acteur souhaitant élargir son champ d'action. La mobilisation correspond ici à la recherche de compromis qui se passe « dans l'ombre » entre l'OIE et BMGF, comme proposé par Emmanuel Henry et Claude Gilbert dans leur ouvrage¹²⁷.

Médiatisation et publicisation du problème : l'intervention des médias dans la définition de ce problème n'a eu aucun intérêt, considérant que les échanges et interactions se passent de façon bilatérale et obéissent aux règles de fonctionnement de l'OIE (négociations de contrats financement des projets). La publicisation intervient uniquement au moment de la signature du contrat de PPP.

Politisation du problème et la mise à l'agenda des PPP : cette dernière phase est respectée, car l'OIE s'est saisie du problème et a mis en œuvre la politique nécessaire pour disséminer les PPP dans les Services vétérinaires nationaux.

La définition de ce problème public et sa mise à l'agenda par l'OIE montrent bien les mécanismes de luttes définitionnelles telles que présentés par Emmanuel Henry et Claude Gilbert dans leur ouvrage. Ces mécanismes obéissent ici à des logiques de discrétion d'une part, considérant des échanges bilatéraux entre les deux parties prenantes et à des logiques de publicité avec la signature officielle de

¹²⁶ Patrick Hassenteufel : la compréhension des processus de sélection des problèmes publics suppose de prendre en compte notamment les logiques de mobilisation collective, de médiatisation et de politisation.

¹²⁷ Ibid. Claude Gilbert, Emmanuel Henry, « La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion », Revue française de sociologie, vol. 53, no. 1, 2012, pp. 35-59.

la convention marquant ainsi la mise à l'agenda des Partenariats Public-Privé par l'OIE comme un problème public d'autre part. Cette procédure de mise à l'agenda des PPP par l'OIE traduit et renforce bien les controverses autour du processus classique de définition et de mise à l'agenda d'un problème.

Pour élaborer cette initiative pour le rapprochement Public-Privé, l'OIE a entrepris plusieurs actions stratégiques relatives aux Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire.

2. Actions stratégiques entreprises par l'OIE après la mise à l'agenda des PPP

Pour mettre en œuvre l'initiative pour le rapprochement Public-Privé, l'OIE, en collaboration avec la Fondation Bill & Melinda Gates, a mis en œuvre plusieurs actions suivantes : création d'un équivalent temps plein (ETP) pour la gestion du projet, adoption de la résolution relative aux PPP en 2017 par les délégués de ses Pays Membres et enfin réalisation d'une enquête en vue d'établir une typologie des PPP et d'élaborer un Manuel PPP dans le domaine vétérinaire.

a) Création d'un équivalent temps plein

La gestion du projet est réalisée au siège de l'OIE grâce au recrutement d'un ETP. La durée du projet a été définie pour 3 ans, période allant de 2016 à 2019. Le responsable du projet PPP exerce en qualité de Conseillère Principale de l'OIE pour les Partenariats Public-Privé et est affectée au sein du Département Financier. Elle a la responsabilité de coordonner de façon autonome le projet PPP. Les principales missions de la conseillère Principale sur trois ans sont les suivants :

- élaborer la typologie et le Manuel PPP dans le domaine vétérinaire ;
- concevoir et mettre en œuvre le troisième numéro de Panorama consacré au Partenariat Public- Privé dans le domaine vétérinaire ;
- préparer les ateliers de travail (workshops) dans certaines régions des Pays Membres ;

- produire une formation en ligne des PPP (e-learning) à destination des pays Membres (secteurs public et privé).

b) Adoption de la Résolution N° 39 relative aux Partenariats Public-Privé.

La première action stratégique menée par l'OIE dans le cadre de cette initiative est l'adoption lors de sa 85^{ème} Session Générale, tenue en mai 2017, de la 39^{ème} résolution relative aux Partenariats Public-Privé : attentes des partenaires privés concernant les programmes internationaux de santé animale et de développement de l'élevage¹²⁸. Il est notamment, recommandé dans cette résolution que ;

- l'OIE développe une stratégie mondiale de mobilisation des ressources à l'attention des investisseurs privés et collabore avec eux afin de stimuler les investissements dans les programmes internationaux/régionaux/nationaux de santé animale et de développement de l'élevage avec les partenaires adaptés.
- l'OIE et la Fondation Bill & Melinda Gates, dans le cadre de leur collaboration, utilisent les résultats de l'initiative pour le rapprochement Public-Privé » pour démontrer les impacts positifs des PPP et diffuser les bonnes pratiques visant à aider les Pays Membres de l'OIE à développer des PPP durables et réussis dans le domaine de la santé animale et le développement du secteur de l'élevage.
- les Pays Membres utilisent ces meilleures pratiques pour promouvoir, élaborer et mettre en œuvre des politiques et législations en commun avec le secteur privé afin d'améliorer la santé et renforcer le secteur de l'élevage.

L'adoption de cette initiative lors de cette 85^{ème} Session Générale permet à l'OIE d'informer ses Pays Membres et ses partenaires d'une part et marque l'ouverture officielle des travaux relatifs à cette initiative d'autre part.

¹²⁸ Résolution N° 39 : Partenariat Public-Privé : attentes des partenariats privés concernant les programmes internationaux de santé animale et de développement de l'élevage et implication pour l'OIE : http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/About_us/docs/pdf/Session/2017/F_RESO_2017_Public.pdf

c) *Elaboration de la typologie et Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire*

La première action réalisée par l'OIE est l'élaboration du Manuel avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates ainsi que la collaboration du CIRAD : « *le Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire* »¹²⁹. Pour ce faire, l'OIE a entrepris une large enquête auprès de ses 181 membres en 2017 (secteurs public et privé) et a récolté une centaine d'exemples de réussite en matière de PPP dans le domaine vétérinaire¹³⁰. Plusieurs experts venant des secteurs public et privé et compétents en matière de PPP ont été sélectionnés par la Conseillère Principale et ont analysé ces données pour le compte de l'OIE. A partir de ces résultats, les principes généraux des PPP suivants ont été dressés :

- un cycle d'activités effectuées soit de manière séquentielle soit en parallèle pour la réussite d'un PPP. Le détail du cycle est en annexe 3 ;
- des activités des PPP, les bénéfiques et les impacts à long terme. Le détail des bénéfiques est en annexe 4 ;
- un possible continuum des rôles des secteurs public et privé des services vétérinaires. Le détail du continuum se trouve en annexe 5 ;
- une typologie des PPP¹³¹ qui montre que les PPP relèvent classiquement de trois grades catégories ou clusters suivants. Le détail de ces catégories se trouve en annexe 6 ;
 - o **PPP transactionnel**, cluster dans lequel les PPP sont initiés et financés par le gouvernement et celui-ci acquiert des services sanitaires spécifiques provenant de prestataires de services vétérinaires privés (mandat sanitaire délivré et supervisé par le secteur public). L'exemple de PPP tiré de l'Afghanistan où le secteur public engage les Para-professionnels vétérinaires (PPV) privés pour la lutte à grande échelle contre la PPR et d'autres maladies, démontre ce cluster de type transactionnel. Le système de

¹²⁹ Manuel PPP de l'OIE : lignes directrices pour les Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire-Mai 2019 : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/oie-public-private-partnerships/>

¹³⁰ Ibid. OIE: Public Private Progress initiative: general overview of PPPs in the field of Veterinary Services typological analysis - 2017.

¹³¹ Typologie, en ligne consulté le 15/05/2019 :

https://www.oie.int/fileadmin/Home/eng/Media_Center/docs/pdf/PPP/OIE_Typology_FR.pdf

gouvernance est une relation client (gouvernement) et fournisseur privé ;

- **PPP collaboratif**, cluster dans lequel l'engagement conjoint des secteurs privé et public conduit à fournir des politiques/résultats mutuellement convenus. L'exemple de PPP d'Australie représenté par Animal Australie (AHA) démontre ce type de PPP collaboratif. En effet, c'est un partenariat entre gouvernement, industries, services vétérinaires, éleveurs, producteurs et associations établi en tant qu'entreprise publique à but non lucratif, visant à protéger la santé des animaux et la pérennité de l'industrie du bétail australienne. Le système de gouvernance est un mode règlementé par la législation nationale ou des accords officiels ;
- **PPP transformatif**, c'est un cluster dans lequel les PPP sont initiés et financés par le secteur privé afin d'élaborer des capacités durables pour réaliser des programmes majeurs autrement impossible à accomplir. La gouvernance est de type conjoint, sous forme d'un protocole d'entente avec le secteur public. L'exemple tire de Sidai, une entreprise privée du Kenya qui a noué un partenariat avec le gouvernement pour mettre des produits de santé animale de qualité et des services de vulgarisation à disposition des populations pastorales à des prix constants toute l'année.

Outre cette typologie, ce Manuel présente un vaste champ d'application des PPP, des bénéfiques, des facteurs essentiels de succès ainsi que des principaux obstacles¹³². Il constitue donc un ensemble de lignes directrices qui permettront aux Pays Membres (secteur public et privé) de choisir les types de Partenariats Public-Privé en fonction de leur contexte géopolitique, économique et culturel, en mettant à profit les enseignements tirés des expériences d'autres pays.

¹³²Consulté le 24/05/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/en/Handbook_en.html.

Image 5 : Couverture du Manuel PPP de l'OIE



Source : OIE

3. Interactions entre les acteurs impliqués dans l'élaboration des Partenariats Public-Privé : comportement des acteurs internes et externes

a) Le personnel du Département Financier du siège

Le département dans lequel la gestion du projet PPP est réalisée est le département financier. Il est constitué, selon l'organigramme présenté ci-dessous, par un Directeur, une Conseillère Principale pour les PPP, une secrétaire et de trois chefs d'Unités (Budget, Fond Mondial et Comptabilité) au nombre de 17 environ, le département financier assure toute la gestion financière de l'OIE (siège et Représentations Régionales).

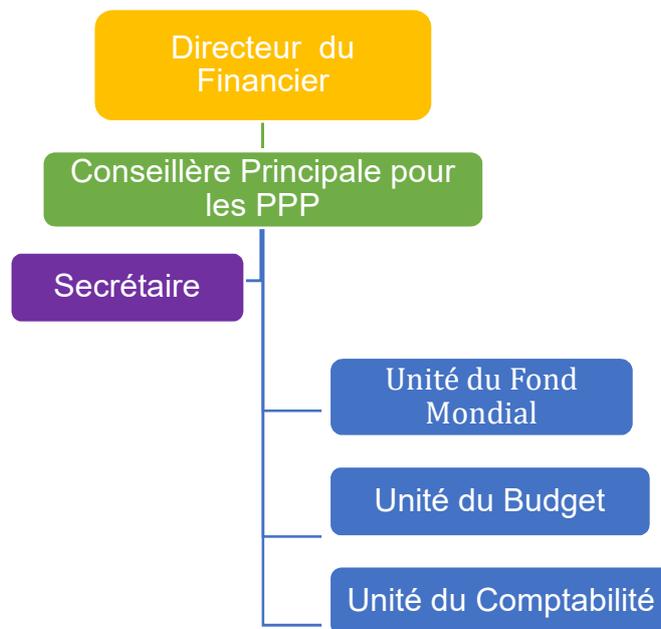
Toutes les trois Unités travaillent de façon transversale au sein du département et avec les autres départements impliqués dans la réalisation des projets.

Le fond mondial négocie les financements auprès des bailleurs de fonds et assure la coordination du projet. Le volet d'expertise technique est réalisé par d'autres départements du siège. C'est l'exemple du projet AMR (antimicrobial resistance) ou RAM (résistance aux antimicrobiens) qui est coordonné par l'unité du Fond Mondial et réalisé par le département AMR.

Contrairement à ce mode habituel de gestion des projets, le projet PPP, constitué d'une personne est responsable de la coordination et l'animation du projet. Elle travaille de façon autonome avec les experts extérieurs et non avec les services du siège ou dans les Représentations Régionales. « Il a été décidé de commun accord de rattacher ce projet au Directeur Financier »¹³³.

Selon le directeur financier, le rattachement de ce projet dans le département financier tient compte des négociations entreprises par le fond mondial avec la Fondation Bill & Melinda Gates d'une part et du profil du responsable du projet, considéré comme « Senior » d'autre part : d'où la fonction de Conseillère Principale de l'OIE pour les Partenariats Public-Privé.

Organigramme 2 : Département Financier de l'OIE



Source : OIE

¹³³ Entretien N° 1 du 8/07/2019.

Sociogramme entre les acteurs du Département Financier

Le sociogramme est une technique qui présente sous forme graphique les différentes relations interpersonnelles entre les sujets faisant partie d'un groupe. L'idée de présenter un sociogramme vient du fait qu'il m'était difficile de me positionner parmi les personnes travaillant dans le Département Financier, dès mon arrivée en stage. Bien qu'il y ait un organigramme spécifique au Département, et que la responsable de stage m'ait expliqué que les PPP ne faisaient pas partie d'un service ni d'une unité, il était difficile de connaître les relations entre la responsable de stage et le reste de l'équipe du Département Financier.

Selon Michel Crozier, le rôle d'un sociogramme est de connaître les relations (professionnelles, hiérarchiques, sociales, amicales...) au sein du département afin de mieux organiser le groupe en fonction des relations et générer un changement¹³⁴.

L'objectif de ce sociogramme est de comprendre les relations (professionnels et hiérarchiques) entre la Conseillère Principale pour les PPP, les autres membres du département financier, des autres départements de l'OIE et de partager quelques éléments relatifs à mon étonnement.

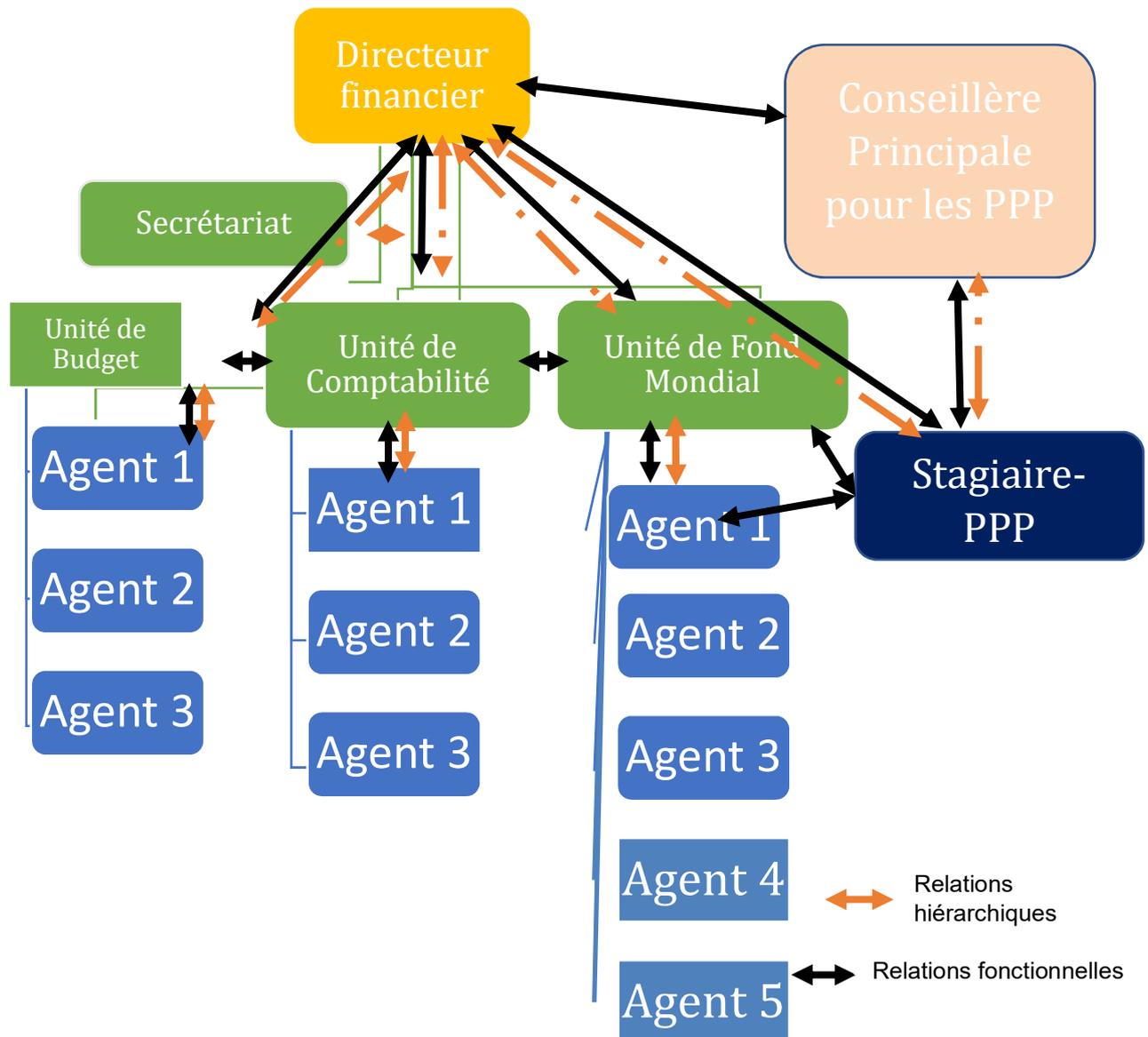
Relation entre le personnel du Département Financier.

C'est dans ce département que j'ai réalisé mon stage de fin de formation de l'ENSV sous la supervision directe de la Conseillère Principale pour les PPP et responsable de mon stage. Après trois mois de collaboration avec le personnel du département et les autres agents rencontrés dans le cadre de l'élaboration du Panorama PPP, j'ai pu établir le sociogramme du département financier suivant, basé uniquement sur les relations professionnelles et hiérarchiques. Les relations extra-professionnelles ou d'amitié ne sont pas prises en compte.

¹³⁴ Sociogramme : http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_en_lignes_no77_cle7ca45b-1.pdf ;
Sociogramme : <http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/analyse-strategique-pres-GP-ligne.pdf>

Les données nécessaires pour la réalisation du sociogramme ont été collectées grâce à mes enquêtes par des observations et des questions auprès du personnel du département.

Sociogramme 1 : Types de relations professionnelles au sein du Département Financier



Source. Auteure : Proposition faite à partir de mes observations et des enseignements tirés.

De ce sociogramme, il ressort que la Conseillère Principale pour les PPP semble ne pas rentrer en réalité dans la structure du département. Elle travaille de façon très autonome. « *Le projet a été négocié par le Fond Mondial comme ça avec le financement d'un seul chargé projet* ». ¹³⁵

Les relations avec le directeur financier et les autres unités du département sont très limitées. En effet, compte tenu de la nature du projet et de l'expérience du responsable du projet, la Conseillère Principale gère entièrement le projet en collaboration avec un réseau d'experts externes, compétents en matière de PPP, construit lors de l'élaboration du Manuelle PPP de l'OIE. Les seules relations avec sa hiérarchie sont d'ordre administratif (signature des ordres de mission, engagement des dépenses...). « *Il se trouve que compte tenu de son expérience, elle est autonome et c'est un projet autonome et spécifique qui n'appelle pas que j'intervienne quotidiennement* ». ¹³⁶

Indépendamment du fait qu'elle travaille seule, la position isolée de ce projet au sein du département traduit le fait que ce projet aurait pu être intégré dans n'importe quel département d'une part et que le caractère transversal du projet ne permet pas de rattacher la gestion de ce projet à un département spécifique d'autre part.

En tant que stagiaire, les relations avec la Conseillère Principale, responsable de stage étaient d'ordre professionnel et hiérarchique. Nous avons travaillé de façon efficace et efficiente lors de la conception du Panorama et des activités du kiosque PPP ouvert lors de la SG et durant ces trois mois de stage. Il y régnait un terrain d'entente et de confiance. Compte tenu de son autonomie dans la gestion du projet, elle m'a également accordé une autonomie dans la coordination des experts en vue de récolter leur contribution pour le Panorama PPP et de participer de façon active au Kiosque PPP. Outre les relations professionnelles, il a également régné un terrain de convivialité, nous partageons régulièrement les pauses méridiennes.

¹³⁵ Entretien N°1 du 08/07/2019.

¹³⁶ Entretien N° 1 du 08/07/2019.

Avec le Directeur Financier, nos relations étaient d'ordre professionnels et fonctionnels, lors des différentes validations du sommaire du Panorama PPP et de validation de l'analyse du kiosque PPP, de la procédure relative à la conception du Panorama. Par ailleurs, dans le cadre de mon mémoire PAGERS, le directeur financier m'a apporté des informations importantes relatives à la sociohistoire des PPP au sein de l'OIE.

Mes relations avec les unités étaient d'ordre professionnel avec uniquement deux personnes du Fond Mondial et il y régnait des relations de sympathie avec tout le personnel du département.

Deux projets sont gérés de façon autonome au siège ; le projet PPP et le Projet Ebo-Surcy¹³⁷. Sans avoir étudié le fonctionnement ni la gestion du projet Ebo-Surcy, si on procède à une extrapolation, ces projets sont rattachés à un département spécifique pour garantir une transparence et la gestion administrative du projet. Toutefois, le bilan de leur intégration dans ces départements devrait être réalisé afin d'identifier les difficultés et points bloquants et d'y apporter des changements appropriés.

La mise en place de ce sociogramme pourrait permettre d'analyser a posteriori les critères d'affectation d'un projet à un département spécifique et de réorganiser le département concerné pour une amélioration continue. Par exemple, les critères de compatibilité du projet avec le département et l'implication de tout le département dans le projet.

b) Relation avec les autres départements

Avec les autres départements, les seules relations observées sont des relations professionnelles entreprises au moment de l'élaboration du Panorama PPP. En effet, pour confirmer le choix de certaines thématiques qui enrichiront le Panorama PPP et les experts qui rédigeront les articles sélectionnés, la Conseillère Principale et moi-même avons rencontré les chefs des départements, les responsables des

¹³⁷ Projet Ebo-surcy, en ligne consulté le 17/07/2019 : https://rr-africa.oie.int/projects/EBOSURSY_2018/fr_index.html

sujets sélectionnés (département d'AMR, département des sciences et le département des Activités Régionales).

Durant ces rencontres et lors de ma présentation aux différents bureaux du siège, la Conseillère Principale a également expliqué le projet aux différents départements du siège.

Bien que la volonté de la Conseillère Principale soit de diffuser les PPP dans tous les départements du siège, le comportement de certains collaborateurs (questions sur la définition et rôle des PPP par exemple, ...) pouvait laisser comprendre que le projet PPP ne semble pas être très connu ou compris de tous au siège. Il conviendrait de réaliser une communication interne au Siège sur les PPP afin d'insuffler une culture de PPP à tous les départements.

c) Relation avec la Représentation Régionale et les autres partenaires publics et privés

La Conseillère Principale a sollicité certains représentants régionaux et partenaires public ou privé comme des experts contribuant à la rédaction du Manuel PPP, des articles du panorama PPP d'une part et dans le cadre de l'organisation des ateliers de travaux (workshops) dans les régions sélectionnées pour la réalisation de ces workshops d'autre part.

Bien que le projet soit géré par une seule personne de façon autonome et n'obéissant pas aux principes et procédures habituels de réalisation d'un projet au sein de l'OIE, les actions entreprises par la Conseillère Principale pour les PPP en collaboration avec le réseau d'experts durant ces trois dernières années sont nombreuses et répondent bien aux objectifs initialement fixés. Cette gestion du projet de façon autonome et seule facilite la coordination du projet et le respect des délais. Cependant, si le responsable venait à être indisponible, la réalisation du projet pourrait être impacté négativement ou compromise. Par ailleurs, le rattachement du Projet à un département spécifique limiterait l'implication des autres départements dans ce projet. Le projet PPP ayant un intérêt dans le domaine vétérinaire et faisant l'objet d'une éclosion après trois ans, il conviendrait

d'analyser les critères d'affectation de ce projet lors de la réorganisation du département financier en le mettant sous la hiérarchie directe de la direction générale afin que le caractère transversal soit diffusé dans tout le siège et dans les Représentations Régionales d'une part et de proposer une équipe de coordination composée d'au moins deux personnes au siège et quelques représentants PPP dans les régions d'autre part. Par ailleurs, il conviendrait d'orienter également la communication au sein des départements du siège.

L'OIE, organisation mondiale de la santé animale, initialement créée dans le but de maîtriser la propagation internationale des maladies animales infectieuses a procédé à un changement de paradigme en 2005 en adoptant avec les délégués de ses pays membres, un nouveau mandat visant à améliorer la santé animale dans le monde. Pour atteindre ses objectifs, l'OIE a élargi considérablement ses responsabilités et a fourni plusieurs instruments adaptés aux décideurs afin que cette volonté politique soit suivie de manière durable. Pour renforcer les services vétérinaires en vue de maîtriser les pandémies successives par exemple, Influenza aviaire/grippe aviaire, l'OIE a mis en place le principe de bonne gouvernance sanitaire. La bonne gouvernance sanitaire est un facteur indispensable au développement économique durable, dans la mesure où elle favorise l'efficacité de la prestation de services et améliore les performances générales des systèmes de santé animale au niveau nation. Le rôle des Services Vétérinaires nationaux est très important, car ces services sont la plaque tournante en matière de lutte contre des maladies animales.

C'est dans le contexte de l'amélioration de la gouvernance sanitaire que l'OIE met davantage à disposition des Pays Membres, des instruments de gouvernance pour :

- assurer la sécurité du commerce international des animaux et des produits d'origine animale (normes, lignes directrices et recommandations de l'OIE reconnues comme références internationales en matière de santé animale et zoonose par l'accord SPS de l'OMC) ;
- améliorer la qualité des Services vétérinaires par l'évaluation de la performance dans le cadre du processus PVS
- améliorer le système de recueil et de diffusion d'information zoonositaire (WAHIS) dans le monde.

Les Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire qui ont fait l'objet d'une mise à l'agenda de l'OIE en 2016 et actuellement en cours d'élaboration avec le soutien de Bill & Melinda Gates, constitue le prochain instrument qui contribuera autant que les autres instruments, à court terme à la bonne gouvernance des Services vétérinaires et à long terme à la gouvernance sanitaire dans le monde.

Le projet mis en œuvre dans le cadre de l'élaboration de cet instrument PPP fait l'objet d'une éclosion après trois ans de réalisation. Pour maintenir cette éclosion, il conviendrait de

- revoir l'organisation de ce département en transférant le projet sous la hiérarchie de la direction générale afin que le caractère transversal soit diffusé dans tout le siège et dans les Représentations Régionales ;
- proposer une équipe de coordination composée d'au moins deux personnes au siège et quelques représentants PPP dans les régions afin d'anticiper sur les risques éventuels de santé et mutualiser les compétences ;
- considérer l'instrument PPP, au vu de sa reconnaissance par les Pays Membres, comme un axe de priorité et ainsi l'intégrer dans le 7^{ème} plan stratégique actuellement en cours d'élaboration.

La mise en application par l'OIE, de l'initiative pour le rapprochement Public-Privé » dans le but de développer les PPP durables dans le domaine vétérinaire, présente un enjeu considérable pour les Services vétérinaires, l'OIE et ses partenaires. Cette initiative mériterait donc d'être analysée et des moyens nécessaires pour la dissémination des PPP devront être élaborés

II. L'OIE et le Partenariat Public-Privé : instrument conventionnel et incitatif contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde

Selon Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, les instruments sont élaborés par les institutions pour optimiser leur politique d'action publique à mettre en œuvre. Ces instruments sont porteurs d'une histoire et une fois mis en œuvre, ils génèrent des effets propres et révèlent des comportements, des effets politiques et des relations de pouvoir entre gouvernants et gouvernés.

Dans le cas des PPP, les effets propres qu'ils génèrent sont les enjeux relatifs à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'instrument PPP et les effets révélateurs sont les actions et moyens élaborés par l'OIE pour disséminer les PPP.

L'analyse de tous ces effets permettra de répondre à la problématique posée en introduction. Pour confirmer ces informations théoriques et les observations sur le terrain, nous avons élaboré un questionnaire très court complété par les visiteurs du kiosque PPP, lors de la Session Générale du mois de mai 2019.

La méthodologie relative à la préparation du questionnaire et aux observations a été présentée en introduction, dès lors, seuls les résultats sont présentés dans cette section.

Par ailleurs, certaines informations relatives aux articles rédigées par les experts dans le cadre de l'élaboration du Panorama PPP de l'OIE permettront d'étayer le rôle des PPP dans le domaine vétérinaire. Ces données sont considérées dans ce mémoire comme de la littérature grise ; informations confidentielle, non encore publiées.

A. Effets propres générés par les Partenariats Public-Privé au sein des Services vétérinaires et de l'OIE

1. Les effets propres générés par l'instrument PPP : enjeux pour les Services vétérinaires

« Le développement d'un pays n'est pas la seule responsabilité du secteur public mais d'une alliance entre les secteurs public et privé »¹³⁸.

Ce verbatim montre la nécessité d'une collaboration entre secteurs public et privé pour améliorer la performance, l'efficacité et l'efficience dans la réalisation des projets communs dans un pays.

Il existe un potentiel considérable pour l'élaboration des politiques relatives à la santé et au bien-être animal et pour la mise en œuvre des services dans le domaine vétérinaire par le biais de PPP. Alors que les gouvernements demeurent responsables des politiques qu'ils adoptent, il est possible de parvenir à de meilleurs politiques si on implique totalement les parties prenantes en leur partageant l'élaboration de projets politiques. *« La DG actuelle veut utiliser des talents autres que des vétérinaires publics au sein de l'OIE »¹³⁹.*

Ainsi, lors de l'élaboration du Manuel PPP, l'OIE a redéfini les Services Vétérinaires comme comprenant toutes les activités des secteurs public et privé afin de préciser les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des PPP¹⁴⁰. L'implication de chacun de ces deux secteurs varie considérablement d'un pays et à l'autre et la coordination entre les acteurs public et privé est souvent limitée.

En travaillant en collaboration pour fournir des services, les secteurs public et privé peuvent offrir de plus grands bénéfices et un impact positif à long terme qui ne pourraient pas être obtenus par le travail seul de l'un ou de l'autre.

¹³⁸ Observation du 28/05/2019 : conférence lors de la réception de l'OIE par la société Boehringer Ingelheim lors de la Session Générale.

¹³⁹ Entretien N° 2 du 18/07/2019.

¹⁴⁰ Manuel PPP, en ligne consulté le 15/06/2019 :

http://www.oie.int/fileadmin/Home/eng/Media_Center/docs/pdf/PPP/oie_ppp_handbook-FR-20190418.pdf

La réalisation des PPP dans le domaine vétérinaire revêt un intérêt en terme de lutte contre les maladies animales et l'alliance entre les secteurs public et privé doit permettre de trouver un équilibre entre intérêts publics et intérêts privés : la défense de l'intérêt général qui est le moteur de l'action publique doit être conciliée avec la préservation des intérêts commerciaux privés qui sont le moteur de l'économie¹⁴¹.

Ce Partenariat peut être initié soit par le secteur public soit par le secteur privé. La création d'un PPP doit donc respecter les principes constituant la charte des PPP, développée dans le Manuel PPP de l'OIE (annexe 7). L'un des principes est que toutes les parties prenantes doivent s'assurer que tout Partenariat Public-privé est élaboré avec la transparence appropriée pour toutes parties prenantes et que les acteurs privés bénéficient d'une égalité des chances pour s'engager par exemple en répondant à un appel d'offre lancé par le secteur public. De plus, les termes du partenariat doivent être clairement définis, soit dans un contrat formel soit sous une autre forme appropriée aux PPP et acceptable par les parties prenantes.

Concernant les contrats, Jean-Pierre Gaudin, dans son ouvrage « Gouverner par contrat »¹⁴² démontre que le contrat d'action publique constitue des processus d'accord formalisés, portant sur des objectifs à moyen terme et qui implique pour leur réalisation, des conditions conjointes entre les parties prenantes.

Les effets attendus, considérés ici comme les effets propres liés au développement des PPP dans un Pays Membre peuvent être de plusieurs ordres :

- **sanitaire** : les PPP contribuent à éviter la transmission de maladies animales à toutes les échelles, y compris à l'Homme, et à fournir des aliments sains et de qualité en vue de contribuer à l'amélioration de la gouvernance sanitaire des Services vétérinaires ;
- **économique** : la réalisation des PPP vise à limiter les pertes de production, à apporter des revenus décents aux producteurs et des bénéfices aux entreprises liées au secteur en vue de contribuer à l'amélioration de l'économie du pays ;

¹⁴¹ Ibid. Editorial rédigé par la Directrice générale de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé -Juin 2019.

¹⁴² Ibid. Jean Pierre Gaudin ; *Gouverner par contrat*, 2^{ème} édition revue augmentée, publié dans Sciences Po les Presses, 1999.

- **commercial** : les PPP contribuent à la réduction des barrières sanitaires en vue de contribuer à la facilitation du commerce national et international.

La mise en œuvre des PPP dans le but d'atteindre ces effets nécessite d'une part une législation adaptée, des systèmes de gouvernance pour légitimer la qualité et la fiabilité des décisions vétérinaires d'autre part. Une alliance entre les secteurs public et privé peut contribuer à l'accomplissement de ces objectifs d'une part et des programmes de lutte cohérents, déployés sur l'ensemble du territoire national avec les moyens humains et financiers appropriés d'autre part.

Comment les PPP peuvent-ils participer à l'amélioration de la gouvernance sanitaire, de l'économie et du commerce national et international ?

a) Contribution à l'amélioration de la bonne gouvernance sanitaire des Services vétérinaires

Enjeux des PPP dans les Services vétérinaires publics

Le travail en synergie des secteurs public et privé peut permettre d'améliorer la performance et donc la qualité des services fournis : les moyens du secteur privé y compris l'investissement financier dans des infrastructures telles que les abattoirs permettront davantage de service ou une meilleure couverture géographique. Ainsi, les services vétérinaires publics pourront se concentrer sur les activités essentielles relevant de leurs responsabilités et compétences sur lesquelles ils sont le plus efficaces et performants.

Les exemples suivants démontrent bien les enjeux des PPP dans les Services vétérinaires publics :

Au Royaume-Uni, l'exemple de la collaboration entre les secteurs public et privé pour la lutte contre la fièvre aphteuse montre l'importance d'une synergie entre les deux secteurs, avec des bénéfices communs : la protection de la santé

et le bien-être animal. En effet, selon HealthForAnimals¹⁴³, au Royaume-Uni, l'Institut Pirbright a mis au point un vaccin potentiel contre les quatre sérotypes de la fièvre aphteuse affectant les artiodactyles dans certaines régions les plus pauvres du monde. Cependant, la distribution de ces vaccins nécessite des réseaux de distribution. Pour trouver le réseau, l'Institut Pirbright travaille en collaboration avec la société mondiale de médicaments pour animaux et la société tire profit de l'expertise de l'institut en fabricant des vaccins appropriés et au prix abordable pour les producteurs. Ce partenariat associe l'expertise du secteur public avec les infrastructures bien établies du secteur privé au profit des éleveurs de bétail d'une part et montre la contribution des PPP face à des défis sanitaires difficiles d'autre part.

En Australie, la mise en œuvre des PPP a contribué il y a 20 ans à la création de l'organisation « Animal Health Australia » en vue de minimiser les risques et les impacts potentiels liés à une émergence des maladies animales à enjeux majeurs¹⁴⁴. Les PPP facilitent la collaboration des parties prenantes pour renforcer la préparation et les capacités de réponses nationales en cas de crise sanitaire.¹⁴⁵

Certains travaux menés par l'OIE montrent que, les PPP peuvent, par exemple, contribuer grandement à la mise en œuvre de programmes mondiaux pour lesquels les services vétérinaires jouent un rôle de premier plan, tels que les programmes de prévention et de contrôle des maladies animales (peste des petits ruminants, fièvre aphteuse, influenza aviaire ou rage¹⁴⁶), la lutte contre l'antibiorésistance, ou encore pour faire respecter la législation vétérinaire.

Ces exemples montrent qu'un PPP réussi augmente le potentiel et les moyens des Services vétérinaires pour protéger, maintenir améliorer la santé et le bien-être de l'homme notamment par le biais de la santé et le bien-être des animaux ainsi que de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale.

¹⁴³ Article rédigé par HealthForAnimals dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019

¹⁴⁴ Article rédigé par le président de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019.

¹⁴⁵ Ibid. Article rédigé par le président de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019.

¹⁴⁶ Banque de Vaccin, en ligne, consulté le 28/06/2019 :

http://web.oie.int/boutique/index.php?page=ficprod&id_produit=1641&fichrech=1&lang=fr

Dans ces collaborations, les ressources apportées par le secteur public concernent principalement la garantie dans la législation nationale et l'expertise.

Enjeux des PPP dans le secteur privé : services vétérinaires privés, industries et producteurs

Dans le Manuel PPP de l'OIE, le secteur public, est la partie de l'économie nationale qui n'est pas directement sous le contrôle de l'Etat. Pour ce secteur, un PPP efficace constitue une occasion d'accroître ses bénéfices, et de répondre à ses engagements en matière de bien public, en fournissant des services à des clients, des producteurs ou consommateurs ou aux services vétérinaires du secteur public d'une part. Il peut aboutir à des meilleures réglementations plus efficaces et mieux respectées par les parties prenantes qui en tireront davantage de satisfaction d'autre part.

Les relations et compétences qui sont développées dans le cadre d'un PPP peuvent être utilisées lors des situations d'urgence comme par exemple en cas d'épidémie dépassant les capacités de réponse du secteur public¹⁴⁷.

Les ressources que pourraient apporter le secteur privé dans une alliance avec le secteur public peuvent concerner :

Des modèles de prestation de services renforcés (sous-traitance des prestataires privés de santé animale chargés de la fourniture de biens publics (mandat sanitaire) et amélioration de l'administration de vaccins

La réduction des budgets alloués aux Services vétérinaires des pays rend le contrôle des maladies animales difficile. Le mandat sanitaire est un accord entre les Services vétérinaires publics et des vétérinaires privés agréés en vue de la réalisation des campagnes de vaccination contre des maladies animales réglementées. En Tunisie, la mise en œuvre du mandat sanitaire, régi par la

¹⁴⁷Observation du 28/05/2019 : présentation du Manuel à un visiteur du Kiosque PPP lors de la SG de mai 2019.

législation a permis d'assurer une couverture vaccinale contre la fièvre aphteuse ou la brucellose des petits ruminants¹⁴⁸. Ainsi, un PPP « gagnant-gagnant » a été créé et entretenu entre les secteurs privé et public dans le domaine de la prophylaxie sanitaire. Le mandat sanitaire pourrait ainsi donc contribuer à l'amélioration de la qualité des Services vétérinaires.

Le type de PPP est transactionnel, mise en place d'un mandat sanitaire par le secteur public au bénéfice du secteur privé afin que les deux secteurs améliorent leurs services.

Intégration des vétérinaires para-professionnels (VPP) dans des systèmes de production animale extensive et appui à la santé animale pour l'expansion des petites exploitations

Avec le soutien de GALVmed et de la Fondation Bill & Melinda Gates, l'initiative Last mile, développée par la société Boehringer Ingelheim en Afrique subsaharienne vise à combler les lacunes actuelles en matière d'accès et de sensibilisation aux produits de qualité en matière de santé animale destinées aux petits producteurs¹⁴⁹. Cette entreprise privée crée des groupes de vétérinaires para-professionnels (VPP) qualifiés afin qu'ils se rendent dans des zones difficiles d'accès par le biais des réseaux de distribution habituels pour améliorer les connaissances des agriculteurs en matière de prévention et de traitement des maladies animales. Ces actions sont réalisées en conformité avec la législation nationale dans le domaine vétérinaire. En travaillant en synergie avec le secteur public, les équipes de Last mile créent des partenariats durables avec les communautés agricoles locales, dans le but de gérer des entreprises durables et de les intégrer à l'économie nationale au sens large. Le secteur public apporte le cadre législatif adéquat.

Le type de PPP est transformatif, le projet Last mile délivre des services et produits de qualité aux producteurs installés dans des zones difficilement accessibles et le secteur public apporte une garantie législative.

¹⁴⁸ Article rédigé par un expert du ministère de l'agriculture de Tunisie dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé -Juin 2019.

¹⁴⁹ Article rédigé par un expert du De Boehringer Ingelheim dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé -Juin 2019.

Au travers de ces exemples concrets, nous pouvons conclure que l'établissement des PPP entre les secteurs public et privé du domaine vétérinaire génère des effets propres suivants en termes d'amélioration de la gouvernance des services sanitaires :

- renforcement et amélioration de la qualité des services vétérinaires en utilisant de manière plus efficace et efficiente les ressources des deux secteurs, notamment en développant des synergies grâce à une collaboration active et structurée ;
- amélioration de l'accès aux services en équilibrant le développement, la présence géographique et l'influence de chacun de ces secteurs sur l'ensemble du pays ;
- amélioration de la santé publique : de meilleurs services vétérinaires réduiront les risques de zoonoses ;
- garantie d'une plus grande confiance dans la gouvernance des Services vétérinaires afin que le gouvernement leur alloue plus de budget ;
- fourniture dans le cadre d'un PPP des services et autres activités de grandes qualités permettant d'améliorer la réputation et la confiance que portent les utilisateurs finaux aux fournisseurs de ces services (secteurs public et privé).

La bonne gouvernance sanitaire est donc un facteur indispensable pour l'amélioration de la qualité des Services, dans la mesure où elle favorise l'efficacité de la prestation de services et améliore les performances générales des systèmes de santé animale. Cependant, elle nécessite le support d'une législation et une bonne législation ne peut être développée sans intégrer les principes et les instruments de la bonne gouvernance.

b) Contribution à l'amélioration de l'économie des Pays Membres

Selon le rapport de la 84^{ème} Session Générale de l'OIE¹⁵⁰, les pertes économiques majeures occasionnées par les foyers de maladies animales ont incité les pays du monde entier à consacrer des investissements importants aux services de la santé animale. Ainsi, les Services vétérinaires de qualité et une stabilité au niveau de la gouvernance nationale grâce à la mise en œuvre des PPP faciliteraient et augmenteraient la production des ressources et les produits.

Cette assertion est confirmée par le Fonds international de développement agricole (IFAD)¹⁵¹ qui estime qu'investir dans l'élevage, c'est investir dans les moyens de subsistance des ménages ruraux pauvres¹⁵². L'élevage peut assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle tout en renforçant la résilience des familles pauvres. Le PPP servirait à protéger la santé animale, à augmenter la productivité et à relier les producteurs à des marchés rentables.

Les bénéfices immédiats à la suite de la mise en œuvre des PPP peuvent avoir à leur tour un impact positif à plus long terme. Ces bénéfices sont les suivants :

- une économie nationale plus forte grâce à l'impact positif de l'amélioration de la santé animale et d'autres activités dans le domaine vétérinaire sur la productivité du bétail, sur les moyens de subsistance des populations rurales ou sur les compétitivités du secteur sur le marché intérieur et à l'exportation ;
- un traitement des questions d'ordre sociétal : l'élevage constitue un atout majeur et représente une part importante des moyens de subsistance de comités défavorisés (souvent sous la responsabilité des femmes ou des jeunes) : les revenus supplémentaires obtenus grâce à une meilleure santé animale contribueront directement à la

¹⁵⁰ Rapport de la 84^{ème} SG de l'OIE de mai 2016, en ligne consulté le 26/05/2019 :

http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/About_us/docs/pdf/Session/2016/F_RF_2016_public.pdf

¹⁵¹ IFAD, en ligne consulté le 26/07/2019 : <https://www.ifad.org/en/>

¹⁵² Article rédigé par un expert de l'IFAD dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019.

réduction des inégalités et à l'amélioration des vies et à l'accès à l'éducation des populations les plus pauvres.

Ainsi, les PPP contribueront d'une part à augmenter la sécurité alimentaire en permettant aux communautés les plus pauvres d'accéder à ces protéines à un prix abordable et à long terme et d'autre part, participeront à l'application des objectifs de développement durables (ODD) de l'ONU, notamment l'objectif 17 : « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser »¹⁵³.

c) Contribution à la facilitation du commerce national et international

L'OMC définit la facilitation des échanges comme la "simplification des procédures commerciales", à savoir les "activités, pratiques et formalités liées à la collecte, à la présentation, à la communication et au traitement des informations requises pour les échanges internationaux de marchandises. Les mesures SPS sont l'un des nombreux éléments de la facilitation des échanges qui visent à simplifier, normaliser et à harmoniser les procédures et systèmes d'information SPS pour faciliter la circulation des marchandises entre les vendeurs et les acheteurs. Les PPP ont beaucoup contribué à la mise en place de nouveaux services sophistiqués utilisant les technologies modernes de l'information et de la communication. Ils montrent comment la facilitation des échanges peut améliorer la gestion SPS et accroître la compétitivité. Par exemple, le système de traçabilité électronique en Thaïlande, qui est présenté ci-dessous, a non seulement amélioré la sécurité sanitaire des produits alimentaires exportés mais il a aussi permis aux entreprises de mieux suivre leurs opérations, d'optimiser leurs ressources et d'améliorer la qualité des matières premières, augmentant l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et la compétitivité globale des exportations.¹⁵⁴

¹⁵³ ODD, en ligne, consulté le 15/07/2019 : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>

¹⁵⁴ Ibid. STDF, en ligne consulté le 15/07/2019 : <https://www.oie.int/doc/ged/D13292.PDFS>

Dans le cadre du commerce international, l'accord SPS reconnaît les normes, lignes directrices et recommandations de l'OIE comme référence pour faciliter le commerce international, ce qui donne une crédibilité et légitimité à l'OIE auprès de ses Pays Membres et de ses partenaires public et privé.

Ainsi, sur la base des ressources scientifiques issues du secteur privé, l'OIE élabore et adopte des normes relatives à la certification des animaux et des produits d'origine animale. La mise en application de ces normes par les producteurs permet de faciliter le commerce national et international et de garantir la circulation des produits sains en conformité avec l'accord SPS de l'OMC.

Pour faciliter davantage le commerce international, l'OIE a publié un nouveau guide¹⁵⁵ qui fait état des droits des Pays Membres et obligations dans le domaine de la sécurité du commerce international. Lorsqu'un Pays Membre considère que l'un de ses partenaires commerciaux ne s'est pas conformé auxdites prescriptions, ou que sa politique d'importation n'est pas basée sur des éléments scientifiques, il peut faire appel à l'OIE pour que celui-ci mène une procédure informelle de médiation. La contribution de l'OIE consiste à aider et à identifier les approches susceptibles de résoudre les différences dans la façon dont les Membres interprètent les questions scientifiques et appliquent les normes de l'OIE.

« Les PPP renforcent la mise en œuvre des mesures SPS, améliorent les résultats SPS, améliorent l'accès aux marchés et accroissent la compétitivité »¹⁵⁶.

Selon les travaux menés par le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF) et la Banque interaméricaine de développement (BID), les PPP mettent en lumière la contribution du secteur privé à la stimulation de l'innovation, à la valorisation des connaissances et des ressources et au traitement des déficits en infrastructures pour faciliter l'application des accords SPS. Les PPP réduisent le risque commercial et augmentent les opportunités pour les approches innovantes et les solutions durables du secteur

¹⁵⁵ Commerce international : Droits et obligations des Membres de l'OIE , en ligne consulté le 27/07/2019
http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/Internationa_Standard_Setting/docs/pdf/F_Right_and_obligations_March2009.pdf

¹⁵⁶ Article rédigé par un expert de STDF dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019.

privé. Les PPP réussis reposent sur l'engagement et la confiance, la clarté des objectifs, les responsabilités, le financement, la bonne gouvernance et la transparence¹⁵⁷.

Les PPP participent à augmenter la production des ressources et les produits nécessaires pour le commerce en conformité avec l'accord SPS et les standards de l'OIE en matière de certification.

Les effets propres que génèrent les PPP au sein des services vétérinaires montrent le potentiel et l'intérêt pour les Services vétérinaires de développer les PPP pour améliorer la bonne gouvernance sanitaire et ainsi, protéger la santé et le bien-être animal, faciliter le commerce national et participer à l'augmentation de l'économie nationale.

Pour le service privé, un PPP constitue une occasion d'accroître ses bénéfices et de répondre à des engagements en matière de bien public, en fournissant des services aux producteurs, consommateurs ou aux services vétérinaires publics.

La réussite d'un PPP est tributaire d'un environnement propice, notamment un cadre juridique clair et approprié, des politiques et des gouvernements solides.

Les principaux bénéfices, les impacts positifs et les facteurs clés pour la réussite d'un PPP dans le domaine vétérinaire sont présentés respectivement en annexes 8 et 9.

Compte tenu de ces effets propres générés par les PPP au sein des secteurs public et privé des Services vétérinaires, quels sont les enjeux pour l'OIE ?

¹⁵⁷ Ibid. : Article rédigé par un expert de STDF dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé -Juin 2019.

2. Effets propres générés par l'instrument Partenariats Public-Privé au sein de l'OIE

a) Enjeux à court terme : dissémination des PPP et amélioration de la bonne gouvernance vétérinaire

Pour l'élaboration des PPP, les enjeux à court terme pour l'OIE sont les suivants :

- contribution à la dissémination des PPP à large échelle dans les Services vétérinaires (public et privé) des Pays Membres et non membres grâce à l'amélioration de la qualité et la performance des services vétérinaires ;
- renforcement de la bonne gouvernance des Services vétérinaires par l'amélioration de la qualité des services vétérinaires grâce à l'application des instruments (PPP, PVS et WAHIS) et à son statut de facilitateur ou de catalyseur pour le développement des PPP durables dans les Pays Membres.

b) Enjeux à long terme : amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde

Pour l'élaboration des PPP, les enjeux, à long terme, sont les suivants :

- renforcement de la gouvernance sanitaire dans le monde : un PPP réussi augmentera le potentiel et les moyens des Services vétérinaires pour protéger, maintenir améliorer la santé et bien-être de l'homme notamment par le biais de la santé et bien-être des animaux ainsi que la sécurité sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale. Il contribuera ainsi à court terme à la réaction rapide des Services vétérinaires lors des crises sanitaires et à la rapidité des notifications des foyers de maladies à déclaration obligatoire pour l'OIE. A long terme, les PPP contribueront à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde.
- facilitation du commerce international : les PPP contribueront à l'amélioration des standards relatifs à la certification. La qualité des services vétérinaire et l'augmentation de la production des ressources et des

produits grâce aux PPP, faciliteront l'application de l'accord SPS et des standards de l'OIE en matière de certification.

- amélioration de la promotion de la santé globale : Approche « One Health » avec tous les acteurs impliqués dans la protection de la santé publique. En effet, la bonne gouvernance des Services vétérinaires contribuera à une performance des Services vétérinaires, à faciliter la notification rapide des maladies et la diffusion rapide de ces informations par l'OIE auprès des Pays Membres et de ses partenaires ;
- amélioration de l'économie : les PPP contribueront à l'augmentation de la production des ressources et des produits et à la sécurité sanitaire des aliments en permettant à court terme aux communautés les plus pauvres d'accéder aux protéines à un prix abordable et à long terme en participant à l'application des objectifs de développement durables (ODD) de l'ONU.

La mise en œuvre des PPP dans le domaine vétérinaire présente ainsi un enjeu majeur en termes de gouvernance sanitaire dans le monde, de facilitation du commerce international et d'amélioration de l'économie au niveau national et dans le monde.

Compte tenu de ces effets propres générés par les PPP, quel est le niveau de connaissance des Pays Membres sur l'initiative pour le rapprochement Public-Privé que celle-ci soit suivie d'actes concrets ?

Pour savoir si les Pays Membres ont une connaissance des PPP dans leur pays, nous avons proposé un questionnaire aux interlocuteurs du kiosque PPP ouvert lors de la SG de mai 2019.

3. Confirmation des effets propres des PPP par les résultats du questionnaire complété lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE

a) Connaissance et pratiques des PPP par les services vétérinaires

Pour connaître le niveau de connaissance des interlocuteurs, nous avons d'abord choisi de comparer le nombre d'interlocuteurs privé et publics venus dans le kiosque PPP afin de déterminer le pourcentage de chaque secteur ramené aux participants globaux à la Session Générale et ainsi comparer le secteur qui est le plus représenté.

(1) Comparaison entre les interlocuteurs des secteurs public et privé

Tableau 5 : Comparaison des interlocuteurs privé et public et les régions d'appartenance (n= 70)

Type	Continents					
	Afrique	Amérique	Asie	Europe	Océanie	Total (%)
Privé	5	4	1	15	0	25 (36)
Public	15	8	8	11	3	45 (64)
Total	20	12	9	26	3	70 (100)

Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Les informations présentées dans le tableau ci-dessus montrent que parmi les 70 interlocuteurs, 45 (64 %) viennent du secteur public et 25 (36 %) du privé.

Concernant le secteur public, 15 (33 %) interlocuteurs viennent d'Afrique, 11 (24%) de l'Europe, 8 (18 %) de l'Amérique et de l'Asie et 3 (6 %) de l'Océanie.

Concernant les 25 (36 %) interlocuteurs du secteur privé, 15 (60 %) interlocuteurs viennent de l'Europe, 5 (20 %) de l'Afrique et de l'Amérique, 1 (4 %) de l'Asie et aucun interlocuteur venant de l'Océanie.

Trois hypothèses pourraient justifier ces résultats :

Hypothèse 1 : les participants de la Session Générale de l'OIE sont essentiellement du secteur public

Le nombre élevé des participants du secteur public (2/3) semble démontrer que le secteur public est fortement représenté. En effet, l'organe de gouvernance de l'OIE est constitué majoritairement des représentants du secteur public et les statistiques des participants confirment cette hypothèse 1, plus de 2/3 des participants viennent du secteur public¹⁵⁸. De plus, la Session Générale est une période de l'année pendant laquelle l'OIE et les délégués de ses Pays Membres présentent le bilan des activités annuelles aux Pays Membres et à tous les autres partenaires.

Concernant les régions, plus d'interlocuteurs viennent de l'Afrique et de l'Europe, peu d'interlocuteurs viennent d'Amérique, d'Asie et d'Océanie. Bien que le nombre par région soit faible, les interlocuteurs sont néanmoins repartis de façon représentative dans les cinq continents. Ce résultat démontrerait la volonté des Pays Membres (secteurs public et privé) de comprendre l'importance de cette notion PPP, d'approfondir leur connaissance et de connaître les moyens élaborés par l'OIE pour faciliter la mise en œuvre et l'adaptation des PPP dans leurs pays respectifs.

¹⁵⁸ Observations du 29/07/2019 relatives au nombre de participant à la session générale. Les statistiques du nombre de participants sont tenues par l'Unité de coordination des événements basée au siège de l'OIE. Ces statistiques sont mises à jour au fur et à mesure des inscriptions et validées à la fin de la SG.

Hypothèse 2 : la participation importante des interlocuteurs du secteur privé venant¹⁵⁹ de l'Europe serait due à la volonté de cette région à développer les PPP

15 (60 %) de ces interlocuteurs du secteur privé viennent de l'Europe en particulier de l'Union européenne, ce qui pourrait montrer la sensibilité du secteur privé autour de la démarche de l'Union européenne pour faciliter le développement des PPP. En effet, le Livre Vert de la Commission européenne considère en 2004 que « les Partenariats Public-Privé (PPP) sont des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises visant à satisfaire des besoins d'intérêt général »¹⁶⁰. Il recommande au secteurs public et privé de développer les PPP en vue d'améliorer la performance des services dans l'Union européenne.

Par ailleurs, les résultats de l'audit réalisé en 2018 par la cour des comptes européenne concluent que même si les PPP avaient le potentiel pour accélérer la mise en œuvre de politiques et pour maintenir un bon niveau de compétence, les projets audités n'étaient pas toujours gérés de manière efficace et n'ont pas permis une optimisation adéquate des ressources. Souvent, les PPP n'ont pas permis d'obtenir les avantages potentiels en raison de retards, de l'augmentation de leur coût et de leur sous-utilisation. Ces raisons pourraient permettre à ces interlocuteurs à connaître les lignes directrices et moyens mis à disposition des Pays Membres pour mieux les adapter dans leurs pays.

Ces assertions confirment l'hypothèse 2, considérant que la Commission européenne promeut la réalisation des Partenariats Public-Privé depuis plus d'une décennie dans l'Union européenne bien que les résultats de l'audit sur les PPP ne soient pas très probants.

¹⁵⁹ Rapport spécial n° 09/2018 : Les partenariats public-privé dans l'UE: de multiples insuffisances et des avantages limités.

¹⁶⁰ Bruxelles, Commission des Communautés européennes, doc. COM (2004) 327 final, 30 Avril 2004, 23 p. ; <https://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Documents/livre-vert-ppp.pdf>

Hypothèse 3 : le nombre faible des participants du secteur privé serait dû au fait que les Partenariats Public-Privés ayant pour objectif de contribuer à la performance, l'efficacité et l'efficience lors de la réalisation d'un projet, leur intérêt en matière des PPP est différent de celui du secteur public

Le faible nombre d'interlocuteur du secteur privé pourrait être dû soit au biais lié à la forte participation des Délégués de l'OIE, venus du secteur public à la Session Générale soit au fait que le secteur privé ayant une culture de performance et d'efficacité, les interlocuteurs venant du secteur privé n'ont plus le même intérêt que ceux du secteur public. En effet, le concept de Partenariat Public-Privé est développé dans le secteur Public à partir de l'application du processus du Nouveau management public¹⁶¹. Le cas de l'Australie illustre bien ces propos. En effet, en Australie, la pratique des PPP est très ancienne et il existe des structures privées de type : Build Own Operate Transfer (BOOT) et Build Own Operate (BOO)¹⁶² qui pratiquent des PPP. Cependant, lors de la Session Générale, seuls trois interlocuteurs du secteur privé ont visité le kiosque PPP.

Cette faible participation ou sensibilité des interlocuteurs du secteur privé de l'Australie pourrait donc être due au fait que ces interlocuteurs connaissent davantage les PPP et leur seule motivation pourrait provenir de leur volonté de connaître la typologie des PPP et les moyens de dissémination élaborés par l'OIE pour les rendre durables. Bien que cette information concerne, une seule région de l'OIE, elle pourrait être extrapolée à toutes les régions afin que les actions de l'OIE soient davantage orientées vers le secteur privé, partenaire important pour la réussite d'un Partenariat Public-Privé.

¹⁶¹Bachir Mazouz. Les aspects pratiques des Partenariats Public-privé. De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP - Ecole nationale d'administration | « Revue française d'administration publique » 2009/2 n° 130 | pages 215 à 232.

¹⁶² Dimitry Ivanov : Les différentes formes de Partenariat Public-Privé et leur implantation en Russie. Mémoire présenté à l'ENA, 2007.

(2) Connaissance et pratiques des PPP par les services vétérinaires privés et publics

Le tableau suivant présente une comparaison entre les secteurs privé/public en matière de connaissances et pratiques des PPP.

Tableau 6 : Connaissance et pratique des PPP (n=64)

Type	Connaissance des PPP	Est-ce que les PPP sont appliqués dans votre pays ?				Total
		Je ne sais pas	Non	Oui	Sans information	
Privé	Ne connaît pas	1	1	0	1	3
	Connaît	0	2	18	0	20
Public	Ne connaît pas	0	2	0	1	3
	Connaît	0	1	33	4	38
	Total	1	6	51	6	64

Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Sur 64 interlocuteurs, 58 (90 %) interlocuteurs ont complété les rubriques relatives à la connaissance et pratiques des PPP, seuls 6 (10 %) ne les ont pas complétés. Parmi les 58,

- 51 (88 %) interlocuteurs des secteurs public et privé déclarent connaître les PPP et confirment que ceux-ci sont pratiqués dans leurs pays respectifs, parmi lesquels, 33 (57 %) interlocuteurs du secteur public et 18 (31 %) du secteur privé ;
- 7 (12 %) ne connaissent pas et ne savent non plus si les PPP sont appliqués dans leur pays.

Ce pourcentage de 88 % montre qu'indépendamment des secteurs, la plupart des Pays Membres connaissent le concept de PPP et le PPP sont déjà réalisés dans certains pays. En rapportant ces résultats au niveau des continents, nous

constatons dans les résultats du tableau 5 suivant que, indépendamment des secteurs, 16 interlocuteurs venant d'Afrique connaissent les PPP et confirment que les PPP sont pratiqués en Afrique, 9 interlocuteurs venant d'Amérique, 7 d'Asie et 17 de l'Europe, 3 de l'Océanie connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leurs pays.

(3) Connaissance et pratiques des PPP par les services vétérinaires et les continents d'appartenance

Tableau 7 : Comparaison entre les secteurs et continents d'appartenance des interlocuteurs (n= 64)

Type	Connaissance des PPP	Pratique des PPP														
		Afrique			Amérique			Asie			Europe			Océanie	Total	
		Non	Oui	Sans information	Ne sais pas	Non	Oui	Sans information	Non	Oui	Sans information	Non	Oui	Sans information	Oui	
Privé	Ne connaît pas les PPP	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	5
	Connaît les PPP	1	4	0	0	0	3	00	0	0	0	1	11	0	0	20
Public	Ne connaît pas les PPP	2	0	0		1	0	00	0	0	0	3	0	1	0	7
	Connaît les PPP	0	12	1	0	0	6	1	1	6	1		6	1	3	38
	Total	3	16	1	1	1	9	1	1	7	1	6	17	3	3	70

Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87ème Session Générale de l'OIE.

En comparant les secteurs on constate que :

Dans le secteur public,

- 12 (60 %) intervenants venant d'Afrique connaissent les PPP et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays 3 (15 %) interlocuteurs ne le savent pas ;
- 6 (50 %) interlocuteurs venant d'Amérique connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays, 2 (16 %) ne le savent pas ;
- 6 (67 %) interlocuteurs venant d'Asie connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays, 2 (22 %) ne le savent pas ;
- 6 (23 %) interlocuteurs venant de l'Europe connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays, 5 (19 %) ne le savent pas ;
- 3 (100 %) interlocuteurs venant d'Océanie connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays.

Dans le secteur Privé :

- 4 (20 %) interlocuteurs venant d'Afrique connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays, 1 (5%) ne le sait pas ;
- 3 (25 %) interlocuteurs venant d'Amérique connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays 1 ne le sait pas.
- 1(11%) interlocuteur venant d'Asie connaît et confirme que les PPP sont pratiqués dans son pays ;
- 11 (42 %) interlocuteurs venant de l'Europe connaissent et confirment que les PPP sont pratiqués dans leur pays, 4 (15 %) ne le savent pas ;
- aucun interlocuteur du secteur privé n'a visité le kiosque PPP.

Ces résultats semblent montrer une participation et une sensibilité aux PPP globalement représentatives de tous les continents et celles-ci sont corrélées à leur niveau de connaissance et des pratiques de PPP.

Pour le secteur privé, la sensibilité des interlocuteurs venant de l'Europe aux PPP est confirmée et est en adéquation avec leur connaissance et pratique en matière de PPP dans l'Union européenne. En revanche, la faible participation initialement

relevée pour les continents d'Asie et d'Océanie n'est pas confirmée. En effet, la comparaison des interlocuteurs entre les régions et les secteurs d'appartenance montrent qu'aucun participant venant du secteur privé de l'Océanie n'a visité le kiosque PPP. En Asie, seulement un interlocuteur du secteur privé a échangé avec le kiosque PPP. La faible participation et sensibilité des interlocuteurs de l'Asie et de l'Océanie est vraisemblablement due à la faible représentation de ces continents parmi les 70 interlocuteurs ayant échangé avec les responsables du Kiosque PPP lors de la Session Générale ou à la faible participation du secteur privé à la Session Générale. L'hypothèse 3 est en conséquence infirmée.

Compte tenu de ce faible nombre d'interlocuteurs et bien que l'hypothèse 3 concernant la faible sensibilité des interlocuteurs du secteur privé de l'Asie et de l'Océanie au kiosque PPP ait été infirmée, la communication de l'OIE en matière de PPP mériterait d'être davantage accentuée dans les continents d'Asie et d'Océanie et en particulier dans le secteur privé. Dans le cadre de l'application du processus PVS, l'Australie n'a pas été un très bon exemple. « *L'Australie a été un peu critiqué par l'OIE dans le cadre du processus PVS* »¹⁶³.

Ces résultats du questionnaire montrent que participation plus élevée du secteur public comparé au secteur privé est plus importante. Ce différentiel est dû au fait que la Session Générale est un évènement durant lequel l'OIE et ses 182 Pays Membres présentent le bilan de toutes leurs activités annuelles. Toutefois, la communication de l'OIE devrait être accentuée vers le secteur privé afin de les informer davantage de l'initiative et des moyens de dissémination des PPP élaborés par l'OIE.

En revanche, indépendamment des secteurs, la plupart des pays membres connaissent le concept des PPP et certains pays les pratiquent notamment dans le domaine vétérinaire, ce qui faciliterait l'application des moyens de dissémination des PPP par les Pays Membres. Toutefois, la communication de l'OIE mériterait d'être davantage accentuée dans les continents d'Asie et d'Océanie et en particulier dans le secteur privé.

¹⁶³ Entretien N°2 du 18/07/2019.

Les effets propres générés par les PPP lors de leur mise en œuvre des PPP dans le domaine vétérinaire présente un intérêt majeur en terme de :

- renforcement de la gouvernance sanitaire dans le monde : un PPP réussi augmentera le potentiel et les moyens des Services vétérinaires. Il contribuera ainsi à court terme à la réaction rapide des Services vétérinaires lors des crises sanitaires et à la rapidité des notifications des foyers de maladies à déclaration obligatoire pour l'OIE. A long terme, les PPP contribueront à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde :

- facilitation du commerce international : les PPP contribueront à l'amélioration des standards relatifs à la certification. La qualité des services vétérinaire et l'augmentation de la production des ressources et des produits grâce aux PPP, faciliteront l'application de l'accord SPS et des standards de l'OIE en matière de certification.

- amélioration de la promotion de la santé globale : Approche « One Health » avec tous les acteurs impliqués dans la protection de la santé publique. En effet, la bonne gouvernance des Services vétérinaires contribuera à une performance des Services vétérinaires, à faciliter la notification rapide des maladies et la diffusion rapide de ces informations par l'OIE auprès des Pays Membres et de ses partenaires afin que ceux-ci prennent des mesures appropriées et proportionnées à la menace.

- amélioration de l'économie : les PPP contribueront à l'augmentation de la production des ressources et des produits et à la sécurité sanitaire des aliments en permettant à court terme aux communautés les plus pauvres d'accéder aux protéines à un prix abordable et à long terme en participant à l'application des objectifs de développement durables (ODD) de l'ONU.

En s'appuyant sur les résultats du questionnaire concernant la connaissance et la pratique des PPP dans leurs pays respectifs, nous pouvons affirmer que les PPP trouveront un terrain favorable pour leur mise en œuvre puisque la plupart des Pays Membres connaissent les PPP et certains les pratiquent déjà. Ainsi, les effets

propres générés pourront être concrets et facilement perceptibles. Il incombe à l'OIE d'encourager l'engagement des Pays Membres à développer les PPP.

Le niveau de connaissance des interlocuteurs étant bon, avec une forte représentation des interlocuteurs venant d'Afrique et de l'Europe, quels sont donc les moyens mis en place par l'OIE pour encourager l'engagement des Pays Membres à développer les PPP ?

Pour répondre à cette question, nous présenterons les effets révélés par les PPP et confirmerons avec les réponses aux rubriques du questionnaire relatives à l'intérêt des interlocuteurs aux moyens élaborés par l'OIE et mis à disposition des Pays Membres.

B. Contribution de l'OIE à l'engagement des Pays Membres à développer des PPP efficaces et durables dans le domaine vétérinaire

Les exemples de partenariats « gagnant-gagnant » durables sont nombreux et surviennent quand les secteurs public et privé partagent des objectifs communs afin d'obtenir collectivement les résultats voulus.

En s'appuyant sur ces exemples de PPP réussis, l'OIE montre le potentiel de ces partenariats pour améliorer l'efficacité des Services vétérinaires et mieux satisfaire les besoins de la société actuelle.

C'est dans ce contexte que l'OIE a élaboré les moyens de dissémination des PPP¹⁶⁴ suivants au bénéfice de ses Pays Membres (secteurs public et privé) : le Manuel PPP de l'OIE qui rassemble des lignes directrices pour la Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire¹⁶⁵, la formation e-learning¹⁶⁶, les ateliers de travail (workshops) et le numéro du Panorama consacré aux Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire.

Ces moyens de dissémination des PPP révèlent les comportements et les effets politiques des acteurs impliqués dans l'élaboration des PPP.

¹⁶⁴ En ligne, consultés le 23/04/2019 : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/oie-public-private-partnerships/>

¹⁶⁵ En ligne consulté le 23/04/2019 : http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html

¹⁶⁶ En ligne consulté le 10/05/2019 : <https://elearning-ppp.oie.int/>

1. Effets révélateurs des comportements des acteurs principaux : Moyens de dissémination des PPP élaborés par l'OIE pour les Pays Membres

a) Elaboration du Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire

À la suite d'une enquête menée auprès de ses 181 Pays Membres en 2017, associant les secteurs public et privé, l'OIE, avec le soutien de Bill & Melinda Gates et du CIRAD, a produit :

- une typologie des PPP dans le domaine vétérinaire. Cette typologie décrit trois principaux types de partenariat en faveur des Services vétérinaires (transformatif, collaboratif et transactionnel).
- un vaste champ d'application des PPP, des bénéfiques, des facteurs essentiels de succès.
- des principaux obstacles.

Toutes ces informations ont été rassemblées dans un Manuel, le Manuel PPP de l'OIE. Son objectif est de présenter les lignes directrices relatives aux PPP afin de permettre les Pays Membres (secteurs public et privé) de choisir leurs types de Partenariats Public-Privé en fonction de leur contexte géopolitique, économique et culturel.

Par ailleurs, un réseau d'experts compétents dans le domaine des PPP a été formé à la suite de l'élaboration de ce Manuel PPP et ce réseau est présenté dans ce Manuel. Le Manuel PPP a été publié en mai 2019 et il a fait l'objet d'une présentation au kiosque PPP ouvert lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Selon le président de l'OIE¹⁶⁷, ce Manuel peut être utilisé conjointement avec l'outil PVS de l'OIE pour évaluer les performances des Services vétérinaires d'une part et permettre aux Services vétérinaires d'étudier la nécessité d'un PPP en

¹⁶⁷ Ibid. Article rédigé par le président de l'OIE dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé -Juin 2019.

identifiant les domaines de développement des services vétérinaires d'un pays d'autre part.

Lorsqu'il est mis en œuvre avec succès, un PPP peut améliorer les Services vétérinaires d'un pays et faciliter d'importants gains économiques dans le domaine vétérinaire.

Pour l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), partenaire de l'OIE, le Manuel de l'OIE sur les PPP représente un outil de développement des capacités permettant aux parties prenantes d'identifier et de sélectionner les options de partenariat, basées sur l'expérience et les meilleures pratiques. Ce Manuel accélère l'apprentissage, fournit une série d'options aux décideurs et constitue une ressource importante pour renforcer les capacités des Services vétérinaires¹⁶⁸.

Le Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire, un ensemble de lignes directrices qui permettront aux Pays Membres de développer les PPP durables dans les secteurs public et privé. Quel est l'intérêt des Pays Membres pour l'utilisation de cet Manuel ?

Pour répondre à cette question, nous nous baserons sur les résultats du questionnaire relatifs à l'intérêt des Pays Membres pour les moyens de dissémination des PPP.

¹⁶⁸ Article rédigé par un expert de USAID dans le cadre du Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019. En ligne, consulté le 20/07/2019 : <https://www.usaid.gov/el-salvador/public-private-partnerships>

(1) Intérêt des Pays Membres pour l'utilisation du Manuel PPP de l'OIE dans le domaine vétérinaire

« Très belle initiative de l'OIE pour avoir élaboré ce guide PPP. Nous pratiquons des PPP depuis plusieurs années, mais nous n'avons jamais formalisé un guide »¹⁶⁹.

« Ce guide nous permettra d'accélérer la collaboration entre les secteurs public et privé de notre pays pour que nous mettions en place notre propre guide sur la base du modèle de l'Australie »¹⁷⁰.

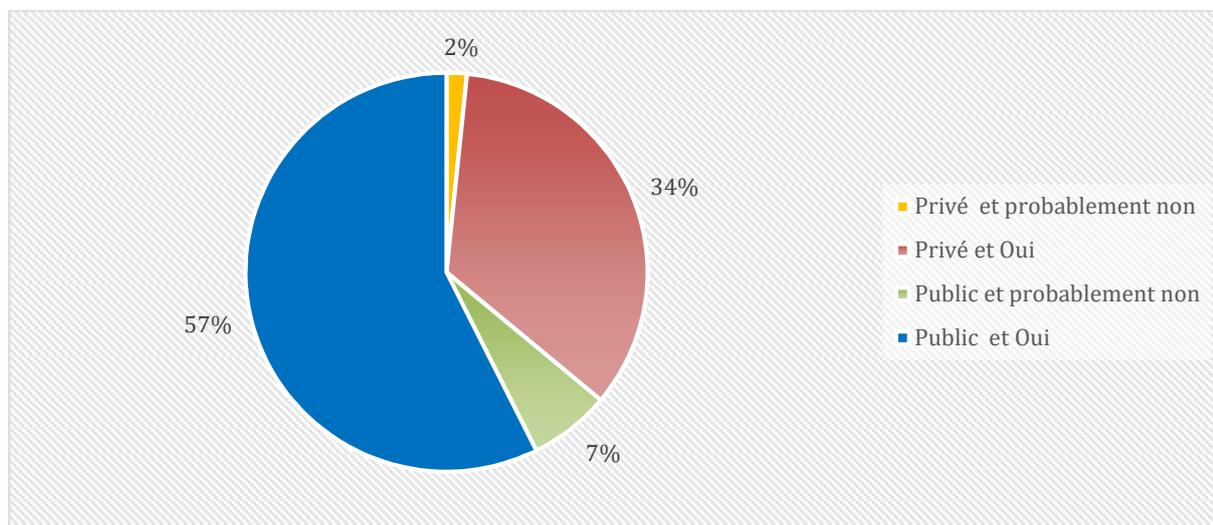
Ces verbatims sont celles des interlocuteurs qui approuvent la mise à disposition du Manuel PPP par l'OIE.

Les résultats présentés dans le graphique ci-dessous, issus des questions relatives à l'intérêt pour l'utilisation future du guide PPP confirment ces verbatims et l'importance de la mise à disposition de ce Manuel pour encourager tous les Pays Membres à adopter les PPP et à prendre en compte leurs bénéfices éventuels.

¹⁶⁹Observation du 4/06/2019 : Parole d'un interlocuteur du Kiosk PPP venant d'une organisation gouvernementale.

¹⁷⁰ Observation du 28/05/2019 : Parole d'un interlocuteur du Kiosk PPP venant d'un représentant gouvernement du Canada faisant partie du groupe de travail sur la mise en œuvre des PPP au Canada. Les lignes directrices de l'OIE seront un moyen de dissémination important qui contribueront à mettre en place les stratégies pour mieux renforcer la collaboration entre secteur public et privé.

Graphique 4 : Intérêt pour l'utilisation du Manuel PPP élaboré par l'OIE (n=61)



Source : Auteure. Mon analyse des données des kiosques PPP lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Sur 61 (95 %) interlocuteurs qui ont complété cette rubrique :

57 % viennent du secteur public. Dans la rubrique relative à l'usage de ce guide PPP, plusieurs interlocuteurs montrent un intérêt pour l'utilisation du guide PPP de l'OIE notamment pour disséminer les stratégies de coopération entre les secteurs public et privé, organiser les groupes de travail sur les PPP, dans la surveillance des maladies, dans le cadre du PVS ou tout simplement pour encourager les PPP et retenir les bonnes pratiques adaptables dans chaque pays.

- 21 (34 %) interlocuteurs du privé montrent leur intérêt pour l'utilisation du guide PPP de l'OIE en particulier pour tirer des enseignements des exemples cités dans ce Manuel et les adapter à leurs projets, comme support de formation, connaître les différents types de PPP ou tout simplement pour créer leur modèle de guide PPP.
- 4 (7%) interlocuteurs trouvent bien un intérêt pour les PPP mais leur situation professionnelle (salariés dans une entreprise ne pouvant

prendre aucune initiative) ne leur permettra pas d'initier des PPP dans le futur.

- 1 (2 %) interlocuteur ne souhaite pas utiliser ce guide. Il convient de noter que cette personne ne connaît pas les PPP et n'a aucune information si les PPP sont réalisés dans son pays.

Ces résultats confirment les données théoriques et celles récoltées lors de l'enquête par les observations d'une part et la répartition entre public/privé d'autre part. Les domaines d'application des PPP traduisent qu'indépendamment des secteurs, les interlocuteurs ont une volonté d'établir les PPP dans les domaines en lien avec la santé et le bien-être animal en utilisant le Manuel PPP de l'OIE. Le secteur public est plus intéressé pour utiliser ce Manuel pour améliorer sa stratégie sanitaire alors que le secteur privé est intéressé par la mise en œuvre et l'efficacité dans la réalisation de ses projets.

Le Manuel PP de l'OIE est un guide permettant aux pays membres de développer facilement les PPP durables.

b) Elaboration du Panorama de l'OIE consacré aux Partenariats Public-Privé

Le deuxième moyen de dissémination est le numéro du Panorama consacré aux Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire.

Le Panorama est un recueil rassemblant des articles, des prises de positions, des exemples de succès et des références de publications se rapportant à une thématique donnée. Cette publication reflète les stratégies et activités entreprises par l'OIE dans ses principaux domaines de travail, ainsi que par son réseau¹⁷¹.

¹⁷¹ En ligne, consulté le 10/05/2019 : <http://www.oiebulletin.com>

Trois numéros sont publiés par an et le troisième numéro, en cours d'élaboration, est consacré aux Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire.

Durant mon stage de fin de formation à l'ENSV, prévu pour une durée de trois mois (de fin avril à fin juillet 2019), j'ai eu la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre le Panorama numéro N°3 consacré au PPP dans le domaine vétérinaire. L'objectif de ce projet est de mettre à disposition des Services vétérinaires des secteurs public et privé, un recueil de thématiques rassemblant des articles ou publications rédigés par des experts de l'OIE ou diverses personnalités des secteurs public ou privé. Ces articles viendront en appui des principes généraux sur les PPP dans le domaine vétérinaire, tels que présentés dans le Manuel PPP de l'OIE ou bien exposeront des exemples de PPP.

Pour la conception de ce Panorama PPP de l'OIE j'ai eu la responsabilité de préparer le sommaire présentant l'ensemble des thématiques et des experts compétents pour la rédaction de ces thématiques d'une part, de consulter ces experts et de coordonner leur contribution d'autre part.

(1) Préparation du sommaire

Mes missions consistaient à :

- identifier et sélectionner, les thématiques en lien avec le programme de travail et les axes de priorité stratégiques de l'OIE ;
- identifier et sélectionner les experts compétents pour la rédaction des articles ;
- rédiger le sommaire en conformité avec le modèle de l'OIE, le modèle éditorial qui définit le nombre de mots par article et surtout en précisant les points clés à développer par l'article ;
- préserver autant que possible un échantillon représentatif des thématiques en fonction des activités de l'OIE, des espèces animales, de la répartition géographique des experts afin de garantir une transparence dans cette publication ;
- privilégier les experts externes afin de garantir une neutralité et de donner une légitimité aux articles rédigés ;

- valider le couple thématique/expert d'abord au sein de l'unité responsable de la conception de *Panorama* puis auprès du Directeur général, Directeurs adjoints, Unités des Publications et Unité Communication et des responsables des unités impliquées dans la conception d'un numéro de *Panorama*.

Ce travail a été réalisé sous la supervision de la responsable du stage et en collaboration avec l'Unité de Publications et certains référents de l'OIE compétents sur les thématiques choisis. Ce sommaire a été présenté à la Directrice Générale en vue de sa validation avant la phase de sollicitation des experts pour la rédaction des articles.

(2) Sollicitation des experts

Mon rôle consistait à :

- consulter les experts retenus dans chaque thématique soit par e-mail, soit physiquement, soit par téléphone afin de leur présenter les thématiques proposées par l'OIE en fonction de leur expertise et faire valider leur accord pour la rédaction des articles ;
- présenter par e-mail les délais de transmission de leur contribution, les modèles éditoriaux et les consignes rédactionnelles.

Après récolte des articles rédigés par les experts nous avons procédé à une relecture et validation des articles. Ma responsabilité était de :

- vérifier que les articles sont rédigés dans le format éditorial dédié et que le nombre de mots est respecté ; si ce n'était pas le cas, le compléter à partir des contributions des experts ;
- vérifier la cohérence entre le contenu des articles et les points clés à développer par les experts ;
- vérifier les erreurs de typographie et y apporter des modifications tout en préservant autant que possible la proposition initiale de l'expert ;
- vérifier les illustrations : présence ou absence, qualité, noms des photographes et les autorisations de les publier (copyright) ;

- valider les propositions de mise à jour en interne et si nécessaire échanger avec les experts concernés pour valider les dernières mises à jour proposées par l'OIE ;
- valider les illustrations et les autorisations de les publier et transmettre tous les articles au Directeur général adjoint "Normes internationales et Science" en vue d'une validation globale du sommaire ;
- prendre en compte les dernières mises à jour apportées par le DGA et transmettre les articles à l'Unité des Publications.

Concernant la validation des articles par la responsable de stage, son objectif était de vérifier si mes propositions de modifications étaient pertinentes et cohérentes avec les points clés, et compte tenu de son expérience, de trouver une formulation qui ne dénature pas les propositions initiales des experts. En conséquence, certains de mes propositions de modifications étaient validées, d'autres pour lesquelles la formulation a été améliorée ont fait l'objet d'une dernière validation par les experts concernés. Seuls cinq articles ont fait l'objet d'un deuxième échange avec les experts concernés.

Sur 27 articles recommandés, 24 articles enrichiront le Panorama PPP. Ce nombre est bien cohérent avec celui préconisé par l'Unité de Publications (nombre d'articles recommandé compris entre 20 et 25).

Tous ces articles sont actuellement en cours de validation par le responsable de publication des Bulletins de l'OIE. Une fois les dernières modifications terminées, l'Unité de Publications procédera à la mise en œuvre et publication du 3^{ème} numéro de Panorama PPP sur le site de l'OIE.

Le premier numéro du Panorama, de l'année 2019, dédié à la tuberculose a été publié, la mise en œuvre du deuxième numéro est en cours de finalisation. Le lien vers le premier numéro permettra d'imaginer la structure et l'aspect du Panorama PPP qui sera publié vers la fin de l'année 2019¹⁷².

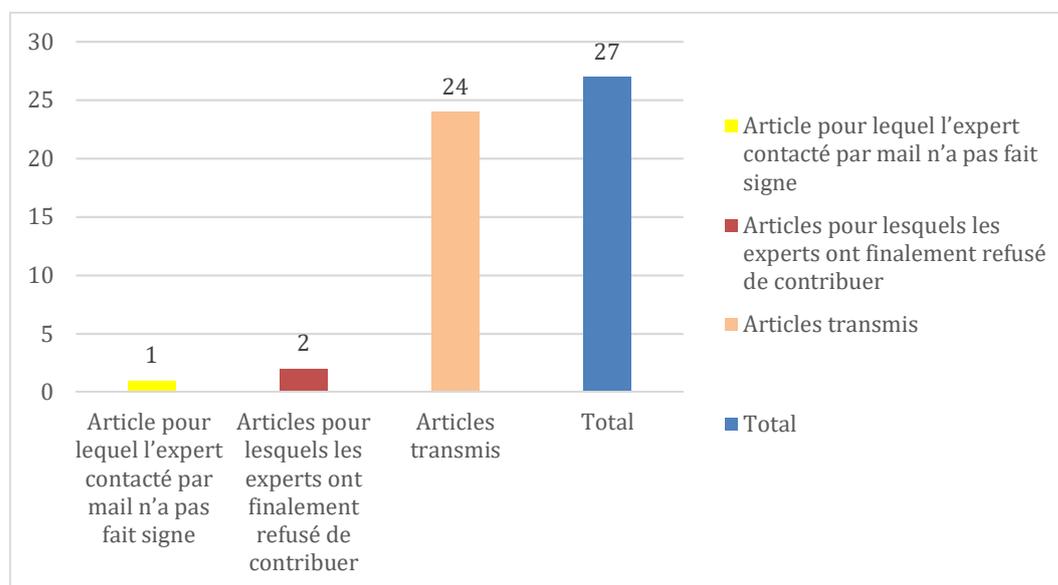
¹⁷² En ligne consulté le 07/07/ 2019 : https://oiebulletin.com/?page_id=373&lang=fr

Quel est l'intérêt des Pays membres pour l'utilisation du Panorama PPP de l'OIE ?

(a) Intérêt des Pays Membres pour l'utilisation du Panorama PPP

L'intérêt des Pays Membres Panorama PPP n'a pas fait l'objet d'une analyse lors de la Session Générale puisqu'il est encore en cours d'élaboration. Toutefois, le graphique suivant montre les résultats relatifs à la participation des experts pour l'élaboration de ce Panorama PPP de l'OIE.

Graphique 5: Répartition des articles collectés pour le Panorama PPP



Source : Auteure. Analyse des articles rédigés par les experts en vue d'enrichir le Panorama PPP de l'OIE.

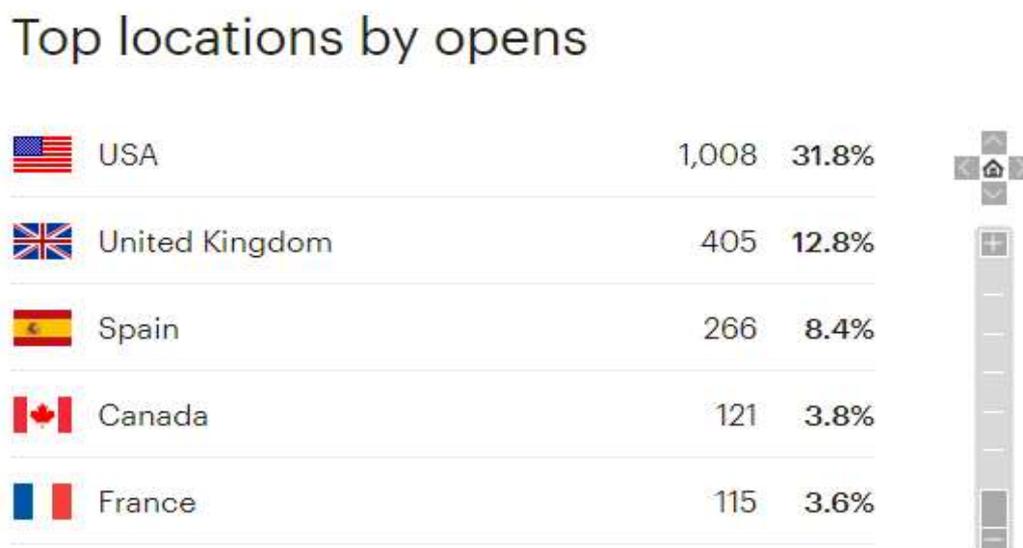
En effet, sur 27 articles proposés, seuls trois experts n'ont pas répondu favorable pour des raisons internes à leur organisation.

Ces résultats traduisent l'engagement des experts du secteur public et privé compétents en matière des PPP à contribuer à la réalisation du Panorama PPP d'une part et la mobilisation ainsi que l'intérêt des partenaires (publics et privés) et des Pays Membres pour l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-Privé,

développée en collaboration avec la Fondation Bill & Melinda Gates et le CIRAD d'autre part.

Selon une enquête de l'Unité de Publications sur le site de publication des bulletins de l'OIE, les publications sont transmises à environ 6000 contacts de l'OIE dans le monde. La localisation des contacts est représentée dans le tableau ci-dessous. Par ailleurs, le grand public a également accès au numéro du Panorama à travers la promotion de l'unité de Communication dans le site général de l'OIE : <http://www.oie.int/fr/>

Tableau 8 : Exemple de la localisation des lecteurs des bulletins de l'OIE



Source : Unité de publication de l'OIE

Dans ce tableau présentant un extrait des plus grands lecteurs des publications de l'OIE, nous constatons que les pays de l'occident sont intéressés, avec une forte participation états-unienne. Cependant, compte tenu du format d'extraction des données de diffusion, il n'a pas été possible de présenter la répartition globale des lecteurs dans les régions de l'OIE et dans le monde. Toutefois, ces premières informations peuvent traduire que Panorama, une fois mis en œuvre, il pourra être considéré comme un moyen de dissémination important des PPP par voie dématérialisée. A partir de ces données de diffusion, il pourra être possible de

vérifier l'indicateur relatif au nombre de pays connectés et en particulier ses Services vétérinaires.

« Conception et mise en œuvre d'un numéro de Panorama consacré aux Partenariats Public- Privé dans le domaine vétérinaire »

Une mission difficile au départ, compte tenu du fait que la conception et la mise en œuvre d'un Panorama ne semblait pas correspondre à mon champ de compétences, ensuite en raison des enjeux relatifs au choix des thématiques qui doivent être cohérentes avec les axes de priorité et des activités de l'OIE et enfin compte de tenu de ma volonté de donner une première bonne impression auprès de notre marraine, Monique Eloit, la Directrice Générale de l'OIE.

Ce défi a été relevé, nous avons pu concevoir et faire valider le sommaire devant la DG de l'OIE, coordonner les contributions des experts et collecter 24 articles sur 27 proposés dans le respect des délais. La réussite de cette mission est due au travail, à la confiance et la supervision active que m'a accordées la responsable de stage et à toute la collaboration du personnel impliqué dans la réalisation des bulletins de l'OIE.

Il convient de signaler les difficultés suivantes rencontrées durant mon stage :

- difficultés liées au temps : la durée de stage de trois mois était considérée comme un délai difficilement respectable pour l'élaboration complète et la mise en œuvre du Panorama sur le site en raison de la spécificité liée à cette publication. En effet, trois mois sont uniquement suffisants pour la conception du PPP. Sa mise en œuvre nécessite en revanche un temps supplémentaire qu'un stagiaire en formation à l'ENSV ne peut s'octroyer en raison des délais incompressibles. Toutefois, la collaboration avec la responsable de stage a permis d'atteindre efficacement les objectifs fixés et ce, dans les délais impartis. Tous les articles ont été collectés et transmis pour validation ultime par le responsable des publications, directeur adjoint de l'OIE
- absence de procédure relative à la conception d'un Panorama : Il a été difficile de trouver rapidement les informations relatives à la méthodologie

à suivre pour concevoir le Panorama sans poser de questions à l'unité de Publications. Selon l'Unité de Publications, le Panorama est un nouveau bulletin de l'OIE pour lequel les procédures n'ont pas encore été rédigées. La formalisation de mes notes, de mon expérience, de celle des responsables des précédents Panorama et les informations transmises par l'Unité de Publications, sous forme de rapport, pourraient servir d'une première base pour la rédaction des procédures relatives à la conception et à la mise en œuvre des prochains numéros de Panorama de l'OIE. En conséquence, sous le conseil de la responsable de stage, j'ai initié une procédure synthétique. Cette procédure a été approuvée et validée par la responsable de stage, le directeur Financier et l'unité de Publications et je l'ai transmise à l'Unité de Publication pour un usage par des futurs rédacteurs en chef des prochains numéros de Panorama.

c) Organisation des ateliers de travail et création des outils de formation relatifs aux Partenariats Public-Privé

(1) Organisation des ateliers de travail régionaux relatifs aux PPP.

Un atelier de travail ou workshop est une rencontre/réunion où différents participants mènent collectivement un travail pratique sur un sujet. Chacun apporte son expertise, son expérience, son point de vue, qu'il partage avec l'ensemble du groupe¹⁷³.

« Nous avons organisé et planifié plusieurs workshops d'ici la fin de l'année 2019 et d'autres ateliers et événements thématiques auront lieu courant 2020 »¹⁷⁴.

L'OIE organise quatre ateliers de travail dans les régions suivantes :

Consulté le 30/07/2019 : ¹⁷³ <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/conduire-un-workshop>

¹⁷⁴ Observation du 22/07/2019 : organisation des Workshop par la Conseillère Principale pour les PPP.

- Afrique : deux workshops sont planifiés : l'un en Ethiopie (Afrique anglophone) au mois d'août 2019 et l'autre en Tunisie (Afrique francophone) au septembre 2019 ;
- Asie : un workshop est planifié au Népal en octobre 2019 ;
- Moyen Orient : un workshop est planifié à Abou Dhabi en novembre 2019.

L'objectif est de former et informer les représentants des Pays Membres sur la mise en œuvre des PPP dans leurs pays respectifs, montrer le potentiel et l'intérêt des PPP pour la santé et bien-être animal, le commerce et l'économie, de trouver des solutions en s'appuyant sur les lignes directrices présentés dans le Manuel PPP et tirer des enseignements des idées nouvelles du groupe.

L'organisation et la réalisation de ces ateliers sont sous la responsabilité de la Conseillère Principale de l'OIE avec le soutien des représentants des régions dans lesquelles se tiendront ces ateliers, notamment pour la partie organisationnelle.

Pour la partie technique et animation des ateliers dans ces trois régions, la Conseillère Principale est la seule gestionnaire. Toutefois, bien qu'elle soit très expérimentée et autonome, pour limiter les risques liés aux événement imprévus, il conviendrait que l'OIE lui associe un (e) adjoint (e) en intégrant cette demande lors des négociations auprès de la Fondation Bill & Melinda Gates relatives à l'extension du projet PPP.

(2) Formation en ligne : e-learning

La formation en ligne sur les PPP a été développée par l'OIE en collaboration avec la Commission européenne pour le contrôle de la fièvre aphteuse (EuFMD) de la FAO,¹⁷⁵ Ce cours en ligne présente les principaux concepts exposés dans le Manuel PPP de l'OIE, contenant des lignes directrices pour les PPP dans le domaine vétérinaire.

¹⁷⁵ EuFMD, en ligne, consulté le 26/06/2019 : <http://www.fao.org/eufmd>

Le premier module relatif à l'introduction sur les PPP¹⁷⁶ a été ouvert au public le 3 juin 2019. L'objectif de ce cours en ligne est d'aider les partenaires et les parties prenantes, publics et privés, à mieux comprendre ce qui peut être obtenu de Partenariats Public-Privé (PPP) efficaces et durables dans le domaine vétérinaire. Cette formation en ligne vient également en soutien des ateliers de travail organisés dans les régions de l'OIE. « *Nous demandons à tous les participants aux différents ateliers de travail sur les PPP de se former au préalable en ligne afin de leur faciliter la compréhension des modalités de mise en œuvre des PPP d'une part, de faciliter l'animation et la conduite des ateliers d'autre part* »¹⁷⁷.

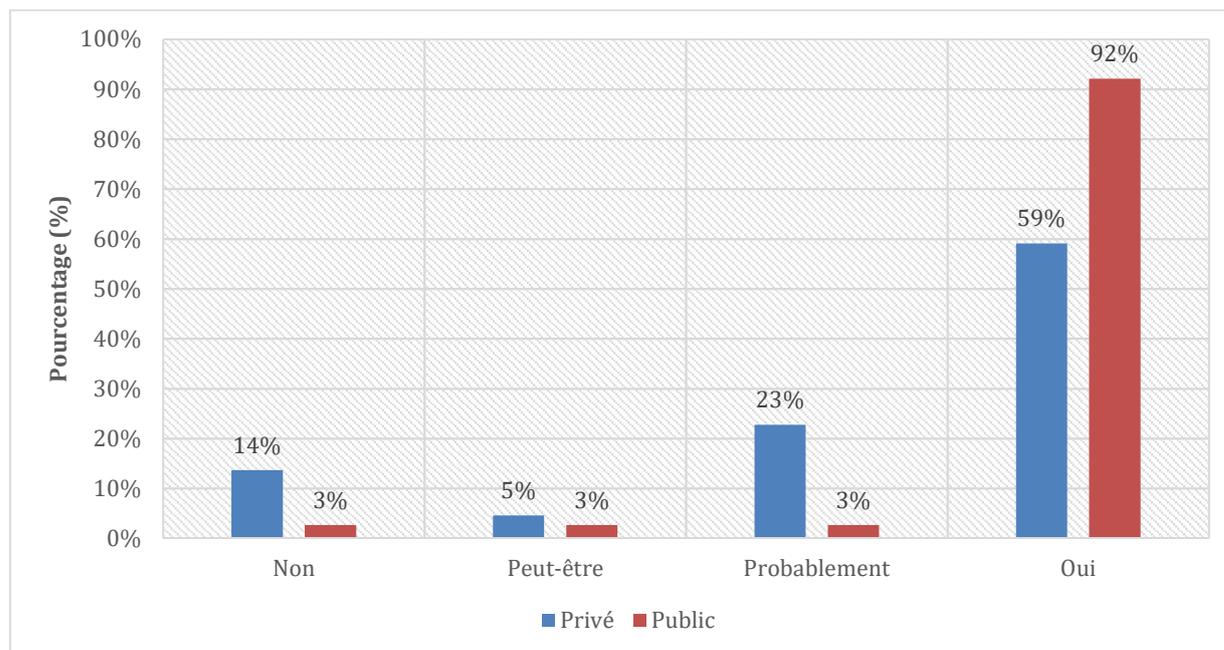
En comparant les résultats issus de l'intérêt des Pays Membres relatif à l'utilisation du Manuel PPP à ceux issus de leur intérêt dans la formation en ligne sur les PPP, les informations présentées dans le graphique suivant, nous permettront de tirer d'autres enseignements.

¹⁷⁶ Formation en ligne, consulté le 26/06/2019 : <https://elearning-ppp.oie.int>

¹⁷⁷ Observation du 22/07/2019 : organisation des ateliers de travail sur les PPP et formation préalable de la formation e-learning au préalable.

(a) Intérêt pour la formation e-learning sur les PPP

Graphique 6 : comparaison pour l'intérêt des interlocuteurs pour la formation e-learning sur les PPP (n=60)



Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87ème Session Générale de l'OIE.

Sur 60 (94%) personnes qui ont complété cette rubrique :

- 38 (63 %) interlocuteurs venant du public ont complété, avec 35 (92 %) réponses positives et 3 (9 %) personnes indécises.
- 22 (37 %) interlocuteurs du privé, avec 13 (59 %) venant du privé qui ont exprimé leur intérêt pour la formation e-learning de l'OIE contre 9 (41%) interlocuteurs qui sont, soit indécises soit ne souhaitent pas suivre la formation. Au même titre que le guide, ces résultats montrent que la majorité des interlocuteurs sont intéressés par la formation en ligne sur les PPP.

Lors de la Session Générale, beaucoup d'interlocuteurs n'étaient pas informés de la mise à disposition de cette formation en ligne sur les PPP. De plus, il n'a pas

été possible de présenter le portail e-learning aux interlocuteurs, compte tenu du temps imparti. Toutefois, depuis la mise en production de cette formation en ligne, plus d'une quarantaine de personnes se sont déjà manifestées et ont suivi la formation en ligne. : « *Nous faisons un bilan régulier des personnes connectées et ce mois, j'ai comptabilisé plus de 40 personnes connectées et qui se sont exercées* »¹⁷⁸.

Parmi les personnes connectées, la distinction entre secteur privé et public n'a pas été faite. Il convient d'apporter une évolution sur les paramètres d'évaluation du nombre des personnes connectées sur la plateforme afin de pouvoir distinguer les deux secteurs et d'orienter la communication en conséquence.

Le Manuel PPP de l'OIE constitue une ressource importante pour renforcer les capacités des Services Vétérinaires. Les résultats du questionnaire montrent l'intérêt des Pays Membres à utiliser ce Manuel et à suivre la formation en ligne. Il conviendra d'accentuer la communication au travers des workshops, en particulier sur l'importance de la collaboration entre les deux secteurs (public et privé) pour avoir un Partenariat Public-Privé « gagnant-gagnant ».

Ces différents moyens de dissémination des PPP mis à disposition des Services vétérinaires nationaux viennent renforcer les outils existants comme l'outil d'évaluation des performances des Services vétérinaire (PVS développé par l'OIE). Ils montrent bien l'enjeu de l'OIE pour la dissémination des PPP dans le monde afin d'améliorer et renforcer la qualité des services vétérinaires, faciliter le commerce national et international et à long terme améliorer la gouvernance sanitaire dans le monde.

Tous les moyens de dissémination des PPP mis en place par l'OIE montrent l'intérêt et l'enjeu de l'OIE pour cette initiative. Quelle est la communication que l'OIE a mis en œuvre pour faciliter la dissémination des PPP dans le monde ?

¹⁷⁸ Observation du 01/07/2019 : connexion des pays membre dans le site de formation en ligne de l'OIE relatif aux PPP.

d) Communication de l'OIE autour l'initiative et des moyens de dissémination des PPP

« La réussite du Kiosque PPP est due à la forte communication autour des Partenariats Public-Privé lors de la Session Générale »¹⁷⁹.

Tel est le verbatim du responsable d'un kiosque dédié à une autre thématique lors d'une conversation après la Session Générale. Les actions entreprises par l'OIE dans le cadre de cette initiative et présentées dans les précédents chapitres ont fait l'objet d'une communication lors de la prise de parole de la Directrice Générale de l'OIE (DG) dans le cadre de la cérémonie d'ouverture et de l'annonce des thématiques en séance plénière. Un point d'annonce et un retour d'expériences sur les PPP ont également été présentés respectivement par l'OIE et par l'école nationale des services vétérinaire (ENSV), centre collaborateur de l'OIE. De plus, des documents relatifs aux Partenariats Public-Privé figuraient dans les sacs mis à disposition des participants au moment de leur enregistrement (et sur des bannières visibles dans les locaux).

Par ailleurs, lors de la réception organisée le 28 mai 2019 par Boehringer Ingelheim, partenaire de l'OIE, plusieurs exemples de PPP ont également été présentés.

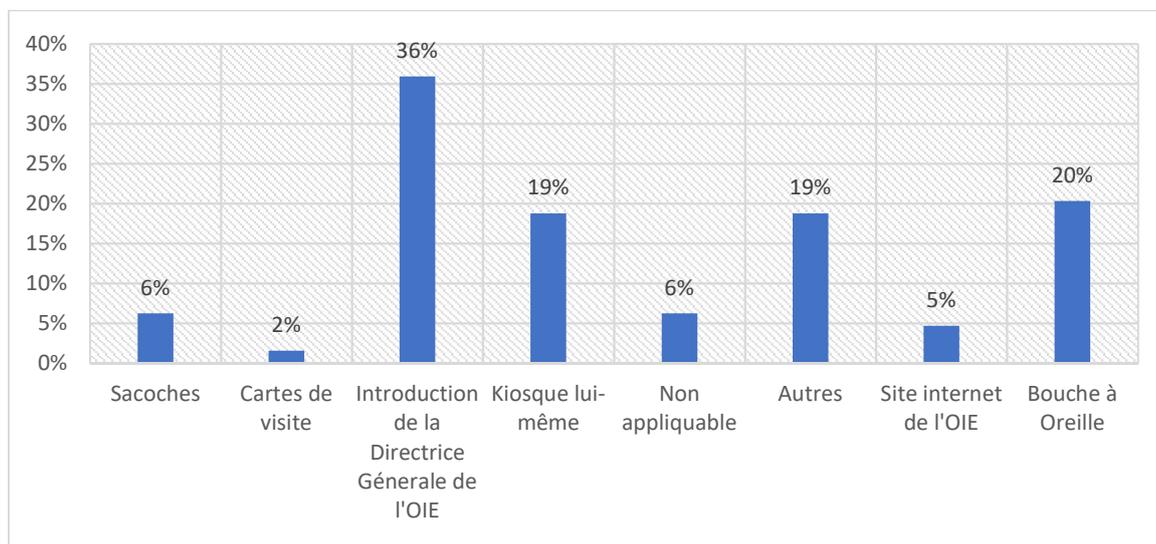
Toute la communication consacrée autour des PPP lors de la Session Générale semble montrer l'importance des PPP et de cette initiative de l'OIE relative aux PPP.

¹⁷⁹ Observation du 5/06/2019 : Parole du responsable d'un autre kiosque de l'OIE lors d'une conversation sur les résultats de l'activité des kiosques.

(1) Communication générale autour des Partenariats Public-Privé

Les réponses relatives à la motivation des visiteurs vers le kiosque PPP, présentées dans le graphique ci-dessous, permettent de confirmer cette forte communication autour des PPP.

Graphique 7 : Différentes voies de communication autour des PPP lors de la Session Générale (n = 64)



Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87ème Session Générale de l'OIE.

Sur 64 (91 %) interlocuteurs qui ont complété le questionnaire :

- 23 (36 %) ont déclaré avoir suivi l'annonce de la DG à la cérémonie d'ouverture ;
- 13 (20 %) ont été informés à partir du phénomène de « bouche à oreille » ;
- 12 (19%) à partir du kiosque PPP lui-même et par des voies autres que celles citées dans le graphique (invitation par une connaissance, faisait partie du groupe de travail en vue de l'élaboration du Manuel PPP de l'OIE...) ;
- 4 (6 %) par les documents PPP mis à disposition dans les sacs ;

- 3 (5 %) par le site internet de l'OIE ;
- 1 (2 %) par la carte de visite de l'OIE.

Par ailleurs, l'annonce sur les PPP et le retour d'expérience présentés respectivement par l'OIE et l'Ecole Nationale des services vétérinaires (ENSV), ont également eu un impact non négligeable en termes de communication autour des PPP, certains participants ont visité le Kiosque PPP. Cependant, ce paramètre n'a pas été mesuré dans le cadre de l'analyse du questionnaire.

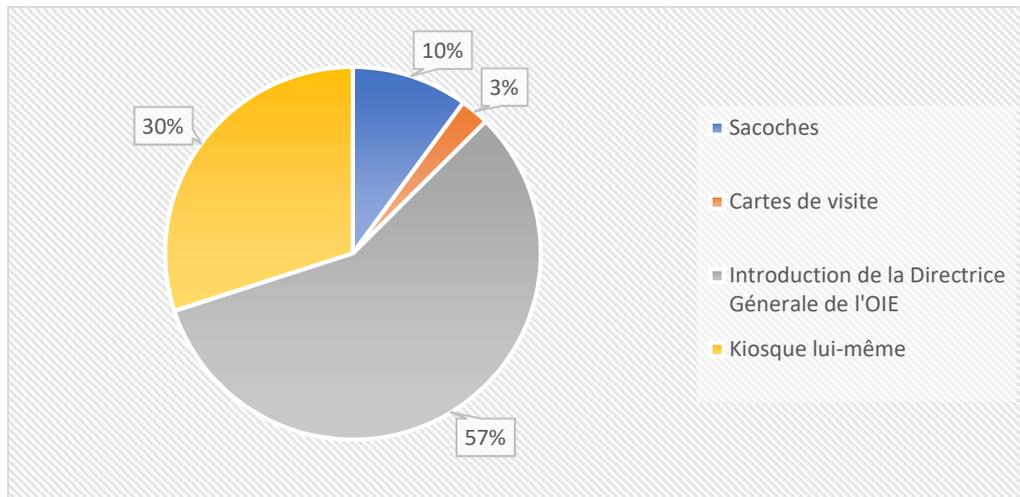
Les résultats de ce graphique montrent d'une part l'importance de toutes les voies de communication lors de la Session Générale, avec un impact très élevé pour la voie par l'introduction de la DG, un impact moyen pour le kiosque lui-même, le phénomène de bouche à oreille et la voie de communication nommée « autres » et un impact faible via les sacoches, le site internet et la carte de visite spécifique. D'autre part, la difficulté de l'accès rapide (connexion wifi ou disponibilité des ordinateurs) et la sensibilité des interlocuteurs aux informations dématérialisées, pourtant plus riches, contrairement à celles transmises physiquement lors d'une rencontre entre plusieurs personnes.

Parmi ces moyens et voies de communication autour des PPP, quels ont été ceux portés par l'OIE ?

(2) Communication de l'OIE autour des Partenariats Public-Privé

Le graphique suivant montre la répartition entre le nombre d'interlocuteurs et les moyens de communication mis à disposition par l'OIE.

Graphique 8 : Communication de l'OIE autour des PPP (n=43)



Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Sur 64 interlocuteurs, 43 ont choisi la voie de communication de l'OIE, ce qui porte la communication de l'OIE autour des PPP à hauteur de 68%. Parmi ces interlocuteurs, le nombre de fois où il est fait référence aux moyens de communication portés par l'OIE autour des PPP est de 55% pour l'introduction de la DG, 29% pour le kiosque, 9% pour les sacoches, 5% pour le site internet¹⁸⁰ et 2% pour les cartes de visite.

En confrontant ces résultats à celles réalisées par l'unité de communication de l'OIE. Il ressort que les informations relatives aux PPP étaient disponibles sur le site de l'OIE pendant trois semaines ; deux semaines avant la SG et pendant toute la session Générale. En analysant ces données, la connexion a été forte quelques jours avant le déplacement des Participants vers Paris avec un Pic le 24/08/2019. La connexion est en revanche faible pendant la semaine du SG, ce qui confirme les résultats du questionnaire : la communication via les informations dématérialisées est faible pendant la Session Générale.

¹⁸⁰ Site internet PPP : www.oie.int/publicprivatepartnerships

Bien que la communication par voie dématérialisée soit faible, elle reste essentielle et permet aux participants de s'informer avant la Session Générale. Il conviendrait d'ouvrir davantage ces voies de communication dématérialisées deux semaines avant la Session Générale comme préconiser par l'unité de communication afin de permettre aux participants d'y accéder avant la cérémonie pour prendre connaissance de toutes les informations avant la SG.

Par ailleurs, toute la communication a été concentrée lors de la Session Générale car le projet mis en œuvre par l'OIE arrive à échéance en 2019. La Session Générale est l'occasion privilégiée de présenter aux Délégués et à tous les participants les actions menées par l'OIE durant cette période de 3 ans. « *La Session Générale est un évènement unique dans l'année et d'enjeu majeur pour l'image de l'OIE. Alors, tout le personnel du siège doit se sentir mobilisé et surtout concerné durant cette période* »¹⁸¹

Ces résultats en particulier l'impact de la communication de la DG autour des PPP lors de la Session Générale confortent bien la forte mobilisation de l'OIE autour de l'initiative PPP, la volonté de l'OIE mettre à disposition les moyens de dissémination des PPP afin d'encourager les Pays Membres à développer ou renforcer les PPP durables dans le domaine vétérinaire à court terme et moyen termes avec pour finalité, la contribution des PPP à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde.

¹⁸¹ Observation du 08/05/2019 : Parole de la Directrice générale de l'OIE lors de la réunion relative à la préparation de la 87^{ème} Session Générale.

Pour évaluer la pertinence de l'ouverture du kiosque et mesurer ou apprécier la qualité et l'impact des informations transmises durant les échanges avec les interlocuteurs, nous avons posé la question relative à l'appréciation du kiosque PPP.

(3) Appréciation du kiosque PPP

Le tableau 7 présente les données relatives à l'appréciation du Kiosque PPP.

Tableau 9 : Appréciation du Kiosque PPP (n=59)

	Note inférieure à 3	Note maximale de 3	Total	Note moyenne (Note entre 0 et 3)
Privé	6	16	22	2,7
Public	8	29	37	2,8
Total général (%)	14 (24)	45 (76)	59 (100)	2,7

Source : Auteure. Mon analyse des données du kiosques PPP lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE.

Parmi 64 interlocuteurs, 59 (92%) personnes ont attribué une note au kiosque PPP.

Parmi celles-ci :

- 45 (76%) interlocuteurs de tout secteur confondu ont attribué la note maximale de 3 ;
- 14 (24%) interlocuteurs ont attribué une note inférieure à 3 (note comprise entre 2 et 1, la note de 0 n'ayant pas été attribuée).

Ces valeurs permettent de trouver une note moyenne du kiosque PPP de 2,7, répartie entre 2,7 pour les interlocuteurs du secteur privé et 2,8 pour le secteur public.

Par ailleurs, les résultats issus des moyens de communication de l'OIE autour des PPP, présentés dans le graphique 9 montrent que 29% d'interlocuteurs ont été informés par le Kiosque PPP lui-même. Ce pourcentage traduit la qualité des actions suivantes menées par les responsables du kiosque pendant les trois jours d'ouverture du kiosque :

- la présentation de l'initiative PPP de l'OIE et le rôle de l'OIE, considéré comme « catalyseur » ou « facilitateur » pour le développement des PPP dans les secteurs public et privé vétérinaires ;
- la présentation des moyens de dissémination des PPP notamment le Manuel PPP de l'OIE ;
- la ponctualité et l'accueil chaleureux de l'équipe PPP ont été un atout non négligeable pour attirer les visiteurs. « *C'est le sourire de l'équipe du kiosque PPP qui m'y a amené* »¹⁸². Cette qualification d'un interlocuteur mentionné dans la rubrique « autre » démontre l'accueil et l'envie de l'équipe du Kiosque PPP de donner le meilleur d'elle-même pour atteindre ses objectifs.

La qualité de l'information délivrée et l'accueil chaleureux peuvent également être vérifiés par le nombre de visiteurs qui a augmenté considérablement jusqu'au mercredi 29 juin au matin. Cette augmentation pourrait être due soit à la volonté des participants à la 87^{ème} Session Générale de prendre plus de temps pour les activités présentées hors des sessions plénières avant leur fermeture soit au phénomène de bouche à oreille. En effet, les résultats issus de la question relative à la motivation vers le kiosque, présentés sur le graphique 8 montrent que 11 (20%) interlocuteurs ont été informés par le phénomène de « bouche à oreille ». Phénomène qui ne peut être efficace que si la qualité d'information présentée aux premiers interlocuteurs est satisfaisante.

Les résultats analysés dans cette rubrique confirment la réussite globale du Kiosque PPP et la pertinence de cette nouvelle forme de communication de l'OIE qu'est le Kiosque. Cette réussite est perceptible en raison de la forte

¹⁸² Observation du 29/05/2019 : appréciation d'un interlocuteur du kiosque PPP.

communication de l'OIE autour des PPP et en particulier de celle de l'équipe PPP au cours de la Session générale. Il conviendrait d'ouvrir un kiosque PPP lors de la prochaine Session Générale de l'OIE, notamment pour présenter les nouvelles actions mises en œuvre par l'OIE après la 87^{ème} Session Générale et confirmer la réussite du kiosque PPP sur deux ans.

Les effets révélateurs montrent l'enjeu de l'OIE pour la dissémination des PPP dans le domaine vétérinaire (secteurs privé et public) de ses Pays Membres, sa volonté d'être le catalyseur du développement des PPP durables en vue de contribuer à la bonne gouvernance sanitaire des Services vétérinaires à court terme et à la gouvernance sanitaire mondiale à long terme.

Les PPP étant actuellement en cours d'élaboration et de dissémination, les effets révélés au niveau des Services vétérinaires des Pays membres ne sont pas encore très perceptibles. Toutefois, la mobilisation des Pays Membres derrière l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-Privé, avec l'adoption de la résolution N°39 par les délégués de ses Pays Membres en 2017 et la participation des Pays Membres (secteurs privés et public) au kiosque PPP (10 % d'interlocuteur sur environ 700 participants au total), aux ateliers de travail (quatre workshops planifiés d'ici la fin 2019) et à la formation en ligne, montrent la volonté des Pays Membres de comprendre davantage l'initiative et les moyens de dissémination en vue de les adapter dans leurs pays respectifs. Cette volonté des Pays Membres peut être traduite comme les premiers effets révélateurs des PPP.

Par ailleurs la contribution massive des experts (secteurs privé et public) à la l'élaboration de la typologie, du Manuel PPP et à la conception du Panorama PPP, de l'OIE traduit également la mobilisation de ceux-ci à l'initiative de l'OIE relative aux PPP et à l'élaboration des moyens de dissémination dans le domaine vétérinaire d'une part et démontre le comportement que les PPP ont révélé auprès de ces acteurs d'autre part.

Au-delà de la finalité des PPP qui est de contribuer à l'amélioration de la bonne gouvernance sanitaire mondiale, les PPP contribueront également :

- à la reconnaissance et à la confiance des Pays Membres aux efforts consentis par l'OIE pour améliorer la qualité des Services vétérinaires et à la motivation des Pays actuellement non-membres à rejoindre l'OIE ;
- au renforcement de la gouvernance fonctionnelle entre le siège et les Représentations Régionales. En effet, outre les outils PVS et WAHIS pour lesquels la Représentation Régionale est déjà impliquée sur le terrain, le PPP est un instrument qui pourrait permettre à l'OIE de redonner une nouvelle orientation dans sa gouvernance fonctionnelle entre le siège et la Représentation Régionale. En effet, cet instrument permettrait à l'OIE d'élargir son champ d'activité à d'autres acteurs notamment au secteur privé. La représentation régionale pourrait ainsi assurer la réussite de cette collaboration sur le terrain et remontera l'information au gestionnaire du projet présent au siège.

Compte tenu de ces effets révélateurs au niveau de l'OIE et des Pays Membres en matière des PPP, qu'en est-il des partenaires de l'OIE ?

2. Effets révélateurs : les comportements des partenaires de l'OIE en matière de PPP

Plusieurs partenaires public et privé de l'OIE mènent des actions, seuls ou en collaboration avec l'OIE, en lien avec les Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire.

a) Action de certains partenaires de l'OIE autour des PPP

(1) Création d'un guide PPP de la FAO dans le domaine agricole

La FAO a publié un guide PPP en 2016¹⁸³, sur la base des données de terrain récoltées dans 15 pays en voie de développement dans le domaine agricole. Ce guide définit le PPP agricole comme un partenariat formalisé entre des institutions publiques et des partenaires privés et conçu pour répondre aux objectifs de développement agricole durable. Les bénéfices, les risques sont partagés et les rôles spécifiques existent pour tous les partenaires à différentes étapes du cycle du projet PPP. La typologie des PPP identifiée dans ce guide est la suivante :

- partenariats visant à développer des chaînes de valeur agricoles : l'exemple du programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord, mis en place par le Gouvernement du Ghana et cofinancé par le Fonds international de développement agricole (FIDA ou IFAD)¹⁸⁴, comprend une série de PPP axés sur les chaînes de valeur qui visent à améliorer l'accès des petits producteurs de maïs du nord du pays.
- partenariats pour la recherche agricole commune, l'innovation et le transfert de technologie : Le modèle « 4P » développé par FIDA¹⁸⁵ fait référence à des programmes nationaux destinés à améliorer la recherche axée sur la demande pour le développement de l'agro-industrie grâce au cofinancement de la recherche et à l'établissement de priorités communes. Il peut être illustré par deux études de cas réalisées en Tanzanie, où les petits exploitants jouent un rôle actif dans le partenariat grâce à la contribution de « taxes de recherche » sur la production de sucre et de thé;

¹⁸³ Ibid. Guide FAO sur les PPP : Partenariats public-privé pour une croissance agricole inclusive En ligne consulté le 15/07/2019 : <http://www.fao.org/3/a-mp575f.pdf>

¹⁸⁴ FIDA Créer des partenariats public-privé- producteurs (4P) dans les filières. En ligne, consulté le 16/07/2019 : https://www.ifad.org/documents/38714170/40314128/4P_HTDN-f_web.pdf/85fc2203-600b-44f2-be28-f131e7432e5a

¹⁸⁵ Ibid. FIDA Créer des partenariats public-privé- producteurs (4P) dans les filières. En ligne, consulté le 16/07/2019 : https://www.ifad.org/documents/38714170/40314128/4P_HTDN-f_web.pdf/85fc2203-600b-44f2-be28-f131e7432e5a

- partenariats pour la construction et la modernisation des infrastructures de marché : l'initiative « Kenyan warehouse receipt »¹⁸⁶ en Afrique de l'Est dans laquelle le Gouvernement kényan a loué des entrepôts publics à des exploitants privés dans le cadre d'une collaboration public-privé faisant intervenir d'autres acteurs, parmi lesquels l'organisme de réglementation/surveillance du Conseil Est-africain pour les céréales (EAGC), des agricultures, des institutions financières privées et différents programmes de donateurs;
- partenariats pour la fourniture de services aux agriculteurs et aux petites entreprises.

Cette classification donne aux responsables gouvernementaux une idée des types de projets agroalimentaires pouvant être régis par le mécanisme des PPP d'une part et démontre la diversité des modèles et la portée des PPP dans le secteur agricole des pays en développement d'autre part.

La typologie établie en 2017 par l'OIE rejoint celle élaborée par la FAO avec la particularité qu'elle est établie à partir de 181 exemples tirés des Pays Membres contre 70 pour la FAO. De plus, outre la typologie des PPP, l'OIE a également présenté un cycle d'activités effectuées soit de manière séquentielle soit en parallèle pour la réussite d'un PPP, les activités des PPP, les bénéfices et les impacts à long terme et un possible continuum des rôles des secteurs public et privé des Services vétérinaires. Ces éléments sont rassemblés dans un Manuel PPP et validés comme lignes directrices de l'OIE en matière de PPP.

¹⁸⁶ En ligne, consulté le 16/07/2019 : <https://www.businessdailyafrica.com/analysis/ideas/Kenya-can-use-warehouse-receipts-to-boost-agriculture/4259414-4348534-124xdh5/index.html>

(2) Création d'un guide PPP par le bureau Interafricain de ressources animales de l'Union Africaine (AU-IBAR)

Selon le bureau Interafricain de ressources animales de l'Union Africaine (AU-IBAR)¹⁸⁷, les Partenariats Public-Privé (PPP) ont été identifiés comme l'une des stratégies efficaces pour le potentiel de développement de la pêche et de l'aquaculture en Afrique. Ce guide, publié en 2014, rassemble des lignes directrices pour la mise en œuvre des PPP dans le secteur d'aquaculture. Ce guide donne des orientations et précise que les arguments en faveur des PPP reposent sur le principe que *« c'est le secteur privé qui crée les emplois, les biens et les services dont les populations les plus pauvres du monde ont désespérément besoin pour se sortir de la pauvreté »*.¹⁸⁸ Ces services ne peuvent être possibles que lorsque le secteur public fournit un environnement propice à atteindre cet objectif.

(3) Stratégies de la Banque africaine de développement (AFDB) autour des PPP

*« La stratégie de développement du secteur privé de la Banque et ses mises à jour ultérieures ont introduit les PPP en tant qu'instrument d'intervention des opérations de la Banque »*¹⁸⁹.

Selon la Banque africaine de développement (AFDB), le mécanisme de préparation de projets d'infrastructure du nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, créé par la Banque africaine, a également stimulé les PPP en Afrique. La stratégie de gouvernance de la Banque et son plan d'action ont toujours mis l'accent sur le renforcement de la politique, de la législation et des cadres réglementaires en matière de PPP pour les infrastructures d'élevage

¹⁸⁷ Guide AU-IBAR : Enhancing Public -Private sector partnership (PPP) in fisheries and aquaculture -2014: <http://www.au-ibar.org/2012-10-01-13-08-42/press-releases/415-fish/876-expert-consultative-meeting-on-enhancing-ppp-in-fisheries-and-aquaculture-in-africa>

¹⁸⁸ Analyse de AU-IBAR relative aux ressources apportées par le secteur privé dans un Partenariat Public-Privé

¹⁸⁹ Article rédigé par un expert de AFDB dans le cadre du Panorama PPP en cours de mise en œuvre sur le site internet de l'OIE. <https://www.afdb.org/fr>

(bassins de trempage ; enclos d'écrasement, écrasements de vaccination, abreuvoirs, laboratoires vétérinaires, etc.).

Outre toutes les stratégies mises en place par ses partenaires, l'OIE a également développé des actions conjointes avec certaines institutions.

b) Actions de l'OIE en collaboration avec ses partenaires

(1) L'initiative « Global Burden of Animal Diseases » (GBADs) soutenue par l'OIE en collaboration avec la Fondation Bill & Melinda Gates

Concernant la charge mondiale des maladies animales avec enjeux sur la santé des animaux et de l'homme, l'initiative GBADs représente une opportunité intéressante pour prendre en compte les contraintes et les besoins des acteurs privé et public impliqués dans la surveillance d'une part et renforcer des liens entre les secteurs public et privé à plus large échelle d'autre part.¹⁹⁰ Cette initiative a pour objectif de décrire de manière systématique la charge que représentent les problématiques de santé animale et d'améliorer l'utilisation des données économiques dans le cadre de la santé animale. Il s'appuie sur l'ensemble de données publiques et privées et intègre les impacts économiques des maladies animales, tels que les variations de prix, l'emploi et les investissements pour faire progresser la compréhension des données en matière de santé animale au fil du temps ainsi que les moyens les plus efficaces et efficients destinés à la lutte contre ces maladies.

A terme, l'initiative GBADs permettra de :

- fournir des informations pour un investissement basé sur des preuves et des plans pour les services vétérinaires ;

¹⁹⁰ GBADs : <https://www.vetepi.uzh.ch/en/vetepi-news/180906Lancet.html>

- allouer des ressources dans les secteurs social, économique et environnemental ;
- soutenir une évaluation de la santé animale.

(2) Les travaux de la Fédération internationale de laiterie en collaboration avec l'OIE et la FAO

La Fédération Internationale de Laiterie (IDF), en collaboration avec l'OIE et la FAO, a publié en 2018 un guide actualisé sur le bien-être animal en production laitière¹⁹¹. Ce guide fait référence aux principales normes internationales et fournit des directives et des bonnes pratiques en matière de bien-être animal pour aider les producteurs et les transformateurs de lait à développer les PPP. Cet effort de collaboration est un partenariat qui favorise la mise en œuvre de bonnes pratiques dans la production laitière à l'échelle nationale et mondiale.

(3) Travaux de STDF en collaboration avec l'OIE, relatifs à l'application des accords SPS

Dans le cadre du commerce international, les travaux du Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF)¹⁹² sur les Partenariats Public-Privé visent à renforcer les capacités SPS, notamment en matière de surveillance et de contrôle des maladies animales. Ces travaux se sont basés sur les résultats de l'enquête réalisée par l'OIE auprès de ses Pays Membres sur le rôle des Partenariats Public-Privé dans le renforcement des Services vétérinaires.

Les principales contributions de PPP dans le commerce sont :

- diffuser l'information sur les prescriptions SPS, stimuler l'innovation, exploiter les connaissances, mobiliser les ressources, remédier aux insuffisances de l'infrastructure SPS et relever certains défis dans le

¹⁹¹ Guide de la Fédération internationale de laiterie pour le bien-être animal en production laitière – 2008 : Rev. sci. tech. Off. int. Epiz., 2009, 28 (3), 1173-1181 <http://boutique.oie.int/extrait/28filguidefr11731181.pdf>

¹⁹² STDF, en ligne consulté le 15/07/2019 : <https://www.oie.int/doc/ged/D13292.PDF>

domaine SPS. L'expérience a montré que ces accords SPS étaient utiles pour permettre aux acteurs public et privé de mieux comprendre leurs rôles respectifs dans le respect des règles SPS et de créer une culture de "responsabilité partagée" ;

- appliquer efficacement les mesures SPS nécessaires pour accéder aux nouveaux marchés et/ou maintenir l'accès aux marchés existants et pour faciliter le respect de ces prescriptions par le secteur privé et renforcer la compétitivité.

(4) Collaboration de la FAO dans la production de la formation en ligne des PPP

L'EuFMD¹⁹³ travaille avec les Pays Membres et certaines organisations sur leur état de préparation, pour mettre en place des programmes de contrôle durables et pour soutenir et promouvoir la stratégie mondiale de contrôle progressif de la fièvre aphteuse grâce à un partenariat étroit avec la Direction Générale de la Santé (DG-SANTE) de la Commission européenne (CE), avec la FAO et l'OIE.

Dans ce cadre, l'EuFMD a ouvert une formation en ligne sur la fièvre aphteuse, les caractéristiques du virus et les modalités de lutte afin de permettre à tous les utilisateurs de se former et s'informer.

Compte tenu de son expérience, l'EuFMD a collaboré avec l'OIE pour développer la formation en ligne sur les PPP, basée le Manuel PPP de l'OIE.

Les effets révélés par les PPP sur les acteurs impliqués dans son élaboration montrent l'intérêt que représente les PPP et le rôle joué par l'OIE en tant que catalyseur pour faciliter le développement des PPP durables dans le domaine vétérinaire et enfin l'importance de la collaboration entre l'OIE et ses partenaires pour disséminer davantage les PPP.

¹⁹³ Ibid., consulté le 26/06/2019 : <http://www.fao.org/eufmd>

Au travers des différents exemples et des informations tirées de la littérature, le potentiel des PPP dans le domaine vétérinaire est considérable. Cependant, certains retours d'expérience et des conclusions d'audits montrent que des controverses en termes de bénéfices mutuelles, responsabilité et respect des délais semblent persister.

3. Controverses sur le potentiel des Partenariats Public-Privé

A la suite de l'audit de la Cour des comptes européenne et des études de cas réalisés par l'OMC (STDF) sur les pratiques des PPP, les conclusions sur l'impact positif des PPP semblent être controversées. Les retours d'expérience (Retex) sur les PPP montrent les conclusions suivantes sur les pratiques des PPP :

a) Audit de la Cour des comptes européenne sur certains projets de Partenariats "Public-Privé dans l'Union européenne

Dans son rapport spécial n° 09/2018¹⁹⁴, à la suite d'un audit dans douze PPP cofinancés par l'UE en France, en Grèce, en Irlande et en Espagne, dans les domaines du transport routier et des technologies de l'information et des communications pour un coût total de 9,6 milliards d'euros dont 2,2 milliards fournis par l'Union européenne, la Cour des comptes européenne relève que, même si les PPP avaient le potentiel pour accélérer la mise en œuvre de politiques et pour maintenir un bon niveau de compétences, les projets audités n'étaient pas toujours gérés de manière efficace et n'ont pas permis une optimisation adéquate des ressources.

Les PPP ont permis aux pouvoirs publics d'acquérir de grandes infrastructures au moyen d'une procédure unique, mais que ces partenariats ont accru le risque de concurrence insuffisante, ce qui a affaibli la position de négociation des pouvoirs

¹⁹⁴ Rapport spécial n° 09/2018: Les partenariats public-privé dans l'UE: de multiples insuffisances et des avantages limités : <https://www.eca.europa.eu/fr/Pages/DocItem.aspx?did=45153>

adjudicateurs. Les PPP « ne peuvent être considérés comme une option économiquement viable pour la fourniture d'infrastructures publiques ». ¹⁹⁵

Une concurrence mise à mal au sein de ces Etats et la cours des comptes met en cause :

- un manque de clarté des politiques et des stratégies ;
- des analyses inappropriées ;
- une comptabilisation des PPP hors bilan ;
- une répartition déséquilibrée des risques.

Par ailleurs, ce rapport souligne ensuite un manque d'efficacité. En effet, la majorité des PPP audités se sont montrés inefficaces :

- sept des neuf projets achevés ont accusé des retards allant jusqu'à 52 mois et ont connu une forte augmentation des coûts.
- des fonds publics supplémentaires d'un montant de près de 1,5 milliards d'euros ont été nécessaires à l'achèvement des cinq autoroutes auditées en Grèce et en Espagne et l'UE a fourni environ 30% de ce montant. Un des auditeurs souligne que « ces dépenses ont été inefficaces dans la mesure où les avantages économiques potentiels n'ont pas été obtenus ». ¹⁹⁶

Les travaux d'Elisabeth Lossa et al ¹⁹⁷ confirment qu'un contrat de PPP s'étale généralement sur environ vingt-cinq à trente-cinq ans et est donc sujet à la fois à des incertitudes intrinsèques sur les demandes et coûts futurs mais aussi à des incertitudes sur l'environnement institutionnel et politique qui pourra entourer le contrat.

Pour améliorer ces obstacles, les auditeurs ont ainsi formulé une série de recommandations suivantes à la Commission et aux Etats Membres :

¹⁹⁵ Conclusion de l'audit de la Cour des comptes européenne dans cinq pays de l'UE relatif aux PPP. Rapport spécial n° 09/2018: Les partenariats public-privé dans l'UE: de multiples insuffisances et des avantages limités : <https://www.eca.europa.eu/fr/Pages/DocItem.aspx?did=45153>

¹⁹⁶ Ibid. Conclusion de l'audit de la Cour des comptes européenne dans cinq pays de l'UE relatif aux PPP. Rapport spécial n° 09/2018: Les partenariats public-privé dans l'UE: de multiples insuffisances et des avantages limités : <https://www.eca.europa.eu/fr/Pages/DocItem.aspx?did=45153>

¹⁹⁷ Elisabeth Lossa, Davide Martinmort et Jérôme Pouyet. Partenariats Public-Privé : Quelques réflexions, dans Revue économique, 2008/3 (Vol.59), Pages 437 à 449.

- ne pas promouvoir un recours accru et généralisé aux PPP tant que les problèmes relevés n'auront pas été résolus ;
- atténuer l'impact financier des retards et de la renégociation de la part des coûts des PPP supportée par le partenaire public ;
- fonder le choix du PPP sur des analyses comparatives solides de la meilleure option en matière de marchés publics ;
- veiller à disposer de la capacité administrative nécessaire et définir des politiques et stratégies claires dans le domaine des PPP afin de réussir la mise en œuvre des PPP, soutenue par l'UE ;
- améliorer le cadre de l'UE afin d'augmenter l'efficacité des projets en PPP, de manière que le choix de cette option soit justifié par des considérations en matière d'optimisation des ressources.

b) Les travaux de STDF

Comme l'audit réalisé par la cour de comptes européenne, les travaux présentés par STDF¹⁹⁸ révèlent certains problèmes suivants inhérents à la mise en place et à la gestion efficace des PPP dans le domaine SPS. En effet, Selon STDF, les organismes publics et privés ont des cultures organisationnelles différentes et peuvent avoir une certaine méfiance à l'égard de leurs motivations respectives. Les obstacles soulevés sur le terrain sont les suivants et le détail est en annexe 10 :

- difficulté de définir un intérêt commun ;
- PPP considérés comme un travail supplémentaire, d'où une diminution de la participation des membres avec le temps ;
- attentes différentes et réticence à faire des compromis ;
- manque de clarté sur les objectifs du PPP et les rôles spécifiques des parties prenantes, d'où un faible engagement des partenaires.

A la suite de l'analyse de ces études de cas, STDF et ses partenaires concluent que la bonne gouvernance dans les PPP suppose :

¹⁹⁸ Ibid.; STDF, en ligne consulté le 15/07/2019 : <https://www.oie.int/doc/ged/D13292.PDF>

- un processus de sélection équitable et transparent pour la mise en place de partenariats par les gouvernements ;
- une assurance de l'utilisation optimale des fonds (meilleure qualité pour le même prix ou même qualité pour un prix inférieur) ;
- une amélioration des services publics essentiels, et une formation adéquate pour les participants à de nouveaux partenariats ;
- des incitations équitables pour toutes les parties et un rendement équitable pour celles qui prennent des risques ;
- le règlement judicieux des différends, assurant la continuité des services et évitant l'abandon des projets et le gaspillage de ressources publiques qui en résulterait ;
- le renforcement de la sécurité face aux nouvelles menaces et en vue de l'amélioration générale de la sûreté des services fournis dans le cadre des PPP.

Ces différentes conclusions montrent un impact négatif des PPP, impact à l'origine des controverses. Ces conclusions sont certes issues d'un échantillon faible et non représentatif des pratiques des PPP dans le monde, elles constituent des retours d'expérience basés sur la réalité du terrain. De plus, ces retours d'expérience sont réalisés par deux grandes institutions, l'une responsable de l'évaluation des comptes de la Commission européenne et l'autre, responsable de la régulation du commerce international.

Par ailleurs, Bachir Mazouz dans son mémoire de fin d'étude à l'Ecole nationale d'administration¹⁹⁹ présente les niveaux d'analyse suivants qui pourraient amener une collaboration entre les secteurs public et privé :

- la persistance de la fragilité des finances publiques ;
- la frustration grandissante de l'opinion publique à l'endroit de la qualité des services publics, la montée en puissance d'une rhétorique d'inspiration néolibérale qui fait la part belle au recours à des mécanismes de marché pour la fourniture de services publics ;

¹⁹⁹ Ibid. Mazouz-B. *Les aspects pratiques des Partenariats Public-privé. De la rhétorique néolibérale. .aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP.* Ecole nationale d'administration | « Revue française d'administration publique » 2009/2 n° 130 | pages 215 à 232.

- la propension des gouvernements à imiter, en les adaptant, des expériences étrangères jugées positives (mimétisme institutionnel).

Ce dernier niveau d'analyse montre que le PPP est un instrument que les différentes organisations gouvernementales ont intégré et théorisé en vue d'améliorer leur gouvernance, leurs services et performances, à l'image du secteur privé. Le PPP est en conséquence, un instrument qui permet à chaque institution d'optimiser sa politique publique. Les enjeux pour chaque institution sont d'encourager ou renforcer la collaboration entre les secteurs public et privé afin que les deux secteurs profitent des bénéfices mutuels. Bachir Mazouz précise également que la volonté du secteur public d'améliorer ses performances viendrait de l'application du nouveau management public (NMP), prôné par les sociologues Osborne et Gaebler²⁰⁰. De plus, il explique qu'une bonne partie de la littérature assimile les PPP plus ou moins systématiquement ou non moins controversés au nouveau management public.

Le sociologue Joost Mönks²⁰¹, montre à partir des exemples tirés du Royaume-Uni et de la Nouvelle-Zélande que les réformes aux niveaux national et local mises en œuvre dans le cadre de l'application du « New Public Management (NPM) » ont pour objectif de restructurer le secteur public sur la base du modèle du secteur privé et d'en réduire la taille.

C'est dans ces deux contextes que les actions menées par l'OIE dans le cadre de l'élaboration de l'instrument PPP, trouvent un écho, considérant qu'elles contribuent à encourager les Pays Membres à développer des PPP durables dans le domaine vétérinaire à court et moyen termes et à améliorer la gouvernance sanitaire dans le monde à long terme. Toutefois, les parties prenantes ne peuvent éluder les conséquences négatives si les modalités de mise en œuvre des PPP ne sont pas réunies ni respectées. Bachir Mazouz précise que « *c'est souvent autour des mécanismes gérant les rapports entre les partenaires et l'allocation des ressources que la controverse s'organise* ». ²⁰² Pour réussir un PPP, les praticiens

²⁰⁰ Pupion J. C. L'esprit du *New Public Management (NPM) et les organisations publiques*. Dans *Gestion et management public* 2016/3 (Volume 5 / n° 1), pages 1 à 3

²⁰¹ Joost Mönks . *La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ?* p. 77-89.

²⁰² Ibid ; Les aspects pratiques des Partenariats Public-privé. De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP Bachir Mazouz- Ecole nationale d'administration | « *Revue française d'administration publique* » 2009/2 n° 130 | pages 215 à 232.

et les théoriciens des organisations ont besoin de cadres conceptuels et d'études typologiques pour pouvoir saisir la diversité des PPP et surtout agir dans le sens d'une gestion plus efficace des configurations organisationnelles et stratégiques soutenant les rapprochements Public-Privé.

Les controverses relatives au potentiel des PPP, présentées à la suite de l'audit de la Cour des comptes européenne en 2018 et des travaux de STDF sur les PPP en 2016, montrent que les PPP sont inefficaces et génèrent des dépenses supplémentaires en raison des retards dans la réalisation des projets. Ces controverses peuvent permettre aux parties prenantes d'anticiper les obstacles et les risques liés à la mise en œuvre des PPP.

Ainsi, pour palier à ces obstacles, l'OIE, sur la base de l'enquête de terrain réalisée dans ses 181 Pays Membres a établi une typologie des PPP à partir des exemples de terrain et représentatifs des PPP pratiqués dans le domaine vétérinaire. Cette typologie montre trois catégories de PPP ou Clusters : PPP Transactionnel, PPP collaboratif et PPP transformatif. De plus, à la suite de cet enquête, l'OIE a rassemblé les bénéfices, les obstacles et le vaste champ d'application des PPP dans un Manuel appelé Manuel PPP de l'OIE. Ce Manuel constitue un ensemble de lignes directrices sur lesquelles les Pays Membres et non-membres se baseront pour renforcer ou développer des PPP en fonction de leur situation géopolitique, économique et culturelle. La page 8 du Manuel PPP présente un cycle d'activités à effectuer de façon séquentielle pour réussir un PPP. L'application de ces lignes directrices et de l'atteinte des résultats escomptés est tributaire d'une stabilité de la gouvernance nationale et d'une bonne gouvernance des Services vétérinaires.

Malgré les controverses, les PPP revêt un intérêt majeur pour développer la qualité des Services vétérinaires. Les moyens de dissémination et de formation pour aider ses Pays Membres voire non-membres à développer des PPP durables dans le domaine vétérinaire seront-ils suffisants ? Quelles seront les actions de suivi en vue de la pérennité de l'initiative pour le rapprochement Public-Privé et de l'instrument PPP ?

4. Suivi et pérennité des PPP dans les Services vétérinaires

« Comment l'OIE compte-t-il suivre et préserver la pérennité de cette initiative PPP ? »²⁰³

Au-delà du questionnaire, la question relative au suivi et à la pérennité de l'initiative PPP de l'OIE a été posée par un interlocuteur lors des échanges au kiosque PPP. En effet, toutes les actions mises à disposition par l'OIE pour les Pays Membres nécessiteraient un suivi et une pérennité pour que l'impact de l'initiative PPP, puisse être mesurable dans le temps.

L'OIE a mis à disposition des Pays Membres plusieurs moyens de dissémination tels que le Manuel PPP dans le domaine vétérinaire, le Panorama PPP qui paraîtra à la fin de cette année, les workshops qui seront organisés en Asie (Népal), en Afrique (Ethiopie et Tunisie), Moyen-Orient (Abou Dhabi) et d'autres conférences dans d'autres régions. Une formation e-learning sur les PPP est ouverte, afin de permettre aux Pays Membres de se former et s'informer sur les PPP « *On incite fortement les participants aux workshops à se former en ligne avant les workshops afin qu'ils apprennent les bases sur les PPP et faciliter les workshops* »²⁰⁴. Ces moyens de dissémination pourront faciliter le suivi de l'évolution des PPP et la pérennité de l'initiative de l'OIE pour le rapprochement Public-Privé, soutenue par la Fondation Bill & Melinda Gates et en collaboration avec le CIRAD.

« *Le projet se termine en octobre 2019, après trois ans, on souhaite le reconduire et le poste du gestionnaire également* »²⁰⁵.

La pérennité de cette initiative est également tributaire des actions stratégiques de l'OIE sur le long terme. Les principales actions qui pourraient garantir cette pérennité sont : la négociation de l'extension du projet auprès de la Fondation Bill & Melinda Gates avec le fond Mondial, la confirmation des PPP comme un

²⁰³ Observation du 28/05/2019 : concernant la pérennité de l'initiative relative aux PPP. En effet, selon le visiteur, les PPP sont pratiqués dans son pays, dans les Services vétérinaires. Mais les actions favorisant la pérennité de la collaboration entre secteur privé et public sont quasi existantes. Il expert que l'OIE mettra à disposition des actions pérennes.

²⁰⁴ Observation du 24/07/2019 relative à la préparation des ateliers de travail dans les régions en particulier pour le tout premier atelier qui se tiendra en Ethiopie le 19 août 2019.

²⁰⁵ Entretien N°1 du 8/07/2019.

instrument contribuant à l'amélioration de la gouvernance sanitaire dans le monde et son inscription dans le 7^{ème} plan stratégique comme l'un des axes de priorité de l'OIE et des délégués de ses Pays Membres durant le quinquennat à venir. « *En gros pour qu'une thématique soit intégrée à un plan stratégique soit la mayonnaise prend, les pays l'utilisent ou se l'approprient et on l'inscrit dans le prochain plan stratégique. Visiblement la mayonnaise est en entrain de prendre pour les PPP et ils pourront probablement être intégrés dans le 7^{ème} plan stratégique* »²⁰⁶.

Ce verbatim montre que l'inscription d'une thématique dans un plan stratégique de l'OIE est tributaire de son intérêt, de son enjeu et de sa reconnaissance auprès des Pays Membres. L'intérêt des Pays Membres à la mise en œuvre des PPP a été démontré au travers de l'analyse du questionnaire et sur le terrain. Pour garantir la pérennité de cette initiative, il conviendrait d'intégrer cette thématique comme l'un des axes de priorité stratégique et de l'inscrire dans le 7^{ème} plan stratégique, actuellement en cours d'élaboration.

Par ailleurs, les PPP ont été intégrés comme support dans le nouveau processus de l'outil PVS. L'intégration des PPP dans le processus PVS est une étape clé dans le suivi et la pérennité de l'initiative PPP. En effet, l'évaluation des Services vétérinaires dans le cadre du processus PVS permettra à terme, d'évaluer le niveau de développement des PPP dans les Pays Membres. Cependant, au travers des exemples cités, le PPP est un instrument à part entière, visible et lisible par des actes concrets : il contribue à l'amélioration de façon efficiente et efficace à la qualité des Services vétérinaires. En conséquence, bien que le PPP soit un instrument actuellement en cours de développement et de dissémination, il conviendrait de le considérer comme un catalyseur des instruments existants de l'OIE (Normes, PVS et WAHIS) et de lui réserver un champ d'application large afin que les Pays Membres utilisent tous ses potentiels dans le domaine vétérinaire.

En développant les PPP, les services vétérinaires pourront accroître la qualité des Services vétérinaires, leur efficacité dans la lutte contre les maladies animales ainsi que dans la notification des foyers de maladies animales à enjeu majeur pour

²⁰⁶ Entretien N°1 du 8/07/2019.

la santé publique, l'économie et le commerce internationale. Son intégration dans le PVS le réduirait uniquement à un support d'un autre instrument d'action publique. Il conviendrait donc de trouver un outil permettant d'évaluer le développement des PPP en amont de l'évaluation des Services vétérinaires dans le cadre du processus PVS.

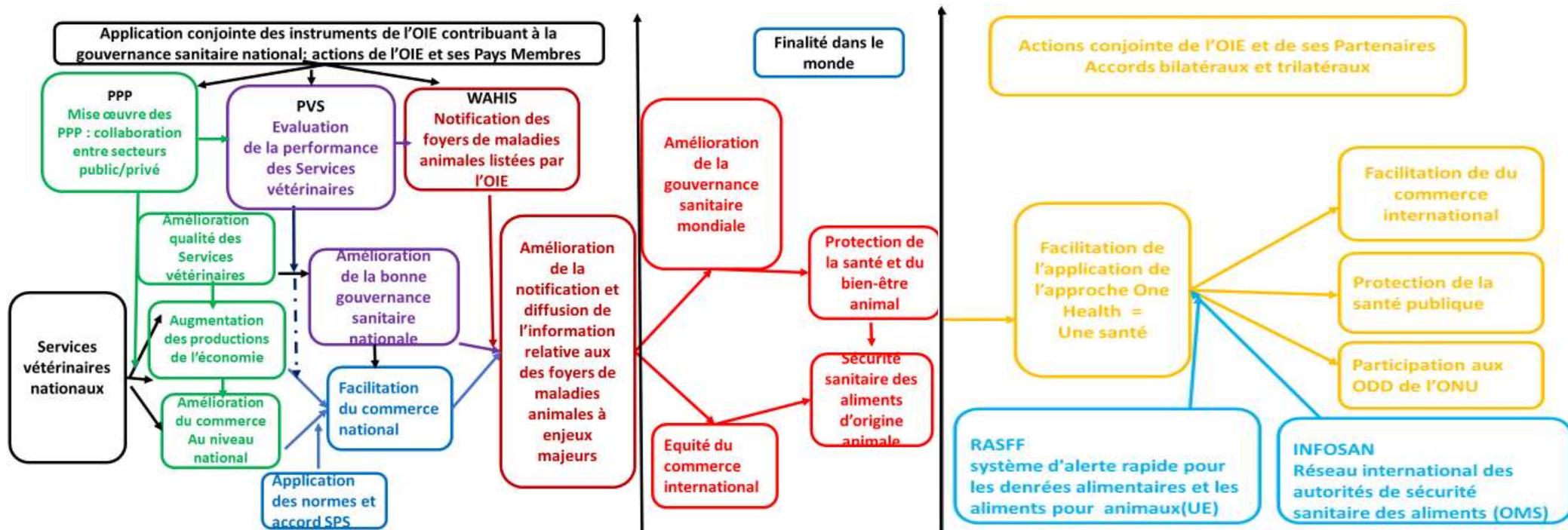
Cet outil pourrait concerner les ressources humaines. En créant une équipe PPP dans plusieurs Représentations Régionales, cette équipe aurait pour mission de :

- exploiter les résultats de l'enquête réalisée en 2017 auprès de 181 Pays Membres lors de l'élaboration du Manuel PPP dans le domaine en prenant ces résultats comme un état des lieux des PPP dans les Services vétérinaires des régions ou sous-régions de l'OIE. En fonction des résultats, si les PPP sont déjà pratiqués dans un Service vétérinaire, alors les actions de l'OIE seraient de renforcer et d'améliorer les PPP existants et de les rendre durables. En revanche, si aucun PPP n'a encore été initié, les actions seraient en vue de sensibiliser et de développer les PPP durables dans ces pays.
- continuer davantage à promouvoir les PPP à travers les ateliers de travail et la formation en ligne. Ces ateliers devraient être organisés dans chaque région en fonction des résultats de l'état des lieux et adapter le travail à l'étape du cycle d'application des PPP présent dans la page 8 du Manuel PPP de l'OIE. Cette promotion et surtout la prise en compte des informations de terrain contribueront à concrétiser le rôle de catalyseur de l'OIE ainsi qu'au développement des PPP durables dans le domaine vétérinaire.
- rendre compte au siège de l'évolution des PPP et des actions à mettre en œuvre pour élaborer un processus d'amélioration continue des PPP dans le domaine vétérinaire et réaliser un bilan de l'évolution des PPP sur le terrain, ce qui améliorerait davantage la gouvernance fonctionnelle entre le siège et la Représentation Régionale en ce sens que la Représentation Régionale sera impliquée directement dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPP.

L'application conjointe des instruments de gouvernance de l'OIE (normes, PVS, WAHIS, PPP) portant sur la qualité et l'évaluation des Services vétérinaires et la notification des informations sanitaires et la facilitation des échanges est la meilleure approche pour contribuer à la gouvernance sanitaire et à l'équité du commerce international. Cependant, l'élaboration d'une pluralité d'instruments pose la question de leur coordination. Il incombe donc à l'OIE de mettre en place des actions nécessaires pour assurer leur évaluation, développement et pérennité, notamment de l'instrument PPP, actuellement en cours d'élaboration.

Le schéma suivant résume la relation entre les PPP et les autres instruments de l'OIE et leur apport dans l'amélioration de la gouvernance sanitaire mondiale d'une part et la collaboration de l'OIE avec ses partenaires pour améliorer cette gouvernance sanitaire.

Schéma 5 : Utilisation conjointe de 3 instruments de gouvernance sanitaire dans le monde et l'application de normes et accord SPS pour faciliter le commerce international



Source : Auteure. Mon analyse relative à l'utilisation conjointe des instruments de gouvernance de l'OIE.

Au travers des différents exemples, les effets propres que génèrent les PPP une fois qu'ils sont élaborés et mis en œuvre montrent le potentiel de cet instrument dans sa contribution à l'amélioration à court terme à la bonne gouvernance sanitaire nationale, avec les Services vétérinaires (public et privé), véritables plaque tournante pour la mise en œuvre de cette bonne gouvernance sanitaire nationale. Ces effets propres sont complétés par les effets qu'ils révèlent durant leur mise en œuvre. Ces effets sont révélateurs des comportements des acteurs impliqués, avec une volonté d'élaborer seul (c'est le cas de l'OIE) et avec les autres collaborations (OIE et ses partenaires) des actions permettant la dissémination des PPP dans le domaine vétérinaire et pour qu'à long terme cet instrument participe à l'amélioration de la gouvernance sanitaire mondiale.

Par ailleurs, l'application conjointe des instruments de l'OIE, (normes, PVS, WAHIS, PPP), serait la meilleure approche pour contribuer à la gouvernance sanitaire et à l'équité du commerce international. Toutefois, il convient de mettre en place :

- des actions permettant de suivre l'évolution de ces instruments et de garantir leur pérennité dans le temps au sein des Services vétérinaires ;
- un système de levier permettant d'évaluer l'application de ces instruments afin d'avoir une visibilité, lisibilité de l'action publique de l'OIE dans les Pays Membres ;
- de produire un bilan des actions positives qui garantiront la crédibilité et légitimité de l'OIE en tant que référence internationale en matière de santé et bien-être animale et de lutte contre les zoonoses, auprès de ses Pays Membres, ses partenaires et ses bailleurs de fonds.

Conclusion et pistes d'amélioration

Conclusion

Le stage de fin de formation des inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV), réalisé au sein de l'OIE a été une opportunité pour intégrer cette prestigieuse organisation. De plus, travailler sur un sujet d'intérêt pour l'OIE : *conception et mise en œuvre du troisième numéro du Panorama PPP*, en collaboration avec une équipe efficace et auprès de sa marraine de promotion est un privilège pour un stagiaire ISPV. J'ai pu participer à la conception du Panorama PPP et rédiger la procédure relative à la conception et mise en œuvre des du Panorama de l'OIE pour un usage par des futurs rédacteurs en chef des prochains numéros de Panorama. Ces travaux ont été réalisés avec efficacité sous la supervision de la responsable de stage, la Conseillère Principale pour les partenariats Public-Privé.

Concernant mes travaux réalisés dans le cadre du mémoire PAGERS, il ressort de l'analyse que l'instrument Partenariats Public-Privés mis à l'agenda avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates revêt un intérêt majeur pour l'OIE, ses Pays Membres et ses partenaires en termes de :

- gouvernance sanitaire dans le monde : un PPP réussi contribuera à améliorer à court terme la bonne gouvernance des Services vétérinaires par l'augmentation de l'efficacité et la performance de la qualité des services vétérinaires. L'augmentation de l'efficacité et la performance de la qualité facilitera l'évaluation des Services vétérinaires dans le cadre du processus PVS, le recueil et d'information zoosanitaire à travers WAHIS et la diffusion de celle-ci dans le monde par l'OIE. A long terme, l'augmentation du potentiel et des moyens des Services vétérinaires contribueront à maintenir et à améliorer la santé et bien-être de l'homme notamment par le biais de la santé et bien-être des animaux ainsi que la sécurité sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale dans le monde ;
- facilitation du commerce international : les PPP contribueront à l'amélioration des standards relatifs à la certification. La qualité des Services vétérinaires et l'augmentation de la production des ressources et

des produits grâce aux PPP, faciliteront l'application de l'accord SPS et des standards de l'OIE en matière de certification.

- amélioration de l'économie. Les PPP contribueront à l'augmentation de la production des ressources et des produits et à la sécurité alimentaire en permettant aux communautés les plus pauvres d'accéder aux protéines à un prix abordable et à long terme participeront ainsi à l'application des ODD de l'ONU en particulier l'objectif 17 : « *Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser* ».

Bien qu'un PPP réussi augmente le potentiel et les moyens des Services vétérinaires pour protéger, améliorer et maintenir la santé et bien-être animal et la santé publique, les parties prenantes ne peuvent éviter les obstacles que si les modalités de mise en œuvre des PPP sont au préalable respectées. L'OIE, « catalyseur » des Pays membres pour encourager le développement des PPP durables, a élaboré des lignes directrices associées aux moyens de dissémination dans le domaine vétérinaire (secteurs privé et public). Ainsi, pour le suivi et la pérennité de cette initiative relative aux PPP et évaluer le bilan des objectifs atteints, il conviendrait de mettre en place un processus d'amélioration continue de cet instrument.

Les pistes d'amélioration suivantes pourront contribuer à ce processus d'amélioration continue des PPP.

Recommandations ou pistes d'amélioration dans le cadre de l'élaboration de l'instrument PPP

Pérennisation et éclosion de l'initiative relative aux Partenariats Public-Privé

L'élaboration de l'instrument PPP a fait l'objet d'une éclosion après trois ans, avec la production des lignes directrices et d'autres moyens de dissémination et surtout la reconnaissance du potentiel de cet instrument par les Pays Membres et partenaires (secteurs public et privé) de l'OIE. Pour maintenir cette éclosion, il conviendrait de :

- procéder à un bilan de toutes les actions déjà entreprises, de le présenter

d'abord à la Fondation Bill & Melinda Gates afin de faciliter une nouvelle phase de négociations de l'extension du projet PPP. Ensuite présenter ce bilan lors de la prochaine Session Générale aux Pays Membres et aux partenaires ;

- revoir l'organisation du département financier en y détachant le projet PPP pour le mettre sous la hiérarchie directe de la direction générale afin que le caractère transversal des PPP soit diffusé dans tout le siège et dans les Représentations Régionales. En effet, les PPP étant un instrument applicable dans tous les domaines, sa dissémination ou diffusion au sein du siège et dans la Représentation Régionale contribuera à développer une culture de performance et d'efficacité dans la réalisation des projets.
- proposer une équipe de coordination composée d'au moins deux personnes au siège et quelques représentants PPP dans les régions dans le but d'anticiper sur les risques éventuels liés à la santé et surtout pour mutualiser les forces;
- considérer l'instrument PPP comme un axe de priorité et l'intégrer dans le 7^{ème} plan stratégique actuellement en cours d'élaboration. L'intégration des PPP dans le 7^{ème} Plan stratégique permettra à tous les départements du siège et à la Représentation Régionale de décliner les objectifs fixés en matière des PPP dans le plan stratégique en fonction de leurs activités et projets en cours ;
- accentuer la communication en particulier sur l'importance de la collaboration entre les deux secteurs public et privé pour avoir un Partenariat Public-Privé « gagnant-gagnant » et en mettant en place des actions de suivi au niveau du siège et auprès des Représentations Régionales. Par ailleurs, il conviendrait d'activer le réseau d'interlocuteurs du kiosque PPP, établi lors de la 87^{ème} Session Générale de l'OIE et celui établi lors de l'élaboration du Manuel PPP de l'OIE, ressource potentielle pour la dissémination des PPP dans les Services vétérinaires privés et publics de leurs pays respectifs. Par ailleurs, ce réseau devrait faire partie des participants des ateliers de travail de l'OIE dès lors que ceux-ci venaient à être organisés dans leurs régions respectives. Enfin, les représentants du secteur privé ne pouvant pas fréquemment participer aux réunions de l'OIE avec ses Pays Membres, il conviendrait de les associer davantage dans les

ateliers et groupes de travail destinés aux PPP.

- mesurer la réussite du kiosque PPP dans le temps, en reconduisant l'ouverture du kiosque PPP lors de la prochaine Session Générale. Par ailleurs si les conditions d'accès et de lieu le permettront, il conviendrait de réfléchir davantage sur la disposition de la salle réservée aux activités hors sessions plénières. Une salle unique dédiée aux activités des kiosques pourrait faciliter l'appréciation de la motivation des participants aux nouvelles activités et permettrait de communiquer davantage sur les projets et activités de l'OIE auprès de tous les participants. En effet, l'accès sera facile pour tous les participants et ceux qui viendraient dans un kiosque seront les participants ayant fait le choix de connaître l'activité présentée dans ce kiosque.

Evaluation des PPP en amont du processus PVS

L'évaluation des PPP devrait être réalisée en deux temps. D'abord en amont du processus PVS ensuite dans le cadre du processus PVS pour avoir un bilan satisfaisant. Cette évaluation des PPP en amont pourrait se faire en créant une équipe PPP dans plusieurs Représentations Régionales. Cette équipe travaillera en collaboration directe avec les responsables des PPP du siège.

Cette équipe aurait pour mission de :

- exploiter les résultats de l'enquête réalisée en 2017 auprès de 181 Pays Membre lors de l'élaboration du Manuel PPP dans le domaine en prenant ces résultats comme un état des lieux des PPP dans les Services vétérinaires des régions ou sous-régions de l'OIE. En fonction des résultats, si les PPP sont déjà pratiqués dans un Service vétérinaire, alors les actions de l'OIE seraient de renforcer et d'améliorer les PPP existants et de les rendre durables. En revanche, si aucun PPP n'a encore été initié, les actions seraient en vue de sensibiliser et de développer les PPP durables dans ces Pays.
- continuer davantage à promouvoir les PPP à travers les ateliers de travail organisés dans chaque région afin de concrétiser le rôle de catalyseur de l'OIE pour encourager le développement des PPP durables dans le

domaine vétérinaire. En fonction des résultats de l'état des lieux, adapter les ateliers de travail en se référant aux étapes du cycle d'application des PPP, présentées dans la page 8 du Manuel PPP de l'OIE.

- rendre compte au siège de l'évolution des PPP et des actions à mettre en œuvre pour élaborer un processus d'amélioration continue des PPP dans le domaine vétérinaire et réaliser un bilan de l'évolution des PPP sur le terrain. La Représentation Régionale sera ainsi impliquée directement dans l'élaboration et la mise en œuvre des PPP. Cette communication améliorera davantage la gouvernance fonctionnelle entre le siège et les régions.
- mettre en place un système d'évaluation de l'application conjointe des quatre instruments de gouvernance afin d'avoir une visibilité et lisibilité de l'action publique de l'OIE dans les Pays Membres. Le schéma 5 propose une utilisation conjointe des quatre instruments

Recommandations ou pistes d'amélioration relatives aux conditions de recrutement et de réalisation du stage de fin de formation ISPV au sein de l'OIE

La collaboration entre l'OIE avec son centre collaborateur, l'ENSV, en matière de recrutement des stagiaires ISPV pour le stage de fin de formation devrait être préservée et pérennisée afin de permettre au stagiaire de se familiariser avec les missions de l'OIE, notamment de garantir la gouvernance sanitaire dans le monde. Pour que ce recrutement se réalise dans les bonnes conditions, il conviendrait que :

- **ENSV** : fasse un état des lieux des demandes de l'OIE en matière de stage d'une part et l'informe à l'avance sur les conditions de stage et les modalités de réalisation des mémoires (CEAV et PAGERS). Que l'ENSV transmette à l'avance à l'OIE, la « note aux structures », accompagnée des conventions. Cette anticipation permettra à l'OIE, en particulier au responsable de stage de connaître toutes les modalités relatives aux responsabilités des acteurs impliqués (responsable de stage, stagiaire ISPV et encadrant du mémoire PAGERS) et donnera une visibilité, légitimité et une transparence entre les deux parties.

- **OIE** : identifie l'intérêt mutuel entre l'OIE et le stagiaire à réaliser un mémoire notamment en Sciences sociales et accepte l'application des différentes méthodologies applicables et apprises pour réaliser les enquêtes sociologiques.

Stagiaire ISPV : s'adapte aux demandes de l'OIE concernant les mémoires tout en préservant son objectif : « *réalisation du stage en conformité avec la structure et rédaction du mémoire de fin de formation en conformité avec les consignes rédactionnelles et académiques* ». ²⁰⁷

²⁰⁷ Observation du 08/07/2019 : échange téléphonique du 8 juillet avec Sébastien Gardon relatif à la rédaction du mémoire PAGERS.

Bibliographie

- 1- Bakkour (D.) *Un essai de définition du concept de gouvernance* - Lameta (Laboratoire Montpellier d'économie théorique Appliquée). UMR- ES n°2013-05. Décembre 2013.
- 2- Pitseys (J.). *Le concept de Gouvernance* : Université Saint-Louis - Bruxelles « Revue interdisciplinaire d'études juridiques » 2010/2 Volume 65 pages 207 à 228.
- 3- Msellati, (L.) Commault (J.) & Dehove (A.). *Bonne gouvernance vétérinaire : définition, évaluation et défis*. Revue scientifique et technique (International Office of Epizootics)) 2012, 31 (2), 413-430.
- 4- PetitClerc (M.) : *Gouvernance, législation vétérinaire et qualité*. Revue scientifique et technique (International Office of Epizootics)., 2012, 31 (2), 449-463.
- 5- OIE. *Améliorer la gouvernance pour faire face aux maladies émergentes et ré-émergentes : Programme d'appui aux services vétérinaires des pays en voie de développement pour les aider à se conformer aux normes internationales de l'OIE sur la qualité* – Septembre 2007.
- 6- Commission des Communautés européennes, Bruxelles, doc. COM (2004) 327 final, 30 Avril 2004, 23 p. <https://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Documents/livre-vert-ppp.pdf>
- 7- Lossa (E), Martinmort (D) et Pouyet (J). *Partenariats Public-Privé : Quelques réflexions*, dans Revue économique, 2008/3 (Vol.59), Pages 437 à 449.
- 8- Lascoumes (P.) et Le Gales (P.), *Gouverner par les instruments*, publié dans Sciences Po, les Presses, 2004 Gaudin (J.P). *Gouverner par contrat, 2^{ème} édition revue augmentée*, publié dans Sciences Po les Presses, 1999.
- 9- Geffroy (Y.) ; Gardon (S.), Infante-Lavergne (D.). Grenouilloux (J.L). *Mission « Parcours et carrières des ISPV »* E.N.S.V
- 10- Combessie. (J.C). *Dans La méthode en sociologie* (2007), pages 33 à 44.
- 11- Richard et al: “*The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming*” (1980- 81)
- 12- Kingdon (J.W). *Agendas, Alternatives and Public Policies* (1984).
- 13- Hassenteufel (P). *Les processus de mise sur l'agenda : Sélection et construction des problèmes des problèmes publics*, Caisse nationale

- d'allocations familiales « Informations sociales » 2010/1 n° 157 | pages 50 à 58.*
- 14- Ravelet (M). *Techniques d'enquêtes sociologiques : cours de. 1er semestre SAN 9.*
 - 15- Arborio (A. M.). *L'observation en sociologie directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de Recherches sur le terrain hospitalier.* 2007/3 N° 90 | pages 26 à 34.
 - 16- Ministère de l'élevage : *Historique de l'éradication de la peste bovine au Sénégal.* Novembre 2005.
 - 17- OMC : *l'accord entre l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Office Internationale des épizooties (OIE) signée le 4 mai 1998.* WT/L/272. 8 juillet 1998 (98-2715).
 - 18- OIE : *La Bonne gouvernance et le financement des Services vétérinaires efficaces.* *Revue scientifique et technique de l'OIE* Vol. 31 (2),2012.
 - 19- Hassenteufel (P.) : *Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics.* Dans *Informations sociales* 2010/1 (n°157), pages 50 à 58.
 - 20- Gilbert (C.) et Henry (E.). « *La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion* », *Revue française de sociologie*, vol. 53, no. 1, 2012, pp. 35-59.
 - 21- Thevasagayam (S.J.), Dieuzy-Labaye (I.) et Tagliaro (E.) : *Partenariats Public-Privé : attentes des partenaires privés concernant la santé animale au niveau international et les programme de développement de l'élevage : 85ème session Générale de l'OIE du 21 au 26 mai 2017, en ligne consulté le 23 mai 2019.*
 - 22- OIE. *Manuel PPP de l'OIE : lignes directrices pour les Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire-Mai 2019.*
 - 23- Cour des comptes européenne : *Les partenariats public-privé dans l'UE : de multiples insuffisances et des avantages limités.* Rapport spécial n° 09/2018.
 - 24- Mönks (J.). *La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ?* p. 77-89.
 - 25- Welte (V.). *Engagement des Pays Membres : Présentation de l'Office international des épizooties (OIE).* Division de la production et de la santé animales : <http://www.fao.org/3/x7354f/x7354f06.htm>

- 26- Mazouz (B.). *Les aspects pratiques des Partenariats Public-privé. De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP* - Ecole nationale d'administration « Revue française d'administration publique » 2009/2 n° 130 | pages 215 à 232. Dimitry Ivanov : *Les différentes formes de Partenariat Public-Privé et leur implantation en Russie*. Mémoire présenté à l'ENA, 2007.
- 27- IDF : *Guide de la Fédération internationale de laiterie pour le bien-être animal en production laitière* – 2008 : Revue scientifique et technique (International Office of Epizootics) 2009, 28 (3), <http://boutique.oie.int/extrait/28filguidefr11731181.pdf>
- 28- AU-IBAR: *Guide AU-IBAR : Enhancing Public -Private sector partnership (PPP) in fisheries and aquaculture* -2014: <http://www.au-ibar.org/2012-10-01-13-08-42/press-releases/415-fish/876-expert-consultative-meeting-on-enhancing-ppp-in-fisheries-and-aquaculture-in-africa>
- 29- Pupion (J.P). *L'esprit du NPM et les organisations publiques* Dans *Gestion et management public* 2016/3 (Volume 5 / n° 1), pages 1 à 3
- 30- Padioleau (J.G). *L'Etat au concret*, Presses universitaires de France (PUF), Paris, 1982, p. 25.
- 31- OIE: *Public Private Progress initiative: general overview of PPPs in the field of Veterinary Services typological analysis* - 2017.
- 32- Dieuzy-Labaye (I.). *Le financement humanitaire dans le cas de l'OIE ; Stratégie de mobilisation des investisseurs privés sur les problématiques de santé animale visant à la santé et au bien-être des populations*. Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis.
- 33- Bill Freund et Benoît Lootvoet. *Ou le partenariat Public-Privé devient l'instrument privilégié du développement économique local. L'exemple de Durban, Afrique du Sud*. *Revue Tiers Monde*, 2005/1/ n° 181 Pages 45 à 70.
- 34- Revillard. (A.). *Méthodes qualitatives, Observation directe et enquête de terrain*. Master 1 Sociologie-Sciences Po, Paris.
- 35- OIE : *Bulletin N° 2017-3. Le processus PVS de l'OIE. Retour sur le travail accompli en 10 ans et orientations pour l'avenir*.
- 36- Peretz (H.). *Dans les méthodes en sociologie* (2004), Pages 3 à 10
- 37- Thibault Bossy et Aurélien Evrard. *Communauté épistémique*. Dans *Dictionnaire des politiques publiques* (2014), pages 140 à 147.

Sources

- 1- Site consulté le 25 juin : <http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf>.
- 2- Site consulté le 25/06/2019 : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/communiqués-de-presse/detail/article/bridging-who-and-oie-tools-to-better-control-global-health-risks-at-the-human-animal-interface/>.
- 3- Site consulté le 22/02/2019 :
http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2P_PP/F_85SG_10.pdf.
- 4- Site consulté le 22/05/2019 :
http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2P_PP/F_85SG_10.pdf.
- 5- Site consulté le 22/03/2019 :
http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2P_PP/F_85SG_10.pdf.
- 6- Site consulté le 23/06/2019 :
http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html
- 7- Site consulté le 22/02/2019 : <https://journals.openedition.org/asp./365>
- 8- Site consulté le 25/02/2019 : <https://www.galvmed.org/news/public-private-partnership-created-to-support-poultry-and-small-ruminants-vaccine-provision-in-jharkhand-india/>.
- 9- Fiche n° 58 Juin 2013, consulté le 15 mai 2019 :
http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL58_modalites_de_recueil_d_information_cle2c6239.pdf.
- 10- Processus PVS (Evaluation de la performance des services vétérinaires : site consulté le 24/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/solidarite/processus-pvs/>.
- 11-WAHIS (système mondial d'information sanitaire), consulté le 24/05/2019 : <http://www.oie.int/fr/sante-animale-dans-le-monde/portail-wahis-donnees-de-sante-animale/>.
- 12-Site consulter le 23/06/2019 Plans stratégiques de l'OIE :
<http://www.oie.int/fr/a-propos/bureau-de-la-directrice-generale/plan-strategique/>.

- 13-Site consulté le 23.06/2019 : Bonne Gouvernance :
http://boutique.oie.int/extrait/06petitclercfr449463_0.pdf
- 14-Site consulté Bonne gouvernance vétérinaire :
<https://pdfs.semanticscholar.org/ec2c/6fa8b3aad27691fe8750d8fbc6f2a6dafcac.pdf>.
- 15-Site consulté le 24/05/2019 : 6^{ème} Plan
stratégique : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/communiqués-de-presse/detail/article/the-sixth-strategic-plan-2016-2020/>.
- 16- Améliorer la gouvernance : ; <https://www.oie.int/doc/ged/D4726.PDF>
- 17-Historique de l'OIE : <http://www.oie.int/fr/a-propos/historique/>.
- 18-Structure et Objectif et Plans stratégiques de l'OIE : juin 2018 :
<https://slideplayer.fr/slide/12095817/>.
- 19-Assemblée Mondiale des délégués : en ligne consulté le 5/07/2019 :
<http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/assemblee-mondiale/>.
- 20-Conseil : en ligne consulté le 05/07/2019 : <http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/le-conseil/>.
- 21-Représentations Régionales : en ligne consulté le 05/07/2019 :
<http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/representations-regionales-de-loie/>.
- 22-Structure et Objectif et Plans stratégiques de l'OIE : juin 2018 :
<https://slideplayer.fr/slide/12095817/>.
- 23-Commissions Régionales ; en Ligne consulté le 05/07/2019 :
<http://www.oie.int/fr/a-propos/wo/commissions-regionales-oie/>.
- 24-Centres collaborateurs <http://www.oie.int/fr/expertise-scientifique/centres-collaborateurs/mandat/>.
- 25-Financement ; en ligne et consulté le 15/07/2019 :
http://www.oie.int/fileadmin/vademecum/fr/PDF_WORD_Vademecum/ORGANISATION_FINAL/Slide%208/Financement/FR/FUNDING_FR.pdf.
- 26-Partenaires : en ligne consulté le 15/07/2019 :
http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/Media_Center/docs/pdf/Key_documents/FR_LeafletOIE_web.pdf.
- 27-Accord tripartite : en ligne consulté le 15/07/2019 :
<http://www.90.oie.int/DATES-CLES/CALENDRIER/April/FAO-OIE-OMS-une-alliance-tripartite-pour-Une-seule-sante>.

- 28- Codex Alimentarius en ligne consulté le 15/07/2019 :
<http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/fr/>.
- 29-CIPV : Centre internationale pour la protection des Végétaux en ligne consulté le 14/07/2019 : <https://www.ippc.int/fr/>.
- 30- Les 3 sœurs : <https://slideplayer.fr/slide/2915210/>.
- 31-CDAA : consulté le 26/07/2019 <http://www.oie.int/fr/a-propos/principaux-textes/accords-de-cooperation/acord-de-cooperation-avec-la-communaute-pour-le-developpement-de-lafrique/>.
- 32-SSAFE : <http://www.oie.int/fr/a-propos/principaux-textes/accords-de-cooperation/accord-entre-ssafe-et-lorganisation-mondiale-de-la-sante-animale/>.
- 33-Notification : Diagnostic , surveillance et notification des maladies animales : en ligne consulté le 17/07/2019 : et
http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/Health_standards/tahc/current/chapitre_notification.pdf.
- 34-WAHID, consulté le 25/06/2019 : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/communiqués-de-presse/detail/article/oie-launches-wahid-unique-global-animal-health-database/>.
- 35-SSAFE Supply of Affordable Food Everywhere, consulté le 15/06/2019 :
<http://www.ssafefood.org/>.
- 36-http://www.oie.int/fileadmin/home/eng/Media_Center/docs/pdf/85SG/TT2P_PP/F_85SG_10.pdf.
- 37-Processus de mise à l'agenda, consulté le 25/02/2019 : en ligne, consulté le <https://le-politiste.com/problemes-publics-et-mise-sur-agenda/>
- 38-Manuel : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/oie-public-private-partnerships/>.
- 39-Banque de Vaccin consulté le 25/06/2019:
http://web.oie.int/boutique/index.php?page=ficprod&id_produit=1641&fiche=1&lang=fr.
- 40-Rapport de la 84^{ème} SG de l'OIE de mai 2016, consulté en 26/06/2019 :
http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/About_us/docs/pdf/Session/2016/F_R_F_2016_public.pdf.
- 41-ODD : consulté le 15/07/2018 :
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>.

- 42-Commerce international : Droits et obligations des Membres de l'OIE ,
consulté le 23/7/2019:
http://www.oie.int/fileadmin/Home/fr/Internationala_Standard_Setting/docs/pdf/F_Right_and_obligations_March2009.pdf.
- 43-OIE PPP, en ligne consulté le 23/04/2019 : <http://www.oie.int/fr/pour-les-medias/oie-public-private-partnerships/>
- 1- Manuel PPP, en ligne consulté le 23/04/2019 :
http://www.oie.int/publicprivatepartnerships/ppp/fr/Handbook_fr.html
- 44-Formation en ligne, consulté le 10/05/2019 : <https://elearning-ppp.oie.int/>
- 45-USAID, en ligne Consulté le 20/07/2019 : <https://www.usaid.gov/el-salvador/public-private-partnerships>.
- 46-EuFMD, en ligne, consulté le 26/06/2019 : <http://www.fao.org/eufmd>
- 47-Formation en ligne ; <https://elearning-ppp.oie.int>.
- 48-Panorama, en ligne, consulté le 10/05/2019 : <http://www.oiebulletin.com..>
- 49-Last mile, en ligne consulté le 28/07/2019 :
<https://supplychaingamechanger.com/last-mile-delivery-explained-infographic/>
- 50- FIDA Créer des partenariats public-privé- producteurs (4P) dans les filières. En ligne, consulté le 16/07/2019 :
https://www.ifad.org/documents/38714170/40314128/4P_HTDN-f_web.pdf/85fc2203-600b-44f2-be28-f131e7432e5a
- 51-Kenyan Warehouse receipt En ligne, consulté le 16/07/2019 :
<https://www.businessdailyafrica.com/analysis/ideas/Kenya-can-use-warehouse-receipts-to-boost-agriculture/4259414-4348534-124xdh5/index.html>

Littérature grise

1. Editorial rédigé par la Directrice générale de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé - Juin 2019.
2. Editorial rédigé par la Directrice générale de l'OIE dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.
3. Article rédigé par un expert du ministère de l'agriculture de Tunisie dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.
4. Article rédigé par un expert du De Boehringer Ingelheim dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.
5. Article rédigé par un expert de l'IFAD dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.
6. Article rédigé par un expert de l'AFDB dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.
7. Article rédigé par un expert de STDF dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.
8. Article rédigé par le président de l'OIE dans le cadre du Panorama PPP en cours de mise en œuvre par le l'Unité de Publications.
9. Article rédigé par un expert de USAID dans le prochain numéro de Bulletin/Panorama N°3 de l'OIE consacré au partenariat Public-Privé Juin 2019.

Entretiens

1. Entretien N° 1 du 08/07/2019 réalisé avec le Directeur du Département Financier de l'OIE.
2. Entretien N° 2 du 18/07/2019 réalisé avec le Directeur du Département des Activités Régionales de l'OIE.

Observations

1. Observation du 08/05/2019 : Parole de la Directrice générale de l'OIE lors de la réunion relative à la préparation de la 87^{ème} Session Générale
2. Observation du 27/05/2019 : Parole d'un interlocuteur du Kiosque PPP venant d'un représentant gouvernement du Canada.
3. Observation du 28/05/2019 : conférencier lors de la réception de l'OIE par la société Boehringer Ingelheim lors de la Session Générale.
4. Observation du 28/05/2019 : présentation du Manuel à un visiteur du Kiosque PPP lors de la SG de mai 2019.
5. Observation du 29/05/2019 : Parole d'un interlocuteur du Kiosk PPP venant d'une organisation gouvernementale.
6. Observation du 29/05/2019 : appréciation d'un interlocuteur du kiosque PPP.
7. Observation du 04/06/2019 relative à la réunion avec la Directrice Générale en vue de la réorganisation des missions du Département Financier.
8. Observation du 5/06/2019 : Parole du responsable d'un autre kiosque de l'OIE lors d'une conversation sur les résultats de l'activité des kiosques.
9. Observation du 8/07/2019 : échange téléphonique du 8 juillet avec Sébastien Gardon relatif à la rédaction du mémoire PAGERS.
10. Observation du 19/07/2019 : organisation des Workshop par la Conseillère Principale pour les PPP.
11. Observation du 22/07/2019 : organisation des ateliers de travail sur les PPP et formation préalable de la formation e-learning au préalable.

12. Observation du 24/07/2019 relative à la préparation des ateliers de travail dans les régions en particulier pour le tout premier atelier qui se tiendra en Ethiopie le 19 août 2019.
13. Observations du 29/07/2019 relatives au nombre de participants à la session générale. Les statistiques du nombre de participants sont tenues par l'Unité de coordination des événements basé au siège de l'OIE. Ces statistiques sont mises à jour au fur et à mesure des inscriptions et validées à la fin de la Session Générale.

Annexes

Annexe 1 : Procédure relative à la conception et mise en œuvre d'un numéro de Panorama PPP de l'OIE

Contexte

Cette procédure rassemble les informations fournies par l'Unité des Publications et la Direction financière ainsi que les informations issues des expériences des responsables de l'élaboration des précédents numéros de *Panorama* consacrés respectivement aux :

- Le contrôle de la tuberculose bovine : un défi « Une seule santé » : https://oiebulletin.com/?page_id=373&lang=frde ;
- Mouvements internationaux temporaires de chevaux de compétition : *Panorama en cours de mise en œuvre.*

Définition de Panorama

Panorama est un recueil rassemblant des articles, des prises de positions, des exemples de succès et des références de publications se rapportant à une thématique donnée. Cette publication reflète les stratégies et activités entreprises par l'OIE dans ses principaux domaines de travail, ainsi que par son réseau. Trois numéros sont publiés par an (<http://www.oiebulletin.com>).

Les différentes étapes relatives à la conception et à la mise en œuvre d'un numéro de *Panorama* sont les suivantes :

A /- Conception d'un numéro de Panorama

Préparation et validation du sommaire

- le sujet auquel ce numéro de *Panorama* est consacré ayant été sélectionné en amont par la Directrice générale, identifier et sélectionner, en lien avec

ce sujet, les thématiques, le programme de travail et les axes de priorité stratégiques de l'OIE ;

- identifier et sélectionner les experts compétents pour la rédaction des articles ;
- rédiger le sommaire en conformité avec le modèle de l'OIE, le modèle éditorial qui définit le nombre de mots par article et surtout en précisant les points clés à développer par l'article ;
- préserver autant que possible un échantillon représentatif des thématiques en fonction des activités de l'OIE, des espèces animales, de la répartition géographique des experts afin de garantir une transparence dans cette publication ;
- privilégier les experts externes afin de garantir une neutralité et de donner une légitimité aux articles rédigés ;
- valider le couple thématique/expert d'abord au sein de l'unité responsable de la conception de *Panorama* puis auprès du Directeur général, Directeurs adjoints, Unités des Publications et Unité Communication et des responsables des unités impliquées dans la conception d'un numéro de *Panorama*.

N.B.

- pour les thématiques, aucune liste n'est prédéfinie ; pour les identifier, partir du sujet auquel le numéro de *Panorama* est consacré, des sujets d'actualité de l'OIE et de votre propre expérience ;
- pour sélectionner les experts, partir d'un réseau d'experts de l'OIE s'il est disponible ; en cas de doute, faire clarifier certains couples thématique/expert auprès des collègues de l'OIE référents dans la thématique proposée ;
- pour la validation finale du sommaire, prévoir une salle de réunion et une présentation de la logique utilisée pour sélectionner les thématiques et les experts ;
- pour les procédures et les modèles, l'Unité des Publications est l'interlocuteur privilégié ou bien vérifier les informations dans le lien suivant de l'intranet de l'OIE : http://alpaga/intranet/fr/Bulletin_toolbox.php ;

- pour la rédaction, un nombre de mots précis est proposé aux experts (75, 90 et 300). Ce nombre tient compte du niveau d'information à présenter dans chaque rubrique et pour chaque thématique spécifique.

La durée de cette phase est d'environ 30 jours.

Tableau 1 : Extrait d'un sommaire (exemple)

Items	Contents (titles)	Responsible (authors)	Comments (keys ideas)
1	EDITORIAL		Max 450 words
1-1	Public-Private Partnership (PPP) <i>A mechanism to achieve better veterinary service provision</i>	XXX	- Importance of PPP in the veterinary domain
2	PERSPECTIVES		Opinions and strategies (Max 300 words)
2-1	Public-Private Partnership (PPP) <i>Essential to strengthen veterinary services worldwide</i>	XXX	- What can be learnt on PPP preparedness from the PVS tool (in particular through Chapter III on interaction with interested parties)?

Sollicitation des experts et rédaction des articles

- consulter les experts retenus dans chaque thématique soit par e-mail soit physiquement soit par téléphone afin de leur présenter les thématiques proposées par l'OIE en fonction de leur expertise et faire valider leur accord pour la rédaction des articles ;

- présenter par e-mail les délais de transmission de leur contribution, les modèles éditoriaux et les consignes rédactionnelles.

Relecture et validation des articles

- vérifier que les articles sont rédigés dans le format éditorial dédié et que le nombre de mots est respecté ; si ce n'était pas le cas, le compléter à partir des contributions des experts ;
- vérifier la cohérence entre le contenu des articles et les points clés à développer par les experts ;
- vérifier les erreurs de typographie et y apporter des modifications tout en préservant autant que possible la proposition initiale de l'expert ;
- vérifier les illustrations : présence ou absence, qualité, noms des photographes et les autorisations de les publier (copyright) ;
- valider les propositions de mise à jour en interne et si nécessaire échanger avec les experts concernés pour valider les dernières mises à jour proposées par l'OIE ;
- valider les illustrations et les autorisations de les publier et transmettre tous les articles au Directeur général adjoint "Normes internationales et Science" en vue d'une validation globale du sommaire ;
- prendre en compte les dernières mises à jour apportées par le DGA et transmettre les articles à l'Unité des Publications.

Pour cette phase, prévoir environ 30 jours, avec 15 jours pour la rédaction des articles par les experts et les 15 derniers jours pour la relance des derniers experts.

N.B.

- pour la relecture, procéder au fur et à mesure de la réception des articles pour un bon suivi et un gain de temps ;
- pour le nombre de mots, tolérer environ 30 à 50 mots supplémentaires par article.

B/- Mise en œuvre d'un numéro de Panorama

La mise en œuvre d'un numéro de *Panorama* est réalisée par l'Unité des Publications en collaboration avec des réviseurs et traducteurs externes. Les principales étapes sont les suivantes :

Vérification de la cohérence des versions traduites

- vérifier que les articles sont cohérents avec les modèles existants ;
- vérifier les illustrations et les autorisations de les publier ;
- faire impliquer un graphiste si l'on souhaite une illustration particulière, notamment pour l'image de couverture de la publication.

Traduction et révision

- effectuer une première révision (linguistique et typographique) avant traduction ;
- les articles originaux étant dans l'une des trois langues officielles de l'OIE (français, anglais et espagnol), les traduire dans les deux autres langues ;
- collationner les trois versions linguistiques.

Publication du numéro de *Panorama*

- publier le numéro de *Panorama* sur la plateforme dédiée sur le site de l'OIE.

Promotion du numéro de *Panorama*

- promouvoir le numéro de *Panorama* par l'envoi d'un e-mail aux abonnés ;
- promouvoir le numéro du *Panorama* sur le site web général de l'OIE (Unité Communication sur la base des informations transmises par l'Unité des Publications).

Les délais relatifs à la mise en œuvre d'un numéro de *Panorama* sont déterminés par l'Unité de Publications.

Tableau 2 : Présentation détaillée des étapes de conception et de mise en œuvre d'un numéro de *Panorama*

Activités du projet	Date de début	Date de fin	Durée en jours	Responsables des actions
Tâche 1 : préparation du sommaire			Environ 30 jours	
T1,2 : identification des thématiques et des experts				
T1,3 : validation et mise à jour du sommaire				
Tâche 2 : sollicitation des experts			Environ 30 jours	
T2,1 : consultation des experts				
T2,2 : collecte des contributions				
Tâche 3 : relecture et validation des articles			Environ 30 jours	
T3,1 : relecture et validation des articles rédigés et des illustrations				
T3,2 : transmission de tous les articles au DGA Science, pour validation				
T3,3 : mise à jour des articles suite à la validation par le DGA, et transmission à l'Unité des Publications				
Tâche 4 : mise en œuvre			A déterminer	
T4,1 : révision initiale, traduction, révision finale				
T4,2 : vérification de la cohérence des articles				
T4,3 : publication du numéro de <i>Panorama</i>				
T4,4 : promotion du numéro de <i>Panorama</i> par e-mail et sur site général de l'OIE				

Source : auteure : proposition à partir de mon expérience, de celle de la responsable de stage, des responsables des précédents *Panorama* et de l'unité de Publications de l'OIE

Annexe 2 : Questionnaire relatif aux Partenariats Public-Privé et aux moyens de dissémination élaborés par l'OIE

Business Card

**87th OIE General Session:
The OIE PPP Kiosk survey**



Below is a short survey regarding the **OIE Public-Private Partnership (PPP) initiative** and the **PPP Kiosk**. Please take a few minutes to provide feedback and join the PPP network.

Please staple your Business Card above or complete your details below

Mr / Ms (delete as needed)

First name:..... Last name:.....

Country:.....

Title / organisation:

Sector: Public or Private

E-mail:

Please respond to the questions below regarding the PPP initiative

Do you know Public-Private Partnership (PPP)?

Yes

No

Is PPP already applied in your country in the veterinary domain?

Yes

If yes, in which area or topic?.....

No

Did you get the OIE PPP Handbook?

Yes

if yes, in which format? Electronic or Paper

No

Will you use the OIE PPP Handbook?

Yes If yes, how?.....

Probably not

What prompted you to come and visit the OIE PPP Kiosk?

Introduction by DG Banners Word of mouth Kiosk itself Business Cards Website

Others (please specify):

Which future OIE activities could help you develop PPPs in the veterinary domain in your environment?

.....

Are you interested in the OIE PPP e-Learning Course?

Yes

No

Please indicate if you have had access to other communication regarding the OIE PPP initiative?

.....

Your overall appreciation on the PPP kiosk?



If Please explain how the OIE could improve its Kiosk:

.....

Complete and return this survey at the OIE PPP Kiosk - Thank you!

Source : élaboration conjointe avec la responsable de stage

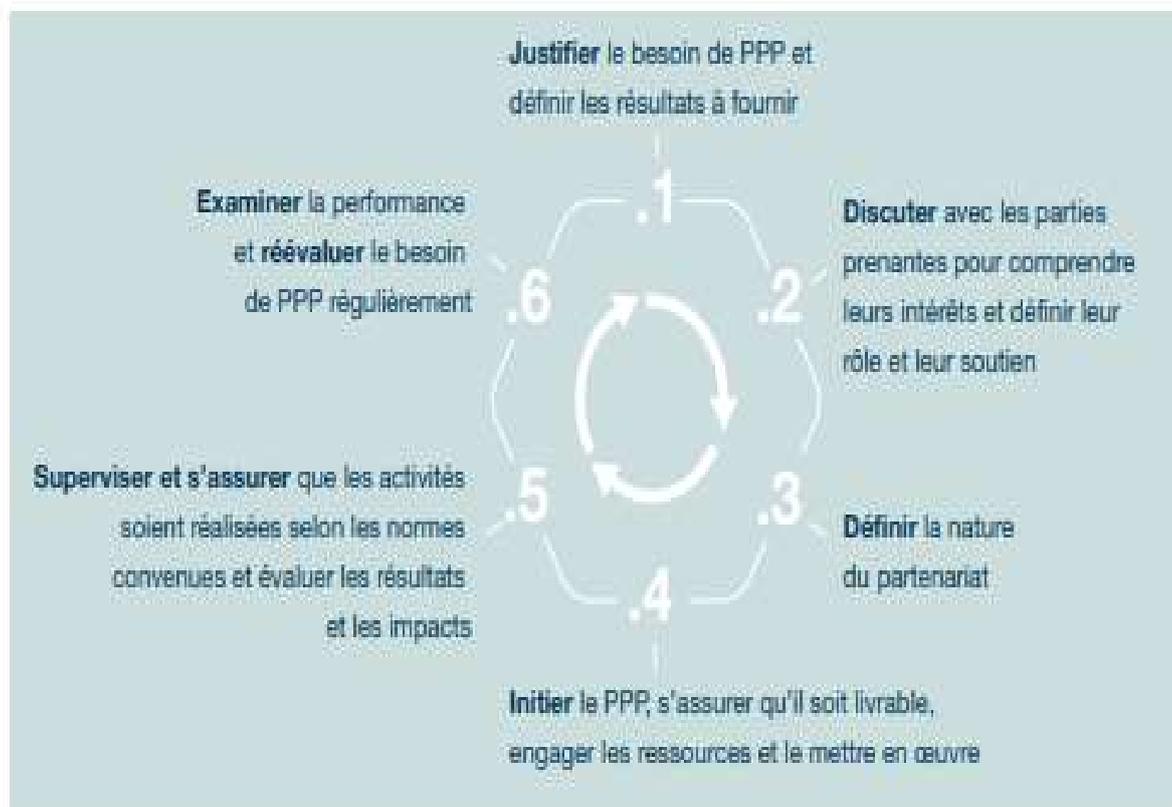
Annexe 3 ; Cycle d'activités des Partenariats Public-Privé

Partie 2 : Principes généraux

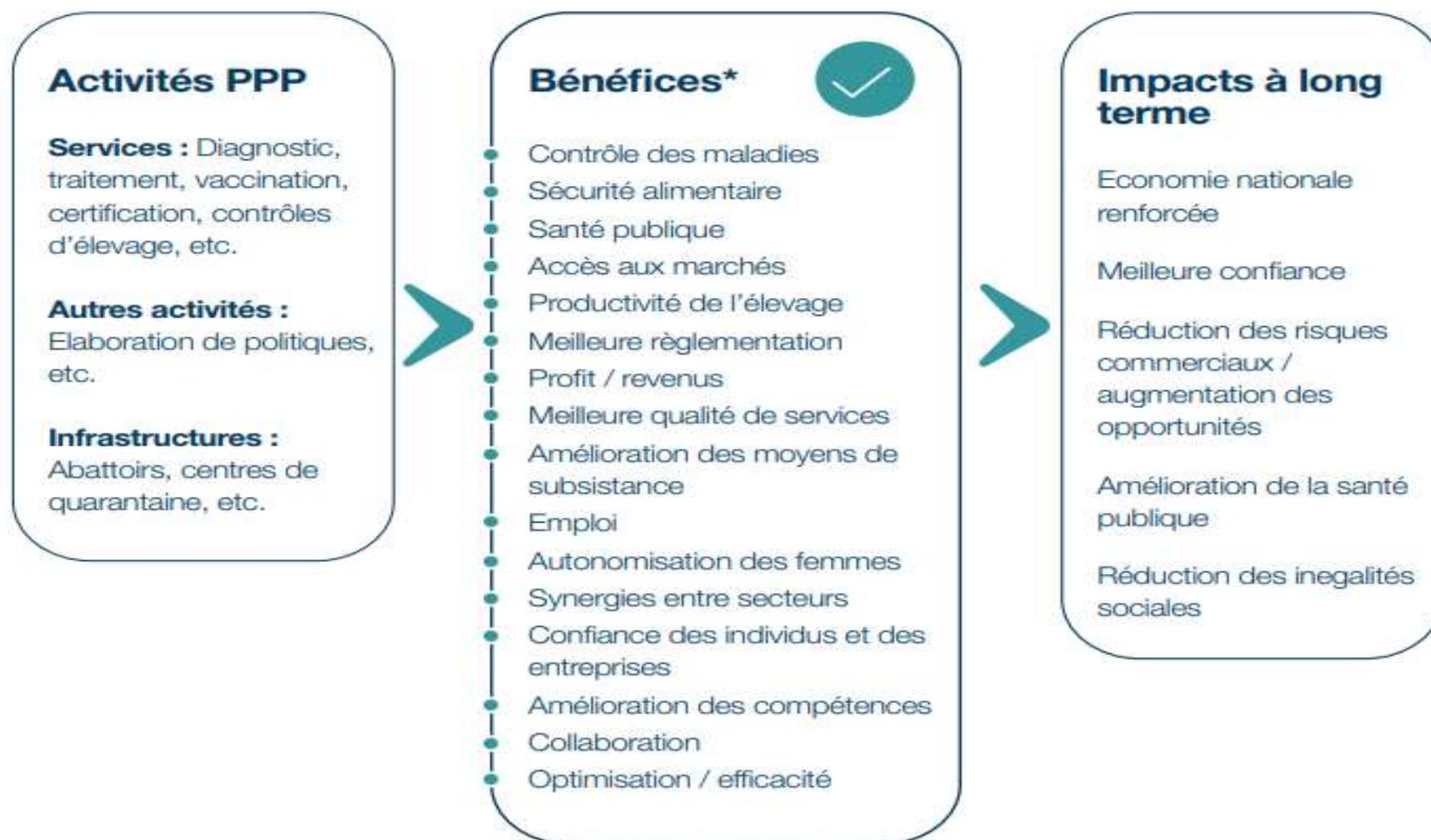
1. Introduction

1.1. La Partie 1 de ce Manuel énonce les arguments de haut niveau en faveur de la conclusion de Partenariats Public-Privé (PPP) afin de mieux fournir certains services dans le domaine vétérinaire. Cette deuxième partie examine les PPP plus en détail afin d'aider les cadres dirigeants à décider si un PPP peut améliorer la conception et/ou la livraison des résultats dont ils sont responsables et, le cas échéant, quelles sont les actions qu'ils devraient entreprendre pour que le PPP soit réussi et durable.

1.2. Le succès d'un PPP peut être vu comme un cycle d'activités effectuées soit de manière séquentielle, soit en parallèle :

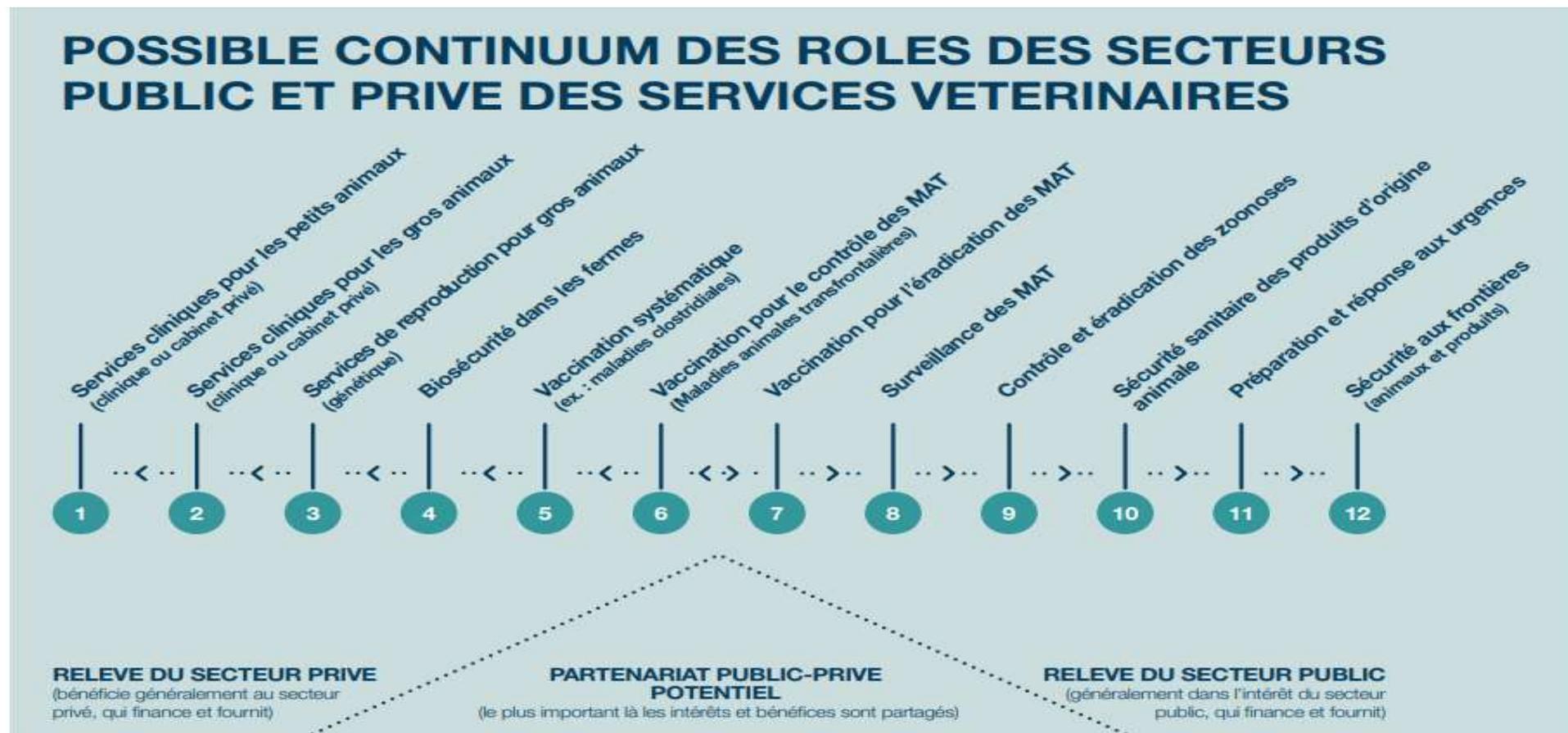


Annex 4 : activités, bénéfices et impacts à long terme



Source Manuel PPP de l'OIE

Annex 5 : Continuum des rôles entre secteurs public et privé



Source : Manuel PPP de l'OIE

Annexe 6 : Typologie des PPP élaborée par l’OIE

Une typologie mondiale des Partenariats public-privé pour soutenir les Services vétérinaires nationaux

L’initiative pour le rapprochement Public-Privé a pour but d’aider les Pays membres de l’OIE à élaborer des partenariats Public-Privé durables (PPP) visant à renforcer les Services vétérinaires. Pendant sa première phase, une centaine d’exemples de PPP ont été signalés et analysés afin de créer une typologie des PPP dans la santé animale, rassemblés en trois groupes distincts. Ceux-ci permettront aux acteurs concernés de définir quels types de PPP répondent le mieux aux besoins de leur pays. De plus, l’OIE développera des outils pour faciliter la création de partenariats à l’intérieur de chaque groupe.

Un PPP axé sur les besoins de services vétérinaires locaux sur le terrain, initié et financé par le secteur public.			
GROUPE UN	Partenaires privés	Action et gouvernance	Obstacles majeurs → Prochaine étape de l’OIE
	<ul style="list-style-type: none"> • Vétérinaires privés et Paraprofessionnels vétérinaires (PPV) • Associations vétérinaires • Organes vétérinaires statutaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Accréditation de vétérinaires privés et de PPV pour fournir une prestation de service sur le terrain (vaccination, surveillance, etc.) • Régie par un mandat sanitaire ou un contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et confiance • Financement et pérennité • Disponibilité et compétence de la ressource humaine

Un PPP axé sur le commerce, les exportations et/ou les intérêts commerciaux, initié à la fois par les secteurs public et privé			
GROUPE DEUX	Partenaires privés	Action and governance	Obstacles majeurs → Prochaine étape de l’OIE
	Des groupements de producteurs aux consortiums (qui peuvent inclure des organisations industrielles et potentiellement des entreprises privées)	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d’éradication ou épidémiologie • Accréditations et programmes de consultation • Législation et gouvernance solide 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits d’intérêts potentiels • Manque d’une gouvernance adaptée • Besoin plus important d’une bonne organisation du secteur privé, d’un engagement fort des partenaires, de financements durables et de personnel bien formé

Un PPP axé sur des objectifs de développement, initié et financé par le secteur privé.			
GROUPE TROIS	Partenaires privés	Action et gouvernance	Obstacles majeurs → Prochaine étape de l’OIE
	Entreprises locales et multinationales	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes communs avec les Services vétérinaires nationaux sur le contrôle des maladies, l’approvisionnement, les améliorations génétiques, etc. • Protocoles d’accord et contrats 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de gouvernance • Absence de ressources, sous la forme d’un effort de financement soutenu ou de personnel bien formé • Besoin plus important d’environnements politiques favorables

Source : OIE

Annexe 7 : Charte des Partenariats Public-Privé

12 principes pour les Partenariats Public-Privé dans le domaine vétérinaire

Les Partenariats Public-Privé constituent une approche conjointe selon laquelle les secteurs public et privé conviennent des responsabilités et partagent les ressources et les risques pour atteindre des objectifs communs qui génèrent des bénéfices de manière durable. Les principes suivants devraient être appliqués lors de la création de Partenariats Public-Privé (PPP) dans le but de fournir des services à des utilisateurs finaux dans le domaine vétérinaire.

1. Les Partenariats Public-Privé peuvent être initiés soit par le secteur public, soit par le secteur privé.
2. Le partenaire public doit s'assurer que le ou les services à fournir relèvent de son mandat légal ou politique et répondent aux objectifs dudit mandat.
3. Le partenaire public doit s'assurer que le PPP est licite et que toutes les obligations ou contraintes légales sont comprises et correctement mises en œuvre par toutes les parties.
4. Toutes les parties doivent s'assurer que tout partenariat public-privé est élaboré avec la transparence appropriée pour toutes les parties prenantes et que les acteurs privés importants bénéficient d'une égalité des chances pour s'y engager, par exemple en proposant de nouveaux projets ou en répondant à un appel d'offres lancé par le secteur public.
5. Toutes les parties doivent se mettre d'accord sur la définition du ou des services à fournir, sur la manière dont ils seront fournis et sur la manière dont ces prestations seront contrôlées, assurées et évaluées.
6. Le ou les services fournis par le PPP peuvent avoir des impacts et des bénéfices différents pour les secteurs public et privé.
7. Les bénéfices et impacts du ou des services fournis doivent être définis, compris et respectés par les deux parties.
8. La durée du partenariat doit être définie d'avance par les deux partenaires, avec la possibilité de le prolonger si cela est jugé approprié suite à une évaluation et à un examen conjoints.
9. Toutes les parties doivent engager les ressources nécessaires pour garantir une solide gouvernance conjointe du PPP.
10. Le ou les partenaires du secteur privé doivent avoir la possibilité de profiter des bénéfices et impacts obtenus par le biais du partenariat. Ceci doit se faire de manière transparente pour le partenaire public et ne doit pas se faire au détriment du service fourni ou de la réalisation des bénéfices/impacts attendus pour le secteur public.
11. Les termes du partenariat doivent être clairement définis, soit dans un contrat formel, soit sous une autre forme appropriée aux PPP et acceptable par toutes les parties du PPP.
12. Le PPP doit avoir une stratégie de dialogue et de communication agréée par les parties prenantes comprenant un processus adéquat d'autorisation.

Source : Manuel PPP de l'OIE

Annexe 8 : Bénéfices et impacts positifs des PPP

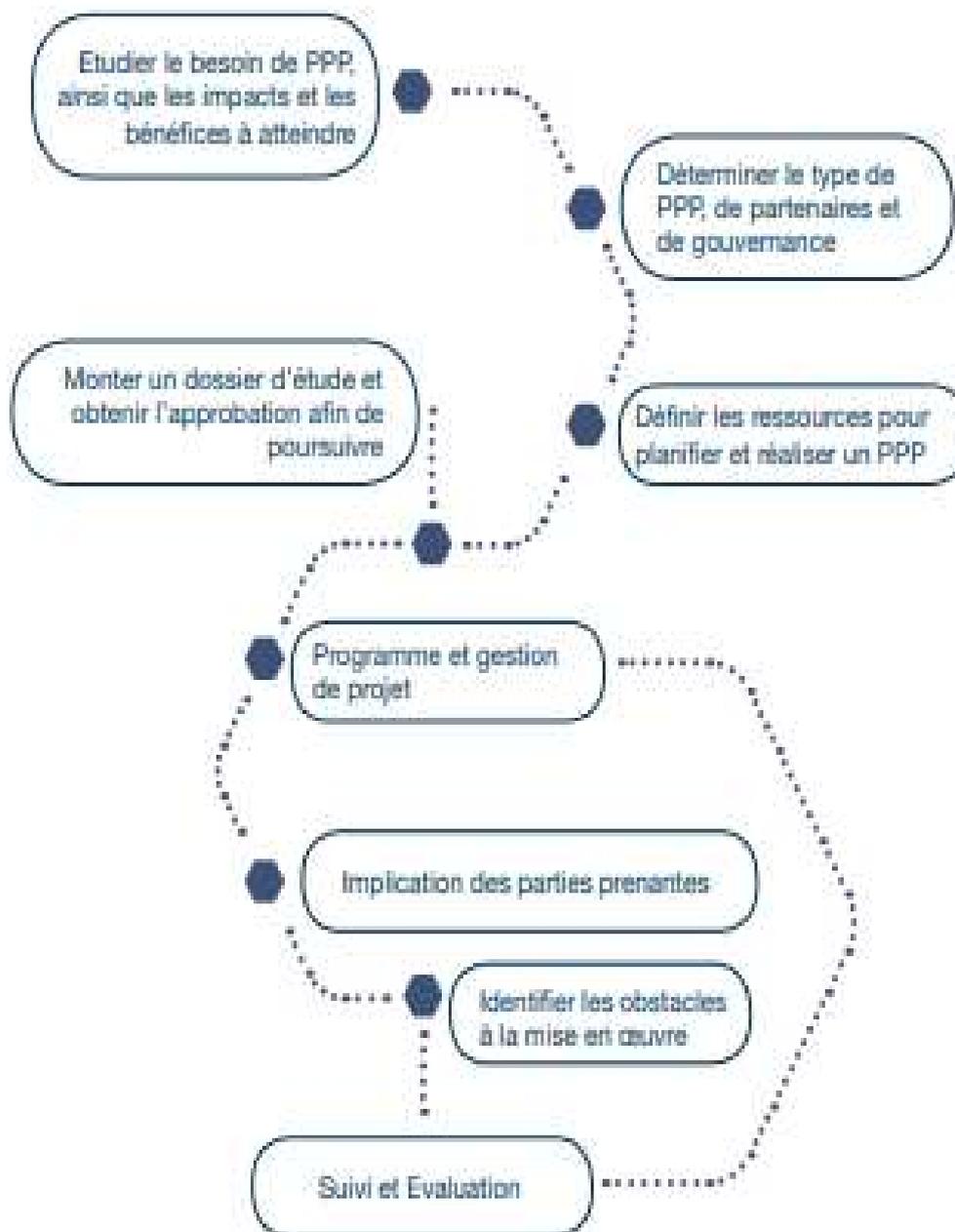
Principaux bénéfices et impacts positifs des PPP dans le domaine vétérinaire (tels que décrits dans l'enquête de 2017 de l'OIE sur les PPP)

Mots clés en termes de bénéfices	Détail de ces bénéfices	Impacts afférents
Profit / revenus	Amélioration des revenus privés ; croissance de l'économie locale et nationale	ECONOMIE (a), SOCIÉTAL (e)
Accès aux marchés	Demande accrue du marché ; accès accru aux marchés	ECONOMIE (a), COMMERCE (c)
Production Sécurité alimentaire	Accroissement de la productivité, accès aux protéines	ECONOMIE (a), SOCIÉTAL (e), CONFIANCE (d)
Contrôle des maladies Sécurité alimentaire	Réduction de la mortalité et des pertes de production	SANTE (d), ECONOMIE (a)
Compétences	Accroissement des compétences	CONFIANCE (d)
Amélioration de la qualité du service, collaboration Synergies, optimisation/ efficacité	Amélioration de la qualité des produits fournis et/ou des performances de l'action menée (production ; livraison de vaccins ; surveillance)	CONFIANCE (d)
	Les PPP en période de calme bénéficient aux actions et aux collaborations en situation d'urgence	CONFIANCE (d)
	Synergie des stratégies publiques et privées. Utilisation optimale des ressources pour chacun des secteurs	COMMERCE (c), CONFIANCE (d)
Confiance des individus et des entreprises	Confiance accrue (diminution des risques et du stress ; emploi plus sûr)	COMMERCE (c), CONFIANCE (d), SOCIÉTAL (e)
Meilleure réglementation	Garantie d'une réglementation correcte et efficace des activités des secteurs public et privé et prévention des risques pour les deux secteurs	COMMERCE (c), CONFIANCE (d)
Autonomisation des femmes Moyens de subsistance, y compris grâce à l'emploi	Augmentation des moyens de subsistance, scolarisation des enfants, autonomisation des femmes et des jeunes	SOCIÉTAL (e), SANTE (d), ECONOMIE (a)

Source : Manuel PPP de l'OIE

Annexe 9 : Les facteurs clés pour la réussite d'un Partenariat Public-Privé

Facteurs clés internes de succès pour la mise en œuvre de PPP individuels



(3)

Source : Manuel PPP

Annexe 10 : avantages et obstacles pour la mise en œuvre des PPP

Tableau 5. Aperçu des avantages et des problèmes des PPP dans le domaine SPS/dans le secteur agricole

AVANTAGES	PROBLÈMES
Économiques	Économiques
Atténuation et partage des risques	Contributions non équilibrées
Possibilité d'obtenir des fonds supplémentaires	Financement limité
Maximisation des gains et de la rentabilité économique	Manque de transparence et surveillance insuffisante de l'utilisation des fonds

Efficacité et compétitivité	Vision
Amélioration de la qualité et de la pertinence des activités grâce aux synergies entre les partenaires	Difficulté de définir un intérêt commun
Possibilité pour les petits agriculteurs d'accéder à des connaissances et à des technologies plus élaborées	Manque de clarté sur les objectifs du PPP et les rôles spécifiques des parties prenantes, d'où un faible engagement des partenaires
Complémentarité des aptitudes, des compétences et des ressources	Influence possible des considérations politiques sur les objectifs initiaux
Amélioration des résultats grâce à l'adoption plus large par les groupes d'utilisateurs	PPP considérés comme un travail supplémentaire, d'où une diminution de la participation des membres avec le temps
Maintien du dialogue et soutien des synergies	Corruption et conflits d'intérêts
Effets sur le commerce	Mise en œuvre
Renforcement de la position sur le marché grâce à l'amélioration des compétences	Création de mécanismes de fonctionnement complexes et bureaucratiques
Moyen plus rapide et plus efficace de se conformer aux normes SPS internationales et aux autres prescriptions à l'importation	Retards dans le processus de prise de décisions
Accroissement de la compétitivité	Attentes différentes et réticence à faire des compromis
Plus grande confiance des consommateurs dans les produits	Mauvaise communication entre les partenaires

Source : Travaux de STDF et de ses partenaires relatifs aux PPP