

Partenariats multipartites

pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030

Un rapport du

Groupe d'experts de haut niveau

sur la sécurité alimentaire et la nutrition

Janvier 2019

Rapports du Groupe d'experts

- #1 Volatilité des prix et sécurité alimentaire (2011)
- #2 Régimes fonciers et investissements internationaux en agriculture (2011)
- #3 Sécurité alimentaire et changement climatique (2012)
- #4 La protection sociale pour la sécurité alimentaire (2012)
- #5 Agrocarburants et sécurité alimentaire (2013)
- #6 Paysans et entrepreneurs: Investir dans l'agriculture des petits exploitants pour la sécurité alimentaire (2013)
- #7 La durabilité de la pêche et de l'aquaculture au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (2014)
- #8 Pertes et gaspillages de nourriture dans un contexte de systèmes alimentaires durables (2014)
- #9 L'eau, enjeu pour la sécurité alimentaire mondiale (2015)
- #10 Développement agricole durable au service de la SAN: quels rôles pour l'élevage? (2016)
- #11 Gestion durable des forêts au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (2017)
- #12 Nutrition et systèmes alimentaires (2017)
- #13 Partenariats multipartites pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (2018)

Tous les rapports du Groupe d'experts sont disponibles à l'adresse www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/fr/

Membres du Comité directeur du Groupe d'experts (2017-2019)

Patrick Caron (Président)
Mahmoud El Solh (Vice-Président)
Martin Cole
Louise O. Fresco
Alex Godoy-Faúndez
Maria Kadlečíková
Eileen Kennedy
Muhammad Khan
Xiande Li
Paul Mapfumo
Mohammad Saeid Noori Naeini
Elisabetta Recine
Shiney Varghese
Martin Yemefack
Rami Zurayk

Membres du Groupe d'experts chargés du projet

Moraka Nakedi Makhura (Chef d'équipe)
Matheus Alves Zanella
Eltighani Elamin
Madhura Swaminathan
Anke Weisheit

Coordonnateur du Groupe d'experts

Nathanaël Pingault

Le présent rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition a été approuvé par le Comité directeur du Groupe d'experts.

Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement l'avis officiel du Comité de la sécurité alimentaire mondiale et de ses membres et participants, ni celui du Secrétariat.

La reproduction du présent rapport et sa diffusion auprès d'un large public sont encouragées. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion sont à adresser par courriel à copyright@fao.org avec copie à cfs-hlpe@fao.org.

Référencement bibliographique du présent rapport:

HLPE. 2018. *Partenariats multipartites pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Un rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, Rome.

Photos de quatrième de couverture

©FAO: Riccardo De Luca, Giulio Napolitano, Danfung Dennis, Sean Gallagher, Noah Seelam, Vasily Maksimov, Christena Dowsett, Sergei Gapon, Atul Loke, Rakibul Hasan, Ami Vitale, Joseph Agcaoili, Alessandra Benedetti, Luis Tato; ©Chris Steele-Perkins/Magnum Photos pour la FAO; ©Apollin Fotso Kuate.

Table des matières

AVANT-PROPOS	9
RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS	13
Résumé	13
Partenariats multipartites: contexte et définitions	14
Cartographie des partenariats multipartites et de leur diversité.....	16
Partenariats multipartites: avantages et limites	17
Voies possibles pour renforcer la contribution des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire et à la nutrition	19
Recommandations	21
INTRODUCTION	25
1 PARTENARIATS MULTIPARTITES: CONTEXTE ET DÉFINITIONS	27
1.1 Champ d'étude: les partenariats multipartites pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	27
1.2 Financement du développement: le déficit d'investissement	30
1.2.1 Besoins en matière de financement du développement durable	30
1.2.2 Financement du développement: le déficit d'investissement.....	32
1.2.3 Sources de financement.....	34
1.3 Partenariats multipartites: émergence et consolidation d'une nouvelle approche de la gouvernance, au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition et du développement durable	36
1.4 Partenariats multipartites: concepts et définition	39
1.4.1 «Parties prenantes» ou «acteurs»?	39
1.4.2 Partenariats «multi»-partites: différentes sphères de parties prenantes	40
1.4.3 «Partenariats» ou «plateformes»?	42
1.4.4 Partenariats multipartites: définition	43
1.5 Partenariats multipartites: un mécanisme approprié pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition?	45
1.6 À la lumière du contexte exposé: dans quelle mesure les partenariats multipartites peuvent-ils contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition?	47
2 CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS MULTIPARTITES ET DE LEUR DIVERSITÉ	49
2.1 Partenariats multipartites: un ensemble de critères de description	49
2.1.1 Domaine d'action thématique (Question 2)	49
2.1.2 Échelle et zone géographique couverte (Question 5).....	50
2.1.3 Structure et modalités d'organisation (Questions 6 à 11)	52
2.1.4 Structure de financement (Question 12)	57
2.1.5 Principaux domaines d'intervention (Questions 13 et 14).....	58
2.2 Création conjointe de connaissances et renforcement des capacités	60
2.3 Sensibilisation	63
2.4 Établissement de normes	64
2.5 Action	68
2.5.1 Partenariats engagés dans la gestion des ressources naturelles.....	69
2.5.2 Partenariats engagés dans le développement agricole, la transformation et la distribution de produits alimentaires.....	72

2.6	Collecte de fonds et mobilisation de ressources	75
2.7	Observations finales	77
3.	PARTENARIATS MULTIPARTITES: AVANTAGES ET LIMITES	78
3.1	Partenariats multipartites: avantages potentiels	78
3.1.1	Mise en commun de ressources complémentaires, partage des risques et des responsabilités.....	78
3.1.2	Renforcement de la compréhension mutuelle et formation d'un consensus	80
3.2	Limites et obstacles	82
3.2.1	Tensions entre les partenaires	82
3.2.2	Asymétries de pouvoir entre les partenaires	85
3.2.3	Coûts de transaction	87
3.3	Partenariats multipartites: critères de performance	88
3.3.1	Critères liés aux résultats	90
3.3.2	Critères liés au processus	95
3.3.3	Partenariats multipartites: un cadre logique à des fins d'évaluation de la performance	101
3.4	Observations finales	103
4.	VOIES POSSIBLES POUR RENFORCER LA CONTRIBUTION DES PARTENARIATS MULTIPARTITES À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET À LA NUTRITION.....	106
4.1	Amélioration de l'efficacité des partenariats multipartites: conditions internes	106
4.1.1	Créer des liens de confiance et favoriser les synergies entre les partenaires.....	108
4.1.2	Reconnaître les asymétries de pouvoir et y remédier.....	111
4.1.3	Réduire les coûts de transaction	114
4.2	Amélioration de l'efficacité des partenariats multipartites: environnement extérieur ..	115
4.2.1	Renforcer la transparence et la responsabilisation	116
4.2.2	Mettre en commun les connaissances et renforcer les capacités	118
4.2.3	Favoriser la convergence des politiques et mettre en place des institutions solides à tous les niveaux.....	119
4.3	Financement de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable: voies à suivre.....	122
4.3.1	Canaliser les fonds publics et privés au profit de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.....	122
4.3.2	Financer la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable: les possibilités offertes par des mécanismes de financement novateurs.....	126
4.4	Observations finales	132
	CONCLUSION.....	134
	REMERCIEMENTS	136
	BIBLIOGRAPHIE	137
	ANNEXES	158
Annexe 1	Partenariats multipartites existants: questionnaire destiné à la présentation d'études de cas	158
Annexe 2	Glossaire.....	164
Annexe 3	Cycle des projets du HLPE	172

Liste des figures

Figure 1	Financements extérieurs à destination des pays en développement, exprimés en prix courants, de 2000 à 2015	35
Figure 2	Logique de l'action collective: création d'un partenariat multipartite	44
Figure 3	Partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition: modèle logique de l'action collective	89
Figure 4	Partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition: un cadre logique à des fins d'évaluation de la performance.....	102
Figure 5	Cycle des projets du Groupe d'experts de haut niveau	174

Liste des définitions

Définition 1	Partenariats multipartites	45
--------------	----------------------------------	----

Liste des tableaux

Tableau 1	Investissements actuels, besoins et déficits d'investissement, et contribution du secteur privé dans les principaux secteurs visés par les ODD dans les pays en développement	33
Tableau 2	Les six étapes de la création d'un partenariat multipartite	107
Tableau 3	Surveillance et contrôle intergouvernementaux des partenariats multipartites, dans le contexte du Programme 2030	117

Liste des encadrés

Encadré 1	Biens publics et biens privés: définitions générales	29
Encadré 2	L'effet catalyseur du financement public en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition: le cas du Brésil	36
Encadré 3	Évaluation rurale participative	37
Encadré 4	Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition	50
Encadré 5	Réseau d'analyse des politiques agricoles et alimentaires et des ressources naturelles	51
Encadré 6	Programme Wadi.....	52
Encadré 7	Mouvement pour le renforcement de la nutrition.....	53
Encadré 8	Programme pour des systèmes alimentaires durables du Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables.....	55
Encadré 9	PPP œuvrant à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.....	56
Encadré 10	Mobilisation et coordination des ressources: le rôle de la Banque mondiale	59
Encadré 11	Exemples de partenariats multipartites engagés dans la création conjointe de connaissances	61
Encadré 12	Exemples de partenariats multipartites engagés dans le partage des connaissances et dans le renforcement des compétences	62
Encadré 13	Exemples de partenariats multipartites engagés dans des activités de plaidoyer et de sensibilisation	63
Encadré 14	Normes de durabilité issues d'une approche multipartite	66
Encadré 15	Forums multipartites destinés à définir et évaluer les voies possibles vers le développement durable	68
Encadré 16	Module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire	69
Encadré 17	Gestion intégrée des paysages	70
Encadré 18	Exemples de partenariats multipartites engagés dans la gestion des ressources naturelles	71
Encadré 19	Partenariats multipartites pour le développement agricole et la production alimentaire ...	72
Encadré 20	Distribution de produits alimentaires	74

Encadré 21 Achats au service du progrès	75
Encadré 22 Exemples de partenariats multipartites engagés dans la collecte de fonds et la mobilisation de ressources	76
Encadré 23 Programme Acheter aux Africains pour l’Afrique (PAA Afrique)	79
Encadré 24 Mission FAO/PAM d’évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République arabe syrienne	81
Encadré 25 Plateforme de partenariat du Programme détaillé pour le développement de l’agriculture africaine.....	82
Encadré 26 Initiative Partenariat contre la corruption.....	85
Encadré 27 Les six dimensions de l’évaluation de l’impact.....	92
Encadré 28 Partenariat pour l’eau à usage agricole en Afrique	94
Encadré 29 Initiatives multipartites visant à renforcer la transparence	99
Encadré 30 Évaluation de la performance du programme Kudumbashree.....	102
Encadré 31 Création de nouveaux débouchés dans les hauts plateaux centraux de l’Équateur	109
Encadré 32 Mise en œuvre des Directives volontaires en Afrique du Sud	111
Encadré 33 Forum mondial des pêcheurs et des travailleurs de la pêche	119
Encadré 34 Une plateforme multiacteurs pour la mise en œuvre des Directives volontaires au Sénégal.....	120
Encadré 35 Changement institutionnel et action collective au Népal	121
Encadré 36 Politique relative aux services bancaires et au crédit en Inde	125
Encadré 37 L’économie sociale et solidaire.....	126
Encadré 38 Financement mixte et besoins de développement	127
Encadré 39 La nouvelle loi indienne relative aux sociétés (2013).....	130
Encadré 40 L’épargne communautaire comme garantie pour le développement autonome.....	131

AVANT-PROPOS

Le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE) assure l'interface entre scientifiques et décideurs au sein du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) des Nations Unies, qui est, au niveau mondial, la principale plateforme internationale et intergouvernementale, ouverte et s'appuyant sur des données probantes, au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Les rapports du HLPE offrent une base factuelle commune permettant d'étayer le processus multipartite de convergence des politiques au sein du CSA. Le HLPE s'efforce de donner, dans ses rapports, une vue d'ensemble du sujet choisi par le CSA, en s'appuyant sur les données scientifiques disponibles les plus fiables et en prenant en considération différentes formes de savoir. Il s'attache à faire la lumière sur des informations et des connaissances contradictoires, à expliquer les contextes et les raisonnements dans lesquels s'inscrivent les controverses et à mettre en évidence les nouveaux enjeux. Ses rapports sont l'aboutissement d'un dialogue ouvert et constant entre les experts du HLPE (membres du Comité directeur, équipe de projet, évaluateurs externes) et un large éventail de détenteurs de connaissances à travers le monde, ce qui contribue à jeter des ponts entre les régions et les pays, entre les disciplines scientifiques et les expériences professionnelles.

Après avoir reculé pendant de nombreuses années, la faim progresse à nouveau et 815 millions de personnes continuent de souffrir de sous-alimentation dans le monde. Comme l'a montré le rapport le plus récent du HLPE, intitulé *Nutrition et systèmes alimentaires* (2017a), la malnutrition sous toutes ses formes – dénutrition, carences en micronutriments, excès pondéral et obésité – touche à l'heure actuelle tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu. Une personne sur trois souffre de malnutrition et, si les tendances en cours se confirment, cette proportion pourrait atteindre une personne sur deux d'ici à 2030, soit un chiffre bien loin de l'objectif de développement durable (ODD 2) visant à éliminer la faim et toutes les formes de malnutrition à ce même horizon.

Comme en témoignent la diversité des questions thématiques choisies par le CSA et les notes du HLPE sur les *Questions cruciales et émergentes*, la sécurité alimentaire et la nutrition sont conditionnées par de nombreux facteurs – environnementaux, économiques et sociaux – et par leur gouvernance. Dans nombre de ses publications antérieures, le HLPE a également mis en lumière, sous des angles différents, l'importance cruciale que revêtent la sécurité alimentaire et la nutrition, qui constituent à la fois une condition essentielle à remplir et un défi intersectoriel à relever pour réaliser non seulement l'ODD 2, mais aussi le Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans son ensemble.

Dans les rapports qu'il a établis jusqu'à présent, le HLPE préconise des transformations radicales et suggère plusieurs voies à suivre pour mettre en place des systèmes alimentaires plus durables, à diverses échelles, afin de lutter contre les multiples fardeaux de la malnutrition. Les éléments probants à notre disposition sont déjà amplement suffisants pour affirmer que l'atermoiement n'est plus envisageable: les coûts à court terme de l'action peuvent sembler élevés, mais l'inaction fera, à n'en pas douter, peser un poids bien plus lourd sur les générations futures.

En 2015, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le Programme d'action d'Addis-Abeba ont encouragé le recours aux partenariats multipartites pour compléter les efforts déployés par les gouvernements et les organisations internationales et pour «mobiliser et partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable».

Cela étant, l'importance croissante que prennent les partenariats multipartites dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition n'est pas sans susciter la controverse. Outre le débat entourant la signification précise des différents concepts qui entrent en jeu, les scientifiques et d'autres acteurs s'interrogent sur les avantages et les limites des partenariats multipartites, leur efficacité et même leur bien-fondé en tant que mécanisme institutionnel utilisé pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Ils s'interrogent également au sujet des conditions requises pour permettre à ces partenariats de contribuer de manière efficace à la concrétisation du droit à une alimentation adéquate. Ainsi, comme l'illustre le présent rapport, les partenariats multipartites doivent être considérés non pas comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen. Loin de constituer une panacée, ils ne peuvent pas régler à eux seuls tous les problèmes ni convenir à toutes les situations.

L'élaboration du présent rapport a posé de nouveaux défis au HLPE: ses études précédentes traitaient de questions en rapport avec la sécurité alimentaire et la nutrition qui avaient déjà fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques et sur lesquelles on disposait donc d'un vaste corpus de données. Dans le cas présent en revanche, comme le met en évidence le rapport, ce n'est que depuis peu que les partenariats multipartites sont perçus comme un sujet d'étude digne d'intérêt dans les ouvrages scientifiques traitant de la question de la sécurité alimentaire et de la nutrition au-delà de la sphère des sciences sociales. Les données factuelles à notre disposition sont encore parcellaires et limitées sur la durée; de plus, leur portée est restreinte et elles évoluent rapidement. Elles sont essentiellement issues de communications produites par les partenariats eux-mêmes ou d'évaluations partielles portant sur un nombre restreint de partenariats.

Dans ce contexte, le présent rapport ne propose pas une analyse exhaustive de tous les enjeux qui se posent. Il cherche plutôt à clarifier les concepts et soulève les principales questions. Il ne fournit pas d'examen détaillés et comparatifs de l'ensemble des partenariats multipartites qui existent aujourd'hui, mais dresse une liste de critères pertinents à l'aide desquels les gouvernements et les acteurs non étatiques pourront réaliser leurs propres évaluations. Il envisage également les voies possibles pour améliorer la contribution des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire et à la nutrition selon une approche durable, dans la perspective de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate.

Ici, plus que pour toute autre étude antérieure, la démarche inclusive – et multipartite – adoptée par le HLPE pour élaborer ses rapports – démarche qui prévoit deux consultations ouvertes pour permettre la participation de toutes les parties prenantes et met en pratique les principes et méthodes proposés dans le présent rapport –, revêt autant d'importance que son résultat. Les données brutes (y compris l'ensemble des contributions et des études de cas) obtenues lors de ces consultations de même que tous les documents préliminaires produits

tout au long du processus d'élaboration du rapport sont consultables sur le site web du HLPE et doivent être considérés, au même titre que le rapport final, comme un résultat majeur de la présente étude du HLPE.

Il ressort du présent rapport qu'une transparence et une responsabilisation accrues s'imposent pour renforcer la contribution des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. À cet égard, l'étude réalisée ici par le HLPE tout autant que le questionnaire qu'elle contient en annexe ont pour objet de fournir aux gouvernements et aux acteurs non étatiques des outils qui les aideront à recueillir et à mettre en commun des informations sur les partenariats multipartites selon une méthodologie commune.

Je suis certain que ce rapport, établi à la demande du CSA pour éclairer ses débats à sa quarante-cinquième session plénière qui se tiendra en octobre 2018, fournira des éléments utiles qui viendront nourrir les réflexions au sein du Comité, de même qu'aux niveaux national et régional, et ouvriront de nouvelles perspectives de recherche sur les partenariats multipartites en vue de renforcer la contribution de ces derniers au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Au nom de tous mes collègues du Comité directeur du HLPE, je tiens à remercier pour leur collaboration tous les experts qui ont participé, à titre bénévole, à l'élaboration de ce rapport. Mes remerciements vont en premier lieu au responsable de l'équipe de projet du HLPE, Moraka Nakedi Makhura (Chef d'équipe, Afrique du Sud), et aux membres de cette équipe: Matheus Alves Zanella (Brésil), Eltighani Elamin (Soudan), Madhura Swaminathan (Inde) et Anke Weisheit (Allemagne).

Les suggestions des spécialistes externes qui ont procédé aux examens par les pairs ont été d'une grande utilité, tout comme les observations formulées par un grand nombre d'experts et d'institutions qui ont contribué au rapport à bien des égards, notamment par l'intermédiaire des consultations électroniques ouvertes organisées tant sur le champ d'étude que sur la version préliminaire (V0) du rapport. Je souhaite aussi remercier le Secrétariat du HLPE pour l'appui inestimable qu'il apporte à notre travail.

Enfin, je tiens à témoigner ma gratitude envers tous les partenaires fournisseurs de ressources qui ont assuré aux travaux du HLPE un appui indépendant, sans lequel le Groupe d'experts de haut niveau n'aurait pas pu publier le présent rapport. Mes collègues du Comité directeur du HLPE et de l'équipe de projet ainsi que moi-même sommes prêts, avec le concours du Secrétariat du HLPE, à aider les membres du CSA et les participants à diffuser le présent rapport en vue de renforcer l'influence des travaux du Comité au-delà de Rome, à différents échelons.

Patrick Caron

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'C' shape with the name 'Caron' written inside it.

Président du Comité directeur du Groupe d'experts de haut niveau
sur la sécurité alimentaire et la nutrition, 14 juin 2018

RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS

Résumé

Il apparaît avec une évidence croissante que, face aux enjeux complexes et multidimensionnels que représentent la sécurité alimentaire et la nutrition, il faut adopter des approches globales et intersectorielles qui visent à mettre en commun les ressources, les savoirs et les connaissances spécialisées de diverses parties prenantes.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en plus de définir les objectifs de développement durable (ODD), énonce les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. L'ODD 17, en particulier, préconise de «renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites» pour mener à bien le Programme 2030. Il invite par ailleurs les États et autres parties prenantes à «encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile» permettant de «mobiliser et partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable».

Dans ce contexte, en octobre 2016, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) des Nations Unies a demandé au Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE) de produire un rapport sur le thème «*Partenariats multipartites pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030*», en vue d'éclairer les débats du Comité à sa quarante-cinquième session plénière (octobre 2018).

La place de plus en plus importante qu'occupent les partenariats multipartites dans le paysage de la gouvernance alimentaire à différents niveaux n'est pas sans susciter la controverse. Outre le débat conceptuel entourant la signification précise de notions telles que «parties prenantes» et «partenariats», les scientifiques et d'autres acteurs s'interrogent sur les avantages et les limites des partenariats multipartites, leur efficacité et même leur bien-fondé en tant que mécanisme institutionnel utilisés pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Ils s'interrogent également au sujet des conditions requises pour permettre à ces partenariats de contribuer de manière efficace à la concrétisation du droit à une alimentation adéquate. Ainsi, comme l'illustre le présent rapport, les partenariats multipartites doivent être considérés non pas comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen. Loin de constituer une panacée, ils ne peuvent pas régler à eux seuls tous les problèmes ni convenir à toutes les situations. C'est pourquoi nous avons consacré le dernier chapitre du rapport aux conditions internes et à l'environnement extérieur qui pourraient favoriser une contribution plus efficace des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire et à la nutrition selon une approche durable.

La plupart des rapports établis jusqu'ici par le Groupe d'experts de haut niveau traitent de questions qui avaient déjà fait l'objet de nombreuses études scientifiques et sur lesquelles on disposait donc d'un vaste corpus de données. Dans le cas présent en revanche, comme le met en évidence le rapport, ce n'est que récemment que les partenariats multipartites sont apparus comme un sujet d'étude suscitant l'intérêt des communautés scientifiques au-delà de la sphère des sciences sociales. Ces communautés demeurent toutefois de taille modeste. Les données factuelles à notre disposition sont encore limitées sur la durée, leur portée est restreinte et elles évoluent rapidement. Il n'est guère facile de trouver des informations détaillées à disposition du public sur les partenariats multipartites existants, notamment en ce qui concerne leur budget, leur financement et leur efficacité. La majeure partie des données accessibles sont directement publiées par les partenariats eux-mêmes, sans que l'on ait la moindre garantie qu'elles ont fait l'objet d'une vérification indépendante. Des recherches et des efforts plus poussés s'imposent en vue de créer un recueil de données plus complet sur ces partenariats et les résultats de leur action.

Dans ce contexte, le présent rapport ne peut proposer une analyse exhaustive de toutes les questions qui se posent. Il cherche plutôt à clarifier les concepts et à cerner les principaux enjeux à la lumière des éléments factuels, des données et des observations les plus fiables dont on dispose. Toujours du fait des raisons évoquées précédemment, le présent rapport ne peut pas fournir d'analyse détaillée de l'ensemble des partenariats multipartites qui existent aujourd'hui; il dresse une liste de critères pertinents à l'aide desquels les gouvernements et les acteurs non étatiques pourront réaliser leurs propres évaluations selon une méthodologie commune et dégager des pistes d'amélioration.

Le présent rapport et les recommandations sur lesquelles il débouche visent à aider les États et les acteurs non étatiques à renforcer la contribution des partenariats multipartites à la concrétisation du droit à une alimentation adéquate, notamment en favorisant la transparence et la responsabilisation ainsi que la création et le partage de connaissances, facteurs de progrès.

Partenariats multipartites: contexte et définitions

1. La malnutrition sous toutes ses formes – dénutrition, carences en micronutriments, excès pondéral et obésité – touche à l'heure actuelle tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu. Comme l'ont mis en évidence les rapports précédents du Groupe d'experts de haut niveau, on se doit d'agir pour transformer en profondeur les systèmes alimentaires afin de consolider les quatre piliers de la sécurité alimentaire et de la nutrition (disponibilité, accès, utilisation et stabilité) et de concrétiser le droit à une alimentation adéquate pour tous.
2. Nombre de décideurs et de donateurs attirent l'attention sur le désengagement des États à l'échelle nationale et sur le manque de financement public consacré au développement à l'échelle internationale. Dans ce contexte, ils plaident pour une intervention croissante du secteur privé dans le financement de la sécurité alimentaire et de la nutrition et, plus largement, du Programme 2030. À leurs yeux, les partenariats multipartites constituent l'une des voies possibles pour mobiliser de nouvelles ressources financières, notamment en provenance d'investisseurs privés ou philanthropiques, ressources qui serviront de levier complémentaire aux efforts déployés par les pouvoirs publics pour réaliser le Programme 2030. Il n'en demeure pas moins cependant que c'est aux États qu'il incombe, en dernier ressort, d'adopter des stratégies efficaces non seulement pour éliminer la faim et toutes les formes de malnutrition, mais aussi pour encadrer les actions de toutes les parties prenantes de sorte qu'elles aillent dans le sens de l'intérêt public et de la concrétisation du droit à une alimentation adéquate. Dans cette perspective, un engagement renouvelé de la part des États s'impose tout autant qu'un renforcement de l'investissement public en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que du développement durable. Tout l'enjeu sera ensuite de coordonner les efforts de l'ensemble des parties prenantes, étatiques ou non, au moyen de mécanismes de gouvernance adéquats pour garantir un meilleur accès à ce bien public que constituent la sécurité alimentaire et la nutrition.
3. Les besoins en matière de financement à l'appui du développement durable peuvent être regroupés en trois catégories, à savoir: i) les investissements destinés à combler les *besoins essentiels* (élimination de la pauvreté et de la faim, amélioration de la santé et de l'éducation, accès à des services énergétiques abordables et promotion de l'égalité des sexes), ii) les investissements visant à répondre aux *besoins nationaux en matière de développement durable* (notamment en ce qui concerne le développement des infrastructures et le développement rural) et iii) les investissements requis pour faire face aux *défis mondiaux* (y compris le changement climatique et la protection de l'environnement à l'échelle planétaire) et pour assurer la fourniture de biens publics mondiaux.
4. Dans son *Rapport sur l'investissement dans le monde*, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) (UNCTAD, 2014) estime que le déficit d'investissement annuel en ce qui concerne la réalisation des ODD dans les pays en développement s'élève à quelque 2 500 milliards d'USD. Si l'on compare ce chiffre au niveau d'investissement actuel (de l'ordre de 1 400 milliards d'USD), l'écart semble colossal. Toutefois, il convient de noter que: i) tous les ODD sont intimement liés, de sorte que des approches intégrées peuvent favoriser les synergies entre les secteurs et réduire les besoins de financement; ii) l'inaction coûterait bien plus cher que les mesures correctives; iii) un changement, même mineur, dans la répartition des ressources existantes¹ peut avoir une incidence majeure sur la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que sur le développement durable. En d'autres termes, le défi ne consiste pas simplement à mobiliser de nouvelles ressources, mais également à assurer une coordination plus efficace et une allocation mieux ciblée des ressources actuelles pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et pour favoriser la réalisation du Programme 2030.

¹ Selon le Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable des Nations Unies, la valeur actuelle des actifs financiers mondiaux s'établit à 225 000 milliards d'USD, et l'épargne mondiale atteint 22 000 milliards d'USD par an (UN, 2014).

5. Pour parvenir à combler le déficit d'investissement, il faudra sans doute solliciter et coordonner la participation de l'ensemble des parties prenantes tout en veillant à faire bon usage de toutes les sources de financement disponibles, nationales et internationales, publiques et privées, à des conditions préférentielles et aux conditions du marché. Cette situation a conduit à l'émergence rapide de partenariats multipartites au cours des 20 dernières années, dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance au service du développement durable à différents niveaux, même si l'idée de faire participer une pluralité d'acteurs aux processus décisionnels est plus ancienne que la notion de partenariat multipartite à proprement parler et s'applique à toutes sortes de cas de figure.
6. Le terme «partie prenante» renvoie généralement à tout individu ou groupe qui est concerné – du fait d'un intérêt de nature financière ou autre – par une question ou un enjeu. Il désigne tout individu ou groupe sur lequel une situation ou un enjeu, ou les objectifs d'une organisation, ont des répercussions ou qui peut lui-même avoir une incidence sur cette situation, cet enjeu ou ces objectifs. Toutefois, dans la mesure où derrière la notion de «partie prenante» il y a d'importantes divergences en termes de droits, de rôles, de responsabilités, d'intérêts, de motivations, d'influence et de légitimité, certains auteurs préconisent l'emploi du terme «acteur». Ils font valoir que, du point de vue des droits de la personne, une distinction fondamentale doit être faite entre les citoyens, en qualité de «détenteurs de droits», et les «porteurs d'obligations» (généralement les États et les organisations intergouvernementales), qui sont tenus de respecter, de protéger et de concrétiser le droit à une alimentation adéquate.
7. Les publications scientifiques répartissent en général les parties prenantes en trois grandes sphères selon leur statut juridique, à savoir le *secteur public*, le *secteur privé* et la *société civile*. Cette classification peut certes sembler réductrice, compte tenu de la grande diversité de parties prenantes qu'englobe chaque catégorie et des multiples analyses qui pourraient être faites en vue d'une classification, mais elle donne une vision d'ensemble qui s'avère utile dans la perspective des débats politiques.
8. Les partenariats multipartites peuvent créer des relations de travail, parfois de longue durée, engager un dialogue et établir un climat de confiance entre différentes parties prenantes qui, partageant ressources, responsabilités, risques et avantages, deviennent des partenaires tournés vers la réalisation d'objectifs communs. De ce fait, il convient de bien faire la distinction entre les partenariats de ce type et des arrangements ponctuels ou des contrats classiques, dans le cadre desquels la collaboration prend fin à la conclusion des activités prévues et qui génèrent des retombées économiques pour les différentes parties. Il importe également d'établir une distinction claire entre les partenariats multipartites et des mécanismes ou plateformes plus larges réunissant divers acteurs: i) dans le cadre desquels la participation est ouverte à tous ou est définie par la loi, ce qui signifie que les partenaires ne sont pas cooptés comme dans le cas de certains partenariats multipartites; ii) dans le cadre desquels le pouvoir de décision demeure indiscutablement et entièrement dans les mains des gouvernements. Ces caractéristiques ont des répercussions importantes en termes de légitimité et de responsabilité.
9. Compte tenu de l'ensemble des éléments susmentionnés, les partenariats multipartites sont définis comme suit dans le présent rapport: «tout mécanisme de collaboration entre des parties prenantes issues d'au moins deux sphères différentes de la société (secteur public, secteur privé et/ou société civile), qui mettent leurs ressources en commun, partagent les risques et les responsabilités en vue de résoudre un problème commun, de régler un conflit, d'élaborer une vision commune, d'atteindre un objectif commun, de gérer une ressource commune et/ou d'assurer la protection, la réalisation ou la fourniture d'un produit d'intérêt collectif et/ou public²». Le présent rapport s'intéresse plus particulièrement aux partenariats multipartites intervenant dans le domaine des systèmes alimentaires et au rôle que ceux-ci peuvent jouer, directement ou indirectement, dans le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

² Aux termes de cette définition, la notion d'intérêt «collectif» s'entend de l'intérêt commun des parties prenantes engagées ou représentées dans le partenariat multipartite, tandis que la notion d'intérêt «public» renvoie à l'intérêt général de l'ensemble de la société, considérée dans toutes ses sphères, que celles-ci soient ou non représentées au sein du partenariat. Les tensions qui peuvent naître de l'opposition entre ces deux types d'intérêts peuvent placer les partenariats multipartites dans une situation extrêmement délicate et remettre en cause leur légitimité.

10. Dans la mesure où les partenariats multipartites figurent parmi les moyens à privilégier pour mettre en œuvre le Programme 2030, certains acteurs s'efforcent de trouver des solutions pour renforcer leur contribution au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. D'autres acteurs, à l'inverse, continuent de s'interroger sur la pertinence et le bien-fondé de ces partenariats et insistent davantage sur la nécessité de réexaminer la question de l'emploi des fonds publics.
11. Les points de vue des parties prenantes divergent quant aux avantages et aux limites que peuvent présenter les partenariats multipartites. Confrontés à des restrictions budgétaires, certains États peuvent voir dans ces mécanismes une solution intéressante pour mobiliser de nouvelles ressources, y compris des fonds privés, à l'appui de la réalisation de priorités publiques. Certains acteurs privés peuvent considérer les partenariats multipartites comme un moyen d'influencer les décisions et politiques publiques ou comme un faire-valoir. Certaines organisations de la société civile, tout en reconnaissant l'importance des partenariats inclusifs s'agissant de renforcer les moyens d'action des groupes marginalisés et vulnérables, peuvent se montrer critiques quant au pouvoir qui est accordé au secteur privé dans les processus décisionnels de certains partenariats multipartites. Dans ce contexte, le présent rapport passe en revue les avantages et contributions que peuvent apporter les partenariats multipartites de même que leurs lacunes potentielles dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition et du développement durable.

Cartographie des partenariats multipartites et de leur diversité

12. On a récemment observé un intérêt grandissant pour les partenariats multipartites dans les ouvrages scientifiques traitant de la question de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Pour l'heure, cependant, on ne dispose que de peu de données et d'éléments d'appréciation, en particulier sur les aspects liés au financement, aux budgets et à l'impact de ces partenariats, sans compter que, bien souvent, ces informations sont issues d'évaluations et de communications produites par les partenariats eux-mêmes et qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante. Partant de ce constat, et dans une volonté de progresser vers une classification des partenariats multipartites, le Groupe d'experts de haut niveau a proposé, durant la consultation ouverte organisée sur la version préliminaire du rapport (version V0), un questionnaire destiné à aider diverses parties prenantes à réaliser leur propre évaluation de ces partenariats selon une méthodologie commune.
13. Le questionnaire permet de décrire un partenariat multipartite donné à partir d'une liste de critères prédéfinis, à savoir: i) *le domaine d'action thématique*; ii) *l'échelle* (locale, nationale, régionale ou mondiale) et *la zone géographique couverte* (c'est-à-dire le pays ou la région où intervient le partenariat, le cas échéant); iii) *la structure et les modalités d'organisation* (plus précisément la composition, le statut juridique, la structure de gouvernance et la représentativité); iv) *la structure de financement*; et v) *les principaux domaines d'intervention*.
14. Le Groupe d'experts de haut niveau a défini cinq grands domaines d'intervention en ce qui concerne les partenariats multipartites: i) *la création conjointe de connaissances et le renforcement des capacités*; ii) *la sensibilisation*; iii) *l'établissement de normes*; iv) *l'action*; et v) *la collecte de fonds et la mobilisation de ressources*. Ces domaines ne s'excluent pas mutuellement et peuvent être développés: les partenariats multipartites peuvent intervenir dans plusieurs domaines à la fois, et les résultats de leur action peuvent être multiples. Cette délimitation des domaines d'intervention peut aider les professionnels et les décideurs à définir de grandes catégories de partenariats multipartites qui pourraient présenter des similitudes sur le plan des défis à relever ou des possibilités à saisir en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Chaque domaine est illustré dans le rapport au moyen d'exemples concrets de partenariats existants.
15. Les partenariats multipartites peuvent jouer un rôle majeur dans la *création conjointe de connaissances et le renforcement des capacités* à des fins d'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, notamment par la collecte et la mise en commun d'informations et de données d'expérience. Les partenariats intervenant dans ce domaine existent de longue date et réunissent des parties prenantes au-delà de la sphère universitaire, dans le cadre de projets de recherche et de développement participatifs. Il peut par exemple s'agir d'institutions de recherche-développement publiques et privées ainsi que d'organisations d'agriculteurs, de producteurs d'aliments et de consommateurs. En confrontant des perspectives diverses de même que des connaissances, savoirs, compétences et expériences de nature différente, les

partenariats multipartites peuvent contribuer pour beaucoup à la production conjointe de nouvelles formes de connaissances, notamment grâce à des méthodes de recherche-développement transdisciplinaires et participatives.

16. Certains partenariats multipartites peuvent mener des activités de sensibilisation à l'échelle mondiale, régionale ou nationale. Ils cherchent à attirer l'attention sur des enjeux majeurs liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition et mettent en lumière différentes voies possibles vers des systèmes alimentaires plus durables, en tirant parti des ressources et des connaissances complémentaires des parties prenantes. Il existe des exemples de ce type de partenariats, qui ont vu le jour sous l'impulsion de gouvernements ou d'acteurs du secteur privé qui en assurent également la direction.
17. L'établissement de normes est un domaine où les partenariats multipartites jouent un rôle actif depuis plusieurs dizaines d'années. On a vu apparaître de nouvelles initiatives, dans le cadre desquelles des acteurs du secteur privé ou de la société civile, parfois en collaboration avec des gouvernements et des organismes intergouvernementaux, ont mis en place des approches faisant appel aux bonnes volontés et fondées sur les marchés pour renforcer la viabilité des pratiques d'un bout à l'autre des systèmes alimentaires et agricoles.
18. Les partenariats multipartites axés sur l'action s'engagent dans des activités allant de la gestion des ressources naturelles (notamment la gestion de l'eau, la gestion communautaire des ressources forestières ou des zones protégées) au développement agricole, en passant par la transformation et la distribution de produits alimentaires. Nombre de leurs activités, à n'en pas douter, pourraient également avoir un lien avec la sensibilisation, la création conjointe de connaissances et le renforcement des capacités, mais leur finalité première demeure la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets à diverses échelles, du niveau mondial au niveau local. Ces partenariats peuvent apporter une contribution à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable, dans des situations d'urgence aussi bien que dans une perspective à plus long terme.
19. La collecte de fonds et la mobilisation de ressources au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable constituent un autre domaine d'intervention dans lequel les partenariats multipartites peuvent jouer un rôle important. En favorisant les synergies et en évitant la fragmentation des efforts, ces partenariats permettent de mobiliser, de coordonner et de cibler de manière plus efficace les investissements publics et privés en faveur de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Ce type d'intervention peut être réalisé au moyen de mécanismes novateurs, à l'image des financements mixtes, sous réserve que les efforts menés aillent dans le même sens que les priorités nationales et ne sortent pas du cadre global du Programme 2030.

Partenariats multipartites: avantages et limites

20. Le présent rapport s'intéresse aux avantages et aux limites que peuvent présenter les partenariats multipartites et propose une série de critères pour évaluer la performance des partenariats existants, en examinant les arbitrages à faire entre ces critères, dans l'objectif de mieux comprendre et de renforcer la contribution des partenariats au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il propose des outils et une méthodologie communs pour permettre aux différentes parties prenantes d'évaluer elles-mêmes les partenariats multipartites existants et de partager les conclusions de leurs évaluations.
21. Le principal avantage des partenariats multipartites réside dans la mobilisation et l'utilisation coordonnée de ressources complémentaires (humaines, matérielles et financières) provenant de différentes parties prenantes pour résoudre un problème commun qui n'aurait pas pu être réglé par une action isolée. La mise en commun de ressources complémentaires au sein d'un partenariat multipartite peut non seulement favoriser les synergies, mais aussi aider les partenaires à se répartir les risques et les responsabilités et à attirer de nouvelles ressources ou à optimiser l'utilisation des ressources existantes en vue d'atteindre les cibles et objectifs définis en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

22. En procurant un espace propice au dialogue sur les politiques à des parties prenantes de divers horizons, aux points de vue et aux intérêts différents, les partenariats multipartites peuvent conduire à une meilleure compréhension mutuelle, favoriser la convergence des politiques et faciliter la formation d'un consensus. Dès lors que les droits, les intérêts et les besoins des différents acteurs sont dûment pris en compte, il est probable que les stratégies, les décisions et les plans d'action élaborés par un partenariat multipartite seront plus largement acceptés et plus facilement mis en œuvre par l'ensemble des acteurs concernés, ce qui pourrait se traduire par de meilleurs résultats au chapitre de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.
23. Les partenariats multipartites se heurtent cependant à des obstacles et des contraintes de taille sur le chemin qui doit leur permettre de réaliser toutes les potentialités qu'ils laissent entrevoir. Des tensions peuvent se faire jour entre les partenaires du fait d'une méfiance réciproque ou d'une divergence d'opinions sur certains points: les valeurs communes; le diagnostic de la situation; les objectifs communs à court et long termes; les axes d'intervention prioritaires; et les ressources à mobiliser pour mettre en œuvre le plan d'action défini. Ces divergences sont l'expression des différences qui existent entre les acteurs d'un partenariat donné s'agissant de leurs intérêts, de leurs motivations, de leurs rôles et de leurs responsabilités. Des tensions peuvent également naître de conflits d'intérêts au sein du partenariat.
24. Les partenariats multipartites ne sont pas à l'abri d'un autre écueil, celui qui consiste à reproduire les asymétries de pouvoir existantes et, ce faisant, à asseoir encore davantage la position des acteurs les plus influents. L'un des défis pour les partenariats intervenant dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition est par conséquent de reconnaître ces déséquilibres dans les rapports de force et de trouver des moyens d'y remédier. À cet égard, l'ouverture, la transparence et la responsabilisation jouent un rôle fondamental. Pour garantir la participation pleine et entière des groupes les plus marginalisés et les plus vulnérables, qui sont directement touchés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition, il est impératif que les partenaires les plus fragiles aient le droit et les capacités de s'exprimer, de faire entendre leur voix et d'influencer les décisions. Outre le temps et les ressources nécessaires pour participer aux débats, y compris lors des réunions physiques, cela suppose également un accès aux informations, des connaissances spécialisées et des compétences en matière de communication.
25. Le processus décisionnel au sein des partenariats multipartites peut exiger davantage de temps, d'énergie et de ressources que dans le cas de mécanismes où les parties prenantes agissent de manière isolée, ce qui se traduit naturellement par des coûts de transaction directs et indirects. Pour bien fonctionner et donner des résultats, les partenariats multipartites nécessitent temps et engagement de la part des parties prenantes.
26. Le processus de rapprochement des parties prenantes est un facteur déterminant de la bonne marche et de l'efficacité des partenariats multipartites et constitue souvent un résultat en soi. C'est pourquoi l'évaluation d'un partenariat donné ne peut se limiter à ses résultats concrets, mais doit aussi prendre en considération le processus qui permet d'aboutir à la prise de décision. Dans cette perspective, le Groupe d'experts de haut niveau propose huit critères, liés aux résultats ou au processus décisionnel, qui conditionnent le bon fonctionnement des partenariats multipartites.
27. Le Groupe d'experts de haut niveau s'intéresse à trois critères liés aux résultats: l'efficacité, l'impact et la capacité à mobiliser des ressources. Le critère d'efficacité permet d'évaluer dans quelle mesure un partenariat obtient les résultats immédiats et les produits attendus, tandis que le critère d'impact porte sur les résultats considérés dans une perspective plus large et à plus long terme ainsi que sur les objectifs finaux du partenariat, parmi lesquels le renforcement des moyens d'existence et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Bien que l'on puisse considérer la capacité à mobiliser des ressources comme une composante de l'efficacité, on se doit d'accorder une attention particulière à ce critère lorsqu'il s'agit d'évaluer la contribution des partenariats multipartites au financement de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
28. Le Groupe d'experts de haut niveau définit cinq critères liés au processus décisionnel: l'ouverture, la responsabilisation, la transparence, la capacité de réflexion et l'efficacité. Ces critères permettent de déterminer dans quelle mesure les partenariats multipartites facilitent les discussions entre les parties prenantes en créant des conditions propices à leur collaboration dans la poursuite d'un objectif commun. Ils conditionnent grandement la légitimité des

partenariats multipartites, de leurs processus, de leur action et de leurs décisions. L'ouverture est assurée dès lors que «les points de vue de l'ensemble des parties prenantes concernées – notamment les plus touchées par l'insécurité alimentaire – sont entendus» (CFS [Comité de la sécurité alimentaire mondiale], 2009). La responsabilisation, aussi bien à l'égard des membres du partenariat qu'envers le monde extérieur, renvoie généralement à l'obligation de rendre compte qui incombe à un représentant ou à un groupe du fait qu'il prend position ou prend des décisions au nom d'autres personnes. La transparence suppose que toutes les parties prenantes concernées aient accès librement ou facilement aux meilleures informations disponibles concernant la gouvernance, les règles, les processus, les coûts, les activités et les décisions du partenariat multipartite. La capacité de réflexion désigne la capacité à apprendre de ses erreurs, à dégager les tendances à long terme et à prendre les mesures qui s'imposent. L'efficacité fait généralement référence au rapport entre les avantages (produits) que procure un partenariat multipartite donné et les ressources (intrants) qui sont injectées dans ce partenariat.

29. Lorsqu'on évalue un partenariat multipartite, il convient d'examiner avec soin les liens logiques, les synergies et l'équilibre entre ces huit critères. S'il est vrai, par exemple, que l'instauration de processus favorisant l'ouverture, la transparence et la responsabilisation risque d'avoir pour effet immédiat d'accroître les coûts de transaction, une approche fondée sur ces principes est indispensable si l'on souhaite garantir la participation pleine et entière des partenaires les plus marginalisés et vulnérables dans l'espoir de réussir, à long terme, à contribuer plus efficacement à la concrétisation progressive de leur droit à une alimentation adéquate.

Voies possibles pour renforcer la contribution des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire et à la nutrition

30. Parmi les mécanismes institutionnels vers lesquels on peut se tourner dans le paysage actuel de la gouvernance alimentaire, les partenariats multipartites ne constituent peut-être pas l'approche à privilégier dans tous les cas de figure, mais il est important de se pencher sur les conditions internes et l'environnement extérieur qui pourraient optimiser leur contribution à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable.
31. Par «conditions internes», on entend les mesures qui peuvent être prises ou les changements qui peuvent être apportés au sein d'un partenariat multipartite, soit individuellement par les parties prenantes, soit collectivement par le partenariat, pour améliorer les résultats de ce dernier dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Le Groupe d'experts de haut niveau a défini six étapes importantes à suivre pour établir un partenariat multipartite: i) déterminer les parties prenantes dont la participation présente un intérêt et s'accorder sur l'énoncé du problème; ii) élaborer une vision commune; iii) définir précisément les rôles et responsabilités des différents partenaires; iv) créer la structure de gouvernance; v) concevoir et mettre en œuvre une stratégie commune; et vi) procéder de manière régulière au suivi et à l'évaluation des résultats et du processus. L'application de cette méthode en six étapes peut aider à surmonter les obstacles et contraintes dont il a été fait mention précédemment en encourageant la création de liens de confiance entre les partenaires et en suscitant des synergies, en prenant des dispositions contre les asymétries de pouvoir, et en réduisant les coûts de transaction à long terme.
32. Lors des premières étapes de la création d'un partenariat multipartite, l'instauration d'un climat propice aux relations de confiance et aux synergies entre les partenaires dépendra, d'une part, du consensus sur l'énoncé du problème et sur la composition du partenariat et, d'autre part, de la capacité des partenaires à définir avec précision les valeurs qu'ils partagent et à élaborer une vision commune. Avant d'établir un partenariat, quel qu'il soit, les attentes, les intérêts et les motivations propres à chacun des partenaires doivent être énoncés de manière explicite.
33. Ce climat de confiance pourra être préservé grâce à un engagement sans faille des parties prenantes, sous réserve que le partenariat multipartite prenne acte des asymétries de pouvoir et qu'il s'attaque au problème en prenant les mesures suivantes: i) définir clairement les rôles et responsabilités de chaque partenaire et mettre au jour les conflits d'intérêts éventuels; ii) mettre en place une structure de gouvernance inclusive pour garantir la pleine et entière participation des partenaires les plus vulnérables et donner la priorité aux acteurs les plus durement frappés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition; et iii) instaurer des mécanismes de règlement des conflits qui soient à la fois solides et transparents.

34. Comme on l'a souligné précédemment, les processus faisant intervenir plusieurs parties prenantes impliquent par essence des coûts de transaction. Ces derniers pourraient toutefois être perçus comme un investissement à long terme au profit d'une ouverture, d'une transparence et d'une responsabilisation accrues. Dès l'instant où ils instaurent un climat de confiance et apaisent les tensions entre les partenaires, veillent à l'équilibre des rapports de force, gèrent les conflits et assurent la participation pleine et entière des partenaires les plus vulnérables, les partenariats multipartites ont plus de chances de contribuer plus efficacement à long terme à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable que ne pourraient le faire des initiatives isolées entreprises par des parties prenantes sans aucune concertation.
35. Par «environnement extérieur», on entend l'environnement dans lequel les partenariats multipartites évoluent, à savoir un environnement encadré par les États et les organisations intergouvernementales, mais aussi façonné par des acteurs non étatiques. Le rapport passe en revue les solutions possibles pour renforcer la transparence et la responsabilisation, mentionnées à maintes reprises dans le Programme 2030 et dans le Programme d'action d'Addis-Abeba comme étant des facteurs déterminants de la réussite des partenariats multipartites s'agissant de leur contribution à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable. Parmi toutes les solutions recensées, il insiste en particulier sur l'importance de mécanismes solides de communication et de suivi, qui facilitent la collecte de données, la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience, l'apprentissage et le renforcement des capacités, aussi bien au sein des partenariats qu'entre ces derniers.
36. Le partage des connaissances peut être encouragé dans l'enceinte des partenariats et appuyé par les organisations extérieures qui collaborent avec ceux-ci. À titre d'exemple, les partenariats multipartites peuvent promouvoir l'échange des connaissances à l'interne en s'attachant à communiquer les enseignements tirés de leurs expériences à l'ensemble des organisations qui les composent. Ce faisant, ils instaurent en leur sein une culture de l'apprentissage qui repose sur une meilleure compréhension des avantages et des limites qui les caractérisent. On peut avoir recours à plusieurs outils pour faciliter la mise en commun des savoirs. Les organisations peuvent promouvoir le renforcement des capacités en faisant participer différents membres de leur personnel aux réunions des partenariats dont elles font partie. Il est également possible d'organiser des activités de formation, des évaluations et des initiatives ayant spécifiquement pour objet le partage des connaissances.
37. C'est aux États et aux organisations intergouvernementales que revient au premier chef la responsabilité, mise en avant dans le Programme 2030 (ODD 16), de promouvoir l'état de droit dans l'ordre national et international et de mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux. Au moyen de directives internationales et de réglementations nationales, les États et les organisations intergouvernementales peuvent favoriser la convergence des politiques et fournir le cadre institutionnel dont les partenariats multipartites ont besoin pour œuvrer efficacement à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi qu'à la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate.
38. Le rapport s'intéresse aux mécanismes novateurs, comme la responsabilité sociale des entreprises ou les financements mixtes, sur lesquels on pourrait s'appuyer pour mobiliser de nouvelles ressources ou pour harmoniser davantage les ressources dont on dispose déjà avec les priorités nationales et mondiales en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable; il examine également les conditions qui permettraient à ces mécanismes de contribuer efficacement aux priorités publiques.

Recommandations

Les partenariats multipartites doivent faire partie intégrante des stratégies, plans et autres programmes mis en œuvre dans l'ensemble des secteurs pour atteindre les cibles et objectifs visés en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Ces partenariats proposent des mécanismes d'un nouveau genre qui peuvent contribuer au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Pour autant, ils ne sauraient remplacer l'investissement public, lequel demeure indispensable dans ce domaine. Il convient de trouver des solutions face à un certain nombre de contraintes et de limites qui caractérisent les partenariats multipartites pour faire en sorte qu'ils soient transparents et comptables de leurs actions, mais aussi que leurs interventions cadrent avec les priorités établies aux niveaux national, régional et mondial et contribuent à la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate. Dans ce contexte, le Groupe d'experts de haut niveau formule les recommandations ci-après en vue de renforcer la contribution des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

1. ÉTABLIR UN CADRE DE POLITIQUE GENERALE POUR FAIRE EN SORTE QUE LES PARTENARIATS MULTIPARTITES CONTRIBUENT DE MANIERE EFFICACE A LA CONCRETISATION PROGRESSIVE DU DROIT A UNE ALIMENTATION ADEQUATE

Les États devraient:

- a) prendre en considération le rôle des partenariats multipartites lorsqu'ils élaborent des stratégies, des plans et des programmes dans le but d'atteindre les cibles et objectifs définis au niveau national en matière de sécurité alimentaire et de nutrition;
- b) veiller à ce que les cadres juridiques et réglementaires favorisent la transparence et la responsabilisation et facilitent la gestion des conflits d'intérêts au sein des partenariats multipartites;
- c) veiller à ce que les actions menées par les partenariats multipartites contribuent à la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (conformément aux Directives volontaires en la matière) et soient guidées par les grands produits du CSA³;
- d) encourager l'élaboration de chartes visant à assurer une contribution plus efficace des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, en prenant appui sur les principes formulés dans le présent rapport.

2. AMELIORER LA MOBILISATION, LA COORDINATION ET LE CIBLAGE DES FINANCEMENTS PAR L'INTERMEDIAIRE DES PARTENARIATS MULTIPARTITES, AU SERVICE DE LA SECURITE ALIMENTAIRE ET DE LA NUTRITION

Les États, en collaboration avec des organisations intergouvernementales, dont des institutions multilatérales de développement, devraient:

- a) promouvoir des solutions novatrices pour mobiliser des financements publics nationaux et internationaux à l'appui des partenariats multipartites au moyen de divers mécanismes, tels que les politiques d'imposition progressive ou les investissements au titre de la responsabilité sociale des entreprises;
- b) créer des fonds spéciaux financés par le secteur public pour l'octroi de subventions ou de prêts aux acteurs marginalisés et vulnérables, notamment des groupements de petits producteurs de denrées alimentaires, des petites et moyennes entreprises ou encore des associations de populations autochtones;

³ Les grands produits du CSA comprennent notamment: le Cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition; les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale; le Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées; et les Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, plus particulièrement dans le contexte d'investissements agricoles de grande ampleur.

- c) encourager une mobilisation accrue et mieux coordonnée de fonds publics et privés en faveur des partenariats multipartites œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, notamment par la mise en place de financements mixtes;
- d) établir et appliquer une législation en matière de responsabilité sociale des entreprises pour que des fonds d'entreprise soient investis au profit de la sécurité alimentaire et de la nutrition conformément aux objectifs en matière de responsabilité sociale et de développement durable;
- e) encourager les partenariats multipartites à faciliter la mobilisation et le ciblage de financements en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition en renforçant les liens entre des initiatives communautaires, y compris les groupes d'entraide de femmes, et des institutions financières officielles.

3. RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION DES PARTENARIATS MULTIPARTITES PAR L'APPLICATION DE PRINCIPES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION EFFICACES

Les partenaires au sein des partenariats multipartites devraient:

- a) mettre au jour et reconnaître, aux premières étapes de la création des partenariats, les tensions susceptibles de survenir entre les partenaires ainsi que les asymétries de pouvoir et les conflits d'intérêts éventuels;
- b) élaborer des codes de conduite qui soient conformes à la législation, aux réglementations et aux chartes nationales ainsi qu'aux grands produits du CSA;
- c) définir avec précision les rôles et responsabilités des différents partenaires en matière de représentation, de participation, de prise de décisions et de contribution financière dans le cadre des activités des partenariats multipartites;
- d) promouvoir des processus décisionnels inclusifs pour garantir une participation effective et efficace de toutes les parties prenantes, en particulier des femmes, des jeunes, des peuples autochtones, des petits producteurs et d'autres acteurs marginalisés ou vulnérables;
- e) mettre en place des mécanismes de règlement des désaccords transparents et adaptés;
- f) établir des mécanismes de renforcement des capacités à l'intention des partenaires les plus vulnérables, de façon à leur garantir l'accès à l'appui financier et technique voulu.

4. RENFORCER L'IMPACT DES PARTENARIATS MULTIPARTITES AU MOYEN D'UN SYSTEME EFFICACE DE SUIVI, D'EVALUATION, ET DE MISE EN COMMUN DES DONNEES D'EXPERIENCE

Les partenaires au sein des partenariats multipartites devraient:

- a) définir des mesures et indicateurs appropriés ainsi que des plans de collecte et de gestion des données axés sur la réalisation de leurs cibles et objectifs en matière de sécurité alimentaire et de nutrition;
- b) établir des systèmes de suivi et d'évaluation adaptés et transparents, fondés sur les critères définis dans le présent rapport: efficacité, impact, capacité à mobiliser des ressources, ouverture, responsabilisation, transparence, capacité de réflexion et efficience;
- c) communiquer aux décideurs et diffuser dans la société les informations issues des activités de suivi et d'évaluation pour avoir un impact à grande échelle.

Les États et les organisations intergouvernementales, en collaboration avec d'autres parties prenantes, devraient:

- d) établir des mécanismes pour optimiser la collecte de données et l'échange d'informations sur les partenariats multipartites aux échelons national, régional et mondial.

5. INTEGRER DIFFERENTES FORMES DE CONNAISSANCES ET APPROFONDIR LES RECHERCHES SUR LES PARTENARIATS MULTIPARTITES POUR LE FINANCEMENT ET L'AMELIORATION DE LA SECURITE ALIMENTAIRE ET DE LA NUTRITION

Les États et les acteurs du milieu universitaire, en collaboration avec les organisations de la société civile et d'autres détenteurs de connaissances, devraient:

- a) promouvoir des programmes et projets de recherche participative, en veillant à prendre en considération les connaissances locales et traditionnelles;
- b) promouvoir, selon qu'il convient, les partenariats multipartites en tant qu'instrument permettant de reconnaître et d'intégrer diverses formes de savoir et de favoriser l'échange de données d'expérience;
- c) appuyer le développement de systèmes de vulgarisation efficaces, y compris par l'intermédiaire des partenariats multipartites;
- d) financer et réaliser d'autres travaux de recherche sur les partenariats multipartites en vue d'étudier:
 - i) des méthodes novatrices d'évaluation de l'impact à court et long termes s'inspirant des critères suggérés dans le présent rapport;
 - ii) la gouvernance des partenariats multipartites, notamment les règles et processus de prise de décision, sous l'angle des rôles et responsabilités complémentaires du secteur public, du secteur privé et de la société civile;
 - iii) les approches à privilégier pour régler les problèmes d'asymétries de pouvoir et de conflits d'intérêts au sein des partenariats multipartites;
 - iv) les effets immédiats et à long terme des coûts de transaction liés à la mise sur pied des partenariats multipartites et à leur fonctionnement;
 - v) les réussites et les échecs des partenariats multipartites existants s'agissant du financement et de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, pour ce qui est en particulier des droits et des besoins des groupes marginalisés et vulnérables;
 - vi) les mécanismes de financement novateurs qui pourraient permettre aux partenariats multipartites de contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

INTRODUCTION

On s'accorde de plus en plus à reconnaître que des enjeux complexes, multidimensionnels et intersectoriels, comme la sécurité alimentaire et la nutrition, nécessitent des approches intégrées et transversales qui facilitent la mise en commun des ressources, des connaissances et des compétences spécialisées de diverses parties prenantes (qu'elles soient issues du secteur public, du secteur privé ou de la société civile). Cette prise de conscience a contribué à placer les processus d'élaboration des politiques faisant intervenir plusieurs acteurs de même que les initiatives et partenariats multipartites au cœur des débats portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition et sur le développement durable.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (UN, 2015) – notamment l'objectif de développement durable (ODD) axé sur les moyens de mise œuvre (ODD 17) – invite les États et autres parties prenantes à «renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable» (ODD 17.16). Les États et autres parties prenantes sont également appelés à «encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière» (ODD 17.17).

Le Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA, 2015) a souligné le rôle important joué par les partenariats multipartites s'agissant d'accompagner l'action menée par les gouvernements nationaux en vue d'éliminer la faim et la pauvreté et de réaliser le développement durable dans ses trois dimensions (la croissance économique pour tous, la protection de l'environnement et l'inclusion sociale).

Dans ce contexte, en octobre 2016, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) des Nations Unies a demandé au Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE) de produire un rapport sur le thème «*Partenariats multipartites pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030*», en vue d'éclairer les débats du Comité à sa quarante-cinquième session plénière (octobre 2018).

L'importance croissante que prennent les partenariats multipartites dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ne manque pas de susciter la controverse. Outre le débat conceptuel entourant la signification précise de notions telles que «parties prenantes» et «partenariats», certains scientifiques, mais aussi d'autres acteurs, s'interrogent quant aux avantages et aux limites des partenariats multipartites, à leur efficacité et même à leur bien-fondé en tant que mécanisme institutionnel utilisé pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Ils se questionnent également au sujet des conditions requises pour permettre à ces partenariats de contribuer de manière efficace à la concrétisation du droit à une alimentation adéquate. Le présent rapport n'envisage pas les partenariats multipartites comme allant de soi, et ne les rejette pas non plus d'emblée. Il passe d'abord en revue les avantages et les limites qu'ils peuvent présenter, puis examine les voies possibles pour améliorer leur contribution à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable, en vue de formuler des recommandations concrètes.

La plupart des rapports que le Groupe d'experts de haut niveau avait établis jusqu'ici traitaient de questions qui avaient déjà fait l'objet de nombreuses études scientifiques et sur lesquelles on disposait donc d'un vaste corpus de données. Dans le cas présent en revanche, comme le met en évidence le rapport, ce n'est que récemment que les partenariats multipartites sont apparus comme un sujet d'étude suscitant l'intérêt des communautés scientifiques au-delà de la sphère des sciences sociales. Les communautés dont les travaux portent expressément sur ce sujet restent encore peu développées. Les données factuelles à notre disposition sont limitées dans le temps et dans leur portée en plus d'évoluer rapidement. C'est pourquoi des recherches et des efforts plus poussés s'imposent en vue de créer un recueil de données plus complet sur les partenariats multipartites. Il n'est guère facile de trouver des informations publiques détaillées sur les partenariats de ce type qui sont déjà en place, notamment en ce qui concerne leur budget, leur financement et leur impact. La majeure partie des données accessibles sont directement communiquées par les partenariats eux-mêmes, sans garantie aucune qu'elles aient fait l'objet d'une vérification indépendante.

Ici, plus que pour toute autre étude antérieure, la démarche inclusive – et multipartite – adoptée par le Groupe d'experts de haut niveau pour élaborer ses rapports (et dont on trouvera une description à l'**annexe 3**), démarche qui prévoit deux consultations ouvertes pour permettre la participation de toutes les parties prenantes et met en pratique les principes et méthodes proposés dans le présent rapport, revêt autant d'importance que son résultat. Les données brutes (y compris l'ensemble des contributions et des études de cas) obtenues lors de ces consultations doivent être considérées, au même titre que le rapport final, comme un résultat majeur de la présente étude du Groupe d'experts de haut niveau. Ces données, de même que l'ensemble des documents produits tout au long du processus d'élaboration du rapport, sont consultables sur le site web du Groupe d'experts de haut niveau⁴.

Le présent rapport est structuré comme suit: le chapitre 1 expose brièvement le contexte de l'émergence et de la consolidation des partenariats multipartites dans le cadre d'une nouvelle approche de gouvernance, puis examine la définition des notions de «parties prenantes», de «partenariats» et de «partenariats multipartites». Le chapitre 2, illustré par des exemples concrets, propose une série de critères pour décrire les partenariats multipartites dans toute leur diversité. Il dégage cinq grands domaines dans lesquels ces partenariats peuvent intervenir pour contribuer au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Le chapitre 3 analyse les avantages et les limites que peuvent présenter les partenariats multipartites, et examine les critères à prendre en considération pour évaluer leur performance. Le dernier chapitre, tourné vers la recherche de solutions, se penche sur les conditions internes et l'environnement extérieur qui seraient propices à une contribution plus efficace des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Pour conclure, il examine des mécanismes de financement du développement innovants dans le cadre desquels les partenariats multipartites pourraient jouer un rôle de premier plan.

⁴ Voir: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/en/>

1 PARTENARIATS MULTIPARTITES: CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Les partenariats multipartites sont souvent présentés comme des mécanismes institutionnels dignes d'intérêt dans la perspective tant de la sécurité alimentaire et de la nutrition (Hemmati, 2002; Dentoni *et al.*, 2012) que du développement durable (Bäckstrand, 2006; Biermann *et al.* 2007; Glasbergen *et al.*, 2007). Ainsi qu'il en est fait mention dans l'introduction, les partenariats de ce type sont désormais reconnus par la communauté internationale comme l'un des moyens de mise en œuvre du Programme 2030 (UN, 2015; AAAA, 2015).

Afin de mieux comprendre pourquoi les partenariats multipartites ont pris une place si importante dans les débats portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que sur le développement durable, le présent chapitre expose, dans un premier temps, le champ d'étude du rapport. Il décrit ensuite le contexte général du financement du développement et analyse le déficit d'investissement qu'il faudra combler pour parvenir à réaliser le Programme 2030. Dans ce chapitre, nous faisons également le point sur l'émergence des partenariats multipartites dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que du développement durable. Nous présentons les débats conceptuels dont fait l'objet la notion de partenariats multipartites dans l'optique de proposer une définition exhaustive. Enfin, nous amorçons la discussion, qui sera approfondie dans la suite du rapport, sur les avantages et les limites que peuvent présenter les partenariats multipartites ainsi que sur leur capacité à contribuer de manière efficace au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, mais aussi à la concrétisation du droit à une alimentation adéquate.

1.1 Champ d'étude: les partenariats multipartites pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition

La malnutrition sous toutes ses formes – dénutrition, carences en micronutriments, excès pondéral et obésité – touche à l'heure actuelle tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu. Après avoir reculé pendant de nombreuses années, la faim progresse à nouveau et 815 millions de personnes continuent de souffrir de sous-alimentation dans le monde (FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO, 2017). Une personne sur trois est touchée par la malnutrition et, si la tendance que l'on observe actuellement se maintient, cette proportion pourrait atteindre une personne sur deux d'ici à 2030 d'après l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et le Groupe mondial d'experts sur l'agriculture et les systèmes alimentaires au service de la nutrition (IFPRI, 2015; GloPan, 2016) – soit un chiffre bien loin de l'objectif du Programme 2030 (UN, 2015) visant à éliminer la faim et toutes les formes de malnutrition à ce même horizon (ODD 2).

Le droit à une alimentation adéquate est défini comme étant le droit de toute personne «*seule ou en communauté avec d'autres, d'avoir physiquement et économiquement accès à tout moment à une nourriture suffisante, adéquate et culturellement acceptable, qui soit produite et consommée de façon durable, afin de préserver l'accès des générations futures à la nourriture*» (UNGA, 2014). Ce droit a été énoncé en 1948 dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, avant d'être officiellement reconnu en 1966 dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ICESCR, article 11)⁵ comme un droit juridiquement contraignant pour tous les États parties. Les obligations juridiques imposées aux États parties s'agissant de *respecter et protéger* ce droit et de *lui donner effet* ont été précisées dans l'Observation générale n° 12 du Comité des droits économiques, sociaux et culturels (CESCR, GC12)⁶.

Selon la définition établie lors du Sommet mondial de l'alimentation (1996), «la sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active». Au Sommet mondial sur la sécurité alimentaire (WSFS, 2009), les participants ont déclaré que «la dimension nutritionnelle faisait partie intégrante du concept de sécurité alimentaire» et ont dégagé quatre grands piliers de la sécurité

⁵ Voir: <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>.

⁶ Voir: <http://www.ohchr.org/FR/Issues/Food/Pages/FoodIndex.aspx>.

alimentaire et de la nutrition, qui ont déjà été décrits dans des rapports antérieurs du Groupe d'experts de haut niveau (2016, 2017b):

- *Disponibilité alimentaire*: disponibilité d'aliments en quantité suffisante et d'une qualité appropriée, dont l'approvisionnement est assuré par la production nationale ou les importations.
- *Accès à la nourriture*: accès de toutes les personnes à des ressources adéquates (droits) leur permettant d'acquérir des aliments constitutifs de régimes alimentaires nutritifs. Cette dimension englobe l'accès physique (proximité) et l'accès économique (caractère abordable) aux aliments (HLPE, 2017a).
- *Utilisation*: utilisation de la nourriture dans le cadre d'une alimentation adéquate, de l'accès à une eau potable, à l'assainissement et à des soins de santé de façon à obtenir un état de bien-être nutritionnel qui permette de satisfaire tous les besoins physiologiques.
- *Stabilité*: condition dans laquelle une population, un ménage ou une personne doit avoir un accès permanent à une nourriture adéquate pour parvenir à la sécurité alimentaire.

Comme l'ont mis en évidence les rapports précédents du Groupe d'experts de haut niveau (2016, 2017a), on se doit d'agir pour transformer en profondeur les systèmes agricoles et alimentaires⁷ afin de solidifier ces quatre piliers de la sécurité alimentaire et de la nutrition et de concrétiser le droit à une alimentation adéquate pour tous. Le présent rapport examinera le rôle que les partenariats multipartites peuvent jouer dans cette évolution nécessaire vers des systèmes alimentaires plus durables⁸ de nature à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Le Groupe d'experts de haut niveau, à travers nombre de ses publications précédentes⁹, a mis en lumière, sous des angles différents, à quel point il était primordial d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition de tous, aujourd'hui et à l'avenir. En effet, cet enjeu représente à la fois une condition indispensable à remplir et un défi intersectoriel à relever, non seulement pour mettre un point final à la faim et à toutes les formes de malnutrition d'ici à 2030 (ODD 2), mais aussi pour parvenir à réaliser l'ensemble des objectifs du Programme 2030. En conséquence, le présent rapport ne se limitera pas à l'étude des partenariats multipartites intervenant directement dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement agricole (ODD 2), mais s'intéressera également à ceux qui, de par leur action visant à atteindre d'autres ODD, contribuent indirectement à la sécurité alimentaire et à la nutrition, notamment:

- les partenariats œuvrant à l'amélioration de la *disponibilité alimentaire*, par une utilisation plus rationnelle des ressources ou par une réduction des pertes et gaspillages de nourriture à différents stades de la chaîne d'approvisionnement alimentaire (ODD 12);
- les partenariats intervenant au niveau de l'environnement alimentaire pour améliorer l'*accès physique aux aliments*, y compris par le développement d'infrastructures appropriées (ODD 9) et de villes durables (ODD 11);
- les partenariats engagés dans l'amélioration de l'*accès économique aux aliments* au moyen de programmes de protection sociale et, plus largement, d'activités de réduction de la pauvreté (ODD 1); ceux œuvrant en faveur de la croissance économique durable (ODD 8), de la création de revenus et d'emplois;
- les partenariats participant à la lutte contre les inégalités économiques et sociales, dont les inégalités entre les sexes (ODD 5 et 10), et donnant la priorité aux groupes marginalisés et vulnérables les plus touchés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition;
- les partenariats ayant pour objet de faire évoluer le comportement des consommateurs pour promouvoir des modes de consommation durables (ODD 12) et améliorer l'*utilisation des aliments* en misant, par exemple, sur l'éducation (ODD 4) en matière de nutrition, sur l'innovation (ODD 8 et 9) ainsi que sur la gestion et le partage des informations et des connaissances;
- les partenariats s'efforçant d'améliorer les effets des systèmes alimentaires sur la santé (ODD 3) et la nutrition;

⁷ «Un système alimentaire est constitué de l'ensemble des éléments (environnement, individus, apports, processus, infrastructures, institutions, etc.) et des activités liés à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des denrées alimentaires, ainsi que du résultat de ces activités, notamment sur les plans socioéconomique et environnemental» (HLPE, 2014).

⁸ «Un système alimentaire durable est un système alimentaire qui garantit à chacun la sécurité alimentaire et la nutrition sans compromettre les bases économiques, sociales et environnementales nécessaires à la sécurité alimentaire et à la nutrition des générations futures» (HLPE, 2014).

⁹ Voir: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/rapports/fr/>.

- les partenariats œuvrant en faveur de la paix et de la justice sociale (ODD 16), y compris ceux prenant part à des interventions humanitaires d'urgence, en vue d'accroître la stabilité alimentaire dans des contextes de conflits, de crises prolongées et de catastrophes naturelles;
- les partenariats engagés dans l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets (ODD 13), dans la gestion durable des ressources naturelles (biodiversité, sol, eau et énergie, entre autres) ou dans la préservation des écosystèmes naturels (forêts, parcours, zones humides et autres écosystèmes terrestres ou aquatiques) qui constituent la base écologique de la stabilité alimentaire et sont indispensables pour garantir la disponibilité future des approvisionnements alimentaires (ODD 6, 7, 14 et 15).

Dans ce contexte, les différentes catégories de parties prenantes décrites ci-après à la section 1.4.2 pourraient également faire l'objet d'une classification qui serait établie sous l'angle des systèmes alimentaires et de leurs trois éléments fondamentaux recensés dans le dernier rapport du Groupe d'experts de haut niveau (2017a). Cette classification ferait la distinction entre: consommateurs; parties prenantes œuvrant dans les environnements alimentaires¹⁰; parties prenantes intervenant directement aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement alimentaire (production, entreposage et distribution, transformation et conditionnement, vente au détail et commercialisation); et parties prenantes influençant indirectement les systèmes alimentaires ainsi que les facteurs déterminants et les résultats de ces derniers. Bien que les acteurs du secteur privé jouent un rôle de premier plan dans les systèmes alimentaires, force est de rappeler ici que l'accès à une alimentation adéquate constitue un droit de l'homme que les États sont tenus de respecter, de protéger et de concrétiser par l'adoption de politiques et de réglementations appropriées.

Encadré 1 Biens publics et biens privés: définitions générales

Samuelson (1954) a défini quatre types principaux de biens et services, compte tenu de deux caractéristiques¹¹:

- les biens «publics»: répondent aux critères de non-exclusion et de non-rivalité;
- les ressources d'«usage commun»: ressources non exclusives, mais dont la consommation est rivale;
- les biens «de club»: biens non rivaux, mais dont la consommation est exclusive;
- les biens «privés»: biens dont la consommation est exclusive et rivale.

Exposée pour la première fois par Hardin (1968), la «tragédie des biens communs» est une allégorie à laquelle on fait généralement référence pour mettre en évidence les difficultés rencontrées pour mettre en place des outils de gouvernance appropriés permettant de gérer de manière durable des ressources partagées, «non exclusives» (qu'il s'agisse de biens publics ou de ressources d'usage commun). De nombreuses publications (Ostrom, 1990, 2014, par exemple) s'attaquent à cette théorie en présentant des exemples de communautés locales qui sont parvenues à mettre sur pied des institutions propres à assurer une gestion pérenne de ces types de ressources.

Malkin et Widavsky (1991) ont remis en question l'opposition habituelle entre biens publics et biens privés, défendant l'idée selon laquelle la frontière séparant ces deux types de biens est le résultat d'une construction sociale: un bien considéré comme étant public dans une communauté donnée pourrait être perçu comme un bien privé dans une autre. Dans le même esprit, Ostrom (2010), par exemple, plaide pour une gouvernance polycentrique, c'est-à-dire un système de prise de décision dans le cadre duquel différents types d'acteurs coordonnent leurs activités dans la poursuite de l'intérêt collectif. Le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la gestion des forêts (2017b) a transposé ce débat dans le contexte de la gouvernance des forêts et des arbres et a mis en lumière l'importance de la participation des parties prenantes dans la perspective de la gestion durable des forêts.

¹⁰ «L'environnement alimentaire désigne le contexte physique, économique, politique et socioculturel dans lequel les consommateurs entrent en contact avec le système alimentaire pour prendre des décisions concernant l'acquisition, la préparation et la consommation d'aliments» (HLPE, 2017a).

¹¹ «*Non-rivalité*»: la consommation d'un bien ou d'un service par un agent ne diminue pas la possibilité de consommation de ce même bien ou service par un autre agent. «*Non-exclusion*»: aucun agent ne peut être exclu de la consommation d'un bien ou d'un service.

D'après les définitions générales énoncées dans l'**encadré 1**, on peut considérer les produits alimentaires comme un bien privé (exclusif et rival). Cependant, selon certains auteurs, la nourriture présente les caractéristiques d'un bien public (Vivero Pol, 2013; Patel, 2009). Dorward (2013) affirme que des prix alimentaires stables constituent un bien public. Les stocks de poissons pourraient être classés dans la catégorie des ressources d'usage commun ou des biens privés, en fonction des règles et instruments (comme les quotas de capture ou les aires marines protégées) qui ont été mis en place pour assurer la protection et la gestion durable de ces stocks (HLPE, 2014).

Les infrastructures de transport, indispensables pour garantir l'accès aux aliments, plus encore dans les zones rurales isolées, peuvent être considérées soit comme un bien public, soit comme un bien de club. La diversité biologique, déterminante tant du point de vue de la production alimentaire que de la sécurité alimentaire et de la nutrition, pour les générations actuelles comme pour les générations futures, est l'exemple même d'un bien public (HLPE, 2017b). La pénurie d'eau fait peser une menace croissante sur la sécurité alimentaire et la nutrition¹². Alors que l'eau en bouteille correspond à un bien privé, la qualité et la disponibilité des ressources en eau peuvent présenter les attributs d'un bien public ou d'une ressource d'usage commun (HLPE, 2015).

De prime abord, la santé – y compris celles des êtres humains, des animaux et des écosystèmes – peut aussi être considérée comme un bien public essentiel pour la sécurité alimentaire et la nutrition qui mérite de faire l'objet d'une approche holistique, comme celle promue par le principe «*Un monde, une santé*» (FAO/OIE/WHO/UN System Influenza Coordination/UNICEF/World Bank, 2008; HLPE, 2016). L'éducation nutritionnelle représente un bien public qui peut influencer le comportement des consommateurs en incitant ces derniers à faire un meilleur usage des aliments dans le cadre de régimes alimentaires plus durables et plus sains (HLPE, 2017a).

Lorsque des conflits et des crises prolongées plongent des millions de personnes dans la faim (FAO, 2017a; FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO, 2017; HLPE, 2017a), la paix – que l'on peut envisager comme un «bien public» – constitue un facteur déterminant de la sécurité alimentaire et de la nutrition. De même, on considère que des mécanismes de gouvernance mondiale de nature à promouvoir la sécurité alimentaire à l'échelle de la planète constituent des biens publics (Page, 2013).

Enfin, la sécurité alimentaire et la nutrition – en tant que conditions préalables à la concrétisation du droit à une alimentation adéquate pour l'ensemble des citoyens, aujourd'hui comme à l'avenir, et en tant qu'éléments fondamentaux de la dignité humaine et de l'identité socioculturelle – peuvent être perçues comme un bien public mondial (Vivero Pol, 2014, 2017).

Tout l'enjeu consiste ensuite à faire converger les efforts de l'ensemble des parties prenantes, par le truchement de mécanismes de gouvernance adéquats, pour garantir un meilleur accès à toute la gamme des biens et services, publics comme privés, qui sont nécessaires à différentes échelles pour atteindre les objectifs en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, en prenant en considération le rôle que peuvent jouer à cet égard les partenariats multipartites.

1.2 Financement du développement: le déficit d'investissement

Comme on l'a fait observer dans la section précédente, la sécurité alimentaire et la nutrition sont une condition *sine qua non* du développement durable. Ainsi, les stratégies de financement en la matière, aux échelons national, régional et international, doivent être envisagées dans le cadre plus large du Programme 2030 (UN, 2015) et du Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA, 2015) sur le financement du développement.

La présente section propose un tour d'horizon des besoins en matière de financement du développement, fournit une estimation sommaire du déficit d'investissement actuel à l'échelle mondiale et pour les pays en développement, et dresse l'inventaire des sources de financement à notre disposition pour combler ce déficit.

1.2.1 Besoins en matière de financement du développement durable

En 2014, plusieurs rapports (UN, 2014; ODI, 2014; UNCTAD, 2014, entre autres), élaborés dans la perspective des négociations sur le Programme 2030 et de la conférence d'Addis-Abeba, avaient établi des estimations des besoins en matière de financement du développement durable au niveau mondial. Celles-ci donnent des ordres de grandeur plutôt que des chiffres précis. Bien entendu, les besoins de financement varient grandement selon les régions, les pays et les contextes

¹² Voir: <http://www.unwater.org/water-facts/scarcity/>.

socioéconomiques (UN, 2014). Ils sont souvent plus criants dans les pays où les capacités de mobilisation de ressources sont les plus limitées, en particulier dans les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et les pays qui sont ou ont été récemment en proie à un conflit ou touchés par une catastrophe naturelle.

Le Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable des Nations Unies (ICESDF) a défini trois catégories de besoins de financement (UN, 2014):

- i. les investissements destinés à combler les besoins essentiels (élimination de la pauvreté et de la faim, amélioration de la santé et de l'éducation, accès à des services énergétiques abordables et promotion de l'égalité des sexes);
- ii. les investissements visant à répondre aux besoins nationaux en matière de développement durable (notamment en ce qui concerne les infrastructures et le développement rural);
- iii. les investissements requis pour faire face aux défis mondiaux (y compris le changement climatique et la protection de l'environnement à l'échelle planétaire) et pour assurer la fourniture de biens publics mondiaux.

Investissements axés sur les besoins essentiels

La FAO (2017b) a mis en évidence les liens étroits qui unissent la pauvreté, d'une part, et l'insécurité alimentaire et la nutrition, d'autre part, dans un monde où quelque 75 pour cent des personnes pauvres vivent en zone rurale et dépendent de l'agriculture pour subvenir à leurs besoins. En 2013, on comptait encore à l'échelle mondiale 767 millions de personnes vivant dans la pauvreté, avec moins de 1,90 USD par jour, selon le Groupe de la Banque mondiale (World Bank Group, 2016).

Un rapport établi conjointement par la FAO, le FIDA, l'OMS, le PAM et l'UNICEF (2017) a révélé que, après une longue période de recul, la faim gagnait de nouveau du terrain puisque l'on dénombrait 815 millions de personnes en état de sous-alimentation. En 2017, quatre pays se sont trouvés aux prises avec la famine (Soudan du Sud, Nigéria, Somalie et Yémen) en raison d'une combinaison de facteurs – conflits, déplacements, infrastructures déficientes, sécheresses et pénurie d'eau –, ce qui a eu pour conséquence d'exposer 1,4 million d'enfants à un risque de décès imminent à cause d'une malnutrition aiguë sévère et de placer plus de 40 millions de personnes dans une situation de détresse nécessitant une aide humanitaire (HLPE, 2017a; UNICEF, 2018). Ces quatre pays ne sont pas les seuls frappés par la crise: d'autres pays subissent les effets des conflits et des sécheresses, notamment au Moyen-Orient et dans la Corne de l'Afrique.

En 2011, 31 pays dépensaient moins de 200 USD (en parité du pouvoir d'achat) par personne et par an dans la santé, l'éducation et d'autres services publics (ODI, 2014).

Selon le Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable (UN, 2014), les coûts annuels à prévoir pour combler les besoins essentiels s'élèveraient à: 66 milliards d'USD pour éliminer l'extrême pauvreté¹³; 50 milliards d'USD pour éradiquer la faim d'ici à 2025¹⁴; 42 milliards d'USD pour assurer l'éducation primaire pour tous et accroître l'accès au premier cycle de l'enseignement secondaire; et 37 milliards d'USD pour assurer l'accès universel aux soins de santé. D'après Shekar *et al.* (2017), il faudrait investir 70 milliards d'USD pendant 10 ans dans des interventions expressément axées sur la nutrition pour atteindre les objectifs mondiaux en la matière, s'agissant de réduire le retard de croissance, l'émaciation et l'anémie chez les femmes et de promouvoir l'allaitement.

Investissements axés sur les besoins nationaux en matière de développement durable

En plus de répondre aux besoins essentiels et aux situations d'urgence, les actions en faveur du développement durable doivent s'inscrire dans une perspective à plus long terme et assurer le développement d'infrastructures appropriées au niveau national dans différents secteurs de première importance pour la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que pour le développement durable, tels que l'eau, l'agriculture, la foresterie, les télécommunications, l'énergie, les transports, le secteur industriel et la construction. Le Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du

¹³ Montant nécessaire pour porter le revenu des plus pauvres au niveau du seuil de pauvreté international (à savoir, en 2014: 1,25 USD par jour).

¹⁴ Récemment, Fan *et al.* (2018) ont constaté que le coût estimatif de l'élimination de la faim variait de manière considérable – allant de 7 milliards à 265 milliards d'USD par an – selon le modèle utilisé, selon les hypothèses et objectifs assortis à ce modèle et selon les diverses stratégies d'investissement envisagées dans les différents secteurs.

développement durable (UN, 2014) a estimé qu'il faudrait injecter 5 000 à 7 000 milliards d'USD par an à l'échelle mondiale pour financer ces investissements infrastructurels.

Investissements axés sur les défis mondiaux

En dernier lieu, des investissements sont nécessaires pour relever les défis d'envergure mondiale liés à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable, parmi lesquels le maintien de la paix, l'atténuation du changement climatique ou encore la préservation ou la restauration de la biodiversité (ODI, 2014; UNCTAD, 2014).

S'agissant du changement climatique, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (IPCC, 2014) a estimé que 343 à 385 milliards d'USD étaient investis chaque année pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et/ou pour renforcer la résilience face au changement climatique et à la variabilité du climat. Sur ce montant, les estimations indiquaient que le financement public de l'action climatique destiné aux pays en développement représentait entre 35 et 49 milliards d'USD par an (en 2011 et 2012), tandis que le financement privé international en faveur des pays en développement était de l'ordre de 10 à 72 milliards d'USD par an (sur la période allant de 2008 à 2011), chiffre comprenant l'investissement étranger direct (IED) et les prêts. À l'échelle mondiale, sur la base du peu d'éléments dont on dispose, on estime que le secteur privé contribuerait à hauteur de deux tiers ou trois quarts du financement total consacré à l'atténuation du changement climatique (IPCC, 2014). Dans ce contexte, à l'occasion de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui s'est tenue en 2009 à Copenhague, les pays développés se sont engagés à mobiliser 100 milliards d'USD par an jusqu'en 2020 au titre du financement de l'action climatique pour répondre aux besoins des pays en développement (OECD, 2016).

1.2.2 Financement du développement: le déficit d'investissement

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, les besoins en matière de financement du développement sont loin d'être négligeables, mais: i) tous les ODD sont intimement liés, de sorte que des approches intégrées peuvent favoriser les synergies entre les secteurs et réduire les besoins de financement; ii) l'inaction coûterait bien plus cher que les mesures correctives (HLPE, 2017a; UN, 2014).

Selon les estimations, l'épargne mondiale – sources publiques et privées confondues – se chiffrait à 22 000 milliards d'USD par an environ, et la valeur des actifs financiers mondiaux atteindrait quelque 225 000 milliards d'USD (UN, 2014). Les investisseurs institutionnels (fonds de pension, assureurs et fonds communs de placement), rien que dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), détenaient 90 000 milliards d'USD d'actifs en 2014, un chiffre qui pourrait atteindre les 120 000 milliards d'USD en 2019 (OECD, 2015a). Un changement, même mineur, dans l'affectation de ces ressources pourrait avoir une incidence majeure sur la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que sur le développement durable. À l'échelle mondiale, les ressources existent pour atteindre les objectifs du Programme 2030, mais tout le défi consiste à mieux coordonner et cibler ces ressources et à les faire converger plus efficacement vers la réalisation des ODD (World Bank, 2015). La concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate suppose une réorientation des priorités en matière d'investissement, et plus particulièrement en matière d'investissement public. Elle nécessite par ailleurs un engagement renouvelé de la part des États, auxquels revient la responsabilité ultime de formuler les besoins de leur population et de veiller à ce que toutes les décisions soient prises dans le souci de l'intérêt public (UNHCHR, 2012).

Dans son *Rapport sur l'investissement dans le monde*, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTAD, 2014) a examiné les différents besoins de financement liés au développement durable décrits dans la section précédente et a estimé que le niveau d'investissement nécessaire à l'échelle mondiale pour atteindre les ODD, y compris dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, pourrait se situer dans une fourchette allant de 5 000 à 7 000 milliards d'USD par an; sur ce montant, une somme de 3 300 à 4 500 milliards d'USD (soit un investissement médian de 3 900 milliards d'USD) devrait être investie dans les pays en développement (voir le **tableau 1**). Compte tenu du niveau d'investissement actuel (1 400 milliards d'USD), le déficit d'investissement annuel en ce qui concerne la réalisation des ODD dans les pays en développement s'élève à quelque 2 500 milliards d'USD.

Tableau 1 Investissements actuels, besoins et déficits d'investissement, et contribution du secteur privé dans les principaux secteurs visés par les ODD dans les pays en développement^a

Secteur	Description	Montant estimatif des investissements actuels (Dernière année disponible) En milliards d'USD	2015-2030		Contribution moyenne du secteur privé aux investissements actuels ^b	
			Investissement total requis	Déficit d'investissement	Pays en développement	Pays développés
		A	B	C = B-A	Pourcentage	
Électricité ^c	Investissements dans la génération, la transmission et la distribution d'électricité	~260	630-950	370-690	40-50	80-100
Transports ^c	Investissements dans les routes, les aéroports, les ports et le chemin de fer	~300	350-770	50-470	30-40	60-80
Télécommunications ^c	Investissements dans les infrastructures (téléphonie fixe et mobile, accès internet)	~160	230-400	70-240	40-80	60-100
Eau et assainissement ^c	Services d'approvisionnement en eau et d'assainissement pour le secteur industriel et les ménages	~150	~410	~260	0-20	20-80
Sécurité alimentaire et agriculture	Investissements, entre autres, dans l'agriculture, la recherche, le développement rural et les dispositifs de protection sociale	~220	~480	~260	~75	~90
Atténuation du changement climatique	Investissements dans des infrastructures adaptées, dans la génération d'énergie renouvelable, la recherche et le déploiement de technologies sans incidence sur le climat, etc.	170	550-850	380-680	~40	~90
Adaptation aux effets du changement climatique	Investissements à l'appui de l'adaptation aux effets du changement climatique, notamment dans l'agriculture, les infrastructures, la gestion de l'eau, les zones côtières, etc.	~20	80-120	60-100	0-20	0-20
Écosystèmes/biodiversité	Investissements dans la conservation et la sauvegarde des écosystèmes, dans la gestion des ressources marines, dans la gestion durable des forêts, etc.		70-210 ^d			
Santé	Investissements infrastructurels, par exemple pour la construction d'hôpitaux	~70	~210	~140	~20	~40
Éducation	Investissements infrastructurels, par exemple pour la construction d'écoles	~80	~330	~250	~15	0-20

Source: UNCTAD (2014).

Notes: a) Le terme «investissements» renvoie aux dépenses en capital. Les dépenses d'exploitation, bien qu'elles soient parfois assimilées à des «investissements», ne sont pas incluses. b) La contribution du secteur privé indiquée pour chacun des secteurs varie grandement d'un pays à l'autre. c) À l'exclusion des investissements requis en raison du changement climatique, ceux-ci étant inclus dans les montants totaux indiqués pour les secteurs «atténuation du changement climatique» et «adaptation aux effets du changement climatique». d) Les investissements requis dans les écosystèmes et la biodiversité ne sont pas inclus dans les montants totaux utilisés aux fins de l'analyse proposée dans la présente section en raison de leur chevauchement avec d'autres secteurs.

1.2.3 Sources de financement

Pour parvenir à combler le déficit d'investissement, en prêtant une attention particulière aux besoins des pays en développement, il faudra s'appuyer sur la participation de l'ensemble des parties prenantes et veiller à faire bon usage de toutes les sources de financement disponibles.

Le Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable a recensé et décrit quatre sources de financement essentielles et complémentaires (UN, 2014):

- i. le financement public national, principalement généré par les taxes et impôts intérieurs;
- ii. le financement public international, y compris l'aide publique au développement (APD) et la coopération internationale pour le développement (notamment la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire);
- iii. le financement privé national;
- iv. le financement privé international, y compris l'investissement étranger direct et les envois de fonds des migrants.

En plus des recettes publiques nationales (impôts, taxes et redevances), l'Overseas Development Institute (ODI, 2014) a défini trois grands composants du financement du développement:

- i. le financement public à des conditions préférentielles (aide ou prêts), assorti de taux d'intérêt nettement inférieurs à ceux du marché;
- ii. l'emprunt public aux conditions du marché;
- iii. le financement privé (national ou international).

Cette classification proposée par l'ODI vise à attirer l'attention sur les synergies entre la fiscalité et l'aide au développement ainsi que sur le potentiel sous-exploité de l'emprunt public sur les marchés. Aucune distinction n'est faite entre le financement privé international et son pendant national dans la mesure où l'ODI estime que les politiques requises pour mobiliser ces ressources de même que leurs interactions avec le financement public présentent de très nombreuses similarités.

Privilégiant une approche différente, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OECD, 2018a) classe les instruments financiers selon leur finalité et non selon leur origine. Elle distingue ainsi deux catégories de financement:

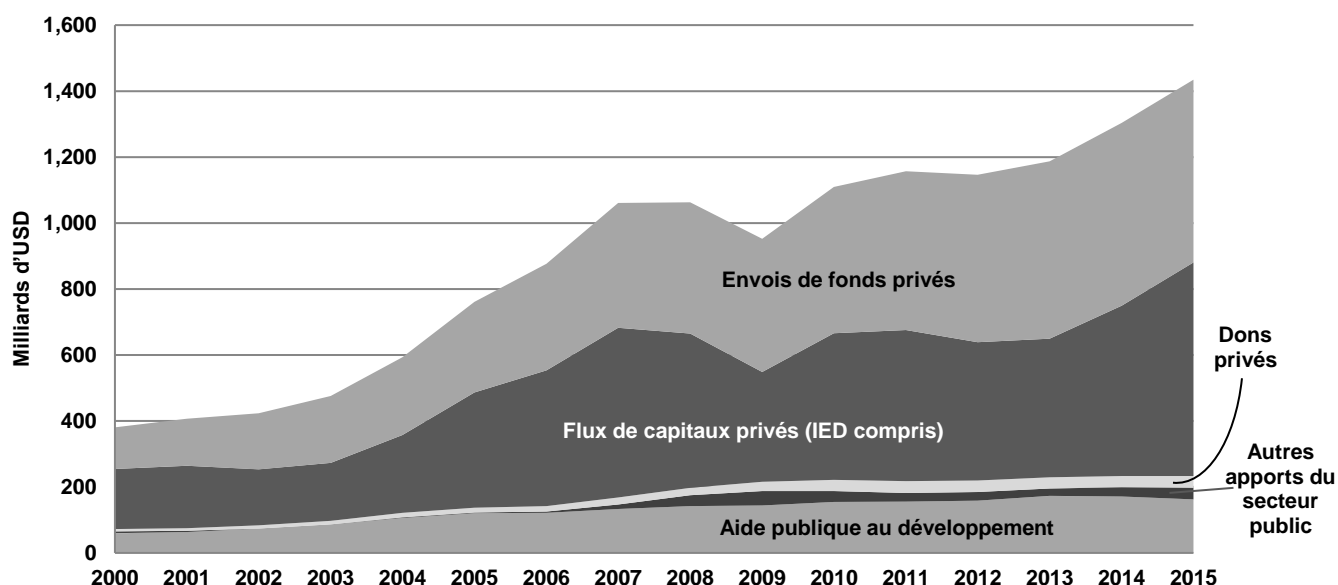
- *le financement du développement*, à savoir le financement – public ou privé, national ou international, à des conditions préférentielles ou aux conditions du marché – qui est spécifiquement affecté au développement;
- *le financement additionnel*, à savoir le financement commercial, aux conditions du marché, aussi bien public que privé, qui n'est pas explicitement axé sur le développement durable.

Le financement mixte, qui sera abordé plus en détail au chapitre 4, est quant à lui défini comme «l'utilisation stratégique du financement du développement pour mobiliser des financements additionnels à l'appui du développement durable dans les pays en développement» (OECD, 2018a, b). En d'autres termes, le défi consiste à «encourager le financement privé et à l'aligner sur les objectifs de développement durable» (ODI, 2014):

Selon l'ODI (2014), l'assistance à des conditions préférentielles et l'aide publique au développement présentent un intérêt particulier dans l'optique du développement étant donné qu'elles limitent les arbitrages à opérer sur le plan économique dans les pays bénéficiaires. L'aide ne vient pas grever les profits des entreprises nationales comme le font les impôts et les taxes. Elle n'alourdit pas la dette, contrairement à l'emprunt public. Enfin, à la différence des envois de fonds privés, elle peut être utilisée directement par les gouvernements bénéficiaires et affectée aux priorités nationales en matière de développement.

L'aide publique au développement a atteint un niveau record en 2016, s'établissant à 142,6 milliards d'USD (OECD, 2018a). La Banque mondiale (2015) a néanmoins fait remarquer que l'on pourrait plus que doubler les niveaux d'aide publique au développement ne serait-ce que si tous les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE se conformaient à la cible de 0,7 pour cent du revenu national brut (RNB) fixée pour la première fois en 1970 par l'Assemblée générale des Nations Unies. Qui plus est, comme l'illustre la **figure 1**, l'importance relative de l'aide publique au développement dans les flux de financements extérieurs à destination des pays en développement s'est amoindrie au cours des dix dernières années dans un contexte d'accroissement des flux de capitaux privés (dont les investissements directs étrangers) et des envois de fonds privés.

Figure 1 Financements extérieurs à destination des pays en développement, exprimés en prix courants, de 2000 à 2015



Source: Estimations fondées sur les statistiques de l'OCDE et les données de la Banque mondiale sur les envois de fonds et les flux de capitaux privés (OECD, 2018a).

Remarque: Les chiffres indiqués correspondent à des versements nets. L'APD, les autres apports du secteur public (AASP) et les dons privés sont tirés de statistiques de l'OCDE et correspondent à des versements nets. L'APD et les AASP comprennent les sorties de capitaux d'institutions bilatérales et multilatérales (les souscriptions au capital sont comptabilisées dans les dons). Les AASP étaient négatifs en 2000, 2001, 2004 et 2006 et on leur a attribué une valeur nulle dans le graphique. Les dons privés comprennent les sorties de fonds brutes des organisations non gouvernementales et des organisations de la société civile, auxquelles on a retranché l'appui reçu du secteur public. Les envois de fonds correspondent à des versements bruts. Les flux de capitaux privés comprennent l'IED net et les investissements de portefeuille.

Outre le niveau de l'APD, les pays en développement font face à un autre défi au chapitre du financement de leur développement: le dilemme du «missing middle» (dilemme des pays à revenu intermédiaire) (ODI, 2014; Galiani *et al.*, 2014). À mesure que le revenu national s'accroît, les coupes dans l'aide internationale ont tendance à être plus importantes que les gains générés par la hausse des recettes publiques nationales (impôts et taxes), ce qui freine considérablement la croissance économique et le développement des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.

Une grande partie du débat relatif à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition porte sur les interactions et les synergies entre les différentes sources de *financement* en la matière et, plus particulièrement, sur l'effet catalyseur du financement public.

De nombreuses études ont mis en évidence l'importance des investissements publics dans l'agriculture pour favoriser le développement en démontrant, par exemple, que les dépenses publiques agricoles par habitant et l'intensité des dépenses agricoles¹⁵ étaient nettement inférieures dans les pays en développement que dans les économies développées (Mogues *et al.*, 2012; IFPRI, 2017a; Himanshu, 2018). Le cas du Brésil (voir l'**encadré 2**) illustre combien il est important d'ancrer plus fortement le financement public en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans les législations nationales afin de garantir un financement adéquat et durable en dépit des changements de gouvernement et des crises économiques.

¹⁵ Désigne le ratio entre les dépenses publiques en faveur du développement agricole et le produit intérieur brut agricole (PIB agricole).

Encadré 2 L'effet catalyseur du financement public en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition: le cas du Brésil

Au cours des 15 dernières années, le Brésil a fait preuve d'un engagement politique plus prononcé en faveur du financement et de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Le Programme Faim Zéro brésilien (*Fome Zero*) a été lancé en 2003 par le Président Luiz Inácio Lula da Silva (Graziano da Silva *et al.*, 2011). En 2006, la loi organique relative à la sécurité alimentaire et nutritionnelle¹⁶ a défini le concept de «sécurité alimentaire et nutritionnelle» et instauré un cadre général pour les politiques brésiliennes en la matière. Cette loi a également établi les objectifs généraux et la composition du système national de sécurité alimentaire et nutritionnelle¹⁷ (Rocha, 2009; Graziano da Silva *et al.*, 2011; Chmielewska et Souza, 2011). Le droit humain à l'alimentation a été inscrit dans la Constitution nationale adoptée en 2010 (Maluf *et al.*, 2015).

En mai 2016, la Chambre interministérielle brésilienne pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle¹⁸ (CAISAN) a lancé le deuxième programme «PLANSAN» (2016-2019), qui dresse la liste des mesures à prendre par le gouvernement fédéral pour respecter, protéger, promouvoir et garantir le droit à une alimentation adéquate pour l'ensemble de la population brésilienne (CAISAN, 2018a). Pendant les quatre années de mise en œuvre du premier programme PLANSAN (2012-2015), le gouvernement fédéral a investi 307 milliards de BRL, et le budget annuel consacré à ce programme ne cesse d'augmenter puisqu'il est passé de 66,7 milliards à 96,1 milliards de BRL de 2012 à 2017 (CAISAN, 2018b).

Ces programmes, qui sont le fruit de discussions auxquelles la société civile a activement participé par l'intermédiaire du Conseil national de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (CONSEA), comprennent un large éventail de mesures, parmi lesquelles des politiques d'achat d'aliments – qui prévoient que le gouvernement fédéral s'approvisionne auprès d'exploitations familiales pour les programmes de distribution publique de nourriture – et des politiques en matière d'alimentation scolaire issue de la production locale – qui octroient aux collectivités locales des fonds fédéraux afin de faire en sorte que les écoles locales soient directement approvisionnées par de petits agriculteurs familiaux (de Sousa *et al.*, 2015; Rocha, 2016). Grâce à cette politique de sécurité alimentaire et nutritionnelle, les dépenses publiques au titre de la protection sociale au Brésil (17,9 pour cent du PIB) sont aujourd'hui parmi les plus élevées du monde en développement (Jha et Acharya, 2016).

La stratégie adoptée par le Brésil en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle a porté ses fruits. Depuis 2014, le pays ne figure plus sur la carte de la faim établie par la FAO, et ce, grâce aux progrès réalisés: la prévalence de la sous-alimentation est passée sous le seuil des 5 pour cent de la population (FAO, 2015a); de plus, le pourcentage de ménages en situation de sécurité alimentaire s'est accru, passant de 65,1 pour cent en 2004 à 77,4 pour cent en 2013, tandis que la proportion de ménages en situation d'insécurité alimentaire grave a été divisée par deux (CAISAN, 2018b).

Toutefois, malgré les avancées remarquables qui ont été réalisées, la crise économique et politique qui secoue le Brésil risque de conduire à une contraction des dépenses publiques en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à un abandon des programmes stratégiques en place (CAISAN, 2018a; CONSEA, 2018).

1.3 Partenariats multipartites: émergence et consolidation d'une nouvelle approche de la gouvernance, au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition et du développement durable

Ce sont les États et les organisations intergouvernementales qui ont la responsabilité au premier chef d'adopter des stratégies efficaces permettant, d'une part, de garantir la sécurité alimentaire et la nutrition et, d'autre part, d'éliminer la faim et toutes les formes de malnutrition. Cependant, de nombreux auteurs attirent l'attention sur le désengagement des États à l'échelon national et sur la part décroissante des fonds publics dans le financement du développement au niveau mondial (Adams et Martens, 2015; McKeon, 2017). À l'échelle nationale, les États confient de plus en plus au secteur privé la fourniture de biens et services publics qui relevaient jusqu'ici de leur responsabilité, notamment dans le domaine des infrastructures, du crédit rural ou de l'assurance (Besley, 1994; McKeon, 2015; UNGA, 2018). À l'échelle mondiale, Adams et Martens (2015) ont mis en avant la baisse relative de la part des ressources de base dans le budget total alloué au développement au

¹⁶ Lei Orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional – LOSAN, Loi n° 11346/ 2006. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111346.htm.

¹⁷ Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN).

¹⁸ Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional (CAISAN). <http://mds.gov.br/caisan-mds>.

sein du système des Nations Unies. Alors que les ressources de base représentaient 48 pour cent du financement des activités opérationnelles de développement et d'aide humanitaire de l'ONU en 1997, cette proportion a chuté pour ne plus s'établir qu'à 25 pour cent en 2013¹⁹.

Ces restrictions croissantes qui pèsent sur le financement public dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que du développement durable pourraient être amoindries par un engagement renouvelé de la part des États. Dans l'état actuel des choses cependant, des appels pressants sont lancés pour trouver de nouvelles sources de financement en vue d'atteindre les objectifs du Programme 2030 (Pattberg *et al.*, 2010; Adams et Martens, 2015). Les partenariats multipartites sont souvent considérés comme l'une des voies possibles pour mobiliser de nouveaux capitaux, notamment d'origine privée ou philanthropique, afin de compléter les efforts déployés par les pouvoirs publics pour réaliser les ODD (AAAA, 2015; McKeon, 2017).

C'est pourquoi on a assisté à un développement rapide des partenariats de ce type au cours des deux ou trois dernières décennies (Wageningen Centre for Development Innovation *et al.*, 2017; Pattberg *et al.*, 2012), même si l'action concertée de plusieurs parties prenantes a vu le jour bien avant l'apparition de la notion de partenariat multipartite à proprement parler.

En France, par exemple, Levesque (1993) a mis au point une méthode multipartite pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie commune ou d'un projet commun au niveau opérationnel. Il a testé cette méthode et l'a adaptée à diverses situations sur une période de 30 ans à compter de la fin des années 1950. Dans le domaine du développement rural, la participation active d'acteurs non étatiques a gagné en importance à la fin du XX^e siècle, dans un contexte marqué également par la popularité croissante des méthodes de recherche participative, telles que l'«évaluation rurale participative» décrite dans l'**encadré 3**. Bien que l'on ne puisse pas qualifier ces approches *stricto sensu* de «partenariats multipartites», elles illustrent bien à quel point il est important de considérer les agriculteurs, les peuples autochtones et les communautés locales non seulement comme des bénéficiaires, mais aussi comme des partenaires avisés dans le cadre de projets de développement.

Encadré 3 Évaluation rurale participative

L'évaluation rurale participative renvoie à un ensemble d'approches, d'outils et de méthodes de recherche participative ayant pour objet de favoriser le partage et la création de connaissances sur les conditions de vie en milieu rural, dans un esprit de collaboration et d'apprentissage réciproque avec les populations rurales locales, en vue de faciliter la planification et l'exécution d'interventions stratégiques. Ces méthodes ont vu le jour à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Elles sont fondées sur diverses approches participatives, notamment:

- le recours aux «connaissances techniques autochtones» et la «recherche-action militante», qui s'inspirent fortement de la vision de Freire (1968), qui estimait que «les personnes pauvres et exploitées étaient capables d'analyser elles-mêmes leur propre réalité et que l'on devait leur donner les moyens de le faire»;
- l'«analyse agroécosystémique», développée dans les années 1980 et étroitement liée à l'agroécologie, dont nous traiterons plus en détail dans un prochain rapport du Groupe d'experts de haut niveau consacré à l'agroécologie et à d'autres approches innovantes (2019);
- l'«anthropologie appliquée», qui a favorisé une meilleure reconnaissance de «la richesse et la validité des connaissances des populations rurales»;
- la «recherche de terrain sur les systèmes agricoles» et la participation des agriculteurs à la recherche agricole, qui ont mis en lumière la complexité et la rationalité d'une grande diversité de pratiques agricoles; et l'évaluation rurale rapide.

Alors que l'évaluation rurale rapide reposait encore beaucoup sur les connaissances et le savoir-faire d'*intervenants extérieurs*, l'évaluation rurale participative reconnaît la connaissance profonde issue de savoirs traditionnels ou empiriques que les agriculteurs et villageois ont de leur environnement de même que l'esprit créatif et d'analyse dont ces derniers sont capables pour trouver des solutions d'avenir adaptées à leur contexte et à leur culture – et leur accorde à ce titre un rôle central.

Dans les années 1990, l'évaluation rurale participative a été appliquée dans différents pays, dans quatre domaines principaux: la gestion des ressources naturelles; l'agriculture; la pauvreté et les programmes sociaux; la santé et la sécurité alimentaire.

Sources: adapté de Chambers (1983, 1994a, b, c).

¹⁹ Au sein du système des Nations Unies, on distingue généralement deux sources de financement principales: le budget de base (contributions reçues par les institutions du système à l'appui de leur mandat ou de leurs programmes) et les ressources extrabudgétaires ou autres ressources (contributions affectées à des fins déterminées par le donateur).

À l'échelle mondiale, seuls les États Membres avaient participé aux débats lors de la création de l'Organisation des Nations Unies en 1945. Pendant toute la décennie des sommets mondiaux des Nations Unies dans les années 1990, on a accordé une plus large place aux acteurs non étatiques au sein du système des Nations Unies et on a permis à des organisations non gouvernementales de prendre activement part à des réunions mondiales (Weiss et Gordenker, 1996; Otto, 1996; Higgot *et al.*, 2000; Scholte, 2004; Dodds, 2015; Beisheim et Simon, 2016; McKeon, 2017; Zanella *et al.*, 2018).

En 1995, la Commission de gouvernance globale des Nations Unies a réaffirmé la responsabilité des États tout en les invitant à collaborer avec des acteurs non étatiques, en mettant en place des «partenariats – réseaux d'institutions et de processus – qui permettent aux acteurs mondiaux de mettre en commun leurs informations, leurs connaissances et leurs capacités pour élaborer des politiques et pratiques conjointes concernant des questions d'intérêt commun» (Commission on Global Governance, 1995). En 1996, le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC)²⁰ a reconnu et défini, dans sa résolution 1996/31²¹, les relations aux fins de consultations entre l'Organisation des Nations Unies et les organisations non gouvernementales (Willetts, 2000).

En 1998, le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux a été établi grâce à un don d'un milliard d'USD de Ted Turner (Beisheim et Simon, 2016). L'année 2000 a marqué la création du Pacte mondial des Nations Unies²², instauré dans le but de donner un cadre général à la coopération entre l'ONU et le secteur privé, sur la base de dix principes fondamentaux (UN Global Compact, 2015). Le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES) a également mis sur pied une plateforme en ligne consacrée aux partenariats pour la réalisation des ODD (Partnerships for SDGs online platform); il s'agit d'un registre mondial des engagements volontaires et des partenariats multipartites, conçu pour faciliter l'engagement de toutes les parties prenantes à l'appui du Programme 2030 et pour offrir un espace d'échange des connaissances et des compétences²³. Le nombre d'initiatives enregistrées sur cette plateforme est passé de 14 en 2001 à 3 831 en juin 2018.

Lors du Sommet mondial pour le développement durable (SMDD) qui s'est tenu à Johannesburg en 2002, les partenariats en faveur du développement durable ont été définis comme des «engagements pris par les différents partenaires concernés pour favoriser et renforcer la mise en œuvre des textes adoptés à l'issue des négociations intergouvernementales dans le cadre du Sommet ainsi que pour poursuivre l'exécution d'Action 21 et des OMD²⁴» (Kara et Quarless, 2002). Le Sommet a mis en avant les «partenariats de type II» – à savoir des «collaborations entre des gouvernements nationaux ou infranationaux, des acteurs du secteur privé et des acteurs de la société civile, qui établissent des accords volontaires transnationaux en vue d'atteindre des objectifs de développement durable précis» –, par opposition aux résultats plus classiques dits «de type I» (accords et engagements des gouvernements) (Van Hujstee *et al.*, 2007; Dodds, 2015). Depuis 2008, l'ECOSOC organise le «Forum annuel des partenariats» pour renforcer la collaboration de l'ONU avec des représentants du secteur privé et de fondations philanthropiques, d'organisations de la société civile (OSC) et du milieu universitaire dans l'optique de faire avancer la réalisation du Programme 2030²⁵.

Récemment, lors du Sommet de Rio+20 organisé en 2012 (UN, 2012), les participants ont reconnu, dans leur déclaration finale, la contribution essentielle des partenariats actuels et nouveaux à la réalisation du développement durable, et ce, à différents paliers – de l'échelle locale à l'échelle mondiale ainsi que dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou Nord-Sud. Plus précisément, ils ont souligné l'importance des partenariats qui favorisent une participation pleine et effective de toutes les parties prenantes pour trouver des solutions à des problèmes complexes et multidimensionnels, mettre en commun les connaissances et les données d'expérience, améliorer l'accès à une éducation adéquate et renforcer les capacités à tous les niveaux. Les participants ont en outre déclaré que

²⁰ Voir: <https://www.un.org/ecosoc/fr/home>.

²¹ Voir: <http://www.un.org/documents/ecosoc/res/1996/eres1996-31.htm>.

²² Le Pacte mondial des Nations Unies est la plus large initiative mondiale en matière de développement durable des entreprises, avec un réseau de 9 792 entreprises réparties dans 164 pays. Il s'agit d'une «initiative volontaire fondée sur l'engagement des entreprises en faveur de l'application des principes universels du développement durable et de la réalisation de partenariats à l'appui des objectifs des Nations Unies». Voir: <https://www.unglobalcompact.org/>. (consulté en juin 2018).

²³ Voir: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/> (consulté en juin 2018).

²⁴ OMD: Objectifs du Millénaire pour le développement. Voir: <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>.

²⁵ Voir: <https://www.un.org/ecosoc/fr/node/49694>.

«les nouveaux partenariats et les sources de financement innovantes pouvaient jouer un rôle comme complément des sources de financement du développement durable».

Comme on l'a indiqué en introduction, le Programme 2030 (UN, 2015), notamment dans les cibles 17.16 et 17.17 des ODD, met en avant les partenariats multipartites en les présentant comme un moyen de favoriser la réalisation de l'ensemble des ODD. De plus, le Programme 2030 (UN, 2015) a adopté le principe d'un processus d'examen «ouvert, non sélectif, participatif et transparent» à tous les niveaux, ouvrant ainsi la porte à une participation des partenariats multipartites aux mécanismes de contrôle, d'évaluation et de suivi des progrès accomplis dans l'atteinte des ODD (Halle et Wolfe, 2015).

Cette émergence des partenariats multipartites, dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable à différents niveaux, peut être mise en parallèle avec l'évolution observée dans les rôles respectifs des acteurs des secteurs public et privé. Reid *et al.* (2015), par exemple, se sont penchés sur les changements importants qui se sont opérés dans la manière dont le secteur privé et les pouvoirs publics définissent leurs rôles, font concorder leurs intérêts et unissent leur force dans le cadre d'activités conjointes. D'après leur analyse, on partait du principe, par le passé, que les gouvernements devaient mettre en place des réglementations et veiller à leur application et que le secteur privé devait, quant à lui, engager des investissements, se conformer aux législations en vigueur et s'acquitter de ses obligations fiscales. Ils font valoir qu'il faut aujourd'hui promouvoir une collaboration plus systématique dès lors qu'il est possible de concilier différents intérêts, par exemple dans le cadre d'un projet d'infrastructure d'intérêt public. On peut également solliciter la participation des organisations de la société civile, de façon à donner voix au chapitre aux parties prenantes qui sont concernées au premier chef par le projet, en leur permettant de partager leurs compétences et leur expérience en la matière (Bezanson et Isenman, 2012; Bulloch *et al.*, 2011).

Pour d'autres auteurs, cette démarche – parfois appelée «approche multipartite» (McKeon, 2017) – ébranle la légitimité des gouvernements en tant que détenteurs du pouvoir de décision finale. À leurs yeux, les partenariats multipartites sont un moyen de légitimer l'influence croissante exercée par les entreprises sur le processus décisionnel public (Andonova et Levy, 2003; Richter, 2003; Utting et Marques, 2013; Valente, 2016) de même que la dépendance toujours plus grande à l'égard de la philanthropie pour des investissements qui devraient être financés au moyen de fonds publics (Zammit, 2003). L'engagement dans cette voie pourrait accroître le risque de conflits d'intérêts (Peters et Handschin, 2012). Les auteurs soulignent à quel point il est important de mettre en place des règles de transparence et des mécanismes de responsabilité solides au sein des partenariats multipartites. Ils se montrent préoccupés par le risque de voir l'afflux de financements provenant de sociétés se faire au détriment de la responsabilité publique (McKeon, 2017; Adams et Dayringer, 2017).

1.4 Partenariats multipartites: concepts et définition

Afin de parvenir à une définition commune des partenariats multipartites, la présente section propose de passer en revue les différents éléments qui entrent en jeu, à savoir: la notion de «partie prenante»; le bien-fondé de la répartition classique des parties prenantes en trois sphères (secteur public, secteur privé et société civile); les processus qui conduisent à la création d'un partenariat multipartite; et la distinction entre les partenariats multipartites et des mécanismes ou plateformes réunissant divers acteurs.

1.4.1 «Parties prenantes» ou «acteurs»?

L'emploi du terme anglais «stakeholder» (traduit ici par «partie prenante») s'est répandu depuis les années 1960 (McKeon, 2017). Park *et al.* (2008) ont indiqué que, sur les plans historique et juridique, ce terme désignait une personne qui était autorisée à représenter une partie absente. De nos jours, il renvoie généralement à tout individu ou groupe qui est concerné – du fait d'un intérêt de nature financière ou autre – par une question ou un enjeu. Il désigne tout individu ou groupe sur lequel une situation ou un enjeu, ou les objectifs d'une organisation, ont des répercussions ou qui peut lui-même avoir une incidence sur cette situation, cet enjeu ou ces objectifs (Freeman et McVea, 2001; Freeman *et al.*, 2010; Galuppo *et al.*, 2014; Brouwer *et al.*, 2016).

Au moment d'établir un partenariat multipartite, l'une des premières étapes consiste à déterminer les parties prenantes dont la participation présente un intérêt. Par exemple, dans le cas d'un partenariat pour la construction d'une infrastructure majeure (route, ligne de chemin de fer, pont ou autre), on pourrait estimer que les parties prenantes suivantes seraient aptes à participer: l'État qui a planifié les travaux, l'entreprise privée (ses propriétaires et ses employés) qui doit construire ou exploiter l'infrastructure, sans oublier les communautés locales qui n'ont pas d'intérêt financier direct dans le projet, mais dont l'environnement et les moyens d'existence pourraient être modifiés, de manière positive ou négative, par la construction de l'infrastructure.

Cependant, de nombreux acteurs, en particulier dans les cercles de la société civile (Nyéléni, 2007; McKeon, 2017), s'accordent à dire que derrière la notion de «partie prenante» il y a des divergences considérables en termes de droits, de rôles, de responsabilités, d'intérêts, de motivations, d'influence et de légitimité. Une simple invitation à s'asseoir à la table où se prennent les décisions est loin d'être suffisante pour garantir un processus foncièrement ouvert dans lequel tous les acteurs peuvent prendre une part active (Brem-Wilson, 2015). Les «parties prenantes» ne sont pas toutes concernées au même titre et chaque catégorie de parties prenantes est confrontée à des défis qui lui sont propres. C'est pourquoi ces auteurs préconisent l'emploi du terme plus politique d'«acteur» plutôt que celui, plus neutre, de «partie prenante» lors des débats portant sur les questions liées à la sécurité alimentaire et à la nutrition et sur la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate.

Par ailleurs, ils font valoir que, dans la perspective de la concrétisation du droit à une alimentation adéquate, une distinction fondamentale doit être faite entre les «détenteurs de droits», à savoir les citoyens, à commencer par les plus exposés à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition, et les «porteurs d'obligations», c'est-à-dire le plus souvent des États qui sont tenus de respecter, de protéger et de concrétiser le droit à une alimentation adéquate (Mechlem, 2004; UNHCHR, 2006; McKeon, 2017; HLPE, 2017a). Il convient par ailleurs de ne pas négliger les risques de violation du droit à l'alimentation, que ce soit par des États ou par des acteurs non étatiques (Damman *et al.*, 2008). L'adoption d'une telle approche fondée sur les droits n'est pas sans avoir d'importantes répercussions sur les rôles et responsabilités respectifs des États et des acteurs non étatiques (Gready, 2008; Cornwall et Nyamu-Musembi, 2004) en matière de financement et d'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

S'il emploie le terme «partie prenante» dans le présent rapport, conformément à la demande du CSA, le Groupe d'experts de haut niveau reconnaît que ce débat est de la plus haute importance. Il considère que les mécanismes de représentation et la répartition des pouvoirs au sein des partenariats multipartites constituent des aspects essentiels à prendre en considération pour évaluer certains critères de performance comme l'ouverture et la responsabilisation (voir le chapitre 3).

1.4.2 Partenariats «multi»-partites: différentes sphères de parties prenantes

La présente section propose de classer les parties prenantes dans différentes sphères selon leurs intérêts, selon leurs rôles et responsabilités et selon leur point de vue quant aux problèmes en jeu.

La réforme du CSA entreprise en 2009 visait à garantir «que les points de vue de l'ensemble des parties prenantes concernées – notamment les plus touchées par l'insécurité alimentaire – soient entendus». Outre les «États membres» du CSA, le Comité est ouvert à des acteurs non étatiques, désignés sous le nom de «participants» et issus des cinq catégories suivantes: i) institutions du système des Nations Unies ayant un mandat précis dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition; ii) organisations de la société civile et organisations non gouvernementales; iii) systèmes internationaux de recherche agricole; iv) institutions financières régionales et internationales; et v) associations du secteur privé et fondations philanthropiques privées (CFS, 2009).

Le Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA, 2015) a dressé la liste d'un grand nombre de parties prenantes dont «les ressources, les connaissances et le savoir-faire» constitueront un atout précieux pour aider les gouvernements à atteindre les ODD, en l'occurrence: «le secteur privé, la société civile, la communauté scientifique et universitaire, les mécènes et les fondations, les parlements, les autorités locales, les bénévoles et d'autres parties prenantes».

Les publications scientifiques répartissent en général les parties prenantes en trois grandes sphères selon leur statut juridique, à savoir le secteur public, le secteur privé et la société civile (Glasbergen *et al.*, 2007; Van Huijstee *et al.*, 2007; Van Huijstee et Glasbergen, 2008):

- le **secteur public** englobe toutes les formes d'organisations publiques: les organisations intergouvernementales, aux niveaux régional et mondial, y compris les institutions du système des Nations Unies; les institutions financières internationales (IFI) et les banques multilatérales de développement (BMD); les États et les organismes publics dans différents secteurs (santé, nutrition, agriculture, environnement, finance, économie, commerce et justice, entre autres); les autorités locales (au niveau infranational); les universités publiques; les instituts de recherche et de développement publics; ainsi que d'autres organisations, banques, entreprises ou institutions dotées d'un statut juridique public;
- le **secteur privé** comprend les personnes physiques (entrepreneurs, propriétaires fonciers et agriculteurs, entre autres); les entreprises privées (locales, nationales et transnationales), intervenant à différents stades de la chaîne d'approvisionnement alimentaire (production, entreposage et distribution, transformation et conditionnement, vente au détail et commercialisation); les banques commerciales; les coopératives et autres formes d'organisations œuvrant dans l'«économie sociale» et possédant un statut juridique privé; les fondations privées; d'autres organisations, institutions ou fédérations privées – cette catégorie englobant également les sociétés ouvertes dotées d'un statut juridique privé;
- la **société civile** regroupe l'ensemble des autres acteurs non étatiques et organisations non gouvernementales à but non lucratif créés autour de valeurs et d'objectifs communs; cette catégorie comprend: les organisations créées par des groupes spécifiques et/ou agissant en leur nom; les organisations représentant, par exemple, les petits producteurs d'aliments, les consommateurs, les travailleurs, les jeunes, les femmes ou les peuples autochtones; les organisations non gouvernementales humanitaires intervenant dans le cadre de situations d'urgence ou œuvrant à l'élaboration de stratégies à long terme; les organisations géographiques, thématiques, sectorielles, culturelles ou religieuses.

Cette classification générale peut être appliquée dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable. Elle peut cependant sembler réductrice, compte tenu de la grande diversité de parties prenantes qu'englobe chaque sphère et des multiples analyses qui pourraient être faites en vue d'une classification. Dans certaines situations, il pourrait s'avérer nécessaire de sortir du cadre de cette classification et de délimiter des sous-catégories plus précises, en vertu du principe selon lequel la diversité des intérêts exprimés à l'intérieur de chaque catégorie devrait être nettement plus restreinte que les divergences observées entre les catégories (Kolk, 2012). Par exemple:

- la grande hétérogénéité qui prévaut dans le secteur privé – des microentreprises et coopératives aux multinationales – doit être prise en compte lorsque l'on examine les systèmes alimentaires et que l'on étudie les stratégies de ces différents acteurs (AAAA, 2015; FAO, 2016; CONCORD, 2017);
- il peut être essentiel de prêter une attention particulière à la dynamique des sexes lorsque l'on s'intéresse à des questions liées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, telles que la gestion des ressources naturelles (Meinzen-Dick *et al.*, 1997) et la sécurité alimentaire au sein des ménages (Quisumbing et McClafferty, 2006; Quisumbing *et al.*, 1995).

Cette classification générale fondée sur trois sphères, principalement définies par leur statut juridique, présente plusieurs lacunes. Tout d'abord, en fonction du statut juridique qu'elles possèdent, les institutions détentrices de connaissances (spécialisées dans la recherche, le développement, la vulgarisation et l'éducation) peuvent être classées dans l'ensemble des trois sphères. Cependant, la capacité de ces institutions à gérer des projets de recherche et développement d'intérêt public peut dépendre davantage de l'origine de leur financement que de leur statut juridique.

Ensuite, les associations de producteurs agricoles pourraient se considérer ou être perçues soit comme des acteurs privés, soit comme des organisations de la société civile. Comme on a pu le constater à la lecture des rapports précédents du Groupe d'experts de haut niveau (HLPE, 2013, 2014, 2016, 2017b), les intérêts, les stratégies, les défis et les perspectives des grandes exploitations pratiquant l'agriculture intensive peuvent différer grandement de ceux des petits producteurs d'aliments (notamment des petits exploitants, des pasteurs, des populations tributaires des forêts et des pêcheurs). Ainsi, la question qui se pose quant à savoir dans quelle catégorie classer les agriculteurs – le secteur privé ou la société civile – et, partant, comment mieux faire entendre leur voix essentielle et reconnaître leur contribution déterminante à la sécurité alimentaire et à la nutrition, pourrait s'avérer délicate à régler. Cette préoccupation a d'ailleurs été signalée comme un problème récurrent dans le cadre de l'évaluation du CSA (CFS, 2017).

La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), tenue à Rio de Janeiro (Brésil) en 1992, s'est affranchie de la répartition en trois sphères décrite ci-dessus et a officiellement reconnu neuf secteurs de la société, dits «grands groupes», comme les principaux canaux par lesquels faciliter la participation pleine et effective de toutes les parties prenantes aux débats politiques entourant le développement durable (UNCED, 1992). Ces «grands groupes» sont les suivants: i) les femmes; ii) les enfants et les jeunes; iii) les populations autochtones; iv) les organisations non gouvernementales; v) les autorités locales; vi) les travailleurs et les syndicats; vii) le commerce et l'industrie; viii) les communautés scientifiques et technologiques; et ix) les agriculteurs²⁶. Cette classification a été confirmée par ailleurs dans le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20) intitulé *L'avenir que nous voulons* (UN, 2012). Elle a certes le mérite de reconnaître les agriculteurs et le secteur de la connaissance comme deux groupes distincts, mais elle a été établie sans concertation, ce qui n'a pas permis aux différentes parties prenantes de faire valoir leur point de vue quant aux formes d'organisation possibles (Foster et Anand, 1999). À cela il faut ajouter le fait que cette classification ne tient pas compte de la diversité et de la disparité des intérêts des parties prenantes réunies au sein d'un même grand groupe et qu'elle part du principe, discutable, que chacun de ces groupes devrait être en mesure de parvenir aisément à un consensus interne (McKeon, 2009).

1.4.3 «Partenariats» ou «plateformes»?

Différents termes sont employés pour désigner des accords de collaboration entre diverses parties prenantes. Alors que les ouvrages de politique générale privilégient la notion de «partenariats», d'autres études utilisent les termes: i) «plateformes» (Warner, 2006; Thiele *et al.*, 2011) dans le cas de collaborations qui ont abouti à un accord présentant à certains égards un caractère juridique officiel; ii) «processus» (Vermeulen *et al.*, 2008) ou iii) «réseaux» (Roloff, 2008a) dans le cas d'accords de collaboration ou de coopération de nature plus informelle ou ponctuelle. Il est important de noter que ces termes sont définis de manière peu rigoureuse et qu'on les considère souvent comme étant interchangeables.

Les partenariats multipartites créent des relations de travail, parfois de longue durée. Ils engagent un dialogue visant à établir un climat de confiance entre différentes parties prenantes qui, en partageant ressources, responsabilités, risques et avantages, deviennent des partenaires tournés vers la réalisation d'objectifs communs. De ce fait, il convient de bien faire la distinction entre les partenariats de ce type et des contrats plus classiques, dans le cadre desquels la collaboration prend fin à la conclusion d'une opération financière ayant pour but premier de générer des retombées économiques pour les différentes parties. Il faut aussi différencier les partenariats multipartites des collaborations ponctuelles d'une portée plus limitée, qui sont mises en place dans un but précis et pour une durée déterminée, à l'instar d'un projet ou d'un programme de recherche conjoint dans le cadre duquel les donateurs ou les bénéficiaires ne participent pas activement, aux côtés des scientifiques, au processus de recherche et sont confinés dans un rôle de source d'information et/ou de destinataire des connaissances produites (voir la section 2.2).

Il importe également d'établir une distinction claire entre les partenariats multipartites et des mécanismes ou plateformes réunissant divers acteurs aux niveaux national, régional ou international. Il ne faut pas les confondre, par exemple, avec des plateformes intergouvernementales du système des Nations Unies, comme le CSA lui-même ou l'ECOSOC, ni avec des plateformes participatives nationales à l'image du Conseil national de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (CONSEA)²⁷ au Brésil (Zanella, 2017).

Dans le même esprit que les partenariats multipartites, ces plateformes multi-acteurs visent à faciliter la participation d'acteurs non étatiques aux efforts d'élaboration, de convergence et/ou de suivi des politiques en formulant des avis ou des recommandations à l'intention des gouvernements sur des questions très diverses intéressant la sécurité alimentaire et la nutrition. Le CSA, par exemple, permet de regrouper «un large éventail de parties prenantes ayant pris l'engagement de travailler ensemble de façon coordonnée et à l'appui de processus impulsés par les pays pour l'élimination de la faim et la garantie de la sécurité alimentaire et de la nutrition de l'ensemble de l'humanité» (CFS, 2009). En garantissant une participation effective et utile, et une contribution importante, des acteurs non étatiques à ses débats, le CSA réaffirme régulièrement son ouverture comme une caractéristique remarquable de son nouveau modèle de gouvernance (Duncan, 2015; McKeon, 2015).

²⁶ <https://sustainabledevelopment.un.org/aboutmajorgroups.html>

²⁷ <http://www4.planalto.gov.br/consea/en>.

Toutefois, ces plateformes réunissant divers acteurs diffèrent des partenariats multipartites du fait de deux particularités importantes. Premièrement, les partenaires ne sont pas cooptés, contrairement à ce que l'on peut observer dans certains partenariats multipartites; la participation est en effet ouverte (à tous les pays membres des Nations Unies dans le cas du CSA), ou définie par la législation nationale (dans le cas du CONSEA). Deuxièmement, à l'intérieur de ces plateformes, le pouvoir de décision demeure indiscutablement et entièrement dans les mains des gouvernements, ce qui a des répercussions importantes en termes de légitimité et de responsabilité. Ainsi, selon le document relatif à sa réforme, le CSA « est et demeure un Comité intergouvernemental au sein de la FAO », au sein duquel « le vote et la prise de décisions sont une prérogative des seuls membres » (CFS, 2009). Bien qu'il donne la parole aux acteurs et aux organisations de la société civile, en leur accordant une majorité de sièges et en leur permettant de nommer son président, le CONSEA demeure un conseil consultatif qui est directement lié à la présidence brésilienne (Maluf, 2011; Zanella, 2017).

1.4.4 Partenariats multipartites: définition

Faisant fond sur la définition proposée par le Secrétaire général de l'ONU (UN, 2003), l'Assemblée générale (UNGA, 2015) a défini les partenariats comme des « relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, comme convenu d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages ».

Par ailleurs, Van Huijstee *et al.* (2007) ont défini les « partenariats intersectoriels » en faveur du développement durable comme des « mécanismes de collaboration auxquels des acteurs issus d'au moins deux sphères de la société (État, marché et société civile) participent dans le cadre d'un processus non hiérarchique, et par lesquels ces acteurs œuvrent à la réalisation d'un objectif de durabilité ». Selon Hemmati et Dodds (2017), les partenariats multipartites en faveur du développement durable sont des « engagements et contributions spécifiques de divers partenaires œuvrant ensemble à l'appui de la transformation vers un développement durable ainsi que de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et d'autres accords pertinents dans le domaine du développement durable ».

La façon dont ces « divers partenaires » sont regroupés dans « différentes sphères » peut influencer sur l'interprétation et la définition de la notion de partenariats multipartites. Certains auteurs réunissent les parties prenantes privées et les acteurs de la société civile dans une même grande catégorie, à savoir celle des parties prenantes dites « privées », « non étatiques » ou « non publiques » (UN, 2003; Schäferhoff *et al.*, 2009; UN, 2012; UNGA, 2015; FAO, 2016). Cette classification assez large, en deux sphères distinctes (publique et non publique), est susceptible de conduire à une confusion entre partenariats multipartites et partenariats public-privé (PPP), ces derniers consistant en une collaboration entre des partenaires des secteurs public et privé. Bien que les PPP soient considérés comme une sous-catégorie des partenariats multipartites aux fins du présent rapport, il peut s'avérer utile de s'appuyer sur les définitions des PPP proposées dans la documentation scientifique pour élaborer une définition exhaustive des partenariats multipartites.

D'après Dobermann (2017), les PPP sont des accords de coopération entre au moins deux organisations publiques et/ou privées. Hartwich *et al.* (2007) définissent les PPP comme des « mécanismes de collaboration dans le cadre desquels des organisations publiques et des entités privées partagent ressources, connaissances et risques pour produire et fournir des biens et services de manière plus efficace », ce qui crée des obligations réciproques et une responsabilité mutuelle.

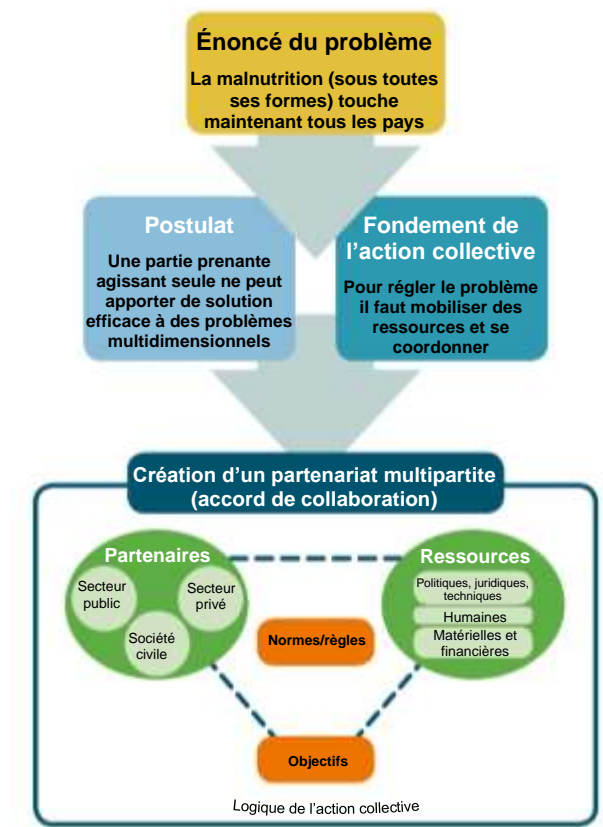
L'OCDE (2012), dans ses recommandations relatives à la gouvernance publique des PPP, emploie une définition plus restrictive qui insiste sur le caractère officiel de ces partenariats: « Les PPP sont des accords contractuels de long terme entre une autorité publique et un partenaire privé, lequel doit financer et assurer des services publics en se servant d'actifs immobilisés et en partageant les risques associés au projet ». Vervynckt et Romero (2017) précisent que ces « accords contractuels de long terme » permettent aux États de confier au secteur privé la fourniture et la gestion d'infrastructures, de biens et de services d'intérêt public. Dans une publication récente, la FAO (2016), s'intéressant également aux partenariats « officiels » qui « visent à réaliser des objectifs de développement durable de l'agriculture », a mis en avant dans sa définition plusieurs facteurs déterminants pour la réussite de ces partenariats: « les avantages que le secteur public devrait tirer du partenariat sont bien définis, la participation à l'investissement et le risque sont partagés et tous les partenaires ont un rôle actif à jouer aux différentes étapes du cycle de vie du projet ».

Toutes ces définitions soulèvent des questions – dont on traitera plus en détail au chapitre 3 – concernant la légitimité, la transparence et la responsabilisation et mettent en évidence la nécessité d'une délimitation claire des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes concernées. Le partage approprié des ressources (de tous types, y compris des connaissances, des expériences, des compétences et des ressources financières), des responsabilités, des risques et des avantages constitue une condition *sine qua non* de la réussite des partenariats multipartites (GKP, 2003). Dans le cas des PPP, lorsque les risques ne sont pas convenablement partagés, on peut s'attendre à ce que le partenariat génère des bénéfices importants pour les partenaires du secteur privé tout en faisant peser sur les épaules des partenaires du secteur public tous les risques et coûts budgétaires associés (UN, 2014; Vervynck et Romero, 2017).

Les partenariats multipartites ne se forment pas de manière spontanée: il faut que les parties prenantes soient en mesure de poser les jalons nécessaires et de créer les conditions propices au développement d'une action collective (Brouwer *et al.*, 2016). La poursuite d'un objectif commun et le partage de ressources ne suffisent pas à garantir la mise en place d'un mécanisme coordonné et collaboratif entre plusieurs acteurs hétérogènes (Olson, 1965). Pour qu'une action collective se mette en branle, il faut qu'il y ait des institutions pour l'encadrer, c'est-à-dire un ensemble de normes et de règles communes dont les parties prenantes conviennent mutuellement pour organiser les activités qu'elles mèneront ensemble. Selon Ostrom (1990), les normes correspondent à des valeurs communes aux membres du groupe qui régissent les schémas comportementaux, tandis que les règles sont essentiellement des prescriptions qui autorisent, interdisent ou exigent certaines actions. Ces institutions constituent le socle sur lequel repose toute la logique de l'action collective, qui agit comme catalyseur de la coopération et du partage. Ostrom (1998, 2003) a mis l'accent sur la réciprocité, la compréhension mutuelle, la confiance, la réputation et les règles transparentes de représentation et de délégation, comme autant de notions fondamentales qui sont au cœur de l'action collective.

Ainsi, les partenariats multipartites prennent corps lorsque des parties prenantes issues de différentes sphères (secteur public, secteur privé et société civile) amorcent une action collective, en créant des institutions appropriées (normes et règles communes), en mettant leurs ressources complémentaires (humaines, matérielles et financières) en commun et en partageant les risques et les responsabilités, en vue d'atteindre un objectif commun (voir la **figure 2**).

Figure 2 Logique de l'action collective: création d'un partenariat multipartite



Définition 1 Partenariats multipartites

Dans le présent rapport, les *partenariats multipartites* sont définis comme suit: tout mécanisme de collaboration entre des parties prenantes issues d'au moins deux sphères différentes de la société (secteur public, secteur privé et/ou société civile), qui mettent leurs ressources en commun, partagent les risques et les responsabilités en vue de résoudre un problème commun, de régler un conflit, d'élaborer une vision commune, d'atteindre un objectif commun, de gérer une ressource commune et/ou d'assurer la protection, la réalisation ou la fourniture d'un produit d'intérêt collectif et/ou public.

À la lumière de ces définitions, et compte tenu de l'ensemble des éléments évoqués dans les sections précédentes, il apparaît possible de proposer une définition générale des «partenariats multipartites» qui puisse être appliquée dans le contexte de la sécurité alimentaire et de la nutrition pour les besoins du présent rapport.

Aux termes de cette définition, la notion d'intérêt «collectif» doit être interprétée, au sens strict que lui donne Baumol (2004), comme l'intérêt commun et mutuel qui est partagé uniquement par les parties prenantes collaborant au sein du partenariat multipartite et par les institutions, organisations et acteurs qu'elles représentent.

À l'opposé, l'intérêt «public» renvoie à l'intérêt général de l'ensemble de la société – considérée dans toutes ses sphères –, lequel intérêt doit être défini à différentes échelles (locale, nationale, régionale ou mondiale). Cette notion fait l'objet de diverses définitions selon les disciplines. Dans le domaine des sciences économiques, par exemple, l'intérêt public s'entend le plus souvent du bien-être général de la société dans son ensemble, par opposition aux intérêts privés qui représentent le bien-être de quelques groupes ou individus seulement (Bozeman, 2007; Levine et Forrence, 1990; Stiglitz, 1998). En sciences politiques, les études portant sur la législation et les politiques publiques cherchent davantage à savoir comment une société structurée – par l'intermédiaire d'un gouvernement ou sous une autre forme d'organisation – débat de l'intérêt public et en prend la mesure tout en s'efforçant de le protéger (Cochran, 1974).

Les tensions qui peuvent naître de l'opposition entre ces deux types d'intérêts – collectif et public – peuvent placer les partenariats multipartites dans une situation extrêmement délicate et remettre en cause leur légitimité. Les partenariats multipartites peuvent constituer des mécanismes adaptés pour permettre aux intérêts «collectifs» de leurs membres de se matérialiser. En fonction de leur finalité, de leur structure de gouvernance et de leurs activités, ils peuvent même contribuer à l'intérêt «public». Ils n'ont cependant pas la légitimité de définir ce qui relève de l'intérêt «public» dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, dans le cadre général de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate. Cette responsabilité demeure, en dernier ressort, dans les mains des États et des organisations intergouvernementales.

1.5 Partenariats multipartites: un mécanisme approprié pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition?

Comme l'a mis en évidence la consultation ouverte organisée par le Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0)²⁸, certaines parties prenantes estiment que, dans la mesure où les partenariats multipartites figurent parmi les moyens à privilégier pour mettre en œuvre le Programme 2030, la priorité doit dorénavant être accordée à la recherche de solutions pour améliorer leur performance et leur efficacité. À l'inverse, d'autres parties prenantes continuent de s'interroger sur la pertinence et le bien-fondé de ces partenariats en tant que solution permettant d'assurer la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que le développement durable. La présente section donne un aperçu des avantages et limites possibles des partenariats multipartites, qui seront examinés plus en détail au chapitre 3, afin d'aider les parties prenantes à déterminer précisément dans quel contexte et dans quelles conditions ces partenariats peuvent constituer un mécanisme institutionnel pertinent dans l'optique du financement et de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Certains auteurs avancent que la raison d'être des partenariats multipartites, y compris des PPP, réside habituellement dans la nécessité de pallier les défaillances du marché et de l'État et d'améliorer la fourniture de biens publics (Glasbergen *et al.*, 2007; Narrod *et al.*, 2009; Markelova *et al.*, 2009; Kolk, 2012; FAO, 2016, entre autres). Brouwer *et al.* (2016) ont adopté une perspective plus large qui

²⁸ Voir: <http://www.fao.org/fsnforum/cfs-hlpe/multistakeholder-partnerships-v0-page=6.html>.

les a amenés à recenser trois raisons principales justifiant la mise en place de partenariats multipartites: la résolution d'un problème commun, la recherche de solutions pour régler ou gérer des désaccords et des tensions entre parties prenantes, ou la concrétisation d'une occasion commune. Selon Hemmati (2002), les partenariats multipartites constituent des «processus de recherche de solutions (et, éventuellement, de prise de décisions)» qui «rassemblent un certain nombre de groupes d'intérêts différents pour leur permettre de débattre et de parvenir à un accord sur une question particulière ou un ensemble de questions». Levesque (1993) considérait les processus multipartites comme un moyen possible de stimuler la créativité pour surmonter des situations conflictuelles.

Deux grands arguments sont généralement avancés pour faire valoir le rôle stratégique joué par les partenariats multipartites.

Tout d'abord, comme le met en exergue la définition donnée précédemment, le principal avantage que peuvent présenter les partenariats multipartites réside dans leur capacité à faciliter l'utilisation coordonnée et ciblée de ressources complémentaires provenant de différentes parties prenantes pour préserver et gérer collectivement une ressource commune ou pour résoudre des problèmes complexes et multidimensionnels qui ne sauraient être réglés par une action isolée (Brouwer *et al.*, 2016). D'après Dentoni *et al.* (2012), un partenariat multipartite peut également permettre de dégager plus facilement des ressources qui n'auraient pas pu être mobilisées en l'absence d'un partenariat, par des parties prenantes agissant chacune de leur côté.

Ensuite, le processus mis en place au sein d'un partenariat multipartite pour favoriser l'atteinte des objectifs peut constituer, en lui-même, un résultat important. Ce processus est le reflet de l'ouverture de diverses parties prenantes qui se montrent disposées à discuter, à collaborer et à délibérer (Risse, 2000). Il peut permettre d'établir des passerelles et des synergies entre des partenaires d'horizons différents, rendant ainsi possible une action collective au service d'un objectif commun. Il crée les conditions nécessaires à l'instauration d'un climat de confiance et de compréhension réciproque et à la gestion des tensions et désaccords entre différentes sphères de parties prenantes qui, sans cela, n'auraient pas nécessairement l'occasion ou la volonté d'échanger leurs points de vue (Brouwer *et al.*, 2016). Ce processus peut en outre donner la parole à des groupes marginalisés et vulnérables, qui sont généralement exclus des prises de décision.

Cependant, comme on le verra plus précisément dans le chapitre 3, certains acteurs estiment que les partenariats multipartites ne sont pas sans présenter des lacunes et qu'ils ne sont pas une panacée. Ils s'interrogent en particulier sur les aspects suivants:

- la capacité réelle des partenariats multipartites d'équilibrer les rapports de force entre les partenaires dans le processus décisionnel;
- le risque de conflits entre les intérêts publics et privés, et l'abandon par les États ou les autorités publiques des responsabilités dont ils avaient la charge jusqu'ici;
- la hausse des coûts de transaction et la perte d'efficacité prétendument associée aux partenariats multipartites, en particulier dans les cas où ceux-ci comptent un grand nombre de parties prenantes (Olson, 1965).

De par leur nature ouverte, les processus et les structures de gouvernance qui prévalent au sein des partenariats multipartites devraient déboucher sur des décisions perçues comme étant plus acceptables et plus légitimes par les différentes parties prenantes. Cependant, cette ouverture entraîne des coûts supplémentaires et, malgré la place croissante accordée aux partenariats multipartites dans les débats sur la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable, certaines études font également ressortir que l'on manque encore cruellement de données empiriques sur leur efficacité et leur efficacité (Bäckstrand, 2006; Biermann *et al.*, 2007; Glasbergen *et al.*, 2007; Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands [Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas], 2013).

En fonction de leur structure de gouvernance, certains partenariats multipartites pourraient reproduire, voire renforcer les asymétries de pouvoir existantes et, ce faisant, asseoir encore davantage la position des acteurs les plus influents au détriment des partenaires plus fragiles ou des groupes marginalisés et vulnérables exclus du partenariat (Faysse, 2006; Fuchs *et al.*, 2011; Warner, 2006). Les partenariats multipartites émergent dans un contexte où la frontière entre intérêts privés et publics est de plus en plus floue. Des conflits peuvent naître à cet égard au sein des partenariats lorsque l'intérêt collectif ou public est aligné sur les intérêts des partenaires du secteur privé (GSO, 2015).

Enfin, les points de vue des parties prenantes divergent quant aux avantages et aux limites que peuvent présenter les partenariats multipartites. Confrontés à des restrictions budgétaires, certains États peuvent voir dans ces mécanismes une solution intéressante pour mobiliser de nouvelles ressources, y compris des fonds privés, à l'appui de la réalisation de priorités publiques. Certains

acteurs privés peuvent considérer les partenariats multipartites comme un moyen d'influencer les décisions et politiques publiques ou comme un faire-valoir. Certaines organisations de la société civile, tout en reconnaissant l'importance des partenariats inclusifs s'agissant de renforcer les moyens d'action des acteurs marginalisés et vulnérables et de leurs organisations, peuvent se montrer critiques quant au pouvoir qui est accordé au secteur privé dans les processus décisionnels de certains partenariats multipartites.

1.6 À la lumière du contexte exposé: dans quelle mesure les partenariats multipartites peuvent-ils contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition?

Le premier chapitre a permis de placer la contribution possible des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre général du Programme 2030 et dans le contexte des besoins de financement à l'appui du développement durable. Il a également examiné les concepts et les définitions qui sont repris tout au long du présent rapport. Le chapitre 2 approfondit ce débat conceptuel en procédant à une analyse descriptive, qui illustre toute la diversité des partenariats multipartites existants et qui propose des études de cas intéressantes. Prenant appui sur ces deux chapitres, le chapitre 3 analyse les avantages et les limites possibles des partenariats multipartites, qui ont été brièvement évoqués au premier chapitre, dans l'objectif de dégager, au chapitre 4, des pistes d'amélioration.

2 CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS MULTIPARTITES ET DE LEUR DIVERSITÉ

On a récemment observé un intérêt grandissant pour les partenariats multipartites dans les ouvrages scientifiques traitant de la question de la sécurité alimentaire et de la nutrition, au-delà de la sphère des sciences sociales. Cependant, les données factuelles à notre disposition sont encore limitées sur la durée, leur portée est restreinte et elles évoluent rapidement. Il n'est guère facile de trouver des informations détaillées à disposition du public sur les partenariats multipartites existants, notamment en ce qui concerne leur budget, leur financement et leur efficacité. Bien souvent, les données disponibles sont directement publiées par les partenariats eux-mêmes, sans que l'on ait la moindre garantie qu'elles ont fait l'objet d'une vérification indépendante. Partant de ce constat, le Groupe d'experts de haut niveau a proposé, durant la consultation ouverte organisée sur la version préliminaire du rapport (V0), un questionnaire destiné à aider diverses parties prenantes à décrire et à évaluer les partenariats multipartites selon une méthodologie commune (voir l'**annexe 1**).

Le présent chapitre passe en revue la première partie de ce questionnaire, en suggérant un ensemble de critères à l'aide desquels décrire les partenariats multipartites existants (section 2.1). À la lumière de la documentation disponible et des résultats de la consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0), il dresse ensuite un inventaire détaillé de cinq grands domaines dans lesquels ces partenariats peuvent intervenir pour contribuer au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition (sections 2.2 à 2.6).

Bien qu'il prenne largement appui sur les données recueillies à l'issue des deux consultations ouvertes organisées par le Groupe d'experts de haut niveau, sur le champ d'étude et sur le rapport préliminaire (V0), le présent rapport ne peut rendre complètement la richesse et la diversité de toutes les contributions reçues²⁹. C'est pourquoi il est important que ces données brutes soient considérées, au même titre que le rapport final, comme un résultat majeur de la présente étude. Les comptes rendus détaillés des deux consultations ouvertes, les synthèses de ces consultations réalisées par le Secrétariat du Groupe d'experts ainsi que la compilation des 26 questionnaires retournés sont consultables sur le site web du HLPE³⁰. Étant donné que le processus repose uniquement sur des contributions volontaires, il n'est pas possible d'établir scientifiquement des conclusions systématiques à partir de ces données brutes. Ces dernières apportent toutefois des éclairages utiles à la présente étude.

On trouvera à l'**annexe 2** une liste complète des institutions, des programmes et des initiatives multipartites qui ont été examinés aux fins du rapport, qu'ils figurent ou non dans la version finale et qu'ils correspondent ou non à la définition proposée pour les partenariats multipartites. On pourra s'y référer pour connaître la signification des sigles et acronymes employés dans le présent chapitre et dans l'intégralité du rapport. Cette liste contient également des liens hypertexte intéressants donnant accès à des informations plus détaillées sur chacune des initiatives.

2.1 Partenariats multipartites: un ensemble de critères de description

La présente section expose et illustre les différents critères utilisés dans le questionnaire susmentionné du Groupe d'experts de haut niveau (voir l'**annexe 1**) pour décrire les partenariats multipartites existants.

2.1.1 Domaine d'action thématique (Question 2)³¹

Les partenariats multipartites peuvent être définis en fonction de leur domaine d'action thématique (production alimentaire, gestion des ressources naturelles, éducation ou santé, par exemple). Ainsi, l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN) mène son action à différents niveaux (à l'échelle nationale comme à l'échelle mondiale) et dans différents domaines (voir la section 2.1.5), mais son orientation thématique demeure fortement axée sur la nutrition (voir l'**encadré 4**).

²⁹ 56 contributions, pour un total de plus de 40 000 mots, pour les consultations sur le champ de l'étude 69 contributions, pour un total de plus de 70 000 mots, pour la consultation sur le V0.

³⁰ Voir: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/en/>.

³¹ Les numéros de question indiqués se rapportent au questionnaire figurant à l'**annexe 1**.

La demande formulée par le CSA désignait clairement le Programme 2030 (UN, 2015) comme cadre général du présent rapport. En conséquence, comme on l'a expliqué à la section 1.1, le champ d'application de l'étude réalisée se veut large, s'étendant au-delà des partenariats multipartites axés directement sur la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement agricole (ODD 2) pour englober également ceux qui, de par leur action visant à atteindre d'autres ODD, contribuent indirectement à la sécurité alimentaire et à la nutrition.

Encadré 4 Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition

L'**Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN)** est une organisation internationale, dont le siège est situé en Suisse et qui a été créée à l'ONU en 2002 pour lutter contre la malnutrition sous toutes ses formes (dénutrition, carences en micronutriments, excès pondéral et obésité). GAIN a pour objectif de renforcer l'accessibilité financière, la disponibilité et l'attrait des aliments constitutifs de régimes alimentaires plus équilibrés, en particulier pour les groupes les plus vulnérables de la population, en mettant l'accent sur les trois objectifs stratégiques suivants: i) accroître la demande d'aliments sains et nutritifs; ii) améliorer l'accessibilité des aliments sains et nutritifs; iii) renforcer l'environnement porteur permettant de concevoir et de mettre en œuvre des programmes efficaces pour ensuite les faire passer à une échelle supérieure. GAIN mobilise des partenariats public-privé, fournit une assistance financière et technique et appuie l'élaboration, l'exécution et la transposition à plus grande échelle de politiques et programmes en Afrique et en Asie, qui visent à assurer une alimentation de meilleure qualité en facilitant l'accès à des aliments nutritifs, dont des aliments de base enrichis, comme l'huile de cuisson et la farine, et des condiments enrichis, comme le sel et la sauce de soja. GAIN a mis au point un «centre de connaissances», qui consiste en une plateforme en ligne consacrée à la création et au partage de connaissances sur les politiques et programmes tenant compte de la nutrition. L'organisation est gérée par un Conseil d'administration composé, d'une part, de représentants des principales organisations donatrices et, d'autre part, de spécialistes scientifiques et d'experts des questions de développement de haut niveau nommés *intuitu personæ*. Le Conseil de Partenariat de GAIN fait office de conseil consultatif auprès du Conseil d'administration. Il est constitué de représentants d'organisations non gouvernementales, d'institutions académiques, de gouvernements de pays donateurs, de gouvernements de pays en développement, d'entreprises, d'institutions financières et de fondations privées ainsi que de représentants d'initiatives de partenariat existantes ou futures de GAIN.

Site web: <https://www.gainhealth.org/>.

2.1.2 Échelle et zone géographique couverte (Question 5)

Il est possible de décrire les partenariats multipartites en fonction de l'échelle à laquelle ils opèrent (locale, nationale, régionale ou mondiale), même si, dans certains cas, un même partenariat peut mener son action à diverses échelles. On peut également distinguer les partenariats multipartites selon la zone géographique qu'ils couvrent (c'est-à-dire la zone, le pays ou la région où ils interviennent).

Les partenariats multipartites opérant à l'échelle mondiale s'appuient parfois sur un réseau ou mettent en place des programmes et des activités spécifiques au niveau national ou régional. D'autres partenariats interviennent à l'échelle régionale en ciblant un groupe déterminé de pays. Par exemple, le Réseau d'analyse des politiques agricoles et alimentaires et des ressources naturelles (FANRPAN) indique clairement dans sa mission qu'il intervient à l'échelle régionale: «Bâtir des systèmes alimentaires résilients *dans toute l'Afrique* en facilitant la création, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques relatives à l'alimentation, à l'agriculture et aux ressources naturelles, qui sont à la fois fondées sur des éléments concrets et élaborées en partenariat avec des acteurs non étatiques³²» (FANRPAN, 2017) (voir l'**encadré 5**). Pour d'autres partenariats multipartites, dont ceux axés sur l'action (voir la section 2.5), une intervention à l'échelle nationale, voire infranationale, s'avère plus pertinente.

³² Caractères italiques ajoutés par le Groupe d'experts de haut niveau.

Encadré 5 Réseau d'analyse des politiques agricoles et alimentaires et des ressources naturelles

Le **Réseau d'analyse des politiques agricoles et alimentaires et des ressources naturelles (FANRPAN)** est un réseau scientifique panafricain, autonome et sans but lucratif, qui regroupe des gouvernements, des universités, des systèmes nationaux de recherche agricole, des organisations de la société civile et des associations de producteurs agricoles ainsi que des acteurs privés et des fondations privées. Il offre une plateforme au sein de laquelle une compréhension commune d'un enjeu, étayée par la recherche, peut émerger entre différentes parties prenantes et servir de fondement à des activités de promotion des politiques aux niveaux national et régional.

Le FANRPAN s'est donné pour mission de «coordonner la recherche et le dialogue sur les politiques et de recommander des stratégies pour promouvoir les secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles en Afrique:

- en menant des activités de recherche collaborative et de développement institutionnel convenues d'un commun accord;
- en publiant et en diffusant des résultats issus de la recherche;
- en fournissant un appui technique aux programmes nationaux et régionaux;
- en procurant des occasions de formation et de perfectionnement professionnel;
- en organisant des ateliers, des conférences scientifiques et des séminaires;
- en assurant l'accès par les pouvoirs publics à une base de données permettant de s'informer sur l'élaboration et la promotion des politiques ainsi que sur le dialogue relatif aux politiques; et
- en facilitant la création de liens entre des institutions coopérantes et des activités connexes menées par d'autres participants dans le cadre de programmes de recherche sur les politiques et de perfectionnement professionnel du FANRPAN».

Le FANRPAN est le fruit d'une initiative lancée en 1994 par les Ministres de l'agriculture de huit pays d'Afrique orientale et australe. La constitution du réseau régional a été finalisée en 2001, et le FANRPAN a été enregistré officiellement en 2003 en tant qu'organisme bénévole privé à but non lucratif au Zimbabwe.

À l'heure actuelle, le FANRPAN exerce ses activités dans 17 pays africains. Il se compose d'un secrétariat régional permanent situé en Afrique du Sud ainsi que d'un réseau d'institutions hôtes – répertoriées sur le site web – qui agissent à titre de secrétariats nationaux et qui gèrent des «nœuds nationaux» dans les pays membres. Chaque nœud national organise des consultations multipartites auxquelles participent des représentants des pouvoirs publics, du secteur privé, d'associations de producteurs agricoles, d'instituts de recherche sur les politiques et d'organisations non gouvernementales en vue de définir les priorités politiques et de mener des recherches sur les politiques ainsi que des activités de plaidoyer en faveur des politiques. Deux nouveaux pays (l'Éthiopie et le Nigéria) envisagent de se joindre au FANRPAN.

L'Assemblée générale annuelle, qui réunit tous les membres du réseau, représentant 17 nœuds nationaux, constitue l'organe de décision suprême du FANRPAN. Un Conseil des gouverneurs, élu durant l'Assemblée générale annuelle, a la responsabilité de définir l'orientation stratégique de l'organisation et d'en superviser les finances et les politiques. Le Conseil se compose de représentants: des deux communautés économiques régionales³³; de l'Afrique du Sud (qui accueille le secrétariat du FANRPAN) et du Zimbabwe (où le FANRPAN est enregistré); ainsi que de représentants d'associations de producteurs agricoles, d'institutions de recherche, de donateurs et du secteur privé, y compris de fondations privées.

Site web: <https://www.fanrpan.org>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (contribution n° 57).

L'échelle à laquelle un partenariat multipartite opère de même que sa portée géographique peuvent varier dans le temps. L'exemple du programme WADI en Inde (**encadré 6**) illustre comment un partenariat multipartite, lancé dans deux districts indiens, a progressivement étendu ses activités pour couvrir une zone géographique plus large, en tirant parti de ses premiers succès et de sa capacité à mobiliser d'autres acteurs et de nouvelles ressources.

³³ À savoir le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Encadré 6 Programme Wadi

En Inde, plus de 150 millions de personnes, issues de différentes communautés tribales, vivent à la lisière des forêts et luttent pour leur survie. Quelque 20 pour cent des familles sont privées de terres, tandis que les autres possèdent 0,5 à 1 hectare de terres sur lesquelles elles font pousser différentes cultures vivrières, sans avoir accès ni aux intrants ni aux technologies dont elles auraient besoin.

Le programme Wadi est une vaste initiative participative qui œuvre en faveur de la réhabilitation et du développement durable des communautés tribales. Sa mission première est d'améliorer les moyens d'existence des familles marginalisées vivant dans des zones reculées. Le programme vise à favoriser la sécurité alimentaire, la santé des communautés, l'autonomisation des femmes, l'éducation des enfants, l'alphabétisation fonctionnelle des adultes, la prévention des migrations de détresse et l'amélioration de la qualité de vie, tout en veillant à la préservation des ressources naturelles ainsi qu'au respect de la culture et de la religion des communautés. Sa principale activité consiste à promouvoir le développement de systèmes agricoles fondés sur les arbres (agri-horti-foresterie) – sur de petites parcelles de terres dégradées et sous-utilisées – et de la chaîne de valeur qui s'y rattache.

Le programme Wadi a été lancé en 1982 dans les districts de Navsari et de Valsad au sud de l'État du Gujarat à l'initiative de la BAIF Development Research Foundation³⁴. Projet de petite envergure à l'origine, il a été progressivement étendu et mis en œuvre dans différentes zones tribales réparties dans toute l'Inde, grâce à l'appui de plusieurs acteurs: le gouvernement fédéral et les gouvernements des États concernés; la Banque de développement allemande (KfW) par l'intermédiaire de la Banque nationale indienne pour l'agriculture et le développement rural (NABARD); le Conseil pour la promotion de l'action des peuples et de la technologie rurale (CAPART); diverses associations populaires et autres groupes d'entraide. Jusqu'à présent, dans le cadre de ce programme, la Fondation BAIF est venue en aide à près de 190 000 familles et son action s'est étendue sur plus de 70 000 hectares. L'organisme affirme que le programme Wadi a permis à plus de 90 pour cent des familles participantes de sortir de la pauvreté. La NABARD a reproduit l'approche du programme Wadi en créant, en collaboration avec différentes organisations non gouvernementales, le Fonds de développement tribal (TDF), qui fournit une assistance à plus de 435 000 familles dans 26 États ou territoires indiens. Le programme Wadi est désormais reconnu à travers toute l'Inde comme un modèle efficace de développement tribal.

Site web: http://www.baif.org.in/agri_horti_forestry.asp; <http://baifwadi.org/>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (questionnaire n° 3).

2.1.3 Structure et modalités d'organisation (Questions 6 à 11)

Lorsque l'on procède à l'analyse descriptive d'un partenariat multipartite, il faut également prendre en considération sa structure et ses modalités d'organisation, en examinant notamment les caractéristiques indiquées ci-après.

- **Composition du partenariat (Questions 6 à 8):** quels sont les partenaires (nombre et diversité) qui se sont engagés dans chacune des sphères de la société (secteur public, secteur privé et société civile)? Quels sont les partenaires à l'origine du partenariat? Quels sont les partenaires, le cas échéant, qui dirigent le partenariat?
- **Statut juridique (Question 9):** quel est le degré d'officialisation et de professionnalisation du partenariat? S'il est établi de manière officielle, le partenariat a-t-il une personnalité juridique propre et, plus particulièrement, a-t-il la capacité juridique de détenir et de gérer des fonds ou des actifs? Le partenariat peut-il faire appel à un personnel qualifié pour l'aider dans l'exécution de ses activités ou faciliter son fonctionnement?
- **Structure de gouvernance et représentativité (Questions 10 et 11):** quels sont les rôles et les responsabilités des différents partenaires? Sont-ils définis de manière précise? Comment les décisions sont-elles prises au sein du partenariat? Comment les asymétries de pouvoir sont-elles gérées? Comment et par qui les membres sont-ils choisis? S'expriment-ils seulement en leur nom ou représentent-ils une catégorie plus large de parties prenantes? Quelle est la durée de leur mandat? Comment le partenariat garantit-il le respect du principe

³⁴ Anciennement dénommée Bharatiya Agro-Industries Foundation (BAIF), la BAIF Development Research Foundation est une fiducie caritative sans but lucratif qui a été établie en 1967 pour promouvoir les moyens d'existence durables dans les régions rurales de l'Inde. Voir: <http://www.baif.org.in/>.

d'ouverture et la représentation «équitable» des personnes vulnérables et marginalisées les plus touchées par l'insécurité alimentaire et la malnutrition?

Statut juridique

On observe d'importants écarts dans le degré d'officialisation et de professionnalisation des partenariats multipartites. De fait, ces derniers peuvent prendre des formes très variées, allant de mécanismes de collaboration totalement informels à des accords plus officiels établis soit en vertu d'un protocole d'accord ou d'une lettre d'intention ne créant aucune obligation juridique, soit en vertu d'un contrat multilatéral (ou d'un ensemble de contrats bilatéraux) créant des obligations juridiques réciproques entre les différents partenaires. Dans le cas de certains partenariats multipartites, y compris dans de nombreux partenariats public-privé destinés aux projets d'infrastructure, il peut s'avérer nécessaire de créer une structure juridique particulière, parfois désignée sous le nom de «structure ad hoc», pour acheminer les fonds et mettre en œuvre le partenariat. La nature plus ou moins officielle des partenariats multipartites dépend de divers facteurs: l'échelle à laquelle les partenariats interviennent et l'objectif qu'ils poursuivent; le type de partenaires et la force des liens qui les unissent; la complexité de leurs activités; la façon dont les risques et les responsabilités sont partagés entre les partenaires; et l'efficacité du système judiciaire dans le pays ou la région concerné(e) (FAO, 2008; Horton *et al.*, 2009a; FAO, 2016).

Certains partenariats multipartites, à l'image du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN), sont d'abord apparus sous une forme informelle avant de s'inscrire progressivement dans un cadre plus officiel (voir l'**encadré 7**).

Encadré 7 Mouvement pour le renforcement de la nutrition

Le **Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN)** se propose de créer ou de renforcer, dans ses pays membres, des plateformes multipartites dont l'objet est d'alligner les actions et les programmes qui sont menés par l'ensemble des parties prenantes en vue de la réalisation des priorités et des stratégies nationales en matière de nutrition (GSO/SUN, 2015).

Le Mouvement SUN a vu le jour de manière informelle après la publication en 2008, dans la revue *The Lancet*, d'une série d'études majeures sur la dénutrition maternelle et infantile, qui ont permis de dégager de nouvelles données probantes à l'appui de l'action en faveur de la nutrition (*The Lancet*, 2008). En 2009, un rapport de la Banque mondiale (Horton *et al.*, 2009b) avait évalué à 11,8 milliards d'USD l'investissement annuel total nécessaire pour transposer à plus grande échelle 13 interventions axées spécifiquement sur la nutrition qui avaient démontré leur efficacité dans de nombreux pays en faisant reculer la mortalité infantile, en améliorant les résultats en matière de nutrition et en protégeant le capital humain. Le rapport avait bénéficié de l'expertise d'un grand nombre d'organismes internationaux, d'organisations non gouvernementales et d'institutions de recherche. Parallèlement, un projet de collaboration – réunissant des pays en développement, des établissements universitaires et des institutions de recherche, des organisations de la société civile, le secteur privé, des organismes de développement bilatéraux, des organismes des Nations Unies et la Banque mondiale – avait conduit à l'élaboration d'un document d'orientation intitulé *Scaling Up Nutrition: a framework for action* (Un cadre d'action pour le renforcement de la nutrition), qui avait été publié en mars 2010 dans la revue *Food and Nutrition Bulletin* (Bezanson et Ilsenman, 2010), puis révisé en 2011 (SUN Movement, 2011). En l'espace de quelques mois, le cadre d'action avait été approuvé par plus d'une centaine de partenaires dans l'optique de le transposer dans une feuille de route pour l'adoption de mesures concrètes.

Peu à peu, les institutions du Mouvement SUN ont pris un caractère plus officiel. L'année 2012 a marqué la création d'un Groupe principal de haut niveau, appuyé par un Comité exécutif, un coordonnateur et un Secrétariat permanent ayant son siège à Genève et fonctionnant sous les auspices du Secrétaire général de l'ONU. Le Groupe principal évalue les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Mouvement SUN, s'attache à préserver l'approche impulsée par les pays qui caractérise le partenariat et veille à ce que tous les partenaires se conforment aux 10 principes d'engagement énoncés sur le site web du Mouvement. Ces principes garantissent la flexibilité du Mouvement tout en maintenant un objectif commun et une responsabilité mutuelle.

Le Fonds d'affectation spéciale multidonateurs du Mouvement SUN a été créé en mars 2012 pour soutenir la mise en œuvre de la première Stratégie et feuille de route du Mouvement (2012-2015). Il a été clôturé en décembre 2016.

En 2016, le Groupe principal a approuvé une nouvelle Stratégie et feuille de route (2016-2020), qui définit quatre objectifs stratégiques pour la concrétisation d'un monde libéré de la malnutrition d'ici à 2030: i) développer et maintenir un environnement politique favorable; ii) hiérarchiser et institutionnaliser les mesures efficaces qui contribuent à une bonne nutrition; iii) mettre en œuvre des mesures efficaces alignées à des résultats communs; et iv) utiliser efficacement et augmenter significativement les ressources financières pour la nutrition (SUN Movement, 2016). Un nouveau Programme de subvention du Fonds commun du Mouvement SUN, hébergé dans le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), a été mis sur pied pour mettre en œuvre ces objectifs stratégiques. Il a publié, le 1^{er} mai 2018, son premier appel à propositions en vue de l'octroi d'une vingtaine de subventions d'un montant maximal de 114 000 USD chacune pour soutenir les activités de l'Alliance de la société civile du Mouvement SUN aux niveaux national et infranational.

À l'heure actuelle, le Mouvement compte 60 pays et trois États indiens parmi ses membres (SUN Movement, 2017). Dans chaque pays, le Mouvement, en collaboration avec un point focal du gouvernement pour le Mouvement SUN, appuie le développement d'une plateforme multi-acteurs nationale qui se déploie dans tous les secteurs «pour adopter des approches tenant compte de la nutrition afin de lutter contre les causes sous-jacentes de la malnutrition ainsi que des interventions expressément axées sur la nutrition afin de lutter contre les manifestations directes de la malnutrition». Les partenaires non étatiques du Mouvement SUN sont organisés en différents réseaux, à la fois à l'échelle nationale et mondiale: le Réseau du secteur privé SUN; le Réseau de la société civile SUN; le réseau des donateurs SUN; le Réseau des Nations Unies pour SUN.

Site web: <http://scalingupnutrition.org/fr/>.

Sources: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0): voir le questionnaire n° 11 sur le Réseau du secteur privé SUN en Zambie et le questionnaire n° 23 sur le Mouvement SUN.

Composition et structure de gouvernance des partenariats multipartites

Dans le cas d'un partenariat multipartite, sa composition et sa structure de gouvernance ont une grande influence sur la dynamique de son action et sur sa capacité à contribuer concrètement au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Certains partenariats sont de toute évidence impulsés ou dirigés par des partenaires publics, des gouvernements ou des organisations intergouvernementales. Dans d'autres, c'est le secteur privé – des entreprises privées ou des fondations privées –, qui joue un rôle de premier plan (voir, à titre d'exemple, la section 2.4 traitant des partenariats axés sur l'établissement de normes). Il arrive également que l'exercice du pouvoir soit partagé entre plusieurs partenaires issus de diverses sphères de la société, comme dans le cas du Programme pour des systèmes alimentaires durables du Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables (voir l'**encadré 8**).

Les PPP, dont les membres ne sont issus que de deux sphères de la société (les secteurs public et privé), peuvent être considérés comme une sous-catégorie des partenariats multipartites. Le Programme d'action d'Addis-Abeba (2015), reconnaissant la diversité du secteur privé – qui va des microentreprises aux coopératives et aux sociétés multinationales – affirme que les entreprises privées sont un moteur essentiel de la croissance économique et de la création d'emplois, et les invite à s'engager comme partenaires en investissant et en innovant dans une perspective à long terme axée sur le développement durable et en se tournant vers des modes de production et de consommation plus viables.

Au niveau international, nombre d'institutions ont publié des principes ou des directives pratiques afin d'encadrer et de mettre en œuvre des initiatives de collaboration avec des partenaires privés par l'entremise de PPP (par exemple, ADB [Banque asiatique de développement], 2008; OECD, 2012; UN Global Compact [Pacte mondial des Nations Unies], 2015). Dans de nombreux pays, les relations entre les partenaires, public et privé, au sein des PPP, sont encadrées par la loi, la réglementation ou des directives (Botlhale, 2016; Seeletse, 2016; FAO, 2016). Au Chili par exemple, le décret 164 (1991), révisé en 2010, institue un cadre légal pour la collaboration entre partenaires publics et privés³⁵. En Afrique du Sud, les PPP sont régis par les lois sur la gestion des finances publiques (*Public Finance Management Act* [1999]), la gestion des finances municipales (*Municipal Finance Management Act* [2003]) et le régime municipal (*Municipal System Act* [2003]), et par les règlements

³⁵ Voir: http://www.concesiones.cl/quienes_somos/funcionamientodelsistema/Documents/Law_Regulations.pdf

correspondants (*National Treasury*, 2007). Le *Treasury Regulation 16*³⁶ fait la distinction entre deux types de PPP: i) dans l'un, le partenaire privé se charge d'une fonction institutionnelle au nom d'un organisme public; ii) dans l'autre, il acquiert le droit d'utiliser un bien public à des fins commerciales pour une durée déterminée ou indéfinie. Au Nigéria, la *Infrastructure Advisory Facility*, un mécanisme de conseil en infrastructure (NIAF, 2012), a mis au point un manuel sur la création et la mise en œuvre de PPP dans l'État de Lagos.

Les PPP sont un instrument couramment utilisé pour bâtir des infrastructures qui peuvent s'avérer déterminantes pour la sécurité alimentaire et la nutrition. La Banque mondiale a mis au point une base de données sur la participation privée dans les infrastructures (PPI)³⁷, qui réunit des renseignements sur plus de 6 400 projets d'infrastructure menés dans 139 pays à revenu faible et à revenu intermédiaire dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications, du transport, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement. En 2017, les engagements d'investissement du secteur privé ont atteint 93,3 milliards d'USD pour un total de 304 projets d'infrastructure mis en œuvre dans ces différents secteurs au sein de pays à revenu faible et à revenu intermédiaire (World Bank/IBRD/IDA, 2017). Marin (2009) a analysé diverses expériences de développement de services d'approvisionnement en eau en milieu urbain qui ont été menées dans le cadre de PPP dans des pays en développement sur une période de plus de 15 ans; son étude a permis de démontrer que, lorsqu'ils étaient bien pensés, les partenariats public-privé pouvaient constituer un moyen efficace d'améliorer le fonctionnement des services d'eau dans les pays en développement. Au Nigéria, on a eu recours avec succès aux PPP dans les actions menées pour atténuer les effets des catastrophes (Olokesusi, 2005) et également pour créer des emplois, notamment dans le secteur agricole (Adebayo et Adegbusi, 2017).

Encadré 8 Programme pour des systèmes alimentaires durables du Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables

Pour relever le défi de l'élimination de la faim et de la malnutrition, il apparaît indispensable d'adopter une approche globale et systémique qui permette d'accélérer la transition menant à des systèmes alimentaires plus durables. Le **Programme pour des systèmes alimentaires durables du Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables (10YFP-SFS)** contribue à cette transformation en établissant des synergies et des coopérations parmi les parties prenantes autour de quatre axes de travail:

1. sensibiliser à la nécessité d'adopter des modes de consommation et de production durables au sein des systèmes alimentaires;
2. créer des environnements propices à la mise en place de systèmes alimentaires durables;
3. promouvoir l'accès et le recours à des connaissances, informations et outils pratiques pour généraliser l'adoption de modes de consommation et de production durables dans les systèmes alimentaires;
4. renforcer la collaboration entre les parties prenantes des systèmes alimentaires pour améliorer l'efficacité du secteur en matière de consommation et de production durables.

Dans le cadre de ces axes de travail, le Programme met l'accent sur cinq thèmes transversaux: i) les régimes alimentaires durables; ii) la durabilité à l'échelle de l'ensemble des chaînes de valeur alimentaires; iii) la réduction des pertes et gaspillages alimentaires; iv) les plateformes multipartites locales, nationales et régionales; et v) les systèmes de production alimentaire résilients, inclusifs et variés.

Le Programme a été créé à l'initiative de la FAO et du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), avec l'appui de la Suisse. Depuis son lancement en 2015, il est codirigé dans un esprit multipartite par deux organisations non gouvernementales – Hivos et le Fonds mondial pour la nature (WWF) – ainsi que par deux gouvernements, celui de la Suisse et celui de l'Afrique du Sud. À l'heure actuelle, il rassemble à l'échelle mondiale plus de 140 partenaires, répartis en cinq groupes de parties prenantes: les organismes gouvernementaux; les organisations de la société civile; les organisations scientifiques et techniques; les organismes du système des Nations Unies et autres organisations internationales; et le secteur privé.

³⁶ Regulation 1535 of 2003. See: http://us-cdn.creamermedia.co.za/assets/articles/attachments/00873_regulation1535.pdf

³⁷ Voir: <https://ppi.worldbank.org/>.

Le Programme est administré par un Comité consultatif multipartite, qui est composé de 23 membres issus des cinq groupes de parties prenantes et au sein duquel les décisions sont prises par consensus. La liste des membres, qui sont élus pour un mandat de deux ans, renouvelable deux fois, est disponible sur le site web du Programme. Les quatre codirigeants sont élus par le Comité consultatif multipartite pour une période renouvelable de quatre ans. Le PNUE assure les services de secrétariat du Programme.

Bien qu'il soit établi sur la base d'un accord officiel entre les partenaires, le Programme n'a pas de personnalité juridique ni de budget commun. Sa mise en œuvre repose essentiellement sur les contributions en nature de ses membres, sur l'établissement de nouvelles collaborations et synergies ainsi que sur la mise en commun et l'utilisation plus rationnelle des ressources existantes.

Le Programme a une portée mondiale, mais il intervient aux niveaux régional, national et même infranational dans le cadre de huit initiatives principales, trente projets affiliés et quatre projets financés par son fonds d'affectation spéciale, qui sont tous présentés sur son site web.

Site web: <http://www.oneplanetnetwork.org/sustainable-food-system>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau (questionnaire n° 4, contribution n° 23).

Encadré 9 PPP œuvrant à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition

Le projet **Maïs économe en eau pour l'Afrique (WEMA)** est un partenariat public-privé international qui vise à mettre au point des variétés de maïs résistantes à la sécheresse et aux insectes à l'aide de trois méthodes de sélection différentes (sélection classique, sélection assistée par marqueurs et modifications génétiques). À long terme, l'objectif est de déployer ces nouvelles variétés et d'y donner accès, en exemption de redevances, aux petits exploitants par l'intermédiaire de sociétés semencières africaines locales pour renforcer la résistance et la productivité du maïs, qui représente la culture vivrière la plus répandue en Afrique. Le projet WEMA est le fruit d'une collaboration entre de nombreux partenaires: des fondations privées, des systèmes nationaux de recherche agricole, l'entreprise Monsanto, le Centre international d'amélioration du maïs et du blé (CIMMYT) du CGIAR (anciennement «Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale») et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

Site web: <https://wema.aatf-africa.org/fr>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (questionnaire n° 21).

Le **Programme d'autonomisation rurale et de développement agricole (READ)**, déployé sur une période de 5 ans (2009-2014), a été mis sur pied par le Ministère indonésien de l'agriculture, avec l'appui du Fonds international de développement agricole (FIDA), en vue d'améliorer les moyens d'existence et les infrastructures en milieu rural et de trouver des solutions aux problèmes de productivité touchant plusieurs cultures et activités non agricoles dans 150 villages de cinq districts de la province du Sulawesi central.

L'Indonésie est le troisième producteur mondial de cacao (777 500 tonnes en 2013), avec une production couvrant quelque 1,5 million d'hectares. Le secteur a connu une croissance fulgurante au cours des dernières années (en très peu de temps, de 2000 à 2005, la production a bondi de près de 80 pour cent). Cependant, depuis 2007, la productivité par hectare a commencé à reculer fortement. En Indonésie, environ 87 pour cent de la production de cacao est le fait de petits exploitants (parcelles de 0,5 à 1,5 hectare) qui sont confrontés à plusieurs problèmes: ravageurs et maladies, arbres vieillissants et accès limité aux ressources (crédit, engrais, etc.). Dans le cadre du programme READ, un partenariat public-privé a été mis en place pour la chaîne de valeur du cacao.

La première phase du programme READ (2009-2011) s'est déroulée sans la participation du secteur privé; cependant, l'examen réalisé à mi-parcours en 2011 a permis de constater que les ressources techniques existantes n'étaient pas suffisantes pour fournir aux agriculteurs le savoir-faire dont ils avaient besoin pour stabiliser et accroître les rendements, plus encore dans le cas du cacao. Pour la deuxième phase (2012-2014), il a donc été décidé de solidifier la chaîne de valeur du cacao en transformant le programme READ en un «partenariat public-privé-producteurs», dans le cadre duquel on s'est associé à Mars Symbioscience pour bénéficier de l'expérience et des compétences techniques de l'entreprise dans le domaine ainsi que de ses capacités avérées dans l'application de bonnes pratiques agricoles à des fins d'optimisation des rendements du cacao. Le budget total du partenariat

était de l'ordre de 5 millions d'USD. La contribution financière de la société Mars ne représentait que 6,5 pour cent de ce budget, mais sa contribution sur le plan technique s'est avérée déterminante pour la réussite du partenariat.

Selon l'Institut sur les études du développement (IDS) et le FIDA (IDS/IFAD, 2015), les exploitants ayant participé au partenariat ont accru leurs rendements et leur production (dans une proportion jusqu'à quatre fois supérieure) ainsi que leurs ventes, leurs revenus et leurs connaissances techniques par rapport à des groupes témoins. De plus, on est parvenu à améliorer non seulement la dimension et la *qualité* des fèves (avec une augmentation de 10 à 15 pour cent de leur poids moyen), mais aussi la santé des arbres et la qualité des sols, et ce, grâce aux connaissances acquises sur les traitements et les méthodes de drainage à appliquer et sur la manière de combiner efficacement les intrants. Fort de ce succès, le FIDA a lancé le programme «READ Scaling up Initiative» (2017-2022), qui devrait venir en aide à au moins 342 000 petits exploitants, avec un budget total dépassant les 55 millions d'USD (dont un financement privé à hauteur de 2,21 millions d'USD).

Sites web: <https://www.ids.ac.uk/publication/brokering-development-enabling-factors-for-public-private-producer-partnerships-in-agricultural-value-chains>;
<https://www.ifad.org/web/operations/project/id/2000001181/country/indonesia>.

La FAO (2016) a examiné 70 études de cas de PPP axés sur le développement du secteur agroalimentaire dans 15 pays en développement, allant de petites initiatives innovantes (comme un projet de 13 000 USD mené en Équateur pour le développement de produits inédits en bambou) à des projets d'infrastructure de plus grande envergure (comme un investissement de 178 millions d'USD pour la construction d'un centre de négoce de fleurs à Beijing).

L'**encadré 9** donne deux exemples où des acteurs publics et privés ont uni leurs forces dans le cadre de PPP en vue de surmonter des difficultés particulières rencontrées dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

2.1.4 Structure de financement (Question 12)

La structure de financement d'un partenariat multipartite peut avoir une incidence sur son efficacité. Comment et par qui le partenariat est-il financé? Quels sont les outils et mécanismes financiers employés pour canaliser et mettre en commun des ressources complémentaires? Quelle est la part des fonds qui est fournie par les partenaires publics et celle qui est fournie par les partenaires privés?

Une analyse des données brutes recueillies lors des consultations ouvertes sur le rapport préliminaire (V0) fait apparaître trois schémas différents:

- les partenariats multipartites entièrement ou principalement financés par les partenaires publics – c'est le cas par exemple du projet Pakistan Water Dialogue, financé par le Département de l'agriculture des États-Unis (**encadré 18**);
- les partenariats multipartites entièrement ou principalement financés par les partenaires privés – c'est le cas par exemple du projet Maïs économe en eau pour l'Afrique (WEMA) (**encadré 9**);
- les partenariats multipartites dans lesquels une part importante des fonds provient des bénéficiaires – c'est le cas par exemple du réseau Kudumbashree, en Inde, où, durant la période 2015-2016, les femmes membres de groupes d'auto-assistance ont contribué au partenariat davantage que les pouvoirs publics (**encadrés 19 et 30**).

Ces structures de financement ne peuvent qu'avoir une incidence sur les objectifs, les stratégies et l'ordre du jour des partenariats multipartites au niveau collectif.

La FAO (2016), dans le cadre de son étude portant sur les PPP au service du développement du secteur agroalimentaire, a mis en lumière un large éventail de structures de financement, notamment: des investissements sous forme de coparticipation, des subventions ou des concessions; des programmes financés par les pays et régis par le secteur public; ou des projets de développement international financés par des gouvernements donateurs ou des institutions multilatérales. Ayant étudié 101 PPP dans le domaine de la recherche et de l'innovation agricoles de 2001 à 2005, dans 12 pays d'Amérique latine, Hartwich *et al.* (2007) ont constaté que 34 pour cent du montant total des fonds provenait du secteur privé (pour une moyenne de 171 000 USD par partenariat, 55 pour cent de ces fonds provenant d'entreprises et le reste, 45 pour cent, provenant d'associations de producteurs).

Il est particulièrement difficile de tirer des conclusions générales précises concernant la structure de financement des partenariats multipartites et la répartition des investissements consentis respectivement par le secteur public et par le secteur privé, et ceci en raison, d'une part, de l'absence de méthodes globales permettant de prendre précisément la mesure des contributions en nature et, d'autre part, du peu d'informations financières fournies par les parties, publiques comme privées, engagées dans un partenariat multipartite (Hartwich *et al.*, 2007; FAO, 2016).

Cela étant, la FAO (2016) est arrivée au constat que la part de l'investissement privé dans les partenariats pouvait être mise en corrélation avec la répartition des risques entre les partenaires, la gestion des droits de propriété intellectuelle et le degré d'avancement du projet (sachant que l'on a davantage recours aux fonds publics lors des premières phases d'un projet, tandis que les partenaires privés ont tendance à prendre une part plus active lors de la phase de commercialisation).

L'**encadré 10** illustre le rôle important que les banques multilatérales de développement (BMD) et les institutions financières internationales (IFI), en l'occurrence la Banque mondiale, peuvent jouer dans la mobilisation et la coordination de financements en faveur de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable aux niveaux national et international.

2.1.5 Principaux domaines d'intervention (Questions 13 et 14)

Les partenariats multipartites sont souvent présentés et classés selon la fonction principale qu'ils remplissent. Les exemples de classifications de ce type abondent dans la littérature. Par exemple, Brouwer *et al.* (2016) font la distinction entre, d'un côté, les partenariats axés sur les politiques, qui interviennent dans les domaines de la réflexion stratégique, de l'élaboration des politiques, du plaidoyer et des conseils en matière de politiques et, de l'autre, les partenariats davantage tournés vers l'action, qui s'attachent à traduire leurs idées et leurs décisions en plans d'action concrets.

Dans leur étude consacrée aux PPP, Brinkerhoff et Brinkerhoff (2011) définissent différentes catégories de partenariats:

- les *PPP axés sur les politiques*, qui ont pour objet d'élaborer, de promouvoir et de coordonner les politiques et d'en surveiller l'application;
- les *PPP axés sur la prestation de services*, qui sollicitent la participation d'acteurs non étatiques en vue de fournir des services publics;
- les *PPP axés sur les infrastructures*, dans le cadre desquels le secteur privé participe au financement, à la construction et à l'exploitation d'infrastructures;
- les *PPP axés sur le renforcement des capacités*, dont l'objectif est de développer les compétences, les systèmes et les capacités des groupes ou organisations ciblés;
- les *PPP axés sur le développement économique*, qui visent à stimuler la croissance économique et à favoriser la réduction de la pauvreté aux niveaux local, national et mondial.

Schäferhoff *et al.* (2009) font valoir que les partenariats peuvent avoir diverses finalités, «depuis le plaidoyer et la sensibilisation jusqu'à la prestation de services et à la création de marchés, en passant par le partage des connaissances, la recherche et le développement ou encore l'établissement et l'application de normes».

Après avoir procédé à un examen de travaux déjà effectués sur le sujet (Nelson, 2002; Pattberg *et al.*, 2012; Beisheim et Liese, 2014), Beisheim et Simon (2016) sont parvenus à la conclusion que les typologies étaient en général construites autour de la mission première des partenariats multipartites, ces derniers étant classés en trois grands types:

- les partenariats destinés au partage des connaissances;
- les partenariats destinés à la prestation de services;
- les partenariats destinés à l'établissement de normes.

Encadré 10 Mobilisation et coordination des ressources: le rôle de la Banque mondiale

Le **Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP)**, établi et hébergé par la Banque mondiale, est un partenariat mondial réunissant plus de 30 organisations de premier plan, dont une liste est fournie sur le site web et parmi lesquelles figurent des organisations du système des Nations Unies, des institutions financières internationales, des banques régionales de développement et d'investissement, des organismes nationaux de développement et de coopération ainsi que des fondations privées.

Malgré des investissements notables en faveur de l'inclusion financière (34 milliards d'USD en 2015), 2 milliards de personnes demeurent exclues du système financier officiel (CGAP, 2017). Créé en 1995, le CGAP propose des solutions novatrices de nature à promouvoir l'inclusion financière afin d'améliorer les conditions de vie des pauvres, en mettant l'accent sur les activités de plaidoyer au plus haut niveau, la recherche appliquée, le partage des connaissances et le renforcement des capacités et en s'engageant dans un dialogue actif avec les prestataires de services financiers, les décideurs et les bailleurs de fonds. Depuis qu'il existe, le CGAP joue un rôle majeur dans le développement d'un secteur de la microfinance durable, en contribuant notamment à la professionnalisation du secteur et à l'élaboration de normes et de bonnes pratiques (CGAP, 2014).

Le CGAP est dirigé par un Conseil des gouverneurs, composé de représentants de l'ensemble de ses membres, qui définit les politiques générales et les orientations stratégiques du groupe. Le CGAP est supervisé par un Comité exécutif qui, en plus d'encadrer et d'orienter l'équipe opérationnelle, approuve le plan de travail et le budget au nom du Conseil des gouverneurs.

Site web: <http://www.cgap.org/>.

Le **Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP)** est un fonds d'intermédiation financière international administré par la Banque mondiale et dirigé par un Comité directeur, composé de membres votants (représentants des pays donateurs et des régions bénéficiaires) et de membres sans droit de vote (organisations du système des Nations Unies, Banque mondiale et autres BMD, Société financière internationale [SFI] et organisations de la société civile). Le GAFSP – considérant, d'une part, que 75 pour cent environ des pauvres vivent en milieu rural et sont généralement tributaires de l'agriculture et, d'autre part, qu'il est bien plus efficace de soutenir la croissance dans le secteur agricole que dans tout autre secteur pour lutter contre la pauvreté – s'emploie à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et à renforcer les moyens d'existence dans les pays à revenu faible en misant sur: i) l'accroissement de la productivité agricole; ii) l'établissement de liens entre les agriculteurs et les marchés; iii) l'atténuation des risques et de la vulnérabilité; iv) l'amélioration des moyens d'existence ruraux non agricoles; et v) l'assistance technique et le renforcement des institutions et des capacités.

Le GAFSP mène son action dans 38 pays (environ 58 pour cent des fonds étant investis en Afrique). Depuis sa création en 2010, il est venu en aide à plus de 7 millions d'exploitants et à leurs familles. Compte tenu de son portefeuille actuel de projets (qui représentait près de 1,3 milliard d'USD en décembre 2016), il devrait offrir un appui à plus de 12 millions de personnes. Le GAFSP achemine ses fonds vers:

- les pays par l'intermédiaire du «guichet Secteur public» (1 019 millions d'USD), qui fournit un appui à des programmes stratégiques pilotés par les pays ou par les régions résultant de processus nationaux ou régionaux de consultation et de planification à l'échelle du secteur, comme le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP);
- les sociétés privées et les institutions financières par l'intermédiaire du «guichet Secteur privé» – géré séparément par la SFI (226 millions d'USD) –, qui propose des solutions de financement mixte, octroie des prêts à court et à long terme et offre des cautions et des fonds propres pour soutenir des activités du secteur privé visant à accélérer le développement de l'agriculture et à renforcer la sécurité alimentaire et la nutrition, en particulier dans la petite agriculture et les chaînes de valeur des petits exploitants où les projets sont perçus comme étant très risqués et attirent peu les capitaux commerciaux;
- les organisations de petits producteurs par l'intermédiaire de l'«Initiative du chaînon manquant» (*Missing middle initiative*) (13,2 millions d'USD), qui contribue à répondre aux besoins de financement, en grande partie insatisfaits, de 450 millions de petits agriculteurs (qui cultivent moins de 2 hectares de terres chacun), besoins qui sont évalués par le Programme à 450 milliards d'USD.

Sites web: www.gafspfund.org/; <http://www.un.org/fr/africa/osaa/peace/caadp.shtml>.

Sources: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau (questionnaire n° 6); GAFSP (2009, 2016).

Le questionnaire fourni par le Groupe d'experts de haut niveau dans le cadre de la consultation électronique ouverte, tout comme la version préliminaire (V0) du présent rapport, proposait une liste de «domaines de contribution» pour les partenariats multipartites, à savoir: élaboration et mise en œuvre de politiques, plaidoyer et sensibilisation, inclusion et participation prioritaire des femmes ainsi que des groupes marginalisés et vulnérables les plus touchés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition, renforcement des capacités, mobilisation de ressources, contributions directes ou indirectes à la sécurité alimentaire et à la nutrition, suivi et évaluation.

À la lumière des publications examinées et des résultats de la consultation, le Groupe d'experts de haut niveau a recensé cinq fonctions principales, chacune prenant la forme d'un domaine d'intervention distinct pour les partenariats multipartites, dont on trouvera une description plus détaillée dans les sections suivantes:

1. Création conjointe de connaissances et renforcement des capacités;
2. Sensibilisation;
3. Établissement de normes;
4. Action;
5. Collecte de fonds et mobilisation de ressources.

Les différents domaines d'intervention qui ont été répertoriés dans le présent chapitre sont étroitement liés; ainsi, un même partenariat peut intervenir dans plusieurs domaines à la fois, et les résultats de son action peuvent être multiples. Par exemple, la recherche et le développement agricoles, la création de connaissances et le renforcement des capacités de diverses parties prenantes sont autant d'activités qui jouent un rôle déterminant s'agissant de façonner et de mettre en œuvre les transformations radicales qui s'imposent pour bâtir des systèmes agricoles et alimentaires plus durables. Cela étant, cette délimitation des domaines d'intervention peut aider les professionnels et les décideurs à définir de grandes catégories de partenariats multipartites qui pourraient présenter des similitudes sur le plan des défis à relever ou des possibilités à saisir. Chaque domaine est présenté dans les sections qui suivent et illustré au moyen d'exemples concrets de partenariats existants.

2.2 Création conjointe de connaissances et renforcement des capacités

Les partenariats multipartites peuvent jouer un rôle majeur dans la création conjointe de connaissances et le renforcement des capacités, notamment par la collecte et la mise en commun d'informations et de données d'expérience. Les projets de recherche-développement portant sur des enjeux complexes intéressant la sécurité alimentaire et la nutrition, tels que le développement agricole ou la gestion des ressources naturelles, requièrent des approches multipartites, transdisciplinaires, participatives et tournées vers la recherche de solutions, qui s'attachent à faire participer des intervenants non scientifiques à la conception du plan de recherche ainsi qu'à la collecte et à l'analyse des données (Hirsch Hadorn *et al.*, 2006; Rist *et al.*, 2007; Hirsch Hadorn *et al.*, 2008; Lang *et al.*, 2012). En d'autres termes, les parties prenantes non scientifiques prennent part à la recherche-développement non plus seulement en tant que sources d'information ou bénéficiaires du projet, mais également en tant qu'acteurs de la création conjointe de connaissances. Lorsque les petits exploitants et les communautés locales sont mis à contribution à chacune des étapes du processus de recherche-développement, il y a plus de chances que les connaissances scientifiques générées ou les résultats obtenus présentent un intérêt à leurs yeux, qu'ils soient adaptés à leurs besoins et qu'ils puissent donner lieu à des applications concrètes.

Si l'on associe généralement la qualité d'un projet de recherche-développement à la solidité du processus scientifique (assurée, par exemple, au moyen de protocoles rigoureux et de vérifications indépendantes réalisées dans le cadre d'examens externes par des pairs), les initiatives de recherche-développement transdisciplinaires et participatives cherchent davantage à garantir la «robustesse sociale» des connaissances (Nowotny, 2000). L'importance, la validité et la légitimité des connaissances dans un contexte social et politique donné se mesurent non seulement à l'aune d'un idéal abstrait d'objectivité scientifique, mais aussi au regard du jugement que les parties prenantes elles-mêmes portent sur l'utilité et la pertinence de ces connaissances (Cash *et al.*, 2006; Rosendahl *et al.*, 2015a).

Le Conseil scientifique et de partenariat indépendant du CGIAR (ISPC, 2015) a étudié la place déterminante et de plus en plus importante qui est accordée à la participation des parties prenantes et aux partenariats multipartites dans la recherche agricole pour le développement. Il a ainsi pu mettre

en évidence la transition qui s'est opérée au cours des dernières décennies, où l'on est passé d'une vision scientifique et technique de la recherche-développement à une approche plus globale et multipartite fondée sur les systèmes d'innovation³⁸.

Les partenariats multipartites œuvrant dans les domaines de la création conjointe de connaissances et du renforcement des capacités peuvent être impulsés par des gouvernements et des organisations publiques, y compris des institutions de recherche et des services de vulgarisation, collaborant à des degrés divers avec des communautés locales ou avec des organisations d'agriculteurs, de producteurs d'aliments ou de consommateurs. Ils peuvent également compter dans leurs rangs des organismes privés, qui participent soit à titre de donateurs, soit en qualité de partenaires en matière de recherche-développement. Ils peuvent intervenir à l'échelle tant nationale que régionale ou mondiale. Ces partenariats prennent généralement la forme d'accords officiels, établis en vertu d'un protocole d'accord ou d'un contrat. Ils disposent souvent d'une structure de gouvernance en bonne et due forme, à l'instar du FANRPAN (voir l'**encadré 5**).

Les partenariats multipartites engagés dans la création conjointe de connaissances peuvent se consacrer à l'étude d'une question très précise, comme la production de haricots en Afrique, ou s'intéresser à une problématique plus large, comme l'agriculture durable (voir l'**encadré 11**).

Encadré 11 Exemples de partenariats multipartites engagés dans la création conjointe de connaissances

L'**Alliance panafricaine de recherche sur le haricot (PABRA)** est un réseau de plus de 570 partenaires (gouvernements et institutions publiques, universités, organisations non gouvernementales et entreprises privées, dont des sociétés semencières) qui collaborent dans 31 pays.

Le haricot commun est la légumineuse à graines la plus importante, la plus cultivée et la plus consommée en Afrique orientale, centrale et australe, où sa production s'étend sur 6,3 millions d'hectares chaque année. En plus d'être une source importante de protéines non animales, les haricots sont l'un des aliments les plus riches en fer et en zinc. La PABRA mène des projets de recherche-développement dans l'objectif d'améliorer la production de haricots en Afrique, en mettant l'accent sur sept grands axes de travail: i) la sélection; ii) la gestion intégrée des cultures; iii) la nutrition; iv) les systèmes semenciers; v) l'égalité des sexes; vi) l'accès des exploitants agricoles aux marchés; et vii) le suivi et l'évaluation. La PABRA est financée en grande partie par des gouvernements et des agences de développement publiques, mais elle reçoit également des fonds de la Commission européenne, du CGIAR et de fondations privées.

Site web: <http://www.pabra-africa.org/>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (questionnaire n° 22).

Le **Consortium africain des cultures orphelines (AOCC)** participe à la lutte contre la faim et la malnutrition en développant des cultures indigènes nutritives. Installé dans le Centre mondial d'agroforesterie (ICRAF) à Nairobi (Kenya), l'AOCC se compose du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), d'organismes des Nations Unies, d'universités, d'entreprises privées de l'industrie agroalimentaire et du secteur de la génétique, de fondations privées et d'organisations non gouvernementales internationales. Il s'est fixé pour objectif de «séquencer, assembler et annoter les génomes de 101 cultures africaines traditionnelles pour en améliorer la valeur nutritive». Les informations obtenues sont rendues publiques et mises à la disposition des petits exploitants dans toute l'Afrique. Le Consortium donne également des formations à des sélectionneurs de végétaux dans les domaines de la génomique et de la sélection assistée par marqueurs. Par ailleurs, le Centre mondial d'agroforesterie appuie des partenariats avec des entreprises privées et des organisations d'agriculteurs en vue de domestiquer des plantes indigènes nutritives, telles que les arbres du genre *Allanblackia*, et de développer leur production et la chaîne de valeur associée.

Site web: <http://africanorphancrops.org/>.

Source: Pye-Smith (2009).

Une communauté de **dispositifs de recherche et enseignement en Partenariat (dP)**, créée à l'initiative du Gouvernement français et du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), se développe rapidement à travers l'Afrique, l'Asie, l'Amérique latine et les Caraïbes. Ces dispositifs favorisent la collaboration entre divers partenaires – instituts de recherche et universités à l'échelle nationale et mondiale, organisations internationales, associations de producteurs agricoles et autres partenaires des secteurs public et privé – désireux de mettre en commun leurs ressources humaines, techniques, matérielles et financières dans la perspective d'un partenariat de longue durée autour d'une thématique de recherche partagée et dans un champ géographique donné. À l'heure actuelle, plus d'une

³⁸ Les systèmes d'innovation feront l'objet d'un examen plus approfondi dans le prochain rapport du Groupe d'experts de haut niveau qui sera présenté au CSA à sa quarante-sixième session en octobre 2019.

vingtaine de dP, répertoriés sur le site web, ont été mis en place; les sujets abordés sont variés, allant des forêts au développement agricole et rural durable, en passant par les pratiques agroécologiques, les politiques publiques et la gouvernance au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Site web: <https://www.cirad.fr/nos-recherches/dispositifs-en-partenariat>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (contribution n° 22).

L'**Initiative suédoise du réseau agricole international (SIANI)** a été lancée en 2008 par l'Agence publique suédoise de coopération et d'aide au développement international (ASDI) sous la forme d'un réseau ouvert et inclusif pour promouvoir l'agriculture durable au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la réduction de la pauvreté et pour contribuer à la réalisation de l'ODD 2. Ce réseau rassemble des représentants d'organismes multilatéraux, de gouvernements, de la société civile, d'organisations d'agriculteurs, du monde universitaire et du secteur privé. Il organise des groupes de travail d'experts pour consolider les connaissances sur des enjeux nouveaux en rapport avec la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable et pour promouvoir une compréhension globale de ces questions. L'initiative SIANI s'intéresse à divers sujets, notamment: le changement climatique et les conflits liés aux ressources; la transformation rurale; l'égalité entre les sexes; la santé et la nutrition; le commerce et la production; et l'aménagement des paysages.

Site web: <https://www.siani.se/>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (questionnaire n° 5).

Outre la création conjointe de connaissances, les partenariats multipartites peuvent également jouer un rôle majeur dans le partage des connaissances et dans le renforcement des capacités aux niveaux local, national, régional et mondial (voir l'**encadré 12**).

Encadré 12 Exemples de partenariats multipartites engagés dans le partage des connaissances et dans le renforcement des compétences

Le laboratoire **Southern Africa Food Lab (SAFL)** a été fondé en 2009 pour stimuler la recherche de solutions créatives au problème de la faim. Il offre une plateforme qui facilite l'interaction, la communication et la collaboration entre diverses parties prenantes, y compris celles dont les intérêts s'opposent, l'objectif étant de susciter l'émergence de solutions pour le développement de systèmes alimentaires plus durables en misant sur la sensibilisation, l'apprentissage collaboratif et les actions expérimentales. Le laboratoire regroupe des banques de développement et des agences de développement publiques, des entreprises et des fondations privées, des établissements universitaires, des organisations non gouvernementales et des syndicats d'agriculteurs.

Site web: <http://www.southernafricafoodlab.org>.

Le **programme Voice for Change Partnership (V4CP)**, créé par l'organisation néerlandaise SNV (anciennement connue sous le nom de «Foundation of Netherlands Volunteers») et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), est financé par le Ministère néerlandais des affaires étrangères. Il a pour mission de renforcer les capacités d'organisations de la société civile locales et de générer des données probantes de qualité en vue d'influencer les décideurs. Le programme V4CP offre une plateforme à 52 organisations de la société civile afin qu'elles puissent proposer des solutions pour combattre la malnutrition au niveau local, et s'emploie à coupler ces efforts menés à l'échelle locale avec des activités de plaidoyer à l'échelle nationale et infranationale pour promouvoir l'adoption de politiques efficaces en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et pour renforcer la responsabilisation des pouvoirs publics et du secteur privé. Le programme est centré sur quatre grandes questions: i) la sécurité alimentaire et nutritionnelle; ii) l'énergie renouvelable; iii) la résilience; et iv) l'eau, l'assainissement et l'hygiène. Il est actuellement déployé dans six pays en Afrique, en Amérique latine et en Asie (Burkina Faso, Ghana, Honduras, Indonésie, Kenya et Rwanda).

Site web: <http://www.snv.org/project/voice-change-partnership-v4cp>.

Sources: SNV (2017).

L'initiative **Grow Asia** est née sous l'impulsion du Forum économique mondial de 2009. Il s'agit d'un réseau multipartite constitué de plus de 300 partenaires (sociétés privées, gouvernements, organisations non gouvernementales et associations de producteurs agricoles). D'ici à 2020, Grow Asia devrait prêter assistance à 10 millions de petits exploitants et leur donner les moyens d'accroître leurs rendements et leurs profits de 20 pour cent tout en réduisant de 20 pour cent leur consommation d'eau et leurs émissions

de gaz à effet de serre par tonne de production. Pour atteindre cet objectif, Grow Asia a contribué à l'émergence de cinq partenariats multipartites au niveau des pays (au Cambodge, en Indonésie, au Myanmar, aux Philippines et au Viet Nam). Ces partenariats nationaux sont dirigés par des acteurs locaux, dans le droit fil des objectifs fixés à l'échelle du pays, et sont régis par les mécanismes du marché. Ils visent à créer des modèles d'activité inclusifs dans le cadre desquels les petits agriculteurs joueront un rôle central. Le réseau Grow Asia et les partenariats menés au niveau des pays font office de plateformes de partage des connaissances destinées à promouvoir des solutions novatrices et évolutives – axées sur les technologies numériques, le financement inclusif et le regroupement des agriculteurs – à l'appui de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable. Grow Asia bénéficie d'une forte impulsion et d'un solide engagement de la part des gouvernements des pays membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) ainsi que du Secrétariat de l'ASEAN, et reçoit par ailleurs un appui financier généreux de la part des Gouvernements australien et canadien. Le partenariat est coordonné par le Secrétariat de Grow Asia, dont le siège se trouve à Singapour.

Site web: <https://www.growasia.org/>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (contribution n° 60).

2.3 Sensibilisation

Certains partenariats multipartites peuvent mener des activités de plaidoyer et de sensibilisation en vue d'attirer l'attention sur des enjeux majeurs liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition; ils mettent en lumière différentes voies possibles vers des systèmes alimentaires plus durables, en tirant parti des ressources et des connaissances complémentaires des parties prenantes. L'**encadré 13** propose des exemples de partenariats de ce type aux niveaux national, régional et mondial.

Le champ d'action de ces partenariats ne se limite pas aux frontières d'un pays et peut s'étendre à toute une région ou à la planète entière, dans la mesure où la sécurité alimentaire et la nutrition représentent un défi mondial. Ces partenariats peuvent être impulsés et dirigés par des organismes publics ou par des acteurs du secteur privé, aussi bien des entreprises que des fondations. Les acteurs privés jouent un rôle central dans les systèmes alimentaires, aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et au sein de l'environnement alimentaire, sans compter qu'ils constituent une force capable d'influencer le comportement des consommateurs. C'est pourquoi les partenariats intervenant dans le domaine de la sensibilisation ne sauraient se passer des connaissances ni de l'expertise de ces parties prenantes. Le défi consiste à faire en sorte que ces partenaires s'engagent à œuvrer en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans une perspective plus large que la simple défense de leurs propres intérêts, notamment en exerçant une influence sur l'élaboration des politiques. Dès lors, un certain nombre de questions se posent sur les asymétries de pouvoir et les conflits d'intérêts, questions qui seront abordées plus en détail au chapitre 3.

Encadré 13 Exemples de partenariats multipartites engagés dans des activités de plaidoyer et de sensibilisation

Dans une volonté de bâtir des systèmes alimentaires plus justes et plus durables, Hivos et l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) se sont associés pour créer des plateformes appelées «**Food Change Labs**», qui sont mises en œuvre dans plusieurs pays en collaboration avec des partenaires locaux. Ces laboratoires sont conçus comme un mécanisme d'innovation sociale multipartite, dans le cadre duquel les citoyens sont appelés à jouer un rôle central s'agissant de promouvoir une compréhension commune plus fine de la situation, de trouver des solutions innovantes aux problèmes qu'ils rencontrent en matière d'alimentation et de former des coalitions en faveur du changement. Les parties prenantes s'intéressent non seulement aux innovations techniques, mais aussi aux innovations sociales, qui peuvent prendre la forme de politiques innovatrices, de nouveaux modèles d'activité ou encore de changements dans les comportements.

Par exemple, le **Food Change Lab** créé en **Ouganda**, en collaboration avec le Kabarole Research and Resource Centre (KRC), rassemble des parties prenantes locales de la ville de Fort Portal et du district de Kabarole, des organisations de la société civile ougandaise et des responsables politiques nationaux. La ville de Fort Portal devrait voir sa population croître à un rythme rapide puisqu'on estime qu'elle comptera 500 000 habitants d'ici à 2040, contre 50 000 aujourd'hui.

Dans ce contexte, le Food Change Lab mène des activités de sensibilisation au niveau local et plaide en faveur de la mise en place d'un système alimentaire local plus productif et plus durable pour l'ensemble des citoyens du district de Kabarole, en établissant parfois des liens avec des enjeux de politique nationale. Ce partenariat poursuit plusieurs objectifs: i) garantir l'accès des citoyens pauvres à des régimes alimentaires durables en collaborant avec les vendeurs d'aliments sur la voie publique et la municipalité de Fort Portal; ii) faire en sorte que les instruments de planification des politiques à différents échelons, y compris les plans nationaux d'urbanisation, tiennent compte des besoins des systèmes alimentaires, pour une bonne part informels; iii) promouvoir les régimes alimentaires durables au sein des ménages urbains et ruraux au moyen de projets de recherche à participation citoyenne, d'activités communautaires et de campagnes d'information à la radio locale; et iv) établir de nouveaux liens entre producteurs et consommateurs, encourager les innovations, faciliter le partage des connaissances et des pratiques optimales dans l'objectif de tirer parti du système agricole et alimentaire du district en favorisant la création de valeur et la transformation des aliments à l'échelle locale.

Sites web: <https://www.foodchangelab.org/>;
<https://hivos.org/activity/food-and-energy-change-labs>.

Sources: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (questionnaire n° 26, contribution n° 28); Hivos/IIED/KRC (2016).

Le **Partenariat mondial pour l'eau (GWP)** a été créé en 1996 pour promouvoir la gestion intégrée des ressources en eau. Il s'agit d'un réseau multipartite qui regroupe plus de 3 000 organisations partenaires réparties dans 183 pays. En 2018, ce réseau compte 13 partenariats régionaux et 63 partenariats nationaux. En 2015 et en 2016, le GWP et les gouvernements africains ont mené 11 consultations avec les pays à travers l'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Éthiopie, Lesotho, Malawi, Mali, Nigéria, Ouganda, Soudan et Zimbabwe), qui ont été suivies d'un atelier panafricain organisé à Addis-Abeba en mai 2016. Ces consultations ont pris appui sur le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur l'eau (HLPE, 2015) pour amorcer un dialogue multipartite constructif entre les gouvernements, le secteur privé et d'autres parties prenantes et pour dégager des priorités nationales et régionales concrètes en accord avec les recommandations en matière de politiques du Groupe d'experts de haut niveau et du CSA.

Sites web: <http://www.gwp.org>;
<http://www.gwp.org/en/we-act/themesprogrammes/Nexus-Water-Food-Energy-Ecosystems/>;
http://www.gwp.org/globalassets/global/about-gwp/publications/briefing-notes/briefing_note_nexus_africa.pdf.

Créé en 1996, le **Conseil mondial de l'eau (WWC)** est une «organisation internationale multipartite» dont la mission est «de sensibiliser sur la question de l'eau, de renforcer l'engagement politique et d'impulser des actions sur les problèmes critiques de l'eau à tous les niveaux, afin de faciliter la conservation, la protection, le développement, la planification, la gestion et l'utilisation efficaces de l'eau dans toutes ses dimensions sur une base écologiquement durable au profit de toute vie sur terre». Le WWC réunit plus de 300 partenaires dans plus de 50 pays, notamment: des gouvernements et des institutions intergouvernementales; des entreprises privées et des associations professionnelles; des institutions universitaires; des organisations de la société civile et des associations d'usagers de l'eau. Le WWC organise tous les trois ans le Forum mondial de l'eau, le plus grand événement international sur l'eau, qui rassemble des dizaines de milliers d'acteurs majeurs de la communauté de l'eau, dont des représentants de la sphère politique, d'institutions multilatérales, du milieu universitaire, de la société civile et du secteur privé, pour susciter une plus grande prise de conscience et catalyser l'action collective face aux défis de l'eau.

Site web: <http://www.worldwatercouncil.org/fr>.

2.4 Établissement de normes

Depuis la fin du XX^e siècle, les partenariats multipartites jouent un rôle croissant dans l'élaboration de normes volontaires et axées sur le marché visant à promouvoir l'adoption de pratiques durables d'un bout à l'autre des systèmes agricoles et alimentaires. Ces approches fondées sur le marché partent du postulat que l'accroissement de la demande de produits certifiés «durables» se traduira par de meilleurs prix et par une hausse de la production de ce type de produits. Elles contribuent plus particulièrement à resserrer les liens entre les producteurs d'aliments des pays en développement et les consommateurs des pays développés, offrant ainsi aux producteurs de nouveaux débouchés et des conditions commerciales plus équitables. Ce sont souvent les acteurs de l'industrie agroalimentaire ou les organisations de la société civile, généralement des ONG de grande envergure, qui prennent la direction des opérations dans ces partenariats, la plupart du temps en

collaboration les uns avec les autres. Le secteur public, s'il participe, joue rarement le rôle de chef de file dans ces initiatives privilégiant une logique de marché, qui diffèrent des projets axés sur l'établissement de normes publiques ou des projets impulsés par les pouvoirs publics, qui sont davantage centrés sur la réglementation et/ou l'appui aux politiques publiques (Fransen et Kolk, 2007). Dans bien des cas, ces partenariats multipartites ont d'abord pris la forme d'accords informels qui, au fil du temps, sont devenus des mécanismes officiels et institutionnalisés, dotés de règles de participation et de structures de gouvernance clairement définies.

Comme le met en évidence l'**encadré 14**, les normes établies dans ce contexte peuvent être le fruit de différentes approches: les normes internationales peuvent s'inspirer de normes nationales existantes (approche ascendante) ou elles peuvent servir de cadre à l'élaboration de normes au niveau national (approche descendante). Parfois, comme dans le cas du commerce équitable, les normes internationales peuvent même s'appliquer directement dans différents pays.

Certains partenariats mondiaux ne produisent pas eux-mêmes de normes, mais offrent un espace de dialogue où l'on peut s'entendre sur des pratiques optimales, indicateurs et mesures qui permettent de définir et d'évaluer la durabilité et qui pourront servir ultérieurement à élaborer des normes à l'échelle nationale, adaptées au contexte du pays considéré (voir l'**encadré 15**).

Encadré 14 Normes de durabilité issues d'une approche multipartite

Le **Programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFC)** et le **Forest Stewardship Council (FSC)** sont les deux systèmes de certification volontaires et multipartites indépendants les plus importants à l'échelle internationale. Ils ont été mis en place dans les années 1990 pour sensibiliser la population et promouvoir la gestion durable des forêts ainsi que le commerce de produits forestiers issus de sources responsables. Le système PEFC couvre 313 millions d'hectares de forêts, 750 000 propriétaires forestiers et 20 000 entreprises forestières. Le système FSC couvre quant à lui près de 200 millions d'hectares de forêts. Certains terrains forestiers sont certifiés par les deux programmes. Les deux systèmes sont organisés selon deux niveaux (international et national), mais leurs démarches diffèrent: alors que le programme PEFC suit une approche ascendante en prenant appui sur les systèmes nationaux de certification, le programme FSC adopte une approche descendante en évaluant les systèmes de certification nationaux au regard de ses normes internationales. S'il est vrai que leur action n'est pas directement axée sur la sécurité alimentaire et la nutrition, les deux systèmes intègrent néanmoins des critères qui y contribuent, notamment la fourniture et la préservation de services écosystémiques, le contrôle des activités de chasse et de pêche, le recours aux pesticides et les droits des peuples autochtones sur les forêts.

Sites web: <https://ic.fsc.org/en>; <https://www.pefc-france.org/>.

Sources: PEFC (2010); FSC (2015); HLPE (2017b).

Le **Marine Stewardship Council (MSC)** est un organisme indépendant, à but non lucratif, qui a été mis sur pied par le Fonds mondial pour la nature (WWF) et Unilever en 1996 pour établir des principes et des critères en faveur de la pêche durable et de la traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le label bleu MSC ne s'applique qu'aux poissons et autres produits de la mer sauvages, durables et traçables qui proviennent de pêcheries certifiées par le MSC. Pour obtenir la certification MSC, les pêcheries doivent respecter trois principes fondamentaux: stocks de poissons durables; impact environnemental minimisé; et gestion efficace des pêcheries. Le MSC est financé par des partenaires publics et privés ainsi que par des organisations non gouvernementales. Il est dirigé par un Conseil d'administration, dont les membres sont nommés *intuitu personæ* en fonction de leurs connaissances et de leur expertise et représentent différents secteurs et régions géographiques. Le Conseil bénéficie des recommandations du Comité consultatif technique et du Conseil des parties prenantes, en plus d'être assisté par le personnel qualifié du MSC qui est réparti dans plusieurs bureaux de par le monde. Le Conseil des parties prenantes comprend 17 experts, dont deux co-présidents, qui sont nommés par le Conseil d'administration et qui représentent essentiellement l'industrie des produits de la mer et les organisations de pêcheurs, les organismes de conservation, le marché et le monde universitaire; un membre représente le secteur public.

Site web: <https://www.msc.org/fr>.

La **Table ronde pour une huile de palme durable (RSPO)** a été officiellement créée en 2004, en vertu de l'article 60 du Code civil suisse, qui définit l'association comme une «initiative multipartite mondiale» qui «transformera les marchés pour que l'huile de palme durable devienne la norme». La RSPO compte plus de 3 800 membres dans 92 pays, dont des entreprises de plantation, des transformateurs et des négociants, des fabricants de biens de consommation et des vendeurs au détail de produits à base d'huile de palme, des institutions financières, des ONG environnementales et des ONG sociales, provenant de nombreux pays qui produisent ou consomment de l'huile de palme. En 2018, près de 12,5 millions de tonnes d'huile de palme ont déjà été certifiées durables, ce qui couvre une superficie de 2,7 millions d'hectares et représente 19 pour cent de la production mondiale. Plus de 317 000 hectares ont été certifiés dans de petites exploitations, ce qui contribue à améliorer les moyens d'existence et les pratiques de gestion de près de 90 000 petits agriculteurs. La RSPO est dirigée par un Conseil des gouverneurs, qui est composé de 16 membres nommés pour deux ans par l'Assemblée générale. Le Conseil est assisté par quatre Comités permanents (Normes et certification; Commerce et traçabilité; Communications et demandes; Finances) et par un Secrétariat permanent dont le siège est situé à Kuala Lumpur.

Site web: <https://www.rspo.org/>.

Créée en 2006 en Suisse, l'**Association de la Table ronde pour un soja responsable (RTRS)** est une plateforme multipartite mondiale dont la mission consiste à encourager la production responsable de soja aujourd'hui et à l'avenir et à réduire les incidences négatives sur la société et sur l'environnement tout en veillant à maintenir la situation économique du producteur. La RTRS poursuit plusieurs objectifs: faciliter le dialogue sur le soja à l'échelle mondiale; créer un consensus entre les principales parties prenantes de l'industrie du soja; élaborer une norme de durabilité applicable à la production, à la transformation, au commerce et à l'utilisation du soja, et encourager son application; surveiller la durabilité de la production de soja au niveau mondial; et mobiliser divers secteurs. La RTRS a octroyé ses premières certifications en 2011 à des producteurs situés en Argentine, au Brésil et au Paraguay. Elle compte plus de 200 membres. Les «membres participants» sont divisés en trois groupes distincts (producteurs; industrie, commerce et financement; organisations de la société civile) et jouissent de droits de vote égaux à l'Assemblée générale. La RTRS autorise également la participation de «membres observateurs» n'appartenant à aucun des trois groupes susmentionnés et issus de l'un des secteurs suivants: autorités de réglementation; organismes gouvernementaux; cabinets de conseil et d'audit; milieu universitaire; et organisations donatrices. Ces membres peuvent prendre part aux débats de l'Assemblée générale, mais n'ont pas de droit de vote.

Site web: <http://www.responsiblesoy.org/?lang=en>.

Fairtrade est un système international destiné à encourager les pratiques commerciales équitables dans l'optique d'améliorer les moyens d'existence des petits producteurs, de lutter contre le travail des enfants, de défendre les droits des travailleurs ruraux, de promouvoir l'égalité entre les sexes et de faire face au changement climatique. **Fairtrade International** est une organisation sans but lucratif établie en 1997 à Bonn (Allemagne). À l'heure actuelle, elle compte: plus de 20 organisations Fairtrade nationales, telles que Max Havelaar en France, aux Pays-Bas et en Suisse; trois réseaux de producteurs (pour les régions Afrique, Asie et Pacifique, et Amérique latine et Caraïbes) représentant au total 1,6 million de petits exploitants et de petits producteurs d'aliments regroupés dans différentes coopératives dans 75 pays; et neuf organisations de marketing qui font la promotion de Fairtrade sur de nouveaux marchés.

Site web: <https://www.fairtrade.net/>.

Encadré 15 Forums multipartites destinés à définir et évaluer les voies possibles vers le développement durable

Le **Forum mondial de la banane (WBF)** s'est donné pour mission de transformer la production de bananes et de bananes plantains – environ 145 millions de tonnes chaque année dans 135 pays, soit un marché de 45 milliards d'USD – qui constitue une source de revenus ou d'alimentation pour quelque 400 millions de personnes (Prada et Castro, 2016). Le WBF est une plateforme mondiale, hébergée par la FAO, qui rassemble des gouvernements, des instituts de recherche, des producteurs, des détaillants, des importateurs, des exportateurs, des associations de consommateurs, des syndicats et des organisations de la société civile. Son objectif est d'encourager la collaboration entre les diverses parties prenantes pour parvenir à un consensus sur les pratiques optimales en matière de production et de commerce durables et pour faciliter la diffusion de ces pratiques. Le WBF a créé trois groupes de travail axés sur les trois dimensions (environnementale, économique et sociale) du développement durable: i) systèmes de production durable et impact environnemental; ii) répartition de la valeur le long de la filière bananière; et iii) droits du travail (y compris l'égalité entre les sexes et les conditions de travail).

Site web: <http://www.fao.org/world-banana-forum/fr/>.

La **Table ronde mondiale sur le bœuf durable (GRSB)**, lancée en 2010 et officiellement établie en 2012, est une «initiative mondiale et multipartite» visant à améliorer la durabilité de la chaîne de valeur mondiale du bœuf «grâce à une approche fondée sur l'esprit d'initiative, sur les données scientifiques et sur la mobilisation et la collaboration des parties prenantes». Ce réseau regroupe plus de 500 entreprises et organisations – représentant des centaines de milliers de producteurs et plusieurs dizaines de millions de bovins – et couvre une grande partie de la chaîne de valeur mondiale du bœuf dans les principales régions productrices et exportatrices. Les membres du réseau sont répartis en six groupes: producteurs et associations de producteurs; secteur de la commercialisation et de la transformation; sociétés de distribution; société civile; tables rondes nationales ou régionales; et initiatives sectorielles apparentées. Les cinq premiers groupes sont représentés au sein du Conseil d'administration. Ont également la possibilité de participer à la GRSB, à titre de membres consultatifs, les autorités de réglementation, les organismes gouvernementaux, les cabinets de conseil et d'audit et les organisations donatrices.

En 2014, à l'occasion de la Conférence mondiale biennale sur le bœuf durable, les membres de la GRSB ont approuvé les 32 critères applicables au bœuf durable, déclinés en cinq grandes catégories: les ressources naturelles; la population et la collectivité; la santé et le bien-être des animaux, la sécurité sanitaire des aliments; et la qualité. Ces critères fournissent un cadre commun sur lequel les tables rondes nationales et régionales peuvent prendre appui pour mettre au point des indicateurs, des mesures et des moyens de vérification de la durabilité du bœuf qui soient adaptés à leur réalité. La Table ronde canadienne sur le bœuf durable a été la première à établir son propre système de certification.

Site web: <https://grsbeef.org/>.

Source: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (contribution n° 54).

2.5 Action

Les partenariats multipartites axés sur l'action s'engagent dans des activités allant de la gestion des ressources naturelles au développement agricole, en passant par la transformation et la distribution de produits alimentaires. Nombre de leurs activités, à n'en pas douter, pourraient également avoir un lien avec la sensibilisation, l'établissement de normes, la création conjointe de connaissances et le renforcement des capacités, mais ils visent avant tout à apporter des contributions opérationnelles et axées sur les résultats à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable. Ils fournissent des biens et services et mettent en œuvre des politiques, des programmes et des projets à diverses échelles, du niveau mondial au niveau local.

Certains partenariats, à l'image du module de la sécurité alimentaire (voir l'**encadré 16**), interviennent dans des situations d'urgence, tandis que d'autres mènent des activités de développement qui s'inscrivent davantage dans la durée. Il arrive que des partenariats créés dans un contexte de crise évoluent et adoptent un mandat plus large et une vision à plus long terme.

Encadré 16 Module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire

Le **module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire (gFSC)** a été créé en 2011 en vue de coordonner la réponse aux crises humanitaires sur le plan de la sécurité alimentaire en s'attaquant à ses trois dimensions: disponibilité, accès et utilisation. Piloté conjointement par la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM), ce module est actif dans 29 pays. Il fait intervenir une soixantaine de partenaires et associés d'envergure mondiale, parmi lesquels des organismes des Nations Unies, les mouvements internationaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des organisations non gouvernementales, des acteurs de la société civile et du monde universitaire ainsi que d'autres parties prenantes dotées d'un mandat lié à la sécurité alimentaire. En collaboration avec des systèmes de coordination nationaux, il donne des indications au niveau des pays pour favoriser une intervention coordonnée et rapide en cas de crises prolongées ou de catastrophes d'origine humaine ou naturelle. Pour la période 2017-2019, le module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire vise quatre résultats stratégiques: i) renforcement de l'efficacité des systèmes de coordination en matière de sécurité alimentaire au niveau des pays; ii) amélioration des partenariats et des initiatives de collaboration au niveau mondial; iii) développement des activités de plaidoyer, communication, mobilisation de ressources et politique relative aux systèmes humanitaires; et iv) promotion d'une approche programmatique de l'action groupée. Le module a mis sur pied plusieurs groupes de travail thématiques: trésorerie et marchés; sécurité alimentaire et moyens d'existence en milieu urbain; nutrition; activités de préparation aux situations d'urgence et de renforcement de la résilience tout au long du cycle des programmes d'action humanitaire; et qualité des programmes, notamment du point de vue de la technologie et de l'innovation.

Site web: <http://fscluster.org/>.

Source: gFSC (non daté).

2.5.1 Partenariats engagés dans la gestion des ressources naturelles

Ces partenariats se consacrent à la gestion d'une ressource naturelle (publique ou d'usage commun) partagée – comme l'eau, la terre ou la forêt – à différentes échelles, du paysage jusqu'au niveau mondial. Une mission de cette nature requiert en principe la participation, de même que l'action concertée et coordonnée, d'un grand nombre de parties prenantes.

Dans le domaine de la gestion de l'eau, le Groupe d'experts de haut niveau (2015) a mis en évidence la multiplicité des institutions (publiques ou privées) et la diversité des catégories de parties prenantes (gouvernements, entreprises privées, agriculteurs, pêcheurs, usagers des villes, etc.), chacune avec des objectifs distincts, qui interviennent dans la gestion des ressources en eau (quantité et qualité) et des services connexes, à différentes échelles et pour des usages multiples, ou qui ressentent les effets de cette gestion. Il a analysé les déséquilibres des rapports de force entre certaines parties prenantes en ce qui concerne l'accès à l'eau ou le contrôle de la ressource. Il a examiné un éventail de mécanismes de répartition et d'outils de gouvernance permettant de faire participer diverses parties prenantes à la gestion de l'eau, notamment la gouvernance décentralisée et la gestion collective des ressources en eau, en particulier aux niveaux local et communautaire.

Au niveau paysager, le Groupe d'experts de haut niveau (2017b) a insisté sur la nécessité de s'affranchir du débat qui oppose les partisans de la «préservation des terres» et ceux du «partage des terres» pour s'engager dans la voie d'une gestion plus intégrée des paysages, qui favorise la participation de tout un ensemble de parties prenantes en vue d'atteindre des objectifs multiples, et souvent antagonistes, sur un même espace dans une démarche durable, en utilisant au mieux les ressources naturelles limitées et en réduisant au maximum les dommages causés à l'environnement (voir également l'**encadré 17**).

Encadré 17 Gestion intégrée des paysages

Les approches dites de «**gestion intégrée des paysages**» existent de longue date, bien que l'on ait employé par le passé d'autres termes pour les désigner, tels que «gestion globale du paysage», «agriculture multifonctionnelle», «agriculture biologique», «planification biorégionale», «paysages multifonctionnels», «mise en valeur du territoire rural» ou encore «corridors biologiques». La gestion intégrée des paysages suit une approche systémique, qui tient compte des interactions entre les végétaux, les animaux, les êtres humains et l'environnement ainsi que des synergies et des arbitrages à faire entre les différents objectifs, au-delà des exploitations agricoles, à diverses échelles spatiales et temporelles.

Scherr *et al.* (2013) ont défini la gestion intégrée des paysages comme une «collaboration à long terme entre différents groupes de gestionnaires des terres et d'autres parties prenantes pour atteindre les multiples objectifs liés au paysage». La gestion intégrée des paysages permet un «décloisonnement» des politiques sectorielles ou des divisions territoriales administratives, et adopte une approche systémique et multipartite pour résoudre des problèmes complexes et multidimensionnels. Plus précisément, Scherr *et al.* (2013) ont recensé cinq éléments qui caractérisent cette forme de gestion:

- i) une vision commune ou une entente des parties prenantes concernant les objectifs à atteindre en matière de gestion, compte tenu de l'ensemble des avantages, des biens et des services attendus du paysage;
- ii) la gestion des interactions écologiques, sociales et économiques au niveau du paysage pour réaliser des synergies positives ou pour atténuer les arbitrages à faire entre les différents intérêts et acteurs;
- iii) l'adoption de pratiques de gestion des champs, des fermes et des forêts qui contribuent à la réalisation des multiples objectifs paysagers, notamment la santé et le bien-être des personnes, la production d'aliments et de fibres, l'atténuation du changement climatique ainsi que la conservation de la biodiversité et des services écosystémiques;
- iv) la mise en place de processus collaboratifs et communautaires visant à faciliter le dialogue, la planification, la négociation et le suivi;
- v) l'élaboration de politiques de marché et de politiques publiques permettant d'atteindre ces multiples objectifs.

La littérature offre un éclairage intéressant sur les approches de gestion intégrée des paysages, sur les défis qu'elles doivent relever et sur les facteurs de leur réussite. Ainsi, Estrada-Carmona *et al.* (2014) ont documenté le recours croissant à ces approches en Amérique latine et dans les Caraïbes. Minang *et al.* (2015) se sont intéressés aux solutions que les paysages multifonctionnels pouvaient apporter face aux problèmes posés par le changement climatique. Caron *et al.* (2017) dressent l'inventaire des avantages et des lacunes des approches axées sur la mise en valeur du territoire. Buck et Bailey (2014) ont montré, exemples concrets à l'appui, comment les approches de gestion intégrée des paysages, en renforçant la «résilience socio-écologique» des écosystèmes agricoles et des communautés locales, pouvaient contribuer à la lutte contre l'insécurité alimentaire aiguë et chronique. Heiner *et al.* (2017) ont décrit les partenariats multipartites comme une nouvelle approche prometteuse et ont formulé des recommandations pratiques pour améliorer leur contribution à l'aménagement de paysages durables dans le cadre d'une gestion intégrée des paysages, en illustrant leurs propos par des études de cas concrètes. Rosendahl *et al.* (2015b), de même que Zanella *et al.* (2015), ont mis en évidence le rôle déterminant que les organisations de la société civile pouvaient jouer pour faire en sorte que les droits et les besoins des groupes marginalisés et vulnérables soient dûment pris en compte dans les approches de gestion intégrée des paysages.

Ces partenariats peuvent avoir un caractère plus ou moins officiel selon l'environnement juridique et culturel du pays considéré. L'échelle à laquelle ils opèrent constitue un élément déterminant: ils doivent définir à quel niveau il est souhaitable d'intervenir pour assurer une gestion efficace de la ressource partagée. L'échelle d'intervention appropriée peut ainsi varier d'un partenariat à un autre, allant de l'échelle locale (un bassin versant, par exemple, dans le cas du projet «Pakistan Water Dialogue») à l'échelle internationale (comme dans le cas du Partenariat pour les forêts du Bassin du Congo) (voir l'**encadré 18**).

Encadré 18 Exemples de partenariats multipartites engagés dans la gestion des ressources naturelles

Le projet **Pakistan Water Dialogue**, lancé en 2011 et financé par le Département de l'agriculture des États-Unis, est mis en œuvre par le Centre international de recherches agricoles dans les zones arides (ICARDA), en collaboration avec différents instituts de recherche et établissements universitaires dans tout le pays. Il a pour objet de bâtir des partenariats efficaces pour la promotion et la diffusion des technologies et pratiques optimales en matière de remise en état des bassins versants et d'économie d'eau, en vue d'améliorer le captage, le stockage et l'utilisation de l'eau pour l'agriculture et de réduire les pertes d'eau et de sol au Pakistan. Ce projet, auquel participent également des collectivités locales, des organisations de la société civile locales, des organisations d'agriculteurs et des partenaires privés, a permis de former quelque 2 700 professionnels et prestataires de services agricoles aux quatre coins du pays.

Site web: <https://mel.cgiar.org/projects/pakistanwaterdialogue>.

Sources: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (questionnaire n° 17); Anwar et Aslam (2015).

Le **programme MERET³⁹ (anciennement «Rural Land Rehabilitation»)**, lancé en 1980 par le Programme alimentaire mondial (PAM) en collaboration avec le Gouvernement éthiopien, met l'accent sur la remise en état des terres et la gestion intégrée des bassins versants en Éthiopie. Il mène son action dans six régions éthiopiennes, auprès de 451 communautés exposées à l'insécurité alimentaire et à la sécheresse. Le programme distribue des vivres ou des espèces pour aider les communautés locales ciblées, en particulier les femmes, à s'engager dans des pratiques de gestion durable des ressources en terre et en eau, dans la mise en valeur des activités domestiques ainsi que dans des activités génératrices de revenus (Vivres pour la création d'avoires). Par exemple, les participants peuvent recevoir 3 kg de blé par jour en contrepartie de leur participation à des travaux d'intérêt public pour la restauration écologique de terres dégradées ou non productives ou pour l'atténuation du changement climatique (boisement, fermeture de certaines zones, construction de terrasses, remise en état de puits, protection contre les inondations et les sécheresses, etc.). Le programme fournit également une assistance technique au niveau des communautés et des sous-bassins versants, et œuvre au renforcement des capacités et à la diffusion des pratiques optimales. Il a permis la remise en état de plus de 400 000 hectares de terres dégradées dans 72 districts éthiopiens en proie à une insécurité alimentaire chronique. De 2012 à 2015, le programme MERET est venu en aide à quelque 650 000 personnes chaque année. Buck et Bailey (2014) estiment que cette initiative a contribué à améliorer de manière notable la situation des populations cibles sur les plans de la productivité, des revenus, des moyens d'existence et de la résilience. Le programme MERET a été reconnu, à l'occasion de différents sommets des Nations Unies sur le changement climatique, comme un modèle de développement durable en matière de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, qui devrait être reproduit dans les écosystèmes agricoles dégradés sur l'ensemble du continent africain.

Site web: <https://www.mrfci.org/wp-content/uploads/2015/09/2013-04-16-Ethiopia-MERET.pdf>

Le **Partenariat pour les forêts du Bassin du Congo (CBFP)**, lancé lors du Sommet mondial pour le développement durable qui s'est tenu à Johannesburg en 2002, est un partenariat multipartite «non contraignant» actuellement composé de plus de 105 membres, qui coopèrent sur une base volontaire dans le respect des principes et des objectifs énoncés dans le «Cadre de coopération» adopté en novembre 2016 (CBFP, 2016). Les membres du CBFP ont pris un engagement en faveur de la «conservation de la biodiversité et de la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale, des droits fondamentaux de leurs peuples de compter sur les ressources forestières et de la nécessité de concilier les besoins de développement avec les exigences de conservation dans le cadre d'une coopération internationale». Le CBFP est ouvert à tous les partenaires (États, institutions et organisations internationales, ONG, institutions académiques et de recherche et entités du secteur privé) qui adhèrent à son Cadre de coopération. La réunion annuelle des Parties du CBFP fait office d'Assemblée générale du partenariat. Les membres du CBFP sont regroupés au sein de sept collèges, à savoir: le collège régional; le collège de la société civile; le collège des ONG internationales; le collège du secteur privé; le collège des bailleurs de fonds; le collège scientifique et académique; et le collège des acteurs multilatéraux. Tous les collèges sont représentés au Conseil du CBFP. Le partenariat est piloté sur une base volontaire par l'un de ses membres, qui joue le rôle de Facilitateur pour une période de deux ans.

Site web: <http://pfbc-cbfp.org/accueil.html>.

³⁹ L'acronyme MERET signifie «Managing Environmental Resources to Enable Transition to More Sustainable Livelihoods» (Gestion des ressources environnementales en vue de favoriser la transition vers des moyens de subsistance durables). Cet acronyme renvoie également au mot amharique «meret», qui désigne la terre.

2.5.2 Partenariats engagés dans le développement agricole, la transformation et la distribution de produits alimentaires

La FAO (2016), dans son étude des PPP pour le développement du secteur agroalimentaire, a montré qu'il existait une grande diversité de domaines d'intervention possibles pour les partenariats engagés dans le développement agricole ainsi que dans la transformation et la distribution de produits alimentaires. L'Organisation a élaboré une classification des PP en fonction de leur finalité, en distinguant les catégories suivantes: i) les PPP visant à développer les chaînes de valeur agricoles (DCV); ii) les PPP de coopération en matière de recherche agricole, d'innovation et de transfert de technologies (ITT); iii) les PPP pour la construction et l'amélioration des infrastructures commerciales (IC); et, iv) les PPP pour la fourniture de services de développement économique (SDE) aux agriculteurs et aux petites entreprises.

Fortes de leur connaissance du contexte local, les organisations de la société civile peuvent également jouer un rôle central au sein des partenariats intervenant dans le développement agricole et dans la transformation et la distribution de produits alimentaires. Elles contribuent à moduler l'action collective en fonction des conditions locales (environnementales, économiques, sociales ou culturelles) et à affiner la compréhension des besoins des communautés locales. Par ailleurs, elles aident à mieux canaliser les ressources vers les groupes marginalisés et vulnérables les plus durement frappés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition, en veillant à faire entendre leurs voix au sein du partenariat.

L'**encadré 19** propose un tour d'horizon de quelques partenariats multipartites intervenant à différents stades des systèmes agricoles et alimentaires. Les partenariats œuvrant dans le domaine de la distribution de produits alimentaires opèrent souvent au niveau infranational ou national pour assurer la coordination à l'échelle locale des agriculteurs, des chaînes d'approvisionnement alimentaire, des entreprises de transformation alimentaire et/ou des prestataires de services de restauration et pour adapter les interventions au contexte local. Cette approche participative a de bonnes chances d'accroître l'efficacité des actions qui sont menées et, partant, d'améliorer l'accès aux aliments, même dans des zones reculées (voir l'**encadré 20**).

Encadré 19 Partenariats multipartites pour le développement agricole et la production alimentaire

Le Programme mondial pour un élevage durable (GASL), instauré pour donner suite à une recommandation formulée par le Comité de l'agriculture de la FAO en 2010, reconnaît le rôle crucial que le secteur de l'élevage joue dans le développement agricole durable au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les membres du Programme mondial sont répartis en sept groupes sectoriels: le secteur public; le secteur privé; les établissements universitaires et les instituts de recherche; les donateurs; les ONG; les mouvements sociaux et organisations communautaires; et les organisations intergouvernementales et multilatérales. Quelque 250 participants se réunissent une fois par an lors d'une réunion multipartite pour aborder les défis existants et ceux qui font leur apparition. Un Groupe d'orientation, composé de cinq représentants de chacun des groupes sectoriels, formule des indications et des orientations stratégiques générales à l'intention du partenariat.

Le Programme mondial réunit des petits et des grands producteurs. Il s'emploie à établir un consensus sur les voies à suivre pour parvenir à un développement durable de l'élevage et à catalyser des changements cohérents et collectifs dans les politiques et les pratiques qui sont adoptées en favorisant le dialogue, l'analyse conjointe, l'innovation et les investissements. Il aborde de front les enjeux suivants: la sécurité alimentaire mondiale et la santé; l'équité et la croissance; les ressources et le climat. Il a mis en place neuf réseaux d'action thématiques et/ou régionaux, présentés sur le site web, qui traitent de sujets tels que la résistance aux antimicrobiens, l'utilisation efficiente des ressources, l'utilisation durable des déchets (économie circulaire), les systèmes sylvopastoraux, le bien-être des animaux ou le développement social.

Au nombre de ces réseaux d'action figure le Partenariat pour l'évaluation et la performance environnementales de l'élevage (LEAP), qui a été établi en 2012 pour élaborer des orientations et une méthodologie exhaustives afin d'améliorer la compréhension et l'évaluation de la performance environnementale des chaînes d'approvisionnement de l'élevage, tout en tenant compte de la viabilité économique et sociale du secteur. Grâce à la collaboration de plus de 450 spécialistes de toutes les régions du monde, le programme LEAP a élaboré des directives en matière d'évaluation environnementale pour différentes chaînes d'approvisionnement ainsi qu'une base de données

mondiale sur les gaz à effet de serre (GES) concernant cinq grandes cultures fourragères (maïs, blé, orge, soja et manioc).

Sites web: <http://www.livestockdialogue.org/>;
<http://www.fao.org/partnerships/leap/fr/>.

Sources: HLPE (2016); consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (V0) (contribution n° 54).

Le programme **Kudumbashree** a été créé en 1997 par la SPEM (State Poverty Eradication Mission), l'autorité chargée de l'éradication de la pauvreté au sein du Gouvernement du Kerala (Inde), pour faire avancer la lutte contre la pauvreté, le développement économique mondial, le développement social et l'autonomisation des femmes. Dans le cadre de ce programme, un réseau communautaire a été mis en place et progressivement étendu à l'ensemble de l'État du Kerala. Au mois de mars 2017, le réseau rassemblait plus de 4,3 millions de femmes (une par famille). Ces dernières sont regroupées selon une structure à trois niveaux: 277 175 «groupes de voisinage» au niveau inférieur sont affiliés à près de 20 000 sociétés de développement au niveau des quartiers et à 1 073 «sociétés de développement communautaire» au niveau de la collectivité locale. Cette structure à trois niveaux facilite la collaboration entre les groupes de femmes, les collectivités locales et les institutions financières, dont la Banque nationale indienne pour l'agriculture et le développement rural (NABARD). Avec l'appui de la SPEM et en collaboration avec les banques, les groupes de voisinage accordent – en puisant dans les économies accumulées – des microcrédits à leurs membres et les aident à entreprendre diverses activités rémunératrices, notamment dans les domaines de la production, de la transformation et du commerce de produits alimentaires.

Site web: www.kudumbashree.org.

Il arrive aussi qu'une initiative n'entre pas *stricto sensu* dans la catégorie des «partenariats multipartites» tels qu'ils sont définis aux fins du présent rapport, mais qu'elle suive une approche multipartite pour obtenir des résultats importants dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition. L'**encadré 21** donne un exemple où des démarches de ce type ont permis de rapprocher des agences d'aide internationale, comme le Programme alimentaire mondial, et les bénéficiaires locaux. Le Groupe interministériel français sur la sécurité alimentaire (GISA)⁴⁰ est un autre exemple de mécanisme multipartite qui intervient dans le domaine de la coopération internationale au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Le GISA est une plateforme multi-acteurs qui rassemble diverses parties prenantes françaises (ministères français concernés, Agence française de développement [AFD], fondations, instituts de recherche et organisations de la société civile et d'agriculteurs). Son objectif est de proposer, à partir d'une approche pluridisciplinaire et intersectorielle, des mesures concrètes pour renforcer la sécurité alimentaire dans les pays en développement.

⁴⁰ Voir: www.gisa-france.fr.

Encadré 20 Distribution de produits alimentaires

Distribuidora CONASUPO, SA (DICONSA) est un réseau mexicain de magasins ruraux, qui compte plus de 27 000 établissements permanents et 300 magasins mobiles répartis dans tout le pays et gérés par les communautés locales, qui collaborent à ce programme du Gouvernement mexicain pour distribuer des denrées alimentaires subventionnées dans les zones rurales éloignées, contribuant ainsi à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et à concrétiser le droit à l'alimentation inscrit dans la Constitution mexicaine. DICONSA possède une structure de gouvernance officielle. L'équipe de gestion et de supervision de chaque magasin est élue par l'assemblée du village et envoie des représentants au conseil régional qui contrôle les opérations des entrepôts. À la fin des années 2000, le réseau DICONSA a également lancé un programme visant à faciliter l'accès des ménages ruraux à faible revenu à des services financiers par l'intermédiaire de ses magasins ruraux. Ce programme bénéficie d'un don de 3,6 millions d'USD de la Fondation Bill et Melinda Gates.

Sites web: www.gob.mx/diconsa;

<https://www.gatesfoundation.org/Media-Center/Press-Releases/2009/09/Diconsa-to-Offer-Financial-Services-in-Rural-Mexico>.

Source: Fox (2007a).

Aux États-Unis, les **programmes Farm-to-Institution**, lancés par le Département de l'agriculture des États-Unis, ont pour objectif de donner aux agriculteurs et aux éleveurs l'occasion de développer de nouveaux débouchés en vendant leurs produits locaux, entre autres, à des écoles, à des hôpitaux et à des cafétérias. Parallèlement, ces initiatives contribuent aussi à améliorer l'accès des consommateurs à des aliments locaux, frais et bons pour la santé tout en créant des conditions propices à une évolution des pratiques d'approvisionnement alimentaire et d'éducation nutritionnelle au sein des établissements scolaires et en milieu préscolaire. Menés dans les établissements scolaires de la maternelle à la fin de l'enseignement secondaire, les programmes Farm-to-School s'avèrent un mécanisme efficace pour accroître la consommation de fruits et de légumes chez les élèves (Bontrager Yoder *et al.*, 2014).

Parmi les exemples de programmes axés expressément sur les soins aux jeunes enfants dans les communautés à faible revenu, on peut citer l'initiative *Farm-to-Head-Start*⁴¹ au Minnesota (États-Unis d'Amérique) (IATP, 2016). Cette initiative bénéficie de l'appui d'une organisation de la société civile basée à Minneapolis, qui a pour mission de créer un environnement porteur pour l'association d'agriculteurs de la communauté hmong HAFA (Hmong American Farmers Association), de sorte qu'elle puisse accéder à des marchés institutionnels et à des chaînes d'approvisionnement alimentaire plus larges par l'intermédiaire de partenariats ciblés avec des entreprises du secteur de la restauration et de la transformation des aliments. En s'attachant à définir des objectifs communs, à instaurer un climat de confiance réciproque et à maintenir un cadre de fonctionnement suffisamment souple, les partenaires sont parvenus à mettre en place les moyens logistiques nécessaires en matière d'approvisionnement, de livraison et de service pour que les aliments locaux produits par les agriculteurs de l'association HAFA puissent parvenir jusqu'aux centres Head Start. La distribution d'aliments locaux, frais et sains aux enfants est ainsi devenue la mission centrale de leurs programmes.

Sites web: <http://www.farmtoschool.org/>;

<https://www.nal.usda.gov/afsic/farm-institution>;

<https://www.fns.usda.gov/farmtoschool/farm-school>.

Sources: NFSN (2017); IATP (2016).

⁴¹ Les programmes «Head Start» (Coup de pouce) sont des programmes de lutte contre la pauvreté qui dépendent du Département de la santé et des affaires sociales des États-Unis et sont financés au niveau fédéral. Ils offrent un ensemble de services pour la petite enfance – éducation, santé et nutrition – avec la participation active des parents.

Encadré 21 Achats au service du progrès

L'initiative **Achats au service du progrès (P4P)** a été lancée par le Programme alimentaire mondial (PAM) en 2008 dans 20 pays, et a permis d'aider plus d'un million de petits exploitants à accéder à des marchés officiels. Elle prend progressivement de l'ampleur et couvre maintenant plus de 35 pays.

L'accès à des débouchés stables incite les petits agriculteurs à investir, tout en catalysant les efforts d'un large éventail de partenaires. Dans le cadre de l'initiative P4P, le PAM achète les denrées alimentaires dont il a besoin directement auprès des petits exploitants et encourage les gouvernements et les partenaires privés à en faire de même. Au niveau des ménages, le PAM aide les agriculteurs à accroître la productivité et la qualité des produits tout en améliorant les installations d'entreposage pour réduire les pertes après récolte. Le PAM s'emploie également à solidifier les organisations d'agriculteurs pour donner aux petits exploitants, et aux femmes en particulier, les moyens d'accroître leur pouvoir de négociation et de renforcer leur accès aux marchés et aux services financiers. Au niveau national, le PAM aide les gouvernements à créer des conditions favorables pour les petits exploitants et les communautés rurales et promeut l'établissement d'une collaboration mutuellement bénéfique entre les acteurs du secteur privé et les petits agriculteurs en coordonnant les efforts tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire.

En République démocratique du Congo (RDC), la FAO et le PAM ont uni leurs forces dans le cadre d'un programme d'appui aux chaînes de valeur des petits producteurs agricoles et de renforcement de la résilience, mené en partenariat avec des gouvernements donateurs, le Gouvernement de la RDC, des ONG et des organisations d'agriculteurs, pour: fournir une aide alimentaire à court terme aux populations les plus vulnérables et remettre en état les moyens de production des communautés; renforcer les moyens d'existence des petits exploitants dans l'esprit de l'approche P4P; et promouvoir la cohésion sociale, l'égalité entre les sexes, la paix et la réconciliation.

Site web: <https://www.wfp.org/purchase-progress/overview>.

Sources: Consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du rapport (VO) (questionnaire n° 13); Mitchell et Leturque (2011); Sumberg et Sabates-Wheeler (2011); Lawson (2012); Anguko (2018).

2.6 Collecte de fonds et mobilisation de ressources

La collecte de fonds et la mobilisation de ressources au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable constituent un autre domaine d'intervention dans lequel les partenariats multipartites peuvent jouer un rôle important. Dans l'optique de résorber le déficit de financement du développement dont il a été fait état dans le chapitre 1, les partenariats multipartites peuvent, en favorisant les synergies et en évitant la fragmentation des efforts, contribuer à mobiliser, coordonner et cibler de manière plus efficace les investissements publics et privés en faveur de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, sous réserve que les efforts menés aillent dans le même sens que les priorités nationales et ne sortent pas du cadre global du Programme 2030. Ce type d'intervention peut être réalisé au moyen de mécanismes novateurs, à l'image des financements mixtes, qui seront examinés plus en détail au chapitre 4.

Si elles peuvent constituer l'activité principale de certains partenariats multipartites, la collecte de fonds et la mobilisation de ressources sont rarement une fin en soi. Les partenariats en question mettent généralement à profit les ressources obtenues pour intervenir dans d'autres domaines, seuls ou avec le concours d'autres organisations partenaires (voir l'**encadré 22**).

Les institutions financières internationales et les banques multilatérales de développement jouent bien souvent un rôle de premier plan dans les partenariats multipartites de ce type, avec à leurs côtés des gouvernements donateurs et des fondations privées (voir la section 2.1.4). Ces partenariats ont généralement un statut juridique officiel qui leur donne compétence pour canaliser, détenir et gérer des fonds et des avoirs. Nombre d'entre eux sont dotés d'une structure de gouvernance clairement définie, comportant habituellement un Comité directeur ou un Conseil d'administration, qui prend les décisions en dernier ressort, et un groupe consultatif, qui réunit les autres parties prenantes concernées. Ils peuvent en général compter sur l'appui d'une équipe bien organisée, composée d'un personnel permanent et qualifié.

Encadré 22 Exemples de partenariats multipartites engagés dans la collecte de fonds et la mobilisation de ressources

Lancée en 2012 à l'occasion du Sommet du G8 organisé par les États-Unis d'Amérique, la **Nouvelle Alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition (NAFSN)** a pour objectif d'extraire 50 millions de personnes de la pauvreté en Afrique subsaharienne d'ici à 2022. Ce partenariat vise à stimuler l'investissement privé responsable dans l'agriculture africaine pour une gouvernance responsable des ressources naturelles, qui profite aux petits exploitants, notamment aux femmes, et qui permette de faire reculer la faim et la pauvreté. Il encourage diverses parties prenantes (gouvernements et organismes africains, secteur privé, société civile, donateurs, institutions de recherche et autres partenaires de développement) à prendre l'engagement de réaliser des aménagements des politiques et des investissements spécifiques, énoncés dans des «cadres de coopération», pour faire avancer les priorités nationales en matière d'investissement au service de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Les parties prenantes de la Nouvelle Alliance font rapport tous les ans sur les progrès accomplis au regard de ces engagements. La NAFSN contribue directement aux objectifs globaux du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP), énoncés dans la Déclaration de Malabo (AU, 2014), à savoir éliminer la faim et à réduire de moitié la pauvreté en Afrique d'ici à 2025.

Cependant, nombre d'organisations non gouvernementales ont durement critiqué la NAFSN, à laquelle elles reprochent de favoriser les intérêts de sociétés transnationales au détriment des petits exploitants et de l'environnement dans les dix pays africains où elle mène son action. En février 2018, la France a annoncé qu'elle se retirait de l'initiative à la suite d'une évaluation indépendante qui a dressé un bilan mitigé de la mise en œuvre de la NAFSN au Burkina Faso (Alpha et Sédogo, 2017).

Sites web: <https://new-alliance.org/>;
<https://www.globalagriculture.org/whats-new/news/en/33010.html>;
<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/sante-securite-alimentaire-nutrition-et-agriculture-durable/actualites-et-evenements-sur-les-themes-de-la-sante-de-la-securite-alimentaire/actualites-et-evenements-lies-a-la-securite-alimentaire-et-a-l-agriculture/article/developpement-securite-alimentaire-09-02-18>.

Le **partenariat Grow Africa** réunit des entreprises privées nationales et internationales, des organismes publics, des organisations d'agriculteurs, des prestataires de services, des institutions financières, des organismes de développement et des ONG, qui œuvrent de concert pour accroître l'investissement privé responsable dans l'agriculture, en ciblant en priorité les petits exploitants. Ce partenariat a été fondé conjointement par l'Union africaine, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et le Forum économique mondial en 2011. Il regroupe plus de 200 entreprises et gouvernements dans 12 pays. Les entreprises partenaires se sont officiellement engagées à investir dans l'agriculture, aux côtés des pouvoirs publics du pays concerné. Le partenariat gère également une plateforme de plus de 650 organisations qui apportent un appui financier à l'agriculture africaine.

Site web: <https://growafrica.com/>.

Le partenariat **Initiative for Smallholder Finance (ISF)** est une plateforme multi-donateurs pilotée par des fondations privées en association avec l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Son objectif est de combler le déficit de financement des petits exploitants à l'échelle mondiale. Dans le cadre d'une démarche fondée sur la collaboration entre les exploitants, les donateurs, les prestataires de services financiers et d'autres parties prenantes, l'ISF a mis au point des solutions novatrices pour surmonter les obstacles liés aux crédits directs aux agriculteurs (tels que les risques de crédit et la prestation de services) et a dégagé cinq axes d'innovation majeurs: l'efficacité sur le terrain, la formation en agronomie, l'évaluation du crédit, la diversification des portefeuilles et la motivation individuelle.

Sites web: <https://www.isfadvisors.org/>; <http://globaldevincubator.org/gdi-projects/initiative-for-smallholder-finance/>; <https://www.dalberg.com/our-experience/initiative-smallholder-finance-smallholder-impact-and-risk-metric>;
<https://www.dalberg.com/system/files/2017-07/direct-to-farmer-finance-innovation-spaces-playbook.pdf>.

Le **Mécanisme mondial de financement de l'initiative Toutes les femmes, tous les enfants (GFF)** a été établi lors de la Conférence sur le financement du développement d'Addis-Abeba en 2015 pour améliorer la santé et la nutrition des femmes et des enfants. Chaque année, 5 millions de mères et d'enfants décèdent des suites de maladies évitables dues à des conditions sanitaires et nutritionnelles précaires dans 50 pays. Selon le Mécanisme mondial de financement, il faudrait investir 33 milliards d'USD de plus par an pour venir à bout de ce fléau.

Ce partenariat appuie les efforts menés par les pays et fournit un espace de dialogue aux partenaires pour qu'ils s'entendent sur un ensemble de priorités et un plan d'action clairement définis à l'échelle nationale. Le Fonds fiduciaire du Mécanisme joue un rôle de catalyseur s'agissant de promouvoir la mobilisation et l'utilisation coordonnée de sources de financement publiques et privées, aussi bien nationales qu'internationales⁴². Par ailleurs, le Mécanisme mondial de financement aide les gouvernements à mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation solides. Il intervient actuellement dans 26 pays et s'est donné pour objectif de mobiliser 2 milliards d'USD d'ici à la fin de l'année 2018.

Le Mécanisme mondial de financement coopère avec différents partenaires aux échelons national et mondial, notamment des organisations de la société civile, des bailleurs de fonds (gouvernements donateurs, fondations privées, institutions internationales ou banques de développement), des acteurs du secteur privé, des organismes des Nations Unies et d'autres parties prenantes. Dans le cadre de l'approche multipartite mise en place, les partenaires de la société civile constituent un maillon essentiel qui permet de s'assurer non seulement que les plans nationaux sont réellement accessibles aux communautés marginalisées et vulnérables et répondent à leurs besoins, mais aussi que les gouvernements sont tenus comptables de leurs actions. À travers sa collaboration avec le secteur privé, le Mécanisme mondial de financement cherche à tirer parti des ressources, des capacités et des compétences spécialisées des acteurs privés pour améliorer la santé et l'état nutritionnel des femmes, des enfants et des adolescents.

Site web: <https://www.globalfinancingfacility.org/fr>.

2.7 Observations finales

Le présent chapitre a dressé l'inventaire des caractéristiques fondamentales des partenariats multipartites existants, ce qui a permis de mettre en évidence leur grande diversité du point de vue du domaine d'action thématique, de l'échelle d'intervention et de la zone géographique couverte, de la structure et des modalités d'organisation ainsi que de la structure de financement. On a également recensé cinq grands domaines d'intervention, souvent interdépendants, dans lesquels les partenariats peuvent apporter une contribution essentielle au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Il est important de tenir compte de ce paysage très contrasté lorsque l'on tente de cerner les avantages et limites que peuvent présenter différents partenariats (chapitre 3) et de déterminer les voies possibles pour améliorer leur efficacité (chapitre 4). Le présent chapitre pourrait par ailleurs constituer un premier point de référence à partir duquel élaborer une classification plus complète, qui regrouperait les partenariats multipartites selon qu'ils présentent des caractéristiques comparables et/ou des similitudes sur le plan des défis à relever ou des possibilités à saisir.

⁴² Comprend des fonds provenant de l'Association internationale de développement et de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement.

3. PARTENARIATS MULTIPARTITES: AVANTAGES ET LIMITES

Le présent chapitre s'intéresse aux partenariats multipartites sous l'angle des avantages et des limites qu'ils peuvent présenter et propose une série de critères pour évaluer leur performance, en examinant l'équilibre entre ces différents critères. Il est illustré, au besoin, d'exemples concrets de partenariats sur la base de la cartographie suggérée au chapitre 2.

Ce chapitre a pour objet, en définitive, d'ouvrir la voie vers une compréhension plus fine des contributions possibles des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre du Programme 2030. Dans cette perspective, il vise à fournir des outils et une méthodologie communs pour permettre à différentes parties prenantes d'évaluer elles-mêmes les partenariats existants et de partager les conclusions de leurs évaluations.

3.1 Partenariats multipartites: avantages potentiels

Dans la présente section, nous nous attarderons sur les arguments, brièvement évoqués au chapitre 1, qui sont avancés pour faire reconnaître la valeur ajoutée des partenariats multipartites, à savoir les deux avantages principaux que ces partenariats sont susceptibles d'apporter par rapport à des processus non multipartites où les parties prenantes agissent de manière isolée.

3.1.1 Mise en commun de ressources complémentaires, partage des risques et des responsabilités

Le Programme d'action d'Addis-Abeba (2015) affirme que les partenariats multipartites remplissent des fonctions importantes qui consistent «à mobiliser et à partager les connaissances, les compétences, les techniques et les ressources financières» de divers partenaires dans une démarche visant «à accompagner l'action des gouvernements et à appuyer la réalisation des objectifs de développement durable, particulièrement dans les pays en développement».

Comme on l'aura compris à la lecture du chapitre 1, le principal avantage des partenariats multipartites réside dans la mobilisation et l'utilisation coordonnée de ressources humaines, matérielles et financières complémentaires provenant de différentes parties prenantes pour résoudre un problème commun qui n'aurait pas pu être réglé par une action isolée. La mise en commun de ressources complémentaires au sein d'un partenariat multipartite peut non seulement favoriser les synergies, mais aussi aider les partenaires à se répartir les risques et les responsabilités, et à attirer de nouvelles ressources ou à utiliser de façon plus ciblée et plus efficace les ressources existantes, en vue d'atteindre les cibles et objectifs définis en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable.

Par exemple, lorsqu'ils ont signé la Déclaration de Yaoundé en mars 1999 et le «*Traité relatif à la conservation et à la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale et instituant la Commission des forêts d'Afrique centrale (COMIFAC)*» (février 2005, sommet de Brazzaville), les États centrafricains du bassin du Congo ont affirmé leur engagement environnemental. En 2005, lors du sommet de Brazzaville, ils ont adopté le «*Plan de convergence pour la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale*» de la COMIFAC, lequel a fait l'objet d'une révision en juillet 2014. Ce plan définissait un cadre stratégique et des axes prioritaires d'intervention en matière de conservation et de gestion durable des forêts. Il attribuait des rôles et responsabilités précis aux différentes catégories de parties prenantes, membres du Partenariat pour les forêts du Bassin du Congo (voir l'**encadré 18**), y compris les organisations de la société civile, les opérateurs du secteur privé et les donateurs internationaux, afin qu'elles appuient les efforts des gouvernements nationaux qui, à eux seuls, n'auraient pas eu les ressources suffisantes pour mettre en œuvre des programmes de conservation ambitieux⁴³.

⁴³ Tous les documents cités dans ce paragraphe sont consultables à l'adresse suivante: <http://pfbc-cbfp.org/docclefs.html>.

Dans le domaine de la coopération internationale, l'exemple du Programme Acheter aux Africains pour l'Afrique (PAA Afrique) (voir l'**encadré 23**) illustre combien une approche multipartite favorisant le partage des responsabilités et l'utilisation coordonnée des ressources peut donner des résultats plus concluants en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable que des actions isolées, menées par les différentes parties prenantes sans concertation aucune.

Par ailleurs, comme l'illustre la section 2.5.1, la mobilisation des parties prenantes par l'intermédiaire de partenariats multipartites peut permettre la gestion collective, selon une approche durable et intégrée, d'une ressource naturelle partagée (terre, eau ou forêt), au niveau territorial, en vue d'usages multiples et souvent contradictoires, en tenant compte des droits, des besoins et des intérêts variés, et parfois divergents, de l'ensemble des parties concernées. En France, des arrangements concertés entre agriculteurs et écologistes ont favorisé l'adoption d'une approche territoriale et intégrée du développement rural à la fin du XX^e siècle (Beuret, 1999). Plus récemment, le Programme national pour l'alimentation (PNA), institué en 2010 par la loi⁴⁴, a défini les objectifs de la politique publique française de l'alimentation, en tenant compte des aspects liés à la justice sociale, à l'éducation alimentaire des jeunes et à la réduction du gaspillage. Le PNA repose fermement sur des partenariats avec les autorités locales, les associations sans but lucratif et le secteur privé. En 2014, la Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (2014)⁴⁵ a stipulé que les actions répondant aux objectifs du Programme national pour l'alimentation et aux objectifs des Plans régionaux de l'agriculture durable (PRAD) pouvaient prendre la forme de «projets alimentaires territoriaux», visant à rapprocher les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les collectivités territoriales et les consommateurs (Gitz, 2016).

Encadré 23 Programme Acheter aux Africains pour l'Afrique (PAA Afrique)

Le Programme Acheter aux Africains pour l'Afrique est une initiative multipartite innovante en matière de coopération pour le développement, menée dans le cadre du programme P4P présenté au chapitre 2 (**encadré 21**). Il vise à promouvoir la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi que la création de revenus au sein des communautés vulnérables en appuyant la production agricole et les achats institutionnels effectués auprès de petits exploitants et destinés à des programmes d'alimentation scolaire. Lancé en 2012, PAA Afrique est le fruit d'un partenariat solide entre l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme alimentaire mondial (PAM), le Gouvernement brésilien et le Ministère britannique du développement international (DFID), chacun de ces intervenants ayant apporté sa pierre à l'édifice selon ses compétences propres.

Le PAM a proposé son savoir-faire en matière d'achats locaux et d'aide humanitaire, la FAO a fourni un appui technique et une assistance agricole, et le Gouvernement brésilien a partagé les connaissances et l'expérience acquises dans le cadre de ses programmes nationaux d'achat de produits alimentaires et d'alimentation scolaire issue de la production locale⁴⁶. Quant au DFID, il a joué un rôle de facilitation et de bailleur de fonds. PAA Afrique a été déployé dans cinq pays africains (Éthiopie, Malawi, Mozambique, Niger et Sénégal). Dans chacun de ces pays, les gouvernements nationaux et les organisations de la société civile ont participé activement aux efforts de coordination et de mise en œuvre. L'apport des acteurs de la société civile a été déterminant pour le renforcement des capacités et la mobilisation des communautés locales, des petits exploitants et de leurs organisations.

Durant la deuxième phase de ce programme (2014-2016), plus de 2 600 tonnes de denrées alimentaires (dont des céréales, des légumineuses, des fruits et des légumes) ont été achetées auprès de quelque 16 000 petits exploitants et distribuées à plus de 37 000 écoliers.

Site web: <http://www.wfp.org/purchase-progress/news/blog/lessons-learned-purchase-africans-africa-initiative>.

Sources: Miranda *et al.* (2017); WFP/FAO (2017).

⁴⁴ Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche (loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010).

⁴⁵ Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014).

⁴⁶ En l'occurrence le Programme d'achat d'aliments (*Programa de Aquisição de Alimentos – PAA*) et le Programme national d'alimentation scolaire (*Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE*). Pour de plus amples renseignements sur ces initiatives, voir Graziano da Silva *et al.* (2011), Swensson (2015) et les sites web suivants: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>; <http://www.fnpe.gov.br/programas/pnae>.

Le Groupe d'experts de haut niveau (HLPE, 2017b) a présenté des approches multipartites novatrices de la gouvernance forestière à différentes échelles, notamment la gestion forestière à assise communautaire et la gestion conjointe des forêts, qui promeuvent le partage des droits de propriété, d'accès et d'utilisation afférents aux terres forestières et boisées de même que le partage des responsabilités entre États, collectivités locales, entreprises privées et communautés locales. Il ressort du rapport du HLPE que la participation des parties prenantes dans le cadre de mécanismes de gouvernance de cette nature constitue une approche qui gagne du terrain partout dans le monde et qui est mise de l'avant comme une condition essentielle à la gestion durable des forêts, un moyen d'obtenir de nombreux avantages et de gérer les divergences et les contradictions aussi bien entre les différents usages qui sont faits des forêts qu'entre les différentes parties prenantes (notamment les populations tributaires des forêts, les communautés vivant aux abords des forêts ou les parties prenantes plus éloignées).

Plusieurs risques (politiques, financiers, environnementaux, opérationnels ou autres) peuvent soit peser sur les partenariats multipartites, soit être atténués par ces derniers. Ainsi, l'efficacité et l'action d'un partenariat dans un pays donné sont susceptibles d'être entravées par des risques, des troubles ou des changements de nature politique, à l'image de ce qui s'est produit pour un projet piloté par l'organisation Humanitarian Forum Yemen visant à favoriser la participation des organisations de la société civile locales aux mécanismes de gouvernance locaux (UNDEF [Fonds des Nations Unies pour la démocratie], 2015). D'un autre côté, les partenariats multipartites peuvent constituer un instrument de répartition des risques entre les partenaires, qui permet à ces derniers de mener à bien des projets collectifs qu'aucun d'entre eux n'aurait pu réaliser seul. Par exemple, en Ouganda, les Services nationaux consultatifs en agriculture (NAADS) et le groupe d'entreprises Mukwano se sont associés dans le cadre d'un partenariat destiné à accroître la production de tournesol. Grâce à cette collaboration, 250 agriculteurs chefs de file ont pu être formés et des contrats ont été établis avec 45 000 petits planteurs de tournesols. Par ailleurs, des partenaires privés ont aidé les agriculteurs à planter des arbres autour de leurs exploitations, dans l'objectif de leur fournir des brise-vent naturels qui contribueraient aussi à atténuer les effets du changement climatique et à diversifier leurs activités et leurs sources de revenus. Ce partenariat a ainsi permis aux agriculteurs non seulement de renforcer leur résilience, mais également de réduire les risques environnementaux liés au changement climatique et à l'érosion éolienne tout en limitant les risques économiques par la diversification de leur production (FAO, 2013, 2016).

3.1.2 Renforcement de la compréhension mutuelle et formation d'un consensus

En procurant un espace propice au dialogue sur les politiques à des parties prenantes de divers horizons – dont les points de vue, les intérêts, les motivations, les droits et les besoins diffèrent et dont les connaissances et le savoir-faire prennent des formes diverses –, les partenariats multipartites peuvent: conduire à une meilleure compréhension mutuelle entre les partenaires; faciliter le partage des connaissances et mener à une compréhension commune et plus fine de la situation (voir l'**encadré 24**); et créer des conditions favorables aux délibérations, à la formation d'un consensus et à l'élaboration des politiques, en permettant aux parties prenantes de procéder à un examen plus minutieux des décisions avant de s'engager plus avant (Fransen et Kolk, 2007; Roloff, 2008b).

Les partenariats multipartites offrent un espace et un mécanisme de délibération (Schouten *et al.*, 2012). Dans le domaine des sciences politiques et sociales, la délibération renvoie au processus visant à examiner une question donnée sous différents éclairages en vue de dégager une compréhension commune ou un consensus, par la discussion et la communication, plutôt que par une lutte d'influence. Cela suppose que les parties prenantes soient disposées à débattre et à revoir leurs positions (Habermas, 1984; Risse, 2000; Dryzek, 2002). Dès lors que les droits, les intérêts et les besoins des différents acteurs sont dûment pris en compte au moment de prendre des décisions, il est probable que les stratégies et les plans d'action élaborés par un partenariat multipartite donné seront plus largement acceptés et plus efficacement mis en œuvre par l'ensemble des acteurs concernés, ce qui se traduira par de meilleurs résultats au chapitre de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.

Encadré 24 Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire en République arabe syrienne

En 2017, la FAO et le PAM ont effectué une mission conjointe d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire (CFSAM) en République arabe syrienne pour estimer la production agricole et évaluer la situation globale de la sécurité alimentaire après plusieurs années de conflit. Les membres de la mission ont procédé à un examen critique des informations fournies par le gouvernement, en les recoupant avec des observations effectuées sur le terrain, des images obtenues par satellite, des relevés pluviométriques et des données recueillies auprès d'autres sources, notamment:

- des entretiens et discussions au sein de groupes de réflexion avec diverses parties prenantes (personnel des directions agricoles des gouvernorats, agriculteurs et producteurs, meuniers, négociants, ménages déplacés et résidents, et autres informateurs clés);
- des données secondaires fournies par le PAM ou mises à disposition par le module d'action groupée en matière de sécurité alimentaire pour la Syrie (voir l'**encadré 16**);
- des réunions avec les ministères concernés au niveau national, ainsi qu'avec des organisations nationales et internationales compétentes, dont des organismes des Nations Unies et des ONG.

Ce processus multipartite a permis de rassembler de précieux éléments d'information concernant les estimations de la production agricole, les effets des déplacements, l'évolution des marchés et des moyens de subsistance, l'état nutritionnel et les besoins en matière d'aide alimentaire. En s'appuyant sur ces éléments, les différentes parties prenantes sont parvenues à une appréciation commune et plus précise de la situation sur le terrain, ce qui leur a permis de définir des politiques et des programmes adaptés aux circonstances et, partant, plus efficaces.

Source: FAO/WFP (2017).

Dryzek (2012) a recensé et examiné quatre piliers de la «gouvernance délibérative»: la légitimité, la représentation, la communication et le consensus. D'une manière générale, la légitimité renvoie à l'acceptation et à la reconnaissance de l'ordre établi, qui est garanti par les gouvernements, les autorités, les institutions, les régimes politiques et d'autres mécanismes et organes de décision. Les sciences politiques se sont intéressées aux diverses sources de légitimité politique et à la manière dont les gouvernements, dans l'exercice du pouvoir, peuvent gagner ou perdre en légitimité (Weber, 1958; Rothstein, 2009, Gilley, 2009). Les sciences sociales ont élargi le champ d'analyse de la légitimité en allant au-delà des formes officielles de gouvernement pour examiner comment les groupes sociaux et les organisations non gouvernementales acceptaient la prise de décision et l'autorité (Atack, 1999; Hudson, 2001; Steffek et Hahn, 2010; Garling *et al.*, 2013). En ce sens, la loi ne constitue pas la seule source de légitimité.

La légitimité n'est pas seulement la qualité de ce qui est conforme à la loi, mais aussi la qualité de ce qui est conforme à des principes plus larges – fondés sur les droits de l'homme, la justice sociale et l'équité – et partant, perçu comme étant raisonnable et acceptable par les membres d'un groupe et par la société dans son ensemble (Simmons, 2001; Prato, 2014; Hibbert, 2017). Certains auteurs ont abordé la question de la légitimité dans le contexte des partenariats multipartites, sous l'angle des critères qui conditionnent la performance de ces partenariats, tels que l'ouverture, la transparence, la responsabilisation et l'efficacité, critères qui feront l'objet d'un examen plus approfondi à la section 3.3 (Bäckstrand, 2006; Fuchs *et al.*, 2011; Mena et Palazzo, 2012).

Les approches multipartites peuvent se révéler d'une importance cruciale s'agissant de faciliter et de renforcer la participation et la contribution des acteurs non étatiques à l'élaboration des politiques. La nouvelle théorie des «réseaux d'élaboration des politiques» (ou «théorème des groupes de pression»), décrite par Pattberg *et al.* (2012), souligne l'importance que revêtent les interactions formelles ou informelles entre les parties prenantes, au-delà des institutions officielles, dans le domaine de l'élaboration des politiques. Fox (2005) affirme que la collaboration entre les États et les organisations de la société civile, dans le cadre de ce qu'il désigne comme des «coalitions intersectorielles», peut rendre possible un changement institutionnel en faveur des pauvres en garantissant un appui extérieur de la société à des idées qui circulent dans les sphères de l'administration publique. À titre d'exemple, les conférences annuelles de la plateforme de partenariat du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP PP) ont joué un rôle essentiel dans l'amélioration de la compréhension mutuelle et dans la définition des programmes agricoles nationaux et régionaux en Afrique (**encadré 25**). Au Mexique, la participation des communautés locales à la gestion du réseau DICONSA (**encadré 20**), en plus de renforcer l'approvisionnement alimentaire des communautés pauvres dans les zones rurales reculées, a

également permis de rééquilibrer les rapports de force entre les parties prenantes et d'impulser des changements institutionnels, notamment en servant de catalyseur à une réforme de la réglementation en matière d'aide alimentaire (de Gortari, 1988).

Encadré 25 Plateforme de partenariat du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine

Le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP), lancé en 2003 par l'Union africaine et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), fournit un cadre d'action global axé sur la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire et la nutrition, la promotion d'une prospérité partagée et l'amélioration des moyens d'existence en Afrique (AU, 2003; AU/NEPAD, 2003).

Le CAADP place le développement agricole au cœur de ses priorités et, à cet effet, il vise une croissance annuelle du PIB agricole de 6 pour cent et une allocation d'au moins 10 pour cent des dépenses publiques au secteur agricole. Il s'est donné pour mission de transformer l'agriculture africaine par différents moyens: accroissement des investissements dans le secteur agroalimentaire et dans les chaînes de valeur associées, amélioration des marchés agricoles aux niveaux national et régional, renforcement de la sécurité alimentaire et gestion durable des ressources naturelles. Il aide les pays à dresser un état des lieux de leur situation et à dégager les meilleures possibilités d'investissement. Il les encourage à mettre au point des Plans nationaux d'investissement dans l'agriculture et la sécurité alimentaire (NAFSIP). Résultat: en décembre 2015, 39 États membres de l'Union africaine avaient déjà élaboré des plans en bonne et due forme. Les dépenses publiques dans le secteur agricole ont doublé depuis le lancement du CAADP, à raison de plus de 7 pour cent d'augmentation par an en moyenne à l'échelle de l'Afrique.

La plateforme de partenariat du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP PP) est une conférence multipartite annuelle, dont la quatorzième session, qui s'est tenue du 25 au 27 avril 2018 à Libreville (Gabon), a rassemblé plus de 400 participants, dont des responsables de gouvernements et parlements nationaux africains, des organisations internationales et des partenaires de développement, des agriculteurs, des organisations de la société civile et des entreprises privées du secteur de l'agroalimentaire. La conférence a donné l'occasion aux parties prenantes de discuter de leurs expériences concernant divers aspects du développement agricole, notamment les politiques, les institutions et les technologies. Les participants à la conférence ont rappelé l'importance de partenariats multipartites renouvelés et de mécanismes de responsabilisation renforcés en vue de transformer l'agriculture africaine et d'atteindre les objectifs de la Déclaration de Malabo (AU, 2014).

Sites web: <https://www.donorplatform.org/caadp.html>;

<http://www.un.org/fr/africa/osaa/peace/caadp.shtml>;

<https://au.int/en/newsevents/20180425/14th-caadp-partnership-platform>;

<https://au.int/en/pressreleases/20180427/14th-caadp-partnership-platform-calls-realisation-au-malabo-commitments>.

3.2 Limites et obstacles

Pour réaliser toutes les potentialités qu'ils laissent entrevoir, les partenariats multipartites devront combler leurs lacunes et surmonter les principaux obstacles recensés dans la présente section.

3.2.1 Tensions entre les partenaires

Au sein d'un partenariat multipartite, les partenaires qui ne partagent pas les mêmes valeurs ni les mêmes convictions, et qui n'ont peut-être jamais eu l'occasion d'échanger entre eux auparavant, doivent souvent trouver une manière de passer outre la méfiance et les tensions qui peuvent s'installer entre eux dans un premier temps pour parvenir à instaurer une collaboration efficace en vue d'élaborer un programme d'action commun dans leur intérêt mutuel (Adekunle et Fatunbi, 2012) et à s'entendre sur une définition claire et une interprétation commune de leurs rôles et responsabilités respectifs.

Des tensions peuvent se faire jour entre les partenaires du fait d'une méfiance réciproque ou d'une divergence d'opinions sur certains points: i) les valeurs communes; ii) le diagnostic de la situation et les voies à suivre; iii) les objectifs communs à court et long termes; iv) la stratégie et les axes d'intervention prioritaires; et v) le temps et les ressources à consacrer à la mise en œuvre du plan d'action commun.

Il se pourrait par exemple que les parties prenantes ne partagent pas le même avis concernant : l'importance et le poids relatif des répercussions négatives de la production alimentaire sur les plans social et environnemental; le degré de corrélation qui peut être directement établi entre ces effets négatifs, d'une part, et l'expansion du secteur agricole et les systèmes alimentaires actuels, d'autre part; et la mesure dans laquelle ces effets négatifs annulent les effets positifs des systèmes alimentaires. Les parties prenantes pourraient également être en désaccord en ce qui concerne les rôles que l'on devrait accorder respectivement à la réglementation publique et aux normes volontaires issues d'une approche multipartite pour encadrer la transition vers le développement durable (Cheyns, 2011; Hospes *et al.*, 2012). Le Groupe d'experts de haut niveau (HLPE, 2016) a apporté des éclairages sur ces questions dans le contexte du secteur de l'élevage, lequel a des répercussions complexes, aussi bien positives que négatives, sur les plans de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.

Ces tensions peuvent influencer sur les rôles et les responsabilités que les partenaires assument ou sont prêts à assumer dans un partenariat donné. Elles sont l'expression de la diversité des intérêts et des motivations qui animent les partenaires et les incitent à participer activement – ou non – au partenariat.

Ces intérêts et motivations sont eux-mêmes étroitement liés à la perception qu'ont les partenaires des avantages et des risques associés (USAID/CED [Agence des États-Unis pour le développement international/Comité pour le développement économique], 2016). Parmi les risques encourus, on peut par exemple citer le risque d'«atteinte à la réputation» qui peut découler de la participation à un partenariat multipartite. Dans les partenariats officiels, les parties prenantes peuvent être tenues collectivement et individuellement responsables des actes des autres partenaires. Ainsi, s'il agit de manière inconsidérée, un partenaire peut, à lui seul, porter préjudice à la réputation de l'ensemble du partenariat. Par exemple, des partenariats multipartites pourraient représenter un risque pour la réputation d'organismes des Nations Unies, d'organisations intergouvernementales, d'États et d'autres acteurs publics lorsque ces derniers s'associent à une organisation qui ne respecte pas les normes ou lois en vigueur à l'échelle nationale ou internationale. Conscients de ces risques qui pèsent sur leur réputation, d'autres partenaires éventuels pourraient se montrer réticents à l'idée de se joindre au partenariat (Martens, 2007). Afin de limiter le risque d'atteinte à la réputation dans les PPP, l'USAID et le CED (2016) ont recommandé : i) une sélection préliminaire minutieuse des partenaires; et ii) une définition claire des limites de l'engagement de chaque partenaire (notamment en termes de durée ou de mobilisation de ressources).

Les intérêts et les motivations dépendent également des objectifs et des mandats de chacune des parties prenantes (Martens *et al.*, 2002)⁴⁷. Les gouvernements doivent rendre des comptes aux citoyens. En général, ils poursuivent plusieurs objectifs, parfois antagonistes, à différentes échelles; ils peuvent par exemple chercher à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition tout en s'efforçant de préserver les écosystèmes naturels et/ou protégés (HLPE, 2017b). Ils peuvent percevoir les partenariats multipartites comme un moyen de tirer parti des idées et des compétences spécialisées des parties prenantes non étatiques pour définir des objectifs et des priorités au niveau national, et comme un mécanisme pour mobiliser les ressources d'acteurs non étatiques, en particulier des fonds privés, pour réaliser ces objectifs.

Les entreprises privées doivent rendre des comptes à leurs actionnaires, et le profit constitue en général leur objectif premier⁴⁸. Elles peuvent envisager leur participation à un partenariat multipartite comme un moyen d'influencer le discours politique et la prise de décision à divers niveaux, tout en soignant leur image et leur réputation et en se dotant d'une nouvelle légitimité (Roloff, 2008b). Il arrive que certaines entreprises privées se servent des partenariats multipartites dans une démarche de «verdissage» ou de «bleuissement» (ou «habillage onusien»)⁴⁹ de leur image en vue de faire taire les critiques dont elles sont l'objet, sans pour autant revoir en profondeur leurs objectifs ou leurs méthodes (Dauvergne, 2008, 2016; Mees-Buss et Welch, 2014). Certaines entreprises privées peuvent également considérer les partenariats multipartites comme un instrument de promotion d'une

⁴⁷ Par exemple, les mandats seraient : les actionnaires, dans une entreprise privée; les parlementaires ou les électeurs, dans l'administration publique; et les membres, dans une organisation non gouvernementale. Les situations où coexistent un grand nombre d'objectifs et de mandats ont fait l'objet d'études approfondies.

⁴⁸ Bien que ce ne soit pas nécessairement le seul. On peut penser en particulier aux coopératives et à d'autres entreprises privées de l'économie sociale pour lesquelles le profit ne constitue pas la seule préoccupation. Leurs mandats et leurs mécanismes de gouvernance peuvent différer de ceux d'entreprises privées entièrement motivées par le profit (Borzaga et Defourny, 2004; Ortmann et King, 2007).

⁴⁹ Le «bleuissement» (*bluewashing* en anglais) fait référence à la stratégie employée par une entreprise privée qui tente de se faire valoir grâce à l'utilisation du logo bleu de l'ONU (Berliner et Prakash, 2015).

marque donnée, grâce auquel ils peuvent profiter de retombées en termes de visibilité qui sont largement supérieures à leur modeste contribution financière. Cette dérive possible a été signalée par Utting (2015) comme l'un des dangers qui menacent le mouvement Fairtrade.

Les organisations de la société civile sont comptables envers leurs membres et s'efforcent d'atteindre un objectif commun qu'elles considèrent d'intérêt collectif, voire public. Elles peuvent chercher à se joindre à des partenariats multipartites: i) qui donnent des moyens d'action concrets aux groupes marginalisés et vulnérables, fortement exposés à l'insécurité alimentaire et la malnutrition, qui se trouvent dans l'incapacité d'influencer les décisions publiques; et ii) qui tiennent les États et les entreprises privées comptables de leurs actions par l'instauration de mécanismes de suivi solides et transparents à différentes échelles. De leur côté, les organisations de la société civile doivent s'assurer, par le truchement de mécanismes de responsabilisation, que les positions qu'elles défendent tiennent bel et bien compte des besoins des plus vulnérables, de l'échelle locale à l'échelle mondiale, plutôt que des intérêts de leurs donateurs.

Les conflits d'intérêts peuvent également être source de tensions au sein des partenariats multipartites. L'OCDE (2003) définit un «conflit d'intérêts dans la fonction publique» comme «un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités». De manière plus générale, les conflits d'intérêts désignent des situations dans lesquelles des personnes ou des organisations usent de leur position au sein d'un projet collectif ou public, ou de leur influence dans le débat public, pour servir leurs intérêts privés (Rodwin, 1993; Thompson, 2005; Richter, 2005, 2015; Gomes, 2015; Bellows *et al.*, 2016; Lie et Granheim, 2017).

Dans le contexte de la recherche et des politiques axées sur la sécurité alimentaire et la nutrition, Nestlé (2001) s'est intéressée aux cas d'entreprises de transformation alimentaire qui abusent de leur position au sein d'organes consultatifs agissant auprès des gouvernements en vue d'influencer les normes publiques en matière de nutrition aux dépens de la santé publique. Le Groupe d'experts de haut niveau (HLPE, 2017a) a montré comment des groupes ayant des intérêts particuliers dans les systèmes alimentaires pouvaient agir à l'encontre des objectifs poursuivis dans les domaines de la santé publique et de la nutrition en exerçant une influence sur: les politiques et les normes nationales et internationales; les activités de recherche et de développement scientifiques; et les préférences des consommateurs. Le HLPE a fait valoir que, dans ce contexte, l'instauration d'un climat de confiance et de compréhension mutuelle entre différents partenaires prendrait du temps et qu'il était important que les partenariats entre les secteurs public et privé soient fondés sur une éthique commune.

En cas de gestion déficiente des conflits d'intérêts au sein d'un partenariat multipartite, ce dernier risquerait de présenter comme des priorités communes ou comme des objectifs d'intérêt collectif, voire public, des actions ou des visées qui seraient, en réalité, le reflet des intérêts des acteurs les plus influents; ce faisant, il ne ferait que renforcer les asymétries de pouvoir déjà présentes entre les différents partenaires (voir la section 3.2.2). Il convient d'établir des règles et directives en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, aux niveaux national et international, notamment par: l'adoption de règles précises concernant la participation aux activités d'élaboration de politiques et de normes; l'amélioration de la transparence et la divulgation des intérêts; le renforcement des mécanismes de responsabilisation; et la mise en place de mécanismes de suivi en accès libre (WHO, 2016a; Brot für die Welt/Global Policy Forum/Misereor, 2017; HLPE, 2017a).

En dernier lieu, la corruption peut constituer une autre source de méfiance et de tension entre les parties prenantes. Selon Vermuelen *et al.* (2008), la corruption influe grandement, dans nombre de pays, sur le mode de fonctionnement des gouvernements et des acteurs publics et sur les relations que ces derniers entretiennent avec les entreprises, les médias et la société civile. De nombreux chercheurs ont examiné les données relatives à la corruption dans les pays développés et en développement, afin d'évaluer l'ampleur du phénomène, ses conséquences en termes d'efficacité des services publics et ses effets sur le financement du développement ainsi que sur la croissance économique et le développement (voir, entre autres: Olken et Pande, 2012; Freckleton *et al.*, 2012). Au niveau mondial, Global Financial Integrity (GFI, 2017) estime qu'en 2014, les flux financiers illicites à destination de pays en développement en représenté 1 300 à 2 500 milliards d'USD et que ceux en provenance de pays en développement ont représenté 620 à 970 milliards. En Afrique, on estime que la corruption et les flux financiers illicites qui sortent du continent engendrent des pertes de 50 à 80 milliards d'USD par an (AU, 2018), ce qui équivaut aux sommes qu'il faudrait investir pour éliminer la faim dans le monde (voir la section 1.2.1). Ce chiffre est sans doute largement sous-estimé, dans la

mesure où il est difficile d'obtenir des statistiques fiables sur ces flux financiers. Des initiatives et partenariats multipartites ont été spécialement instaurés dans une volonté de contribuer à la lutte contre la corruption (voir l'**encadré 26**).

Encadré 26 Initiative Partenariat contre la corruption

L'**Initiative Partenariat contre la corruption (PACI)** est née en 2004 sous l'impulsion du Forum économique mondial, lequel a reconnu que la corruption constituait l'un des plus grands défis mondiaux sur les plans économique et politique, du fait qu'elle freinait la croissance économique, qu'elle ébranlait la confiance entre les parties prenantes, qu'elle creusait les inégalités sociales et qu'elle entravait l'innovation. Cette initiative instaure un dialogue entre les chefs de gouvernement, les autorités publiques locales, le secteur privé, la société civile et des experts académiques sur les solutions envisageables pour accroître la transparence et promouvoir une culture d'intégrité. Les parties prenantes œuvrent à l'élaboration d'un plan de lutte contre la corruption, régi par un ensemble de principes et de pratiques optimales internationales.

En mars 2018, la PACI a lancé la plateforme «Tech for Integrity» (T4I), qui est née d'un projet pluriannuel intitulé «The future of trust and integrity» visant à accélérer les efforts de lutte contre la corruption et à obtenir des résultats concrets plus rapidement. Cette plateforme a pour objet de mettre au point des solutions technologiques, tirant parti du potentiel offert par des innovations telles que l'analyse des mégadonnées, les chaînes de blocs, l'intelligence artificielle et la gouvernance électronique, pour faciliter la compréhension et la résolution des problèmes liés à la corruption.

Sites web: <https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative>;
http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Future_Trust_Integrity_2P_2017.pdf.

3.2.2 Asymétries de pouvoir entre les partenaires

La gouvernance alimentaire et les systèmes alimentaires sont le théâtre d'asymétries de pouvoir de grande ampleur (Zanella *et al.*, 2018). Dans de précédents rapports (HLPE, 2016, 2017a), le Groupe d'experts de haut niveau a montré que l'on assistait depuis quelques décennies, au niveau des systèmes agricoles et alimentaires, à une concentration rapide des pouvoirs dans les mains d'une poignée d'entreprises transnationales. Les trois quarts du commerce céréalier mondial sont sous l'emprise de à peine quatre ou cinq entreprises transnationales spécialisées dans le commerce de produits de base. Grâce à une stratégie de diversification et d'intégration, menée tant au niveau vertical qu'au niveau horizontal, ces sociétés ont accru le contrôle qu'elles exercent d'un bout à l'autre des chaînes d'approvisionnement alimentaire, depuis la production d'intrants (semences, produits agrochimiques) jusqu'à la distribution et à la vente au détail de denrées alimentaires (De Schutter et Cordes, 2011; Murphy *et al.*, 2012). Le centre de gravité du pouvoir et de la prise de décisions s'est ainsi déplacé des agriculteurs vers les distributeurs et les négociants, et de l'État vers le secteur privé (Lang *et al.*, 2009; Lang et Barling, 2012).

Nombre d'études (par exemple, McMichael, 2005; Clapp et Fuchs, 2009; Fuchs et Kalfagianni, 2010; Sojamo *et al.*, 2012; McKeon, 2015, 2017) mettent en évidence l'influence grandissante des grandes entreprises dans la gouvernance alimentaire comme dans la gouvernance de l'eau, et ce, à différentes échelles (du niveau local au niveau mondial). Certains auteurs (Fuchs, 2007; Clapp et Fuchs, 2009) estiment que ce «pouvoir corporatif» prend différentes formes, qu'ils distinguent comme suit:

- le pouvoir «instrumental», qui reflète la capacité qu'ont les entreprises d'exercer une influence directe sur les processus d'élaboration des politiques et sur les décisions, par exemple par des activités de lobbying ou de financement de campagnes électorales;
- le pouvoir «structurel», qui fait référence à l'influence que les entreprises exercent sur les États du fait de la place qu'elles occupent dans l'économie ou de leur participation à des mécanismes de gouvernance comme les partenariats multipartites ou les PPP;
- le pouvoir «discursif», qui renvoie à la capacité qu'ont les entreprises d'orienter les débats, et d'élaborer des discours et des normes qui contribuent à asseoir leur position et leur légitimité.

Comme nous l'avons mis en évidence à la section précédente, les partenariats multipartites peuvent se trouver dans une situation, parfois alimentée par des conflits d'intérêts, où ils risquent de reproduire les asymétries de pouvoir et d'asseoir encore davantage la position des acteurs les plus influents aux dépens des groupes marginalisés et vulnérables. Par exemple, Fuchs *et al.* (2011) rappellent que de nombreux partenariats multipartites qui entendent donner à leur action une dimension mondiale sont en réalité dominés par des parties prenantes de l'hémisphère Nord – un constat qui vaut

particulièrement pour les partenariats engagés dans l'élaboration de normes de durabilité dont il a été question au chapitre 2. S'intéressant aux cas du Marine Stewardship Council (MSC) et de la Table ronde pour une huile de palme durable (RSPO) (voir l'**encadré 14**), Ponte et Cheyns (2013) ont analysé de quelle manière deux facteurs – à savoir les connaissances spécialisées et les modalités de gestion des processus – avaient limité la capacité des acteurs de moindre envergure, notamment ceux des pays en développement, à prendre une part active dans l'élaboration de normes internationales.

Faysse (2006), dans le cadre d'une étude portant sur les partenariats multipartites comme outil de gestion des conflits liés aux ressources naturelles, a présenté ces partenariats comme un lieu de dialogue et de lutte d'influence. Il a démontré que la participation aux partenariats multipartites pouvait présenter un risque pour les parties prenantes les plus fragiles dans les cas où – en raison des règles de participation et de négociation en place, des pressions exercées par d'autres acteurs plus puissants, du manque de ressources et de temps consacrés au renforcement des capacités ou d'aptitudes limitées en matière de négociation – ces partenaires en position de faiblesse pourraient être contraints d'accepter des décisions qui, bien qu'elles aillent à l'encontre de leurs intérêts, auraient l'apparence de décisions consensuelles. Pour étayer son analyse, Faysse a cité l'exemple de l'association d'usagers de l'eau «Lower Olifants» en Afrique du Sud: une communauté noire en aval de la rivière, invitée à se joindre à l'association aux côtés d'un groupe d'agriculteurs commerciaux blancs pratiquant l'irrigation et situés en amont, s'est trouvée dans l'incapacité de défendre ses positions et a décidé de quitter le partenariat; ce départ de l'association a finalement porté préjudice aux usagers de la communauté noire lorsqu'ils ont voulu faire valoir leurs droits auprès du Ministère des eaux.

La participation des partenaires les plus vulnérables est essentielle pour s'attaquer aux asymétries de pouvoir au sein des partenariats multipartites. Il est intéressant de faire une distinction entre le droit officiel de participation, d'une part, et la participation substantielle, constructive et effective, d'autre part (Dodds, 2015; Duncan, 2015; Zanella *et al.*, 2018). Selon Brem-Wilson (2015), la participation ne peut être qualifiée d'«effective» que dans la mesure où les parties prenantes: i) sont en mesure de présenter leurs points de vue d'une manière intelligible et persuasive à leurs interlocuteurs; ii) peuvent participer physiquement et en temps opportun aux réunions principales; iii) disposent de connaissances et d'informations suffisantes sur la question qui est débattue; iv) sont informées des modalités de participation, des protocoles et des procédures et y adhèrent; et v) disposent non seulement d'un droit de parole officiel, mais ont aussi l'assurance que leur opinion est réellement prise en compte par les autres parties prenantes. Le respect de toutes ces conditions suppose des ressources suffisantes (temps, expertise, aptitudes à la communication et moyens financiers), c'est pourquoi il se peut que le manque de ressources des partenaires les plus vulnérables fasse obstacle à leur participation et à leur engagement effectifs dans les partenariats multipartites. À l'inverse, les partenaires les plus puissants peuvent tirer parti de leurs ressources aussi bien pour financer les activités que pour influencer le programme d'action des partenariats (Sridhar, 2012; Moran, 2007, Utting, 2001).

L'incapacité à communiquer efficacement peut s'avérer particulièrement problématique pour les partenaires les plus fragiles, car cela entrave encore davantage leur participation aux débats au sein d'un partenariat multipartite (Gaarde, 2017; Brem-Wilson, 2015, 2017). Pour les groupes marginalisés et vulnérables provenant de pays non anglophones, le défi ne consiste pas seulement à exprimer leur opinion en anglais – langue de travail de nombreux partenariats internationaux –, mais également à «traduire» leurs propres modes de communication en discours technocratiques (McKenna et Graham, 2000).

La participation effective des partenaires les plus faibles – qui peut être encouragée par l'adoption de processus fondés sur les principes d'ouverture, de responsabilisation et de transparence examinés plus en détail à la section 3.3 – est bien évidemment nécessaire, mais probablement pas suffisante pour atténuer les asymétries de pouvoir au sein des partenariats multipartites. Des recherches plus poussées devront être menées sur les approches à privilégier pour prendre la mesure des asymétries de pouvoir et des conflits d'intérêts à l'œuvre dans les partenariats multipartites et pour y remédier ainsi que sur les rôles que joueront à cet égard la réglementation publique, d'une part, et les directives et normes d'application volontaire, d'autre part.

3.2.3 Coûts de transaction

Le processus décisionnel au sein des partenariats multipartites peut s'avérer plus complexe que celui d'autres mécanismes non multipartites, et ce, pour deux raisons: i) la planification des activités et l'utilisation des ressources exigent des efforts de coordination plus importants; ii) des désaccords et des tensions peuvent se faire jour entre les partenaires, ce qui peut ralentir, voire paralyser les travaux – voir également la section 3.2.1. La collaboration entre plusieurs parties prenantes s'accompagne nécessairement de coûts, sur les plans juridique, financier et technique, que l'on doit assumer pour établir le partenariat et assurer son fonctionnement et qui peuvent être considérés comme des coûts de transaction supplémentaires (Furubotn et Richter, 1991; Dudkin et Väilä, 2006; Marshall, 2013). Dudkin et Väilä (2006), qui ont étudié les coûts de transaction dans le cadre de PPP, ont conclu qu'ils variaient grandement d'un pays à l'autre (notamment du fait des particularités des systèmes juridiques nationaux) et d'un secteur à l'autre, et qu'ils étaient en général nettement plus élevés (en pourcentage de la valeur en capital des projets) pour les partenariats de petite envergure (moins de 25 millions de GBP dans le secteur public) ou de longue durée (plus de 50 mois).

La mobilisation de plusieurs parties prenantes au sein d'un partenariat multipartite est un processus exigeant – surtout dans ses premières phases – qui exige du temps, des compétences et un savoir-faire particuliers ainsi que des ressources financières. Les partenariats multipartites – notamment ceux engagés dans la création de connaissances, le renforcement des capacités et la sensibilisation – doivent tenir des réunions régulières. Les partenariats œuvrant à l'établissement de normes, à l'instar du MSC, de la RSPO et de la RTRS (voir l'**encadré 14**), ont pris du temps (trois ans environ) pour définir leurs principes et leurs modalités de fonctionnement avant de pouvoir s'attaquer à des questions plus précises, comme le suivi, la valorisation de la marque ou le développement de marchés⁵⁰. Dans le cas du réseau DICONSA (voir l'**encadré 20**), les membres consacrent du temps aux réunions qui se tiennent dans les villages et doivent également envoyer des représentants aux réunions organisées au niveau des entrepôts régionaux. De la même manière, l'établissement de groupes de femmes dans le cadre du programme Kudumbashree (voir l'**encadré 19**) a nécessité beaucoup de temps et d'efforts.

Bien qu'elle soit consacrée aux PPP, l'étude de Vervynck et Romero (2017) donne une bonne idée des coûts, et des risques, qui sont inhérents aux partenariats multipartites. Les auteurs font la distinction entre les coûts directs généralement associés à des investissements privés conventionnels (comme les coûts d'investissement et les coûts de construction⁵¹) et les coûts indirects (dont les coûts de transaction découlant de la négociation et de l'établissement du contrat ainsi que de la réalisation du projet, et les coûts de renégociation le cas échéant). Ils établissent également une différence entre:

- les «paiements explicites» – établis en vertu d'un contrat officiel et généralement répartis sur la durée de celui-ci –, qui peuvent être facilement inclus dans la planification du budget public; et
- les «passifs éventuels» (ou coûts cachés), dont l'échéance et l'ampleur dépendent d'événements futurs incertains, qui créent un risque budgétaire pour la gouvernance du PPP à l'avenir. Certains de ces passifs peuvent être précisés dans le contrat (par exemple sous la forme de flux de revenus minimaux, de taux de rendement garantis ou de taux de change garantis) et provisionnés dans le budget public. D'autres sont hautement imprévisibles et peuvent n'apparaître que si le PPP ne produit pas les résultats attendus dans les délais impartis.

La délimitation précise des rôles et responsabilités des différents partenaires de même que la mise en place de mécanismes efficaces et transparents pour l'allocation, l'utilisation et le suivi des ressources investies dans un partenariat sont deux mesures qui permettraient vraisemblablement de diminuer à la fois les coûts de transaction et les risques que les coûts cachés pourraient faire peser sur la planification des dépenses publiques (OECD, 2012; Vervynck et Romero, 2017).

Le temps est une autre problématique qui entre en ligne de compte: la participation à un partenariat multipartite occasionne des coûts immédiats, mais les avantages que l'on peut en retirer ne se matérialiseront peut-être que plus tard. À long terme, les partenariats multipartites – en facilitant la

⁵⁰ Voir: <https://www.msc.org/fr/a-propos-du-msc/20-ans-histoire>; <https://rspo.org/about>; <http://www.responsiblesoy.org/about-rtrs/history/?lang=en>.

⁵¹ Après avoir comparé le coût de 227 nouveaux tronçons routiers, financés par la Banque européenne d'investissement (BEI) de 1990 à 2005 dans 15 pays européens, Blanc-Brude *et al.* (2006) sont parvenus à la conclusion que le coût de construction *ex ante* était supérieur de 24 pour cent dans le cadre de PPP que dans le cadre de passations de marchés publics classiques.

mobilisation et l'utilisation coordonnée de ressources complémentaires et en renforçant la compréhension mutuelle entre les parties prenantes –, contribuent à réduire les coûts engendrés par l'exclusion sociale (Borzaga et Sacchetti, 2015), par les tensions et désaccords entre partenaires ou par la fragmentation et le chevauchement des activités entreprises par des parties prenantes agissant de manière isolée (Boschet et Rambonilaza, 2018). En d'autres termes, s'il est vrai que l'ouverture, la responsabilisation et la transparence (voir la section 3.3) s'accompagnent de coûts de transaction, l'adoption d'une approche fondée sur ces principes devrait également déboucher sur des résultats positifs. Ainsi, on pourrait considérer les coûts de transaction inhérents à la création et au fonctionnement des partenariats multipartites comme des investissements dont on récoltera les dividendes à plus long terme.

L'approfondissement des recherches, en partant des théories existantes sur les coûts de transaction (voir, par exemple: North, 1992; Shelanski et Klein, 1995; Ghoshal et Moran, 1996; Rao, 2003; King, 2007; Williamson, 2008; Acquier *et al.*, 2017) pour les appliquer au cas particulier des partenariats multipartites, pourrait aider à mieux appréhender les effets immédiats et à plus longue échéance des coûts de transaction liés à la mise sur pied et au fonctionnement des partenariats, ainsi que les conditions – notamment l'ouverture, la responsabilisation et la transparence – qui permettraient aux partenariats de contribuer plus efficacement au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

3.3 Partenariats multipartites: critères de performance

Le Programme 2030 (UN, 2015) a souligné la nécessité de fonder le développement durable sur le respect des droits de l'homme, dont le droit à une eau potable et salubre, à l'assainissement et à une meilleure hygiène ainsi que le droit à une alimentation adéquate. Ce dernier établit les sept principes appelés «PANTHER», issus de différents traités relatifs aux droits de l'homme, à savoir: la participation, la responsabilité, la non-discrimination, la transparence, la dignité humaine, l'autonomisation et la primauté du droit (FAO, 2011). Ces principes fournissent un cadre cohérent qui devrait régir toute évaluation de la contribution des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

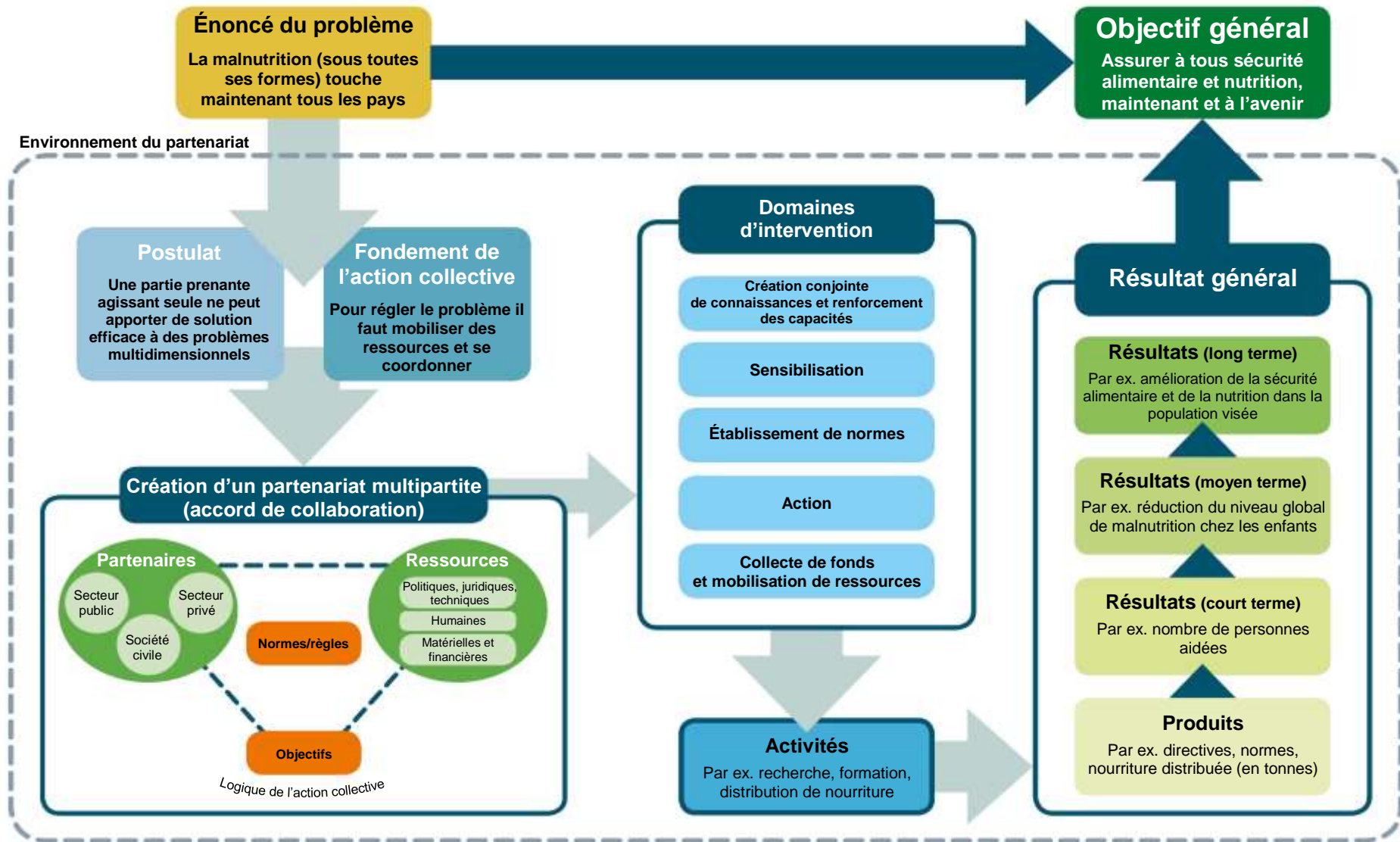
Pour garantir la bonne marche des partenariats multipartites, il convient de trouver un équilibre entre différents critères de performance. Dans le domaine des sciences politiques, de nombreux auteurs ont proposé des critères pour évaluer l'efficacité des processus de prise de décisions politiques et des mécanismes de gouvernance (OECD, 1991; Vedung, 1997; Dahler-Larsen, 2011). Certains auteurs suggèrent tout simplement d'appliquer ces critères pour mesurer la performance des partenariats multipartites en faveur du développement durable (Hämäläinen *et al.*, 2001; Bäckstrand, 2006; Thabrew *et al.*, 2009; OECD, 2015b; Dodds, 2015; Beisheim et Simon, 2016), y compris celle des PPP (Yuan *et al.*, 2010; UN Global Compact, 2015; FAO, 2016).

Depuis les années 1970, nombre de spécialistes des sciences sociales ont axé leurs travaux sur la recherche évaluative, ou «évaluation basée sur la théorie», en vue d'améliorer la rationalité des choix et des prises de décisions dans le domaine des politiques. La recherche évaluative a pour objet d'examiner les effets d'un programme au regard de ses résultats escomptés, et ce, dans une double perspective: améliorer l'élaboration des futurs programmes et prévenir ou atténuer les conséquences inattendues de l'action (Weiss, 1972, 1997; Wholey, 1979).

Dans cette optique, les auteurs ont mis au point des «modèles logiques» (Wholey, 1994; Cooksy *et al.*, 2001; Wholey *et al.*, 2010; Knowlton et Phillips, 2013), des «théories de programme» (Bickman, 1987, 1989, 1990), des «théories du changement» (Weiss, 1995; Kolk *et al.*, 2010; Oosterveer *et al.*, 2014; Brouwer *et al.*, 2016; Van Tulder *et al.*, 2016; Kusters *et al.*, 2017) ou des «cadres logiques» (Coleman, 1987; Gasper, 2000; Bakewell et Garbutt, 2005; Morton, 2009; Chambers, 2010). Ces outils et ces méthodes – chacun présentant ses limites – visent à déterminer et à décrire les liens de causalité entre les différentes composantes d'un programme: les ressources nécessaires à sa réalisation, ses activités, ses produits immédiats, ses résultats à court et long termes et ses objectifs stratégiques.

En règle générale, ces modèles sont organisés selon une logique qui relie les intrants (ressources engagées dans un programme), les activités (actions menées dans le cadre du programme), les produits, générés directement par ces activités, et les résultats attendus et inattendus découlant du programme (voir la **figure 3**).

Figure 3 Partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition: modèle logique de l'action collective



Remarque: La figure ci-dessus ne propose pas une représentation exhaustive, mais plutôt une vue d'ensemble – illustrée de quelques exemples – des principaux blocs du modèle logique sur lequel reposent les partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Par exemple, l'organisation GAIN (voir l'**encadré 4**), dans son rapport annuel 2015-2016 (GAIN, 2017), a élaboré un cadre d'évaluation de la performance («PMF» pour «performance measurement framework») afin d'effectuer un suivi des progrès accomplis dans la réalisation de sa stratégie. Ce cadre définit les indicateurs clés de l'efficacité et de l'efficacités des processus internes qui facilitent une exécution rapide et efficace des programmes, l'objectif final étant d'accroître l'impact des actions menées.

Le Groupe d'experts de haut niveau s'est inspiré des sept principes «PANTHER» ainsi que des études évoquées précédemment pour dresser une liste de huit critères, présentés dans cette section, qui conditionnent la performance des partenariats multipartites sur les plans du financement et de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Comme nous l'avons mentionné à la section 3.1, l'un des principaux atouts des partenariats multipartites réside dans leur capacité à rapprocher les parties prenantes de sorte qu'elles deviennent de véritables partenaires. Au sein de ces partenariats, le processus et les résultats sont étroitement liés (Brouwer *et al.*, 2016; Zanella *et al.*, 2018). Non seulement la qualité du processus constitue-t-elle un facteur déterminant de la performance et des résultats des partenariats, mais elle peut aussi, dans bien des cas, être considérée comme un résultat en soi. C'est pourquoi l'évaluation d'un partenariat donné ne peut se limiter à ses résultats, mais doit aussi prendre en considération le processus qui le sous-tend. À cet égard, dans la présente section, nous faisons l'inventaire des critères qui déterminent la performance des partenariats multipartites en les divisant en deux catégories:

- critères liés aux résultats: efficacité, impact et capacité à mobiliser des ressources;
- critères liés au processus: ouverture, responsabilisation, transparence, capacité de réflexion et efficence.

Il n'est pas toujours possible de trouver des informations détaillées – et ayant fait l'objet d'une vérification indépendante – sur un partenariat donné, notamment en ce qui concerne ses dispositions juridiques et financières. En effet, il se peut que ces informations ne soient pas mises à la disposition du public. Par conséquent, la présente section n'a pas pour objet de fournir des examens approfondis et comparatifs des partenariats existants, mais vise plutôt à proposer des méthodes et critères d'évaluation pertinents. Les critères dont il sera question ici sont également repris dans la troisième partie du questionnaire élaboré par le Groupe d'experts de haut niveau (voir l'**annexe 1**, questions 15 à 20) et dont les gouvernements et les acteurs non étatiques peuvent se servir pour réaliser leur propre évaluation de partenariats existants.

3.3.1 Critères liés aux résultats

Dans l'esprit des modèles logiques susmentionnés, nous nous intéresserons dans la présente section à trois critères «liés aux résultats»: l'efficacité, l'impact et la capacité à mobiliser des ressources.

Il est important, d'un point de vue conceptuel, d'établir une distinction entre les notions d'impact et d'efficacité (Hulme, 2000). L'efficacité renvoie à la réalisation de produits immédiats et de résultantes à court terme, tandis que l'impact fait référence aux résultantes considérées dans une perspective plus large et à plus long terme ainsi qu'aux résultats finaux du partenariat, qu'ils soient directs ou indirects, attendus ou inattendus. Par exemple, dans le contexte de l'aide humanitaire:

- des indicateurs comme le nombre de tonnes d'aide alimentaire livrée ou le montant des fonds mobilisés pourraient être comparés aux cibles initiales afin d'évaluer l'efficacité;
- en revanche, une évaluation de l'impact examinerait l'état alimentaire et nutritionnel des groupes vulnérables ciblés, au moyen d'indicateurs tels que l'indice de la faim dans le monde, indice synthétique couvrant à la fois la sous-alimentation, l'émaciation et le retard de croissance chez l'enfant ainsi que la mortalité infantile (IFPRI, 2017b).

Il pourrait être plus facile de définir des indicateurs et des mesures pour évaluer ces critères, en particulier l'efficacité, dans le cas de partenariats multipartites davantage «axés sur l'action».

Efficacité

Le critère d'efficacité permet de déterminer dans quelle mesure un système génère les résultats immédiats et les produits attendus. On a par exemple mesuré l'efficacité des accords internationaux sur l'environnement en évaluant dans quelle mesure ils avaient permis de réaliser les objectifs que les gouvernements s'étaient engagés à atteindre (Victor *et al.*, 1998; Young, 1999). On peut juger de l'efficacité des interventions menées dans le secteur agricole au regard de différents objectifs, notamment leur capacité à limiter les rejets d'azote et de phosphore (Cherry *et al.*, 2008) ou leur capacité à améliorer les résultats en matière de nutrition (Berti *et al.*, 2004).

Au cours de l'année écoulée, par l'intermédiaire de ses différents programmes, l'organisation GAIN est venue en aide à 768 millions de personnes en leur donnant accès à au moins un aliment nutritif (soit une hausse de 18 pour cent par rapport à l'année précédente). Ce chiffre est considéré comme un indicateur clé d'efficacité dans son cadre d'évaluation de la performance (GAIN, 2017). Selon l'ISF (**encadré 22**), le «crédit accordé par les institutions financières officielles et informelles, ainsi que par les acteurs de la chaîne de valeur, ne permettrait à l'heure actuelle de couvrir qu'à hauteur de 50 milliards d'USD les besoins de financement des petits exploitants estimés à plus de 200 milliards d'USD dans les régions de l'Afrique subsaharienne, de l'Amérique latine et de l'Asie du Sud et du Sud-Est» (ISF, 2016). L'ISF mesure ainsi son efficacité à l'aune du montant des fonds qu'elle est parvenue à mobiliser pour réduire ce déficit de financement.

Alors que l'on a assisté à une création massive de partenariats multipartites visant à s'attaquer à tout un éventail de questions liées au développement durable, il est ressorti de certaines études ayant évalué leur efficacité de manière systématique que seul un nombre restreint de ces partenariats parvenaient à générer des produits à la hauteur des objectifs qu'ils avaient eux-mêmes déclarés (Biermann *et al.*, 2012; Pattberg *et al.*, 2012). Pattberg et Wideberg (2016) ont analysé un échantillon de 340 partenariats multipartites établis dans la perspective de la mise en œuvre du Sommet mondial pour le développement durable (SMDD) de 2002. Ils sont parvenus aux constats suivants: dans 38 pour cent des cas, les produits obtenus par les partenariats étaient modestes ou non mesurables; environ 38 pour cent des partenariats présentant des produits mesurables étaient engagés dans des activités sans rapport direct avec les objectifs énoncés publiquement; au bout du compte, seuls 24 pour cent des partenariats avaient obtenu des produits conformes aux objectifs qu'ils avaient eux-mêmes déclarés. En d'autres termes, les auteurs ont montré que, dans la plupart des cas, les partenariats établis dans le contexte du SMDD n'honoraient pas (à tout le moins jusqu'ici) leurs engagements, ce qui met à mal la légitimité qu'ils revendiquent. Il se peut que ces résultats tiennent en partie au fait que les partenariats multipartites sont relativement nouveaux dans la majorité des contextes où ils opèrent. En outre, les recherches empiriques de même que les données publiées par les partenariats eux-mêmes sont encore peu abondantes, ce qui explique que de nombreux aspects des activités et des réalisations de ces partenariats demeurent mal compris et peu documentés. Cette situation crée un décalage entre l'engouement que peuvent susciter les partenariats multipartites, dont on vante parfois avec tant de force les mérites, et la difficulté évidente qu'il y a à démontrer leur efficacité.

Impact et évaluation de l'impact

Les publications scientifiques proposent de multiples définitions du concept d'«impact», des plus restrictives – aux termes desquelles il ne peut y avoir impact que si des liens de causalité directs sont établis (par exemple, White 2009; Duflo *et al.*, 2006) – aux plus larges, qui mettent en général l'accent sur l'évolution à long terme du bien-être humain (UNDG [Groupe des Nations Unies pour le développement], 2011). Dans le cas des partenariats multipartites au service du financement et de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, il peut arriver que les partenaires aient une perception différente des impacts généraux à long terme qui sont attendus de leur collaboration et des méthodes les plus appropriées pour mesurer et évaluer ces impacts.

Hearn et Buffardi (2016), après avoir passé en revue les diverses définitions du terme «impact» adoptées par 12 organisations nationales et internationales de coopération pour le développement⁵², ont dégagé six grandes dimensions à couvrir dans les études d'évaluation de l'impact (voir l'**encadré 27**).

L'une des problématiques les plus débattues dans les ouvrages scientifiques consacrés à l'évaluation de l'impact concerne l'attribution de l'impact. Ainsi, dans le contexte des partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, les chercheurs tentent de répondre aux questions suivantes:

- Est-il possible de dégager les contributions directes et indirectes d'un partenariat donné, en les différenciant des incidences d'autres facteurs exogènes?
- Comment peut-on mesurer ces contributions?

Stern *et al.*, (2012) ont mis en évidence la diversité des méthodes d'évaluation de l'impact.

Encadré 27 Les six dimensions de l'évaluation de l'impact

1. *Application*: l'évaluation a-t-elle pour objet de déterminer les effets potentiels (évaluation prospective), les effets prévus ou souhaités, ou les impacts mesurés ou observés (évaluation rétrospective)?
2. *Portée*: l'évaluation prend-elle en considération des changements spécifiques, des changements plus généraux ou autant de changements que possible pour permettre de formuler un jugement?
3. *Sujet et échelle du changement*: l'évaluation mesure-t-elle les impacts sur la vie d'une personne (individu), sur les communautés (groupes), sur les politiques (institutions) ou encore, par exemple, sur les paysages (environnement)?
4. *Degrés de séparation*: le changement devrait-il se produire par des voies linéaires et directes ou par des voies plus complexes et systémiques?
5. *Immédiateté, vitesse et pérennité du changement*: l'évaluation examine-t-elle les impacts et leur évolution au fil du temps?
6. *Homogénéité des avantages*: comment l'évaluation mesure-t-elle la distribution des impacts entre plusieurs groupes ou communautés ou entre les sexes?

Source: Adapté de Hearn et Buffardi (2016).

Pour évaluer les impacts, une méthode courante consiste à comparer la situation après la réalisation d'interventions spécifiques et la situation en l'absence d'intervention (situation contrefactuelle) (Ravallion, 2008). Les essais contrôlés randomisés (ECR) – c'est-à-dire des expériences dans le cadre desquelles certains groupes sont désignés de manière intentionnelle et aléatoire pour bénéficier ou non d'une intervention donnée – sont fréquemment employés, en particulier dans le domaine des sciences de la vie et de la nutrition, pour réduire les risques d'erreur lorsque l'on évalue l'impact d'une intervention (Banerjee et Duflo, 2011; Gera *et al.*, 2012; Vitolo *et al.*, 2012; Olney *et al.*, 2015; Ndanuko *et al.*, 2016; Iannotti *et al.*, 2017). Cependant, les ECR pourraient soulever des préoccupations au plan éthique, à plus forte raison dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, lorsqu'un groupe choisi au hasard est privé d'une intervention importante pour l'amélioration de sa situation alimentaire et nutritionnelle et de ses moyens d'existence (Reddy, 2012). Lorsque l'on peut créer des situations contrefactuelles par des méthodes statistiques, à l'aide de bases de données existantes, les ECR ne sont alors plus forcément nécessaires (Rogers, 2008). Ce type d'approche statistique pourrait toutefois ne pas permettre de rendre fidèlement le contexte précis dans lequel l'intervention a été réalisée,

⁵² Comité d'aide au développement de l'OCDE, Ministère britannique du développement international (DFID), Banque mondiale, International Initiative for Impact Evaluation (3ie), Ministère australien des affaires étrangères, Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), Commission européenne (CE), Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), Fonds pour l'environnement mondial (FEM), Fonds international de développement agricole (FIDA), Organisation mondiale de la Santé (OMS) et Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida.

compte tenu du fait que les données disponibles pourraient s'écarter à plusieurs égards de la situation réelle.

Les partenariats multipartites doivent aussi être évalués par comparaison avec des processus multipartites différents mais qui ont des objectifs et visent des résultats analogues. La comparaison doit permettre d'évaluer le rendement (ce que ça rapporte par rapport aux sommes dépensées) et l'« additionnalité » des partenariats multipartites. Un rendement plus élevé dénote un gain plus grand pour la société pour un investissement analogue (OECD, 2012; FAO, 2016). La notion d'« additionnalité » couvre un champ plus vaste et désigne l'effet de synergie engendré par le partenariat. Il y a additionnalité lorsque la contribution de chaque partenaire est indispensable à la réalisation de l'objectif commun et à la mise en œuvre de stratégies, programmes et projets qui n'auraient pas pu être réalisés par les partenaires agissant séparément ou qui auraient été retardés (FAO, 2016; OECD, 2018a).

Les méthodes participatives, qui reposent sur l'évaluation d'une intervention ou d'un programme par les acteurs concernés, peuvent également fournir un apport utile à l'évaluation de l'impact (Chambers *et al.*, 2009; Alvarez *et al.*, 2010).

Certains auteurs se montrent perplexes quant à la faisabilité – et même à l'intérêt – d'évaluer l'attribution de l'impact. À leurs yeux, l'objectif premier d'une évaluation de l'impact ne devrait pas être de quantifier l'attribution (par l'établissement de situations contrefactuelles et de liens de causalité), mais d'encourager les décideurs à mener une réflexion générale sur les mesures concrètes qu'il serait possible de mettre en œuvre pour améliorer les pratiques en matière de développement (Roche, 1999; Pawson, 2013).

Le peu d'informations dont on dispose sur les résultats atteints par les partenariats multipartites, y compris les PPP, représente un défi de taille lorsqu'il s'agit d'évaluer leurs impacts dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable (MFA [Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas], 2013; FAO, 2016). Chaque partenariat devrait se doter de paramètres et indicateurs quantitatifs et qualitatifs spécifiques ainsi que de systèmes de suivi et d'évaluation adaptés pour qu'il soit possible de réaliser des évaluations d'impact qui aillent au-delà d'un simple relevé des ressources financières mobilisées ou du nombre d'intervenants ou de bénéficiaires. Des recherches complémentaires prenant appui sur les critères suggérés dans le présent rapport pourraient être menées en vue d'élaborer des méthodes novatrices aux fins de l'évaluation des impacts à court et long termes des partenariats multipartites œuvrant en faveur de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.

Capacité à mobiliser des ressources

Ce troisième critère lié aux résultats, que l'on pourrait considérer comme une composante de l'efficacité, mérite une attention particulière lorsqu'il s'agit d'évaluer la contribution des partenariats multipartites au financement de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Par « mobilisation des ressources », on entend le processus et les activités permettant d'obtenir de nouvelles ressources pour une initiative, un programme ou un partenariat et d'utiliser au mieux les ressources existantes.

Les théories de la mobilisation des ressources ont fait leur apparition dans les années 1970. Inspirées des réflexions de la sociologie des organisations, ces théories cherchent à mieux comprendre les dynamiques et les tactiques des acteurs sociaux et des mouvements sociaux qui déterminent leur capacité à mobiliser des ressources de manière efficace pour concrétiser les objectifs et les changements sociaux auxquels ils aspirent (Lipsky, 1968; Gamson, 1975; McCarthy et Zald, 1977; Jenkins, 1983; Zald et McCarthy, 1987; Edwards et Gillham, 2013). Dans le cas du Partenariat pour l'eau à usage agricole en Afrique (voir l'**encadré 28**), la mobilisation de ressources est essentiellement axée sur trois volets: les ressources financières, les ressources humaines et la volonté politique.

Encadré 28 Partenariat pour l'eau à usage agricole en Afrique

Le **Partenariat pour l'eau à usage agricole en Afrique (AgWA)** est un partenariat autonome regroupant la FAO, le FIDA, des organisations intergouvernementales à l'échelle régionale et mondiale, des organismes publics, des organismes internationaux de financement et de développement, des réseaux d'universités et d'instituts de recherche ainsi que des organisations de la société civile, «qui ont un intérêt commun et des capacités importantes» s'agissant de promouvoir des investissements dans la gestion de l'eau agricole en Afrique, qui soient socialement équitables, rentables au niveau de l'exploitation agricole, viables économiquement et durables sur le plan environnemental. Son secrétariat est hébergé par le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Est à Addis-Abeba.

Le partenariat AgWA organise son action autour de cinq axes prioritaires:

- plaidoyer: disséminer des informations sur la gestion de l'eau agricole et inscrire cet enjeu dans les priorités politiques nationales et internationales;
- harmonisation du travail des partenaires, au moyen d'une plateforme favorisant une collaboration plus étroite, un dialogue sur les politiques et une harmonisation entre les partenaires;
- mobilisation de ressources: accroître et maintenir le flux de ressources à destination du partenariat AgWA;
- création et partage de connaissances sur les questions relevant de la gestion de l'eau agricole;
- renforcement des capacités pour une prise de décision éclairée en matière de gestion de l'eau agricole à tous les niveaux.

Sites web: <http://www.fao.org/agwa/home/fr/>; <http://www.fao.org/3/a-i5537f.pdf>.

Plus précisément, Edwards et McCarthy (2004) ont recensé cinq types de ressources:

1. les ressources morales, notamment la légitimité, l'intégrité, le soutien et la célébrité;
2. les ressources culturelles, notamment des produits culturels et de communication, des outils et des connaissances qui contribuent à la promotion des objectifs de l'organisation;
3. les ressources humaines, qui englobent, entre autres, la main d'œuvre, l'expérience, les compétences, le savoir-faire et les qualités de direction;
4. les ressources matérielles, y compris les ressources financières, les bâtiments et l'équipement;
5. les ressources socio-organisationnelles, notamment les infrastructures, les organisations et les réseaux sociaux.

D'après les théories de la mobilisation des ressources, la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs – qui détermine son impact – est corrélée à sa capacité à mobiliser des ressources, laquelle est elle-même subordonnée à différents facteurs, dont la taille de l'organisation ainsi que son degré d'officialisation et de professionnalisation (McCarthy et Zald, 1973; Staggenborg, 1988; Edwards et Gillham, 2013).

Dans leurs premières formulations, les théories de la mobilisation des ressources étaient davantage centrées sur la mobilisation de ressources matérielles auprès de sources externes. Cette question de la disponibilité des ressources est aujourd'hui passée au second plan, et l'attention s'est reportée sur deux enjeux plus pressants: l'accès durable aux ressources et l'inégalité des ressources (Edwards et Gillham, 2013). Edwards et McCarthy (2004) ont répertorié quatre mécanismes principaux d'accès aux ressources qui sont caractéristiques des mouvements sociaux et que l'on pourrait également retrouver dans les partenariats multipartites: i) l'«autoproduction» grâce aux activités menées par l'organisation; ii) l'«agrégation» des ressources individuelles des membres de l'organisation en un réservoir de ressources collectives; iii) la «cooptation ou appropriation» de ressources externes par le jeu des relations que l'organisation entretient avec d'autres organisations; et iv) le «patronage» d'une personne ou d'une organisation par l'intermédiaire de dons privés, de subventions de fondations ou de contrats. Cette question de l'accès aux ressources soulève les interrogations suivantes: quelle est la part respective des ressources internes et externes? Dans quelle mesure les intervenants extérieurs qui apportent leur appui pèsent-ils

sur le programme d'action et les activités de l'organisation, au point d'influer sur sa capacité à concrétiser ses objectifs? (Edwards et Gillham, 2013)

Deux questions importantes se posent en rapport avec la mobilisation de ressources au sein des partenariats multipartites:

- Ces partenariats sont-ils réellement efficaces quand il s'agit de trouver des ressources supplémentaires, en particulier des ressources financières à l'appui de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable?
- Quels sont les risques qui découlent du poids croissant des fonds privés dans la gouvernance publique?

Biermann *et al.*, (2012) reconnaissent qu'il est difficile d'estimer la part relative des fonds supplémentaires que les partenariats multipartites, y compris les PPP, sont réellement parvenus à lever pour la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable (voir également la section 4.3). Certaines études révèlent que, dans l'ensemble, la participation du secteur privé au sein des PPP demeure modeste, ce qui laisse penser que le financement additionnel obtenu au moyen de ces partenariats est négligeable (Hale et Mauzerall, 2004; Pattberg *et al.*, 2012). D'autres auteurs, à l'instar de Schmidt-Traub et Sachs (2015), avancent que les partenariats multipartites ont contribué à mobiliser – et à acheminer en temps utile – des fonds et des ressources supplémentaires. L'estimation précise des coûts et la capacité à mettre à disposition sans délai les ressources mobilisées constituent deux autres facteurs déterminants pour la réussite d'un partenariat (Hartwich *et al.*, 2007; FAO, 2016). En conclusion, s'il semble que les partenariats multipartites aient des atouts à faire valoir pour ce qui est de mobiliser de nouvelles ressources financières, il faut néanmoins approfondir les recherches pour rassembler davantage d'informations sur leurs réalisations actuelles dans ce domaine.

Selon certains auteurs (Bull *et al.*, 2004; Brühl, 2007; Martens, 2007; Dodds, 2015; Adams et Martens, 2015; Beisheim et Simon, 2016), la prolifération des partenariats multipartites et des PPP en vue de relever des défis publics de même que le recours croissant à des fonds privés et à des ressources autres que les ressources de base pour produire des résultats d'intérêt public risqueraient, dans certaines conditions:

- d'accroître l'influence exercée par les sociétés sur le discours politique et sur la définition des priorités politiques et d'affaiblir la démocratie représentative (Richter, 2003; Zammit, 2003; Utting et Zammit, 2009; McKeon, 2017, 2018);
- d'attirer l'attention sur des problèmes pour lesquels il existe des solutions techniques permettant d'obtenir des résultats immédiats, plutôt que sur les besoins des groupes les plus vulnérables, qui seraient relégués au second plan;
- de favoriser la fragmentation de la gouvernance alimentaire mondiale, ce qui poserait de nouveaux problèmes en termes de responsabilité, de cohérence et d'efficacité (Margulis, 2013; Clapp *et al.*, 2015; Boschet and Rambonilaza, 2018);
- de menacer la stabilité de la fourniture de biens et services publics dès lors que le financement repose en plus grande partie sur des sources privées et devient de plus en plus imprévisible – à l'image de ce qui s'est produit dans le cas de certains PPP assurant la prestation de services d'approvisionnement en eau (Marin, 2009; Bakker, 2010).

3.3.2 Critères liés au processus

Ces critères permettent de déterminer dans quelle mesure les partenariats multipartites facilitent les discussions entre les parties prenantes en créant des conditions propices à leur collaboration dans la poursuite d'un objectif commun. Le Programme 2030 (UN, 2015) rappelle qu'il est nécessaire de «promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et *inclusives* aux fins du développement durable» et de «mettre en place des institutions efficaces, *responsables* et *transparentes* à tous les niveaux⁵³» (cible 16.6 des ODD). Ces caractéristiques mises en évidence dans le Programme 2030 conditionnent grandement la légitimité d'un partenariat donné, de ses actions et de ses décisions.

⁵³ Caractères italiques ajoutés par le Groupe d'experts de haut niveau.

Ouverture

L'ouverture, qui consiste à s'assurer que «les points de vue de l'ensemble des parties prenantes concernées – notamment les plus touchées par l'insécurité alimentaire – sont entendus» (CFS [Comité de la sécurité alimentaire mondiale], 2009), peut contribuer à renforcer l'acceptabilité et la légitimité des décisions prises au sein d'un partenariat multipartite ainsi qu'à régler les problèmes d'asymétries de pouvoir et à garantir l'équité entre les partenaires (Dodds, 2015).

L'évaluation du degré d'ouverture d'un partenariat multipartite appelle les questions suivantes (Hemmati, 2002; Vermeulen *et al.*, 2008; Brouwer *et al.*, 2016):

- Le partenariat réunit-il toutes les parties prenantes «concernées»?
- Qui peut prendre part aux discussions? Qui prend les décisions en dernier ressort?
- Les règles et les mécanismes de représentation du partenariat garantissent-ils la participation pleine et entière de toutes les parties prenantes (en particulier celle des acteurs les plus touchés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition) et une représentation «équitable» tout au long du processus de prise de décision et de mise en œuvre?
- Si toutes les parties prenantes ne sont pas considérées sur un pied d'égalité, y a-t-il des mécanismes en place permettant, à tout le moins, de mettre au jour et de reconnaître les asymétries de pouvoir au sein du partenariat?
- Si le partenariat a pour mission première d'assurer le partage des connaissances et des données d'expérience, s'appuie-t-il sur diverses formes de savoir pour éclairer ses débats?

Il est important de souligner qu'il est ici question de l'inclusion non pas seulement de toutes les parties prenantes, mais de toutes les parties prenantes «concernées». Des partenariats pourraient favoriser certains groupes ou ignorer délibérément d'autres parties prenantes, s'ils considèrent que ce traitement inégal est nécessaire pour atteindre les objectifs visés.

Les partenariats multipartites désireux de combler un déficit démocratique, par exemple, peuvent choisir d'accorder une place plus importante aux parties prenantes qui sont généralement tenues à l'écart des processus politiques habituels, dans une volonté de faire contrepoids à l'influence exercée par des acteurs plus puissants. Certaines populations marginalisées peuvent se montrer réticentes à l'idée de prendre part d'emblée à un forum réunissant un large éventail d'acteurs, plus encore lorsque certains sont des rivaux de longue date ou se trouvent en position de force par rapport à elles. Elles préféreront peut-être commencer par se réunir entre elles ou par discuter avec des acteurs de même sensibilité pour s'entendre sur des priorités communes avant de se lancer dans des négociations avec d'autres partenaires. Cette stratégie a été employée non seulement au sein de partenariats multipartites, mais également au sein de plateformes et de mécanismes multi-acteurs fondés sur les droits de l'homme tels que le Conseil national de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (CONSEA) (Mendonça Leão et Maluf, 2014), qui accorde une place de premier plan aux organisations de la société civile. Le CONSEA est composé de 60 représentants, dont un tiers est issu de différents organismes publics et deux tiers proviennent de la société civile, deux sièges seulement étant réservés pour le secteur privé.

Il arrive également que des parties prenantes décident de boycotter ou de quitter un partenariat lorsqu'elles jugent que les mécanismes de gouvernance, les processus ou les résultats ne sont pas acceptables (voir l'exemple de la NAFSN à l'**encadré 22**). Le boycottage peut être un moyen pour une organisation partenaire de remettre en cause la légitimité d'un partenariat, sous réserve que cette organisation ait une voix suffisamment forte pour défendre sa position (voir le cas de l'association d'usagers de l'eau «Lower Olifants» présenté à la section 3.2.2).

Il serait intéressant d'approfondir les recherches sur les décisions stratégiques consistant à se joindre à un partenariat multipartite, à le boycotter ou à le quitter, et sur les effets que ces décisions peuvent avoir sur les différents acteurs concernés.

Responsabilisation

La responsabilisation renvoie généralement à l'obligation de rendre compte qui incombe à un représentant ou à un groupe du fait qu'il prend position ou prend des décisions au nom d'autres personnes. Du point de vue des droits de la personne, la responsabilisation lie, en définitive, les «porteurs d'obligations» aux «détenteurs de droits» (Beisheim et Simon, 2016). Selon Swinburn *et al.* (2015), «la responsabilisation est essentiellement une question de gouvernance et de pouvoir; elle détermine de quelle manière et pour quelles raisons les décisions sont prises, qui prend les décisions, quelles sont les modalités d'utilisation, de partage et d'équilibrage du pouvoir, quelles sont les parties prenantes dont l'opinion compte, et qui demande des comptes à qui».

Certains auteurs établissent une distinction entre la responsabilité interne et la responsabilité externe (Keohane, 2003; Fuchs *et al.*, 2011; Zanella *et al.*, 2018). La première renvoie à la responsabilité qui incombe à un représentant envers le groupe d'acteurs qu'il représente. La seconde renvoie à la responsabilité plus large qui revient à chaque partenaire ou au partenariat dans son ensemble à l'égard de tous les acteurs susceptibles d'être touchés par ses décisions et, plus généralement, à l'égard de la société considérée dans sa globalité.

Dans la sphère des sciences politiques, on emploie fréquemment, et on examine de très près, le concept de responsabilité dans le contexte démocratique et électoral (Przeworski *et al.*, 1999; Bovens *et al.*, 2014). Les représentants élus démocratiquement sont responsables en dernier ressort envers leur électorat par le jeu des élections. On part en effet de l'hypothèse que, pour être réélu, un représentant doit fournir un compte rendu satisfaisant de ses actions et de ses décisions aux électeurs.

Estimant que cette hypothèse est le fruit d'une vision simpliste et exagérément optimiste, caractéristique des démocraties libérales occidentales, d'autres auteurs se sont intéressés à la notion de responsabilité dans des contextes non démocratiques, où la représentation par voie électorale est peu probable, inenvisageable ou inutile (Chambers, 2003; He, 2006; He et Warren, 2011; Dryzek et Stevenson, 2011; Dryzek, 2012; Martens et Seit, 2017).

Par exemple, Scholte (2004) a cherché à savoir si la participation de plus en plus active d'organisations de la société civile dans les négociations internationales pouvait contribuer à renforcer la responsabilisation à long terme. Biermann et Gupta (2011) ont étudié les sources et les mécanismes de responsabilité dans la gouvernance du système terrestre⁵⁴, en s'intéressant notamment à des options telles que l'inclusion de perspectives antagonistes, la représentation officielle d'organisations de la société civile au sein d'institutions intergouvernementales et le recours à différentes modalités de vote dans les négociations internationales.

Ces auteurs fournissent des renseignements utiles pour évaluer la responsabilisation au sein de partenariats multipartites où les représentants ne seraient pas choisis dans le cadre d'un processus électoral démocratique. Ils considèrent qu'il est important de vérifier si les représentants sont tenus, du fait d'obligations institutionnelles (légales, officielles ou informelles):

- de rendre compte de leurs actions et de leurs décisions à leurs mandants (en l'occurrence les parties prenantes qu'ils représentent) ou à la société dans son ensemble;
- d'assumer la responsabilité des conséquences possibles (aussi bien positives que négatives) de leurs actions et de leurs décisions.

⁵⁴ La gouvernance du système terrestre est définie comme «le système interconnecté et de plus en plus intégré de règles formelles et informelles, de mécanismes d'élaboration de règles et de réseaux d'acteurs à tous les échelons de la société humaine (du niveau local au niveau mondial), qui sont mis en œuvre pour orienter les sociétés dans les efforts qu'elles mènent en matière de prévention, d'atténuation et d'adaptation pour faire face au changement environnemental à l'échelle locale et mondiale et, en particulier, à la transformation du système terrestre, dans le contexte normatif du développement durable» (Biermann *et al.*, 2009).

Ainsi, toute évaluation de la responsabilisation au sein d'un partenariat multipartite doit non seulement prendre en considération les modalités de sélection des représentants, mais aussi les obligations effectives de ces derniers à l'égard de leurs mandants (responsabilité interne) et de la société dans son ensemble (responsabilité externe), ainsi que la manière dont ils accomplissent leur mandat.

Transparence

La transparence suppose que toutes les parties prenantes concernées aient accès librement ou facilement aux meilleures informations disponibles concernant la gouvernance, les règles, les processus, le budget et les sources de financement, les activités et les décisions du partenariat multipartite (OECD, 2012). La transparence est essentielle pour prévenir les risques de corruption ou de récupération politique (FAO, 2016) ainsi que pour régler les différends entre les partenaires (OECD, 2012).

La transparence est considérée comme une condition importante pour garantir la légitimité (Hale, 2008; Fox, 2007b) et la responsabilisation (AAAA, 2015; Vervynckt et Romero, 2017). Plus particulièrement, il est indispensable de faire preuve de transparence à l'étape de sélection des partenaires privés dans un PPP (FAO, 2016) ou des représentants de la société civile au sein de forums intergouvernementaux (Clark *et al.*, 1998; McKeon, 2009) pour éviter que le partenariat ne s'expose à des accusations de traitement préférentiel ou de représentation illégitime.

Au niveau international, la Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement (Convention d'Aarhus, 1998) établit des règles qui visent à accroître la transparence en assurant un accès plus large à l'information, une participation accrue du public à la prise de décisions et un accès plus large à la justice (Lee et Abbot, 2003; Hartley et Wood, 2005; Wates, 2005).

Le consentement libre, préalable et éclairé est un concept fondamental qui est cristallisé dans un grand nombre de conventions et de traités des Nations Unies (Ward, 2011; Hanna et Vanclay, 2013; Franco, 2014). La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, adoptée en 2007 par l'Assemblée générale (UN, 2008), fait explicitement référence à ce concept dans l'article 19: «*Les États se concertent et coopèrent de bonne foi avec les peuples autochtones intéressés – par l'intermédiaire de leurs propres institutions représentatives – avant d'adopter et d'appliquer des mesures législatives ou administratives susceptibles de concerner les peuples autochtones, afin d'obtenir leur consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause.*» S'il est vrai que ce concept embrasse de nombreux autres aspects, la transparence, l'accès à l'information et la participation du public en sont des composantes essentielles.

À côté des accords internationaux et des réglementations nationales, on trouve certaines initiatives multipartites qui visent à instaurer une plus grande transparence (voir l'**encadré 29**).

Il est important de noter que la transparence suppose de faire en sorte que les informations relatives à un partenariat donné soient accessibles non seulement aux partenaires qui jouent un rôle actif, mais aussi à toutes les parties prenantes concernées ainsi qu'au grand public, en particulier lorsque le partenariat a pour objet de produire des résultats d'intérêt public.

Encadré 29 Initiatives multipartites visant à renforcer la transparence

L'**Open Contracting Partnership**, initialement hébergé par la Banque mondiale, est né en 2012 d'une collaboration entre diverses parties prenantes issues de gouvernements, du secteur privé et de la société civile. Ce partenariat estime que les marchés publics représentent chaque année plus de 9 500 milliards d'USD dans le monde (15 pour cent du PIB mondial) et qu'ils constituent le principal risque de corruption pour les pouvoirs publics. Il s'est fixé pour objectif d'accroître la transparence des achats publics en militant pour un «processus ouvert de passation de marché» consistant à «publier et utiliser des données ouvertes, accessibles et à jour sur les contrats publics pour permettre aux citoyens et aux entreprises de participer activement aux efforts visant à mettre au jour et à corriger les irrégularités». Le partenariat met l'accent sur:

- le plaidoyer pour faire contrepoids aux intérêts particuliers et améliorer les normes mondiales en matière de passation de marchés publics;
- la fourniture d'appui à un réseau de partenaires afin de les aider à mettre en œuvre des projets pour l'instauration de processus ouverts de passation de marché et à adopter la norme relative aux données ouvertes en matière de passation de marché (Open Contracting Data Standard);
- la création de connaissances et la collecte de données probantes sur les processus ouverts de passation de marché.

Le partenariat a élaboré l'**Open Contracting Data Standard (OCDS)**, norme mondiale ouverte qui décrit l'ensemble du cycle de passation de marché. Cette norme définit un modèle de données commun qui permet aux usagers et aux partenaires de communiquer et de partager des données et des documents à toutes les étapes du processus d'octroi de contrats. Elle renforce la transparence et donne à un large éventail d'usagers de par le monde la possibilité d'analyser en détail les données relatives aux passations de marchés.

Sites web: <https://www.open-contracting.org/about/>; <http://standard.open-contracting.org/latest/fr/>.

L'**Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI)** vise à promouvoir une norme mondiale pour la gestion transparente et responsable des ressources naturelles en exigeant des pays et des entreprises partenaires qu'ils communiquent les informations relatives aux principales étapes de la gouvernance de leurs revenus pétroliers, gaziers et miniers. Sa norme est actuellement appliquée par 51 pays, et 2 400 milliards d'USD de revenus seraient déclarés par l'intermédiaire des rapports EITI. Cependant, il est ressorti des recherches qui ont été menées qu'on ne pouvait pas, pour l'heure, attribuer à l'initiative d'améliorations de la gouvernance ayant conduit à un recul de la corruption, à tout le moins dans le cas de deux pays de première importance, à savoir l'Azerbaïdjan et le Libéria (Sovacool et Andrews, 2015).

Site web: <https://eiti.org/fr>.

Pour évaluer le degré de transparence d'un partenariat, il convient de se poser les questions suivantes:

- Le partenariat fournit-il des informations claires, exhaustives et facilement accessibles sur ses processus, ses décisions, ses actions et ses résultats?
- Le partenariat fournit-il des informations claires, exhaustives et facilement accessibles sur la provenance de son financement et sur l'usage qu'il en fait?
- Qui est autorisé à demander des renseignements supplémentaires sur le partenariat? Existe-t-il un moyen simple, accessible et efficace d'obtenir ces renseignements supplémentaires?

Le partenariat donne-t-il accès aux informations pertinentes dans un format qui soit compréhensible par les différentes parties prenantes, notamment en plusieurs langues au besoin (voir la section 3.2.2)?

Capacité de réflexion

On s'intéresse de plus en plus à la «capacité de réflexion» dans les études portant sur la gouvernance. Cette notion renvoie à la capacité d'un système donné à apprendre de ses erreurs, à dégager les tendances à long terme et à prendre les mesures qui s'imposent (Rhodes, 1997; Voss *et al.*, 2006; Marsden, 2013; Brouwer *et al.*, 2016). Au lieu de tenter de prévenir les chocs, les systèmes capables de réflexion sont en mesure de tirer des

enseignements de ces événements et de s'adapter en conséquence. La capacité de réflexion apparaît donc comme un facteur déterminant de résilience et, plus largement, de durabilité (OECD, 1991). Dodds (2015) a employé le terme «flexibilité» dans le même esprit pour désigner la capacité d'un partenariat à s'adapter au fil du temps à une réalité en mouvement et à des contextes différents. Dans le cas d'un partenariat multipartite, ce critère établit un lien entre les résultats et le processus, dans la mesure où il s'agit de tirer parti des résultats obtenus pour améliorer le processus dans une démarche progressive et itérative.

La capacité de réflexion suppose un suivi et une évaluation réguliers de la situation (contexte, tendances, défis et possibilités), des objectifs, des processus, des activités, des produits et des résultats (Van Mierlo *et al.*, 2010). Le Mouvement SUN (**encadré 7**), par exemple, a dressé un bilan de la mise en œuvre de sa première Stratégie et feuille de route (2012-2015) et de l'exploitation de son premier Fonds d'affectation spéciale multidonateurs; il s'est appuyé sur les conclusions de cet exercice pour mettre au point sa deuxième Stratégie et feuille de route (2016-2020) et le nouveau Programme de subvention du Fonds commun du Mouvement SUN.

Dans un premier temps, les partenariats axés sur l'établissement de normes, à l'image du FSC, de la RSPO et de la RTRS (tous présentés dans l'**encadré 14**), se sont attachés à élaborer une conception commune de la notion de «durabilité» autour d'un ensemble de principes, de critères et d'indicateurs, adaptés au secteur ou à la chaîne de valeur en question et approuvés par tous les membres. Par la suite – une fois les normes établies –, ces partenariats ont décidé de prendre une part plus active dans la mise en œuvre et la promotion de leurs normes, et ce, à l'issue d'un processus de réflexion qui les a amenés à prendre conscience que les efforts isolés de chaque partenaire n'étaient pas suffisants et qu'il était indispensable de mener une action collective et coordonnée pour avoir un impact à grande échelle (Ponte *et al.*, 2011).

Efficiences

L'efficacité fait généralement référence au rapport entre les avantages générés (produits et résultats) et les ressources utilisées (intrants). Pareto (1906) considère comme efficace une situation dans laquelle les ressources sont réparties d'une manière optimale, de telle sorte qu'il soit impossible d'améliorer son bien-être sans détériorer celui d'une autre personne. Palmer et Torgerson (1999) ont défini différentes catégories d'efficacité:

- l'efficacité technique renvoie à la relation physique entre les intrants et les produits;
- l'efficacité productive renvoie à l'optimisation d'un résultat pour un coût donné, ou du coût associé à un résultat donné – ce concept permet de comparer différentes interventions dont les résultats sont équivalents;
- l'efficacité d'allocation ne mesure pas seulement la relation entre les intrants et les produits, mais tient également compte de la répartition des produits au sein d'une population donnée.

Bromley (1990) a souligné la dimension idéologique de l'efficacité de Pareto et d'autres indicateurs de l'efficacité économique, ainsi que leur influence sur l'analyse des politiques. Plus récemment, les écoles de l'économie écologique et de l'économie de la durabilité ont également appliqué le concept d'efficacité selon des approches différentes, en s'intéressant aux tensions entre efficacité et équité ou en élargissant la notion d'efficacité économique pour y inclure les dimensions sociales et écologiques (Remig, 2015).

Lorsqu'on évalue l'efficacité d'un partenariat multipartite, le but est de déterminer dans quelle mesure il parvient à utiliser de manière optimale ses ressources limitées (humaines, matérielles et financières) pour renforcer sa contribution à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable. Un partenariat donné peut être très efficace, sans pourtant être efficace s'il investit beaucoup de ressources pour atteindre ses objectifs dans les délais impartis.

L'évaluation de l'efficacité pourrait s'avérer délicate en raison de la difficulté à quantifier certains intrants (comme l'investissement en temps consenti pour participer au partenariat au-delà des réunions officielles ou les contributions en nature des différents partenaires) ou certains avantages intangibles ou seulement perceptibles à long terme (comme le renforcement de la confiance entre les partenaires ou l'amélioration de la sécurité alimentaire

et de la nutrition au sein des groupes ou des zones ciblées). En conséquence, lors de la création d'un partenariat multipartite, il est impératif que tous les partenaires s'entendent sur des paramètres et indicateurs d'évaluation solides.

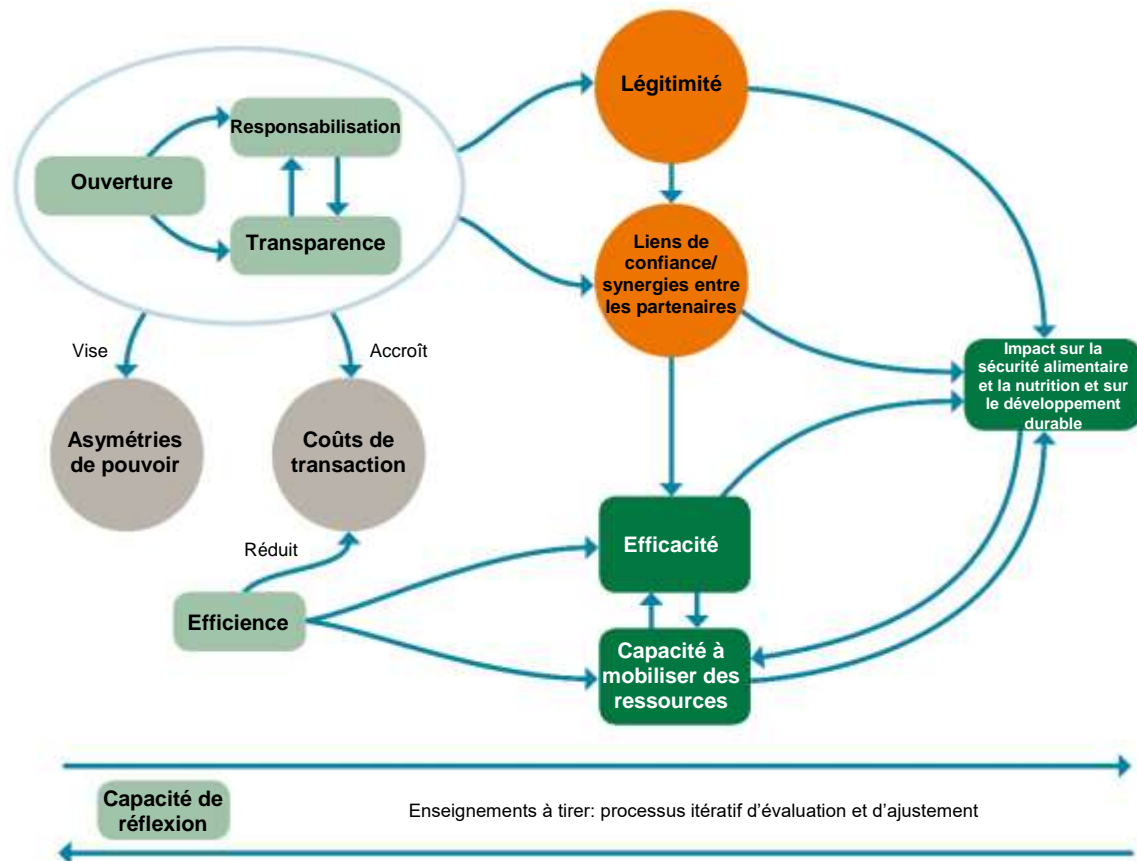
L'efficacité des partenariats multipartites doit également être comparée, si la situation s'y prête, à l'efficacité d'autres mécanismes non multipartites qui poursuivent des objectifs analogues. Ce type d'évaluation est essentiel pour permettre aux parties prenantes de déterminer les ressources qu'elles souhaitent engager dans les initiatives multipartites. Au moment de prendre leur décision, elles doivent toutefois garder à l'esprit, comme on l'a évoqué précédemment, que les coûts de transaction inhérents aux partenariats multipartites, bien qu'ils semblent plus élevés, peuvent se traduire par des résultats positifs à long terme (voir la section 3.2.3).

3.3.3 Partenariats multipartites: un cadre logique à des fins d'évaluation de la performance

Il existe de multiples liens et synergies – et de nombreux arbitrages à opérer – entre les huit critères définis précédemment. Par exemple, une plus grande ouverture peut se traduire par une responsabilisation et une transparence accrues. Par ailleurs, la transparence peut aussi favoriser la responsabilisation. Ensemble, ces trois facteurs vont en général renforcer la légitimité d'un partenariat, mais ils vont, en parallèle, induire des coûts de transaction et des pertes d'efficacité, ne serait-ce que durant les premières phases de l'existence du partenariat (voir la section 3.2.3). Si l'on souhaite que l'élaboration et la mise en œuvre du partenariat se déroulent bien, il est important de bien comprendre cette dynamique et de tenir compte des arbitrages qu'il faudra trouver au fil du temps pour parvenir à un équilibre entre ces éléments.

Les liens entre les huit critères définis peuvent varier grandement en fonction du contexte. Ainsi, la **figure 4** n'a pas pour objet de fournir une analyse systématique ni de proposer un modèle complet applicable à tous les cas de figure. Elle esquisse simplement les contours d'un cadre logique que l'on pourrait utiliser pour réaliser une évaluation détaillée de partenariats multipartites. Elle illustre les liens réciproques qui existent entre les huit critères et met en évidence combien il est important d'examiner et d'évaluer ces critères ensemble.

Figure 4 Partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition: un cadre logique à des fins d'évaluation de la performance



Remarque: Les critères liés au processus sont indiqués dans des rectangles vert clair; les critères liés aux résultats sont indiqués dans des rectangles vert foncé.

L'encadré 30 propose, à titre d'illustration, une analyse du programme Kudumbashree (voir l'encadré 19) sur la base du cadre présenté ci-dessus.

Encadré 30 Évaluation de la performance du programme Kudumbashree

Critères liés aux résultats

Efficacité

Jacob (2009) est parvenu à la conclusion que le programme Kudumbashree avait atteint ses objectifs en matière de réduction de la pauvreté et de création de revenus. Grâce à leur participation au programme, les femmes ont réussi à combler leurs besoins essentiels (notamment sur les plans de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du logement) et à améliorer leurs moyens d'existence. Elles ont acquis de nouvelles compétences et ont obtenu l'appui nécessaire pour se lancer dans des activités rémunératrices. Elles ont été libérées de l'emprise des prêteurs et de l'extrême pauvreté dans laquelle elles vivaient.

Impact

Kannan et Raveendran (2017) ont réalisé une évaluation sur 10 ans (2005-2015) de l'impact du programme Kudumbashree en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et l'autonomisation des femmes. Les femmes ayant bénéficié du programme se sont fait une place dans la vie politique et ont développé leurs capacités de direction. Elles ont appris à faire valoir leurs points de vue lors de réunions et à réclamer les ressources publiques auxquelles elles ont droit. Elles ont fait état d'une plus grande estime de soi. Près de 16 000 femmes participant au programme Kudumbashree ont pris part à des élections locales et plus de 7 000 ont été élues dans divers organes, dont plus de 300 à des postes de direction. Au chapitre de l'autonomisation économique et de l'inclusion financière, 96 pour cent des femmes du programme Kudumbashree ayant participé à l'enquête ont ouvert un compte bancaire à leur nom.

La transposition à plus grande échelle constitue un autre indicateur de l'impact d'un partenariat. Le réseau Kudumbashree a été progressivement étendu à l'ensemble de l'État indien du Kerala. Les femmes membres du réseau contribuent aujourd'hui – dans le cadre de la Kudumbashree National Resource Organization (NRO) – à former et à conseiller des groupes de femmes et des programmes gouvernementaux comparables dans 16 États indiens.

Capacité à mobiliser des ressources

Durant la période 2015-2016, le programme Kudumbashree a mobilisé des ressources financières provenant du gouvernement fédéral et de l'État du Kerala (2 770 millions d'INR), de banques (24 800 millions d'INR) et des membres du programme eux-mêmes par l'intermédiaire de groupes d'épargne (3 420 millions d'INR).

Critères liés au processus

Ouverture

Le réseau Kudumbashree rassemble 4,3 millions de femmes (sur une population totale estimée à quelque 33 millions de personnes dans l'État du Kerala en 2011). Selon Kannan et Raveendran (2017), deux tiers d'entre elles peuvent être considérées comme «pauvres et vulnérables». Une femme sur cinq environ est veuve, divorcée ou séparée.

Responsabilisation

La structure démocratique à trois niveaux des groupes de femmes – présentée dans l'**encadré 19** – de même que la place centrale occupée au sein du partenariat par les autorités publiques à différents paliers (Gouvernement central indien, État du Kerala, districts et municipalités) favorisent la responsabilisation.

Transparence

Le site web du programme Kudumbashree donne accès non seulement à des renseignements détaillés sur les budgets et les dépenses, mais aussi aux procès-verbaux des réunions. Des activités de tenue de comptes et d'audit sont réalisées à tous les niveaux, y compris au niveau communautaire. Tous les membres peuvent demander une copie du rapport d'audit.

Capacité de réflexion

Le partenariat Kudumbashree a fait montre de sa capacité de réflexion dans le cadre de la gestion d'un programme d'aide au logement. Par le passé, des banques avaient prêté des fonds aux organisations se trouvant au sommet de la pyramide du réseau Kudumbashree, à savoir les sociétés de développement communautaire (CDS). En raison de compétences et de procédures déficientes en matière de comptabilité, les CDS ont connu des problèmes dans la gestion de ces fonds. Par la suite, le gouvernement a introduit un nouveau programme de subventions au logement. Cette situation a fait naître des tensions entre les femmes du réseau Kudumbashree qui avaient reçu un prêt et celles qui avaient bénéficié d'une subvention du gouvernement. À l'issue de discussions tripartites, organisées au sein du réseau entre le gouvernement, les banques et les groupes de femmes, les parties prenantes ont convenu que le gouvernement reprendrait les prêts non remboursés et que les banques accorderaient des prêts directement aux organisations se trouvant au bas de la pyramide, à savoir les groupes de voisinage.

Efficiences

On fait valoir que le réseau Kudumbashree a permis de gagner en efficacité en favorisant la collaboration entre les autorités publiques à différents paliers, les groupes de femmes et d'autres partenaires (dont des banques). À titre d'exemple, on a tiré parti du réseau Kudumbashree (**encadré 19**) pour mener à bien une campagne de vaccination en Inde, probablement à un coût moindre que s'il avait fallu prendre contact avec chacune des femmes du réseau séparément.

Sites web: <http://www.kudumbashree.org/>; <http://kudumbashree.org/pages/173>;
<http://www.keralanro.org/>;
<https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/entrepreneurship/kudumbashree-keralas-all-women-rs-2262-crore-savings-group-finances-microenterprises-of-members/articleshow/42397292.cms>.

Sources: Kannan et Raveendran (2017); Jacob (2009); et entretiens réalisés par les auteurs.

3.4 Observations finales

Le processus de rapprochement des parties prenantes est un facteur déterminant de la bonne marche et de l'efficacité des partenariats multipartites et constitue souvent un résultat en soi. C'est pourquoi l'évaluation d'un partenariat donné ne peut se limiter à ses résultats concrets, mais doit aussi prendre en considération le processus qui le sous-tend.

Dans l'objectif d'aider les parties prenantes à conduire leur propre évaluation de la contribution des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable, nous avons passé en revue, dans le présent chapitre, les avantages et les limites que ces partenariats pouvaient présenter. Nous avons également défini huit critères, liés aux résultats ou au processus, qui conditionnent le bon fonctionnement des partenariats multipartites. Enfin, nous avons proposé un cadre logique possible dans l'optique d'une évaluation approfondie des partenariats, qui tienne compte des liens, des synergies et de l'équilibre entre ces différents critères, selon le contexte considéré.

Sur la base de ces travaux, le chapitre suivant examinera les conditions internes et les facteurs externes qui pourraient favoriser un renforcement des contributions des partenariats multipartites à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable.

4. VOIES POSSIBLES POUR RENFORCER LA CONTRIBUTION DES PARTENARIATS MULTIPARTITES À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET À LA NUTRITION

Comme nous l'avons montré aux chapitres précédents, le recours à des partenariats multipartites dans le paysage de la gouvernance alimentaire à différents niveaux n'est pas sans susciter la controverse. Outre le débat conceptuel entourant la signification précise de notions telles que «parties prenantes» et «partenariats», les scientifiques et d'autres acteurs s'interrogent sur les avantages et les limites des partenariats multipartites, leur efficacité et même leur bien-fondé en tant que mécanisme institutionnel utilisé pour financer et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. (par exemple, Zammit, 2003; Richter, 2004; Valente, 2016; Pattberg et Widerberg, 2016; McKeon, 2017; Martens et Seit, 2017). Ces partenariats doivent être considérés non pas comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen. Loin d'être une panacée, ils ne peuvent pas régler à eux seuls tous les problèmes et ne constituent peut-être pas l'approche institutionnelle la plus appropriée dans tous les cas de figure.

Malgré tout, les partenariats multipartites ont été recensés parmi les instruments à privilégier dans l'optique de la mise en œuvre du Programme 2030 (ODD 17). Face à la multiplication de ces partenariats au cours des dernières décennies, dans le cadre d'une nouvelle approche de la gouvernance au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable, un autre courant de pensée (voir, entre autres, Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017; Beisheim et Simon, 2016; FAO, 2017c; Zanella *et al.*, 2018) s'intéresse aux moyens concrets d'améliorer leur efficacité.

C'est pourquoi, dans ce dernier chapitre tourné vers la recherche de solutions, nous nous pencherons sur les conditions internes (section 4.1) et les facteurs liés à l'environnement extérieur (section 4.2) qui pourraient permettre aux partenariats multipartites d'apporter des contributions plus importantes à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable. Les «conditions internes» s'entendent des mesures qui peuvent être prises ou des changements qui peuvent être apportés au sein d'un partenariat multipartite, soit individuellement par les parties prenantes, soit collectivement par le partenariat, pour améliorer les résultats de ce dernier. L'«environnement extérieur» fait référence à l'environnement dans lequel les partenariats multipartites évoluent, à savoir un environnement encadré essentiellement par les États (et les organisations intergouvernementales), mais aussi façonné par des acteurs non étatiques. La dernière section mettra tout particulièrement l'accent sur les contributions possibles des partenariats multipartites au financement de la sécurité alimentaire et de la nutrition (section 4.3).

4.1 Amélioration de l'efficacité des partenariats multipartites: conditions internes

Bien souvent, les partenariats multipartites voient le jour à la suite de chocs extérieurs, comme des chocs sur les prix des produits alimentaires (Watson, 2015), des réformes des politiques et des changements institutionnels (Van Wijk *et al.*, 2011) ou encore des catastrophes naturelles. Leur création obéit rarement à un processus rationnel et linéaire.

En dépit de ce constat, le Groupe d'experts de haut niveau a défini six étapes importantes à suivre pour établir un partenariat multipartite, d'après les conclusions qu'il a tirées d'un examen de différents travaux publiés sur le sujet (notamment Levesque, 1993; Kania et Kramer, 2011; Dodds, 2015; OECD, 2015b; UN Global Compact, 2015; Brouwer *et al.*, 2016; Beisheim et Simon, 2016; FAO, 2016; Heiner *et al.*, 2017).

L'application de cette méthode en six étapes (**tableau 2**) peut aider à surmonter les principaux obstacles dont il a été fait mention au chapitre 3, à savoir: i) la méfiance et les tensions entre les partenaires; ii) les asymétries de pouvoir; et iii) les coûts de transaction. Le **tableau 2** indique dans quelle mesure chacune des étapes influe sur les huit critères proposés au chapitre 3 pour évaluer la performance des partenariats multipartites.

Tableau 2 Les six étapes de la création d'un partenariat multipartite

Étapes générales	Étapes détaillées	Contribution à la résolution des obstacles	Critères de performance concernés
1 DÉTERMINER LES PARTIES PRENANTES DONT LA PARTICIPATION PRÉSENTE UN INTÉRÊT ET S'ACCORDER SUR L'ÉNONCÉ DU PROBLÈME	a. Déterminer les parties prenantes «concernées» qui devraient participer au partenariat. b. Définir de manière claire le problème qui se pose, la raison qui justifie la mise en place du partenariat. c. Préciser les attentes, les intérêts et les motivations des différentes parties prenantes.	Renforcement de la confiance et des synergies	Efficacité Ouverture Transparence Responsabilisation
2 ÉLABORER UNE VISION COMMUNE	a. Élaborer une vision commune et définir des objectifs et des valeurs partagés par toutes les parties prenantes. b. Cerner les divergences de vues, la diversité des valeurs et les sources possibles de tension ou de désaccord entre les partenaires. c. Étudier les modalités possibles de l'action collective.	Renforcement de la confiance et des synergies	Impact Capacité à mobiliser des ressources Ouverture
3 DÉFINIR PRÉCISÉMENT LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS	a. Déterminer les contributions complémentaires de chacun des partenaires, ainsi que les collaborations et synergies possibles entre eux. b. Préciser les relations qu'il convient d'établir entre les partenaires pour atteindre les objectifs communs. c. Définir de manière claire les rôles et les responsabilités des différents partenaires. d. Mettre au jour les éventuels conflits d'intérêts.	Renforcement de la confiance et des synergies Réduction des asymétries de pouvoir	Efficacité Impact Transparence Responsabilisation Efficience
4 CRÉER LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE	a. Établir les organes directeurs adéquats (comité directeur, conseil d'administration et secrétariat, par exemple). b. Établir des règles appropriées en matière d'engagement, de participation et de représentation. c. Instaurer des mécanismes solides et transparents de règlement des désaccords.	Réduction des asymétries de pouvoir Réduction des coûts de transaction	Ouverture Transparence Responsabilisation Efficience
5 CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE COMMUNE	a. Définir des cibles et des objectifs précis, et établir un calendrier d'exécution. b. Définir les approches stratégiques, les actions et les activités à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. c. Évaluer, dès le début, les ressources (humaines, financières)	Renforcement de la confiance et des synergies Réduction des coûts de transaction	Efficacité Impact Capacité à mobiliser des ressources Transparence Responsabilisation Capacité de réflexion

	et matérielles) requises pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie. d. Mobiliser les ressources requises pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie.		Effizienz
6 PROCÉDER DE MANIÈRE RÉGULIÈRE AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET DU PROCESSUS	a. Établir des mécanismes solides et transparents de suivi et d'évaluation. b. Définir des paramètres et des indicateurs pour évaluer les progrès concrets accomplis dans la réalisation des cibles et des objectifs. c. Réaliser des examens périodiques des cinq premières étapes.	Renforcement de la confiance et des synergies Réduction des asymétries de pouvoir Réduction des coûts de transaction	Effizienz Impact Transparence Responsabilisation Capacité de réflexion Effizienz

4.1.1 Créer des liens de confiance et favoriser les synergies entre les partenaires

Comme on l'a mis en évidence au chapitre 3, il est primordial de renforcer la compréhension mutuelle entre les partenaires pour optimiser l'efficacité et l'impact des partenariats multipartites. Les mesures décrites ci-après peuvent contribuer à établir la confiance nécessaire et à stimuler les synergies entre les différentes parties prenantes.

Déterminer les partenaires dont la participation présente un intérêt et s'accorder sur l'énoncé du problème (étape 1)⁵⁵

Dès lors que des partenaires éventuels entrevoient une nouvelle occasion de collaboration, ils doivent s'entendre sur l'énoncé du problème – c'est-à-dire la raison d'être du partenariat qu'ils comptent établir – et trouver d'autres partenaires qui sont concernés par le problème posé. Ces deux actions doivent impérativement être menées de front, car les nouveaux partenaires pourraient avoir une perception différente des problématiques en jeu.

Lors de cette première étape, il est essentiel de bien cerner les intérêts et les motivations de chaque partenaire afin de jeter les bases d'une collaboration solide et de créer les conditions qui permettront d'améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilisation lors des étapes ultérieures. Les partenariats multipartites axés sur l'établissement de normes (**encadré 14**), par exemple, ont d'abord amorcé un processus de négociation en vue de formuler des déclarations d'intention, dans lesquelles ces différents aspects étaient abordés, avant de s'engager plus avant dans d'autres activités. Cette phase visant à éclaircir les intentions de chacun est indispensable, car elle donne l'occasion aux partenaires de cerner les sources de tension possibles et de prévenir les risques de désaccord (étape 2). Elle peut également permettre aux partenaires de mieux comprendre la valeur ajoutée complémentaire que chacun d'eux peut apporter, et de traiter les éventuels conflits d'intérêts (étape 3).

Élaborer une vision commune et déceler les sources possibles de désaccord (étape 2)

En plus de s'entendre sur le diagnostic de la situation et du problème à régler, les partenaires doivent parvenir à un consensus concernant leurs objectifs collectifs et leurs valeurs communes. En se dotant d'une vision forte, partagée par l'ensemble des partenaires – à l'image des deux versions consécutives de la Stratégie et feuille de route du Mouvement SUN (**encadré 7**) –, les partenariats multipartites se donnent plus de chances de mobiliser des ressources et d'avoir un impact à grande échelle. À cette étape, comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, les partenaires doivent s'efforcer de mettre en lumière les tensions entre leur intérêt collectif et l'intérêt public de la société dans son ensemble.

⁵⁵ Les numéros d'étape indiqués correspondent aux six étapes énumérées dans le tableau 2.

Les partenaires peuvent peu à peu renforcer la confiance et les synergies entre eux en dépit de leurs divergences ou de la diversité de leurs valeurs, à condition que cette diversité soit dûment reconnue et prise en considération au sein du partenariat. La communication franche et transparente de ces divergences d'opinions contribue à faire apparaître les sources possibles de tension ou de désaccord. Elle permet également de définir les limites de l'action collective. En résumé, à cette étape, les partenaires doivent dégager leurs points de convergence, comprendre les raisons de leurs divergences et, dans la mesure du possible, «se mettre d'accord sur leurs désaccords» afin de déterminer ce qu'ils sont capables et désireux d'accomplir ensemble.

Encourager la participation des parties prenantes à chacune des étapes de l'élaboration d'un partenariat multipartite

La participation et la coordination efficace de diverses parties prenantes sont deux conditions essentielles de la réussite d'un partenariat (USAID/CED [Agence des États-Unis pour le développement international/Comité pour le développement économique], 2016; Brouwer *et al.*, 2016). La notion de «participation» fait ici référence à l'engagement des partenaires au service d'un objectif collectif, par opposition à l'«utilisation» qu'une partie prenante pourrait faire du partenariat pour servir ses propres intérêts.

Il est impossible d'instaurer et d'entretenir un climat de confiance sans une participation continue des parties prenantes à chacune des étapes de l'élaboration d'un partenariat multipartite. Pour que les parties prenantes deviennent des partenaires à part entière, plutôt que de simples bénéficiaires, et développent un sentiment plus fort d'appartenance, il faut les mettre à contribution dès les premières étapes de l'élaboration du partenariat et non seulement à la fin du processus, lorsque les décisions concernant la vision, la stratégie et la structure de gouvernance ont déjà été prises.

De façon générale, la participation des parties prenantes aux mécanismes de gouvernance à différentes échelles est de plus en plus reconnue comme un moyen d'atteindre des objectifs multiples, et parfois contradictoires, et de gérer les tensions ou les désaccords qui peuvent exister entre les différents acteurs (HLPE, 2017b). Plus particulièrement, le Groupe d'experts de haut niveau (HLPE, 2017b) donne l'exemple de plusieurs pays, comme la République centrafricaine, le Pérou et l'Équateur, qui reconnaissent peu à peu dans leurs constitutions et législations respectives les droits traditionnels des communautés locales et des peuples autochtones et qui garantissent la participation de ces groupes à la gestion des forêts.

La participation des parties prenantes peut donner naissance à de nouvelles formes d'organisation. L'**encadré 31** montre comment producteurs et consommateurs peuvent unir leurs forces pour coordonner l'offre et la demande à l'échelle locale (Ye *et al.*, 2010; Van der Ploeg *et al.*, 2012; HLPE, 2013).

Encadré 31 Création de nouveaux débouchés dans les hauts plateaux centraux de l'Équateur

La province de Chimborazo, située dans les hauts plateaux du centre de l'Équateur, est riche en cultures et paysages traditionnels. Elle jouit d'une grande biodiversité agricole. Les méthodes de culture traditionnelles qui y sont utilisées, caractérisées par un recours très limité aux produits agrochimiques, font de cette région un important pourvoyeur de produits alimentaires «sains» tant pour les habitants des zones rurales que pour ceux des zones urbaines. Afin de promouvoir cette production alimentaire locale agroécologique, deux organismes de développement – EkoRural (développement rural) et *Fundación Utopía* (développement urbain) – et un groupe de consommateurs de la ville de Riobamba (*Canasta Comunitaria Utopía*) ont lancé en 2010 de nouveaux circuits de commercialisation, en mettant en place des échanges directs avec une association de petits producteurs de la communauté rurale de Tzimbuto (*Asociación Nueva Generación*).

Les agriculteurs, mécontents de la faible marge de négociation sur les prix que leur laissaient les marchés traditionnels – dans lesquels les intermédiaires contrôlaient les transactions et exploitaient leur position de faiblesse –, cherchaient des solutions plus équitables pour sécuriser leurs conditions d'existence. De l'autre côté, des mouvements de consommateurs souhaitaient promouvoir des systèmes alimentaires plus durables et des régimes alimentaires plus équilibrés en ouvrant la voie à des choix alimentaires plus responsables.

Ce partenariat entre un groupe de consommateurs et une association de petits producteurs, dont la création a été facilitée par des organismes de développement, répondait aux besoins des deux groupes. Il a débouché sur la création d'un «réseau agroalimentaire local parallèle», qui a favorisé une redéfinition des rôles et des pouvoirs parmi les agriculteurs en encourageant les femmes à assumer de nouvelles responsabilités (organisation des livraisons, participation à des événements publics pour témoigner de leurs expériences, contribution à des débats et à des discussions sur diverses plateformes et entretiens à la radio, entre autres).

Les données sur les ventes réalisées auprès de *Canasta Comunitaria Utopía* de 2010 à 2012 ont montré que les producteurs, en vendant leurs produits directement aux groupes de consommateurs plutôt qu'en passant par le marché de gros, avaient enregistré des bénéfices bien plus élevés et réduit la volatilité des prix. Parallèlement, le partenariat a permis aux consommateurs d'adopter une alimentation plus saine et plus diversifiée sans coûts supplémentaires apparents. Les consommateurs ont également vu dans ce partenariat un espace social propice à l'établissement de liens directs avec les producteurs et à l'échange d'informations sur différents enjeux.

Sites web: <http://ekorural.org>;
<https://utopiaribamba.wixsite.com/canastacomunitaria>.

Source: Borja et Oyarzún (2014).

Mettre en place des mécanismes de facilitation appropriés

Il est extrêmement important d'établir un mécanisme de facilitation adéquat pour renforcer la confiance et les synergies entre les partenaires, de sorte que ceux-ci soient en mesure de suivre le processus en six étapes décrit dans le **tableau 2** et de bâtir leur partenariat sur des fondations solides. Selon qu'il sera utile, ce mécanisme pourra faire intervenir un facilitateur externe ou un groupe de facilitateurs n'ayant aucun intérêt direct dans le partenariat. Le facilitateur peut poser un regard extérieur et neutre sur les débats tout en faisant profiter les partenaires de sa connaissance technique des questions en jeu («facilitation du contenu») ou de ses expériences antérieures des processus multipartites («facilitation du processus») (Levesque, 1993; Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017). Il peut participer à l'élaboration d'outils de facilitation adaptés à la situation du partenariat. Le facilitateur peut en outre réduire les asymétries de pouvoir au sein du partenariat, en prêtant un appui particulier aux partenaires les plus fragiles, à commencer par ceux qui sont les plus touchés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition, qui ne disposent pas toujours des ressources ni des compétences suffisantes pour participer activement au partenariat (Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017) – voir également la section 3.2.2.

Par exemple, au sein du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) décrit à l'**encadré 10**, le Comité technique consultatif indépendant⁵⁶ constitue un mécanisme de gouvernance important. Il est composé d'un maximum de 12 experts techniques de haut niveau spécialisés dans l'agriculture et la sécurité alimentaire et la nutrition, issus aussi bien de pays à faible revenu que de pays à revenu élevé. Couvrant un vaste champ d'expertise tant au niveau régional que sectoriel, les membres du Comité formulent des conseils techniques indépendants pour faciliter l'affectation des fonds disponibles par le Comité directeur du GAFSP.

Les *Directives volontaires du CSA pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale* – les «Directives volontaires» – (FAO, 2012) ont été mises en œuvre en Afrique du Sud dans le cadre d'un processus multipartite (**encadré 32**). Cette expérience a montré combien l'intervention d'un organisateur neutre et digne de confiance, en l'occurrence la FAO, s'est avérée cruciale pour faciliter le bon déroulement du processus dans son ensemble, pour instaurer un climat de confiance entre les divers acteurs – et au sein même de chaque groupe d'acteurs – ainsi que pour appuyer les partenaires les plus vulnérables par la fourniture d'une assistance technique et par un renforcement de leurs capacités, dans l'optique de rééquilibrer les rapports de force (Kalas, 2007; Nederlof *et al.*, 2011; Rioux et Kalas, 2017).

⁵⁶ Voir: <http://www.gafspfund.org/content/technical-advisory-committee>.

Encadré 32 Mise en œuvre des Directives volontaires en Afrique du Sud

Le Gouvernement sud-africain a demandé à la FAO d'appuyer et de faciliter la mise en œuvre des Directives volontaires (FAO, 2012) dans l'objectif de concrétiser les priorités nationales, à savoir: la sécurité alimentaire et la nutrition, la gestion durable et équitable des ressources naturelles et la réforme agraire durable. La mise en œuvre s'est faite dans une démarche inclusive et participative, qui a permis de renforcer l'appropriation et l'engagement du pays en favorisant la participation de multiples parties prenantes dans un climat propice au dialogue et à la création de liens de confiance (FAO 2015b; Kalas *et al.*, 2017). Trois ateliers nationaux multipartites ainsi que divers programmes et activités d'apprentissage ont été organisés pour promouvoir les Directives volontaires et renforcer les capacités des différents acteurs, notamment au sein des organisations de la société civile et des organisations populaires; cette approche a permis de placer les partenaires sur un pied d'égalité et d'aider les plus vulnérables d'entre eux à acquérir les compétences techniques et les capacités de communication requises (Kurbalija et Katrandjiev, 2006; Kalas, 2007; Saner, 2007).

On a assisté, au cœur de ce processus, à l'émergence d'une plateforme multi-acteurs, mise sur pied en concertation avec l'ensemble des parties prenantes (Kalas *et al.*, 2017), dans une volonté de créer un espace de dialogue et de favoriser une convergence de vues sur les axes d'intervention prioritaires.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette expérience. Tout d'abord, la mise en place d'un processus réunissant plusieurs acteurs permet de renforcer le consensus sur les réformes qui s'imposent au niveau des politiques et des lois. Cette approche peut contribuer à faire naître ou à affermir la volonté politique indispensable à l'adoption et à la mise en œuvre de ces réformes (voir aussi l'exemple du Sénégal proposé à l'encadré 34). Ensuite, cette expérience a montré combien il était important de prendre le temps nécessaire: i) pour amener progressivement les partenaires à se faire mutuellement confiance, même au sein d'un groupe d'acteurs donné; ii) pour parvenir à une compréhension commune de la situation; et iii) pour dégager un consensus autour de la stratégie commune à adopter. Enfin, le cas de l'Afrique du Sud a mis en évidence le rôle central que pouvait jouer un intervenant neutre et crédible, en tant qu'organisateur et facilitateur du processus, pour instaurer un climat de confiance entre les partenaires et régler les problèmes d'asymétries de pouvoir (Kalas, 2007; Nederlof *et al.*, 2011; Rioux et Kalas, 2017). La présence, aux côtés de ce facilitateur, d'un noyau dur de quelques personnes engagées dans le processus est également nécessaire pour maintenir la dynamique ainsi créée et faire avancer les choses.

Source: Adapté d'une contribution personnelle de P.P. Kalas et L.J. M. Jansen (FAO).

4.1.2 Reconnaître les asymétries de pouvoir et y remédier

Au chapitre 3, nous avons abordé la question des asymétries de pouvoir en soulignant qu'il s'agissait d'une préoccupation majeure dans le cas des partenariats multipartites œuvrant dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable. Le fait de ne pas reconnaître l'importance des asymétries de pouvoir et des rapports de force constitue un manquement important dans l'analyse des partenariats multipartites (Brower *et al.*, 2013). Même si les partenaires ne jouiront jamais d'une influence égale, les partenariats ont plus de chances de réussir lorsqu'une relation équilibrée est instaurée entre les parties collaborant les unes avec les autres (Chicksand, 2015). Les mesures indiquées ci-après peuvent aider à mettre au jour les asymétries de pouvoir au sein des partenariats multipartites et à trouver des solutions pour y remédier.

Définir précisément les rôles et les responsabilités (étape 3)

Dans de nombreux partenariats multipartites, aucune distinction claire n'est faite entre les diverses catégories de parties prenantes en termes d'intérêts, de rôles et de responsabilités, et aucune considération n'est accordée aux asymétries de pouvoir qui les fragilisent dès le départ (McKeon, 2018). Une entente solide entre les partenaires concernant leurs rôles et responsabilités respectifs de même que la reconnaissance transparente des conflits d'intérêts potentiels sont constamment mentionnées dans les publications parmi les facteurs déterminants de la réussite des partenariats multipartites (voir, par exemple, OECD, 2015b; Beisheim et Simon, 2016; FAO, 2016; USAID/CED, 2016; McKeon, 2017).

Il est indispensable de délimiter de manière précise les rôles et responsabilités de chacun si l'on veut cerner et atténuer les risques inhérents au partenariat, comprendre les asymétries de pouvoir à l'œuvre et trouver des moyens d'y remédier, et faire en sorte d'éviter la

répétition inutile des efforts (FAO, 2016). Par ailleurs, cette approche contribue à renforcer la transparence et la responsabilisation au sein du partenariat, tout en limitant les désaccords entre les partenaires et le chevauchement des activités (**encadré 34**).

Créer la structure de gouvernance appropriée (étape 4)

Une fois qu'ils ont déterminé de manière précise et concertée les rôles et responsabilités qui leur reviennent, les partenaires peuvent définir ensemble la structure de gouvernance qui convient à leur situation (Hiemstra *et al.*, 2012). Afin d'équilibrer les rapports de force au sein d'un partenariat axé sur la sécurité alimentaire et la nutrition, les partenaires doivent prendre les mesures suivantes:

- créer une structure de gouvernance inclusive, qui accorde la priorité aux parties prenantes et aux groupes marginalisés et vulnérables, qui sont les plus durement touchés par les problèmes d'insécurité alimentaire et de malnutrition (Buck et Bailey, 2014; McKeon, 2018);
- établir des règles appropriées et transparentes en matière d'engagement et de participation, qui non seulement accordent à toutes les parties prenantes concernées, notamment les plus vulnérables, un droit officiel de participation, mais qui leur donnent également les moyens d'influencer de manière concrète les décisions (Brem-Wilson, 2015; Duncan, 2016) – voir la section 3.2.2;
- établir des règles de représentation précises, qui tiennent compte des déséquilibres de pouvoir et des divergences d'intérêts entre différents groupes de parties prenantes, par exemple entre les petits producteurs d'aliments et les grandes entreprises du secteur agroalimentaire (CONCORD, 2017; McKeon, 2018) ou encore entre les hommes et les femmes (Goetz, 2003; Paxton *et al.*, 2010);
- créer des organes directeurs adéquats (assemblée générale, comité directeur, organes consultatifs, secrétariat et autres), qui reflètent bien les rôles et responsabilités assumés par les différentes parties prenantes (impulsion politique et prise de décisions, indications techniques, appui logistique);
- instaurer des mécanismes appropriés de règlement des désaccords (voir ci-après).

Tous ces éléments contribuent à accroître la transparence et à consolider les mécanismes de responsabilité interne et externe en apportant une réponse aux questions suivantes: qui est autorisé à participer au partenariat? Qui prend les décisions? Au nom de qui? Dans l'intérêt de qui?

Instaurer des mécanismes solides et transparents de règlement des désaccords (étape 4)

Les sources de désaccord au sein des partenariats multipartites peuvent être nombreuses: incompatibilités personnelles, intérêts contradictoires ou valeurs divergentes, pour ne citer que quelques exemples. Brouwer *et al.* (2016) considèrent que les désaccords sont naturels et inévitables dans un partenariat. Ils font valoir qu'ils représentent parfois un passage obligé et que leur résolution peut ouvrir de nouvelles voies vers la réalisation d'un changement souhaité. Les auteurs établissent une distinction entre: i) les désaccords qui constituent la raison d'être d'un processus ou d'un partenariat multipartite; et ii) ceux qui surgissent entre des partenaires au sein d'un partenariat existant. Ils estiment qu'il est impossible de régler des désaccords sans une communication ouverte et une compréhension mutuelle entre les partenaires. Ils soulignent le rôle constructif qu'un facilitateur externe et impartial peut jouer dans la recherche d'une voie de sortie en cas de désaccord. Ils préconisent l'approche dite de la «négociation raisonnée»⁵⁷ pour trouver une solution bénéfique pour tous, qui soit: «1) claire, 2) acceptable et avantageuse pour toutes les parties, et 3) plus intéressante que la meilleure solution de remplacement proposée par chacune des parties». Galuppo *et al.* (2014) considèrent que la réflexion et la «pensée paradoxale» (*paradoxical thinking*) – qui recommande de s'attaquer aux paradoxes plutôt que de tenter de les dissimuler ou de les éviter – constituent deux outils essentiels pour atténuer les tensions et les désaccords dans le contexte de processus multipartites.

⁵⁷ Méthode de négociation, vulgarisée par Fisher *et al.* (1991), visant à faire apparaître les intérêts communs qui se cachent derrière les positions divergentes exprimées par les parties.

En outre, comme il en a été fait mention au chapitre 3, les conflits d'intérêts peuvent constituer une source importante de tension ou de désaccord entre les partenaires. La manière dont les partenariats multipartites gèrent les conflits d'intérêts influe sur leur légitimité ainsi que sur leur capacité à poursuivre des objectifs d'intérêt public en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable. L'OCDE (OECD, 2005) a élaboré un mode d'emploi et des lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le secteur public, qui mettent en évidence la grande importance que revêt la transparence dans le processus décisionnel et dans la résolution des conflits. L'organisation propose des moyens d'action concrets qui pourraient être applicables aux partenariats multipartites œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, notamment:

- la communication effective et intégrale des informations pertinentes permettant de déceler de manière précise les situations de conflits d'intérêts;
- l'abandon des intérêts conflictuels par la personne ou l'organisation concernée;
- l'exclusion des parties prenantes des processus décisionnels touchés par leur conflit d'intérêts;
- la restriction de l'accès des parties prenantes à des renseignements particuliers liés à leur conflit d'intérêts;
- l'évaluation du conflit d'intérêts et sa résolution au moyen d'une fiducie sans droit de regard (*blind-trust*), c'est-à-dire par l'intervention d'une tierce partie n'ayant aucun intérêt dans le dossier visé;
- le suivi et l'évaluation périodiques de l'efficacité de la politique de l'organisation relative à la gestion des conflits d'intérêts.

L'OMS (WHO, 2016b) a également mis au point un cadre pour la collaboration avec des acteurs non étatiques. L'organisation s'emploie actuellement à élaborer une «approche pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts dans l'élaboration et l'exécution des programmes nutritionnels au niveau des pays». Un premier projet d'approche (WHO, 2018) a été présenté à la soixante et onzième session de l'Assemblée mondiale de la Santé, en mai 2018.

Les acteurs de l'industrie alimentaire – y compris les entreprises qui produisent des produits alimentaires «malsains⁵⁸» comme des boissons sucrées – sont fortement présents dans les partenariats multipartites qui se sont donné pour mission d'éliminer toutes les formes de malnutrition, dont l'excès pondéral et l'obésité. Cette situation crée un terrain favorable à l'apparition de conflits d'intérêts: ces partenariats sont-ils bel et bien résolus à œuvrer en faveur de la nutrition et de la santé publique ou cherchent-ils plutôt à servir les intérêts personnels de leurs membres (Lie et Granheim, 2017).

Le Mouvement SUN (voir l'**encadré 7**) reconnaît que c'est aux États qu'il incombe au premier chef de régler les conflits d'intérêts, dans le respect des traités, conventions, codes ou résolutions applicables à l'échelle internationale et en conformité avec les lois et règlements en vigueur à l'échelle nationale. Dans cette perspective, il a mis au point une boîte à outils pour aider les gouvernements nationaux à prévenir, à déceler, à gérer et à surveiller les situations de conflit d'intérêts dans les plateformes multipartites nationales du Mouvement (GSO/SUN, 2015). Cette boîte à outils intègre les dix principes d'engagement du Mouvement SUN⁵⁹, qui comprennent notamment l'intégrité, l'inclusion, la transparence et la responsabilité mutuelle.

Toutefois, Lie et Granheim (2017) se sont inquiétées de savoir si des partenariats multipartites, tels que le Mouvement SUN, jouissaient de la légitimité nécessaire pour élaborer leurs propres lignes directrices; elles ont souligné que de telles lignes directrices risquaient d'entraver l'action des gouvernements nationaux, des organismes des Nations Unies ou d'autres organisations intergouvernementales. Elles ont également émis des réserves particulières par rapport à la note de référence du Mouvement SUN, entre autres en ce qui concerne la tension apparente entre transparence et confidentialité dans la communication des renseignements liés aux conflits d'intérêts.

⁵⁸ La classification des produits alimentaires en produits «sains» ou «malsains» est toujours sujette à débat au sein de la communauté scientifique s'intéressant à la nutrition. Pour un examen plus approfondi de la question, veuillez consulter le rapport du HLPE (2017a) intitulé *Nutrition et systèmes alimentaires*.

⁵⁹ Voir: <http://scalingupnutrition.org/fr/a-propos/vision-et-principes-du-mouvement-sun/>.

L'OCDE (OECD, 2005) a indiqué qu'il était utile d'élaborer des lignes directrices et des supports de formation pour donner des exemples et des moyens concrets de résolution des conflits d'intérêts, en particulier dans des contextes évoluant rapidement, comme dans le cas des PPP ou de la collaboration du secteur public avec des organisations non gouvernementales. L'organisation a fait valoir que la consultation et la participation des acteurs non étatiques présentaient un intérêt certain dans l'optique de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique de gestion des conflits d'intérêts. Elle a néanmoins précisé que les principes de base et les exigences fondamentales de cette politique devaient être définis par le secteur public, par le truchement de lois et de codes.

4.1.3 Réduire les coûts de transaction

Compte tenu des coûts de transaction inhérents aux partenariats multipartites, Adams et Martens (2015) ont suggéré de faire preuve de prudence au moment de répartir les fonds disponibles pour la promotion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable entre ces partenariats et les programmes publics, pilotés par des organismes des Nations Unies ou des administrations nationales.

Il ne faut cependant pas écarter d'emblée l'option multipartite uniquement en raison des coûts de transaction: le Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA, 2015) a mis en avant la nécessité de renforcer les partenariats en faveur du développement en réduisant ces coûts. Comme on l'a vu au chapitre 3, les coûts de transaction nécessairement induits par les partenariats multipartites peuvent être considérés comme des investissements à long terme au profit d'une ouverture, d'une transparence et d'une responsabilisation accrues.

Dès l'instant où ils instaurent un climat de confiance et apaisent les tensions entre les partenaires, veillent à l'équilibre des rapports de force, gèrent les désaccords et assurent la participation pleine et entière des partenaires les plus vulnérables, les partenariats multipartites sont susceptibles de contribuer plus efficacement à long terme à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable que ne pourraient le faire des initiatives isolées entreprises par des parties prenantes sans aucune concertation. La FAO (2016), par exemple, a montré que le renforcement des capacités et l'organisation de petits producteurs, dans le cadre de PPP, avaient permis d'améliorer leur accès aux marchés et aux chaînes de valeur modernes tout en réduisant, pour les entreprises privées du secteur agroalimentaire, les coûts de transaction liés aux échanges directs avec un grand nombre de petits fournisseurs.

Quantité d'études portant sur l'action collective envisagent l'établissement de liens de confiance comme une stratégie importante pour faire baisser les coûts de transaction (Becerra et Gupta, 1999; Dyer et Chu, 2003; Marshall, 2013; Devaux *et al.*, 2009; Ray et Bhattacharya, 2011) – et suggèrent des mesures qui ont déjà été examinées à la section 4.1.1. Une structure de gouvernance adaptée et des mécanismes efficaces de règlement des désaccords constituent également deux instruments déterminants pour assurer une gestion harmonieuse des rapports entre les partenaires et, ce faisant, limiter les coûts de transaction (voir la section 4.1.2).

D'autres mesures, dont vous trouverez un aperçu ci-après, peuvent aussi favoriser une meilleure maîtrise des coûts de transaction.

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie commune (étape 5)

Une stratégie commune bien établie – assortie d'objectifs précis, définis d'un commun accord, et d'un calendrier d'exécution – est indispensable pour réduire les coûts de transaction au sein des partenariats multipartites, car elle permet de faire converger les efforts de tous les partenaires vers un objectif collectif et évite ainsi la fragmentation et le chevauchement des activités. De plus, si les partenaires parviennent dès le départ à établir un consensus fort sur le plan de marche, cela peut leur permettre de perdre moins de temps en discussions et en négociations par la suite, pendant la phase de mise en œuvre de la stratégie.

Beaucoup de grandes initiatives mondiales, telles que l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN) (encadré 4), le Mouvement SUN (encadré 7) et le Programme pour des systèmes alimentaires durables du Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables (10YFP-SFS) (encadré 8), organisent leurs

actions dans le cadre de stratégies établies en concertation, ce qui assure une meilleure coordination et une plus grande cohérence entre les partenaires. Les stratégies mondiales peuvent également être scindées en plusieurs stratégies nationales et/ou régionales plus ciblées. Par exemple, dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (CAADP), l'Union africaine a adapté l'ODD 2 au contexte africain (AU, 2014) et encourage ses États membres à élaborer des Plans nationaux d'investissement dans l'agriculture et la sécurité alimentaire (**encadré 25**).

La Coalition internationale pour l'accès à la terre (ILC), fondée en 1995, regroupe à l'heure actuelle plus de 200 organisations membres (organisations de la société civile et organisations intergouvernementales) réparties dans plus de 64 pays. L'ILC a pour objectif d'instaurer «une gouvernance foncière participative et au service de l'être humain à l'échelle nationale, qui réponde aux besoins des personnes qui vivent de la terre et protège leurs droits». Pour mener à bien cette mission, l'ILC a défini 10 engagements et trois objectifs stratégiques: connecter, mobiliser et influencer (ILC, 2017). Au niveau des pays, l'ILC crée des plateformes foncières nationales multipartites ou renforce celles qui existent déjà, facilitant ainsi l'élaboration de stratégies nationales conjointes⁶⁰.

Du fait qu'elles réduisent les coûts de transaction au fil du temps, les stratégies communes comme celles que l'on vient d'évoquer finissent en général par accroître l'efficacité et d'impact. Par ricochet, l'impact plus important qu'il aura sur la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable placera probablement le partenariat dans une meilleure position pour mobiliser des ressources supplémentaires en vue d'atteindre ses objectifs.

Établir des mécanismes solides et transparents de suivi et d'évaluation (étape 6)

La mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation solides, réguliers et transparents suppose des ressources supplémentaires (temps, expertise et moyens financiers). Il ne faut pas oublier cependant que ces mécanismes peuvent aussi stimuler la réflexion au sein du partenariat et ainsi permettre aux parties prenantes: i) de trouver des solutions à des problèmes complexes et non linéaires (Levin *et al.*, 2012; Kusters *et al.*, 2018); ii) de tirer des enseignements des événements passés et d'adapter leurs stratégies et leurs activités à l'évolution de la situation; et iii) de repérer suffisamment tôt les défis qui se font jour et de déterminer les moyens d'action possibles. Ces mécanismes peuvent en outre permettre de chiffrer les coûts de transaction au sein d'un partenariat donné et de dégager les voies possibles pour les réduire progressivement dans l'optique de réaliser des gains d'efficacité et d'efficacité.

Les mécanismes de suivi et d'évaluation jouent un rôle fondamental dans la perspective d'un renforcement de la responsabilité interne et externe au sein des partenariats multipartites (Blagescu *et al.*, 2005). Les données générées par ces mécanismes sont par ailleurs particulièrement utiles – aussi bien pour les partenaires que pour les parties prenantes externes qui ne participent pas activement au partenariat – pour évaluer de manière plus pointue les impacts du partenariat sur les plans de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable. Ces données sont également une source d'information précieuse qui permet de déterminer avec un plus haut degré de précision la quantité de ressources requises pour les activités du partenariat, ainsi que la contribution que doit apporter chaque partenaire aux différentes étapes du plan de marche du partenariat. Enfin, ces données peuvent constituer un facteur décisif pour inciter les parties prenantes à se joindre au partenariat ou à renouveler leur engagement, et contribuent ainsi à renforcer la capacité du partenariat à mobiliser de nouvelles ressources et à exploiter plus efficacement les ressources existantes.

4.2 Amélioration de l'efficacité des partenariats multipartites: environnement extérieur

Au-delà des conditions internes que nous avons examinées à la section précédente, la performance des partenariats multipartites est également influencée par l'environnement extérieur dans lequel ils évoluent, environnement qui est encadré essentiellement par les

⁶⁰ Voir: <http://www.landcoalition.org/fr> et <http://www.landcoalition.org/fr/strategies-nationales-dengagement>.

États et les organisations intergouvernementales, mais aussi façonné par des acteurs non étatiques. Dans la présente section, nous nous intéresserons aux conditions porteuses qu'il est possible de créer dans l'environnement extérieur, et ce, autour de trois axes principaux: i) la transparence et la responsabilisation; ii) le partage des connaissances et le renforcement des capacités; et iii) la convergence des politiques et la mise en place d'institutions solides.

4.2.1 Renforcer la transparence et la responsabilisation

La transparence et la responsabilisation sont mentionnées à maintes reprises dans le Programme 2030 (UN, 2015) et dans le Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA, 2015) comme étant des conditions essentielles à la promotion du développement durable. En 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies (UNGA, 2015), dans sa résolution «Vers des partenariats mondiaux», a demandé au Conseil économique et social d'organiser, dans le cadre de son Forum des partenariats en 2016, un débat consacré «aux meilleures pratiques et aux moyens de renforcer, entre autres, la transparence, l'application du principe de responsabilité et le partage de données d'expérience dans les partenariats multipartites, et à l'examen et au suivi de ces partenariats, notamment au rôle que jouent les États Membres dans ce domaine».

L'intégrité, la transparence et la responsabilisation sont les trois principes généraux qui président à l'approche adoptée à l'échelle du système des Nations Unies concernant les partenariats pour le développement durable ainsi qu'aux efforts déployés dans la perspective du «*repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030*» (UN Global Compact, 2015; UN, 2017).

En outre, la transparence et la responsabilisation sont régulièrement présentées dans la littérature comme des critères essentiels pour évaluer la performance des partenariats multipartites (voir notamment Dodds, 2015; Beisheim et Simon, 2016; voir également le chapitre 3). De hauts niveaux de transparence et de responsabilité, rendus notamment possibles par des stratégies de communication efficaces, sont indispensables au sein des partenariats multipartites: pour préserver les liens de confiance établis entre les partenaires; pour remédier aux asymétries de pouvoir et donner voix au chapitre aux partenaires les plus fragiles; et, partant, pour assurer le maintien et le renouvellement de la participation des parties prenantes à long terme (USAID/CED, 2016; Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017). La transparence et la responsabilité figurent au cœur de la «Charte des partenariats multipartites» que le MSP Institute et le Tellus Institute s'emploient actuellement à élaborer dans le cadre d'une approche participative et d'un processus de consultation ouverte⁶¹.

La section 4.1 a mis en évidence les conditions internes qui pouvaient permettre aux partenariats multipartites de promouvoir une transparence et une responsabilisation accrues. Cependant, il incombe aux États et, à l'échelle internationale, à l'Organisation des Nations Unies et aux autres organisations intergouvernementales, d'établir et de faire appliquer des lois, des codes et des normes de nature à garantir des niveaux de transparence et de responsabilité appropriés dans les partenariats, de façon à contribuer notamment à l'instauration de mécanismes efficaces de prévention, de détection, de gestion et de suivi des conflits d'intérêts (voir la section 4.1.2). Dans cette perspective et dans une volonté de faire en sorte que la collaboration de l'ONU avec les acteurs non étatiques repose sur un plus haut niveau d'intégrité, de responsabilité et de transparence, Hoxtell (2016) a cherché à déterminer quel était le degré approprié de surveillance et de contrôle à exercer au niveau intergouvernemental sur les partenariats multipartites faisant intervenir le système des Nations Unies et a proposé trois scénarios possibles (voir le **tableau 3**).

⁶¹ Voir: <http://msp-charter.org/>.

Tableau 3 Surveillance et contrôle intergouvernementaux des partenariats multipartites, dans le contexte du Programme 2030

Scénarios	Mesures
1 Approfondissement des pratiques déjà en place	<p>Aucune surveillance intergouvernementale.</p> <p>Adoption de bonnes pratiques.</p> <p>Mesures élémentaires visant à contrôler que les partenariats se conforment à leurs propres politiques ou lignes directrices en matière de diligence raisonnable, de communication d'information, de suivi et d'examen.</p> <p>Promotion d'une plus grande cohérence et d'un partage accru des connaissances entre les organismes, notamment en matière de gestion des conflits d'intérêts.</p> <p>Réalisation d'une cartographie et d'une analyse détaillées des partenariats existants à l'échelle du système des Nations Unies.</p>
2 Surveillance intergouvernementale modérée	<p>Système de surveillance officialisé dans une certaine mesure.</p> <p>Normalisation et harmonisation accrues des pratiques en matière de diligence raisonnable, de communication d'information, de suivi et d'examen, par exemple au moyen de lignes directrices convenues à l'échelle internationale.</p> <p>Obligation de réaliser un examen systématique d'un ensemble existant de principes et de communiquer les conclusions de cet examen.</p> <p>Intervention plus active de certains forums des Nations Unies, tels que l'ECOSOC et le Forum politique de haut niveau pour le développement durable (HLPF), dans l'examen des partenariats.</p>
3 Surveillance intergouvernementale étroite	<p>Système de surveillance intergouvernementale plus contraignant.</p> <p>Établissement, en plus de lignes directrices convenues à l'échelle internationale, de mécanismes visant à garantir le respect de normes communes.</p> <p>Lancement d'un nouveau processus intergouvernemental pour la négociation de principes dans les partenariats multipartites, dans la perspective éventuelle de l'adoption de lignes directrices contraignantes.</p> <p>Mise en œuvre de normes de diligence raisonnable à l'échelle du système des Nations Unies; élaboration et application de cadres d'évaluation pour la réalisation des activités de suivi et d'examen.</p>

Source: Adapté de Hoxtell (2016).

Beisheim et Simon (2016) ont également suggéré plusieurs moyens possibles d'accroître le niveau de transparence et de responsabilité dans le cadre de la coopération entre le système des Nations Unies et les acteurs non étatiques. On trouvera un aperçu de leurs propositions ci-après:

- inscrire les partenariats multipartites auxquels des organismes des Nations Unies participent sur une plateforme en ligne ouverte pour promouvoir une plus grande transparence et un meilleur partage des connaissances. Il est important de noter qu'une mesure de ce type n'aura guère d'intérêt si on n'établit pas d'indications précises quant aux informations qu'il convient de communiquer. Il faut notamment que les partenariats rendent publiques les informations concernant leurs objectifs et engagements, les membres et leurs contributions, et leurs modalités financières (Adams et Martens, 2015; UNGA, 2015);
- appliquer les principes et lignes directrices qui ont déjà été définis (par exemple, UN, 2003; UN, 2011; UN Global Compact, 2015) et instaurer les procédures de diligence raisonnable⁶² qui conviennent (UNDP, 2013);

⁶² Le processus de «diligence raisonnable» renvoie aux enquêtes auxquelles on doit raisonnablement procéder avant de signer un contrat ou de s'engager dans un partenariat avec une autre partie prenante. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a élaboré une politique de diligence raisonnable pour mieux encadrer sa participation à des partenariats avec le secteur privé (UNDP, 2013).

- améliorer les mécanismes de communication d'information (voir également Hoxtell, 2016): élaborer un modèle normalisé de présentation de rapports pour faciliter la vérification et la mise en commun des informations et examiner l'intérêt d'un système de déclaration obligatoire ou d'auto-déclaration volontaire selon le contexte;
- mettre à profit les forums des Nations Unies et d'autres plateformes pour promouvoir l'apprentissage et le partage des connaissances aux niveaux national et international (voir la section 4.2.2);
- organiser des examens périodiques pour évaluer les contributions des partenariats à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au développement durable.

Les États pourraient prendre appui sur ces principes généraux établis à l'échelle internationale au sein du système des Nations Unies ainsi que sur les conventions et traités internationaux mentionnés au chapitre 3 pour instaurer des cadres adaptés à leur contexte national afin de garantir la transparence et la responsabilisation au sein des partenariats multipartites.

4.2.2 Mettre en commun les connaissances et renforcer les capacités

Le chapitre 2 illustre, à l'aide de quelques exemples concrets, de quelle manière les partenariats multipartites peuvent contribuer à la création conjointe de connaissances, à la mise en commun des savoirs et au renforcement des capacités au niveau de leurs membres et au-delà (voir également l'**encadré 33**). Les organisations partenaires peuvent aussi favoriser le développement des capacités en faisant participer différents membres de leur personnel aux réunions d'un partenariat donné, ce qui contribue à la promotion d'une connaissance pratique et d'une culture de travail communes au sein du partenariat (The Partnering Initiative, 2011; Hemmati et Rogers, 2015).

Le partage des connaissances et le renforcement des capacités au sein des partenariats multipartites ou entre eux, au sein des différentes sphères de parties prenantes, de même qu'à l'échelle des régions et des pays, peuvent être stimulés encore davantage par un environnement extérieur porteur. Dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable, les forums des Nations Unies et d'autres plateformes⁶³ peuvent constituer des mécanismes utiles pour le suivi et la mise en commun des pratiques optimales à tous les niveaux (CFS, 2009). Ils pourraient appuyer les efforts de renforcement des capacités et favoriser le partage des connaissances et des données d'expérience sur les avantages et les limites des partenariats multipartites ainsi que sur les voies possibles pour améliorer leur contribution à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable. Ils fournissent un espace propice à la constitution de réseaux, à la création de synergies entre les partenariats, à la communication des progrès réalisés et à la mutualisation des expériences (Mert et Chan, 2012). Ces plateformes peuvent organiser des événements et initiatives axés sur le suivi et l'évaluation, la mise en commun des savoirs et le renforcement des capacités, à l'image de la manifestation thématique mondiale qu'a tenue le CSA en marge de sa quarante-troisième session (octobre 2016) sur la mise en œuvre des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (CFS, 2016a, b).

⁶³ Exemples: le Forum annuel des partenariats de l'ECOSOC déjà évoqué au chapitre 1; l'événement «Partnership Exchange» organisé chaque année en marge du HLPF (voir: <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/PartnershipExchange>); ou le Mécanisme de facilitation des technologies des Nations Unies créé dans le cadre du Programme 2030 (voir: <https://sustainabledevelopment.un.org/tfm>).

Encadré 33 Forum mondial des pêcheurs et des travailleurs de la pêche

Le **Forum mondial des pêcheurs et des travailleurs de la pêche (WFF)** est un réseau d'organisations de petits pêcheurs, qui sont engagées dans la défense des droits humains fondamentaux, de la justice sociale et de la culture des petits pêcheurs et travailleurs de la pêche artisanale et qui s'emploient à promouvoir la gestion durable des pêches et des ressources aquatiques afin de protéger les moyens d'existence des générations actuelles et futures.

En 2016, le WFF a organisé un atelier national de renforcement des capacités en République-Unie de Tanzanie à l'intention de diverses parties prenantes (pouvoirs publics, monde universitaire, chercheurs, pêcheurs, société civile, secteur privé et femmes vendeuses et transformatrices de poisson des grands lacs Victoria, Tanganyika et Nyasa). L'atelier avait pour objet de sensibiliser les acteurs de la pêche artisanale à l'échelle nationale et de renforcer leurs capacités dans le respect des principes des Directives volontaires de la FAO visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale (2015c). L'atelier a également été l'occasion de promouvoir à l'échelle nationale les travaux du CSA et du HLPE. Le rapport du HLPE (2014) sur la durabilité de la pêche a aidé les participants à prendre conscience et à débattre du rôle que les politiques et réglementations nationales pouvaient jouer à différents niveaux pour protéger le mode de vie et les moyens d'existence des petits pêcheurs, des travailleurs de la pêche et des communautés de pêcheurs.

Site web: <http://www.worldfisherforum.org/>.

Dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA, 2015), plusieurs options ont été examinées pour promouvoir l'innovation, le partage des connaissances et le renforcement des capacités, la coopération et les partenariats entre parties prenantes, notamment:

- i) le recours aux technologies de l'information et de la communication;
- ii) l'établissement de partenariats multipartites visant à favoriser une coopération et une collaboration internationales renforcées dans le domaine de la recherche-développement ainsi qu'un développement des capacités efficace, ciblé et impulsé par les pays dans les pays en développement;
- iii) la protection équilibrée et efficace des droits de propriété intellectuelle aussi bien dans les pays développés que dans ceux en développement;
- iv) la protection et le développement du patrimoine culturel et du savoir traditionnel des peuples autochtones;
- v) l'utilisation catalytique des financements publics et des politiques publiques pour les projets de recherche-développement d'une importance cruciale;
- vi) la création d'un mécanisme de facilitation des technologies fondé sur une collaboration multipartite.

4.2.3 Favoriser la convergence des politiques et mettre en place des institutions solides à tous les niveaux

La gouvernance désigne «l'ensemble des systèmes politiques, sociaux, économiques et administratifs, des règles et des processus: i) qui déterminent la façon dont les décisions sont prises et appliquées par les différents acteurs; et ii) par lesquels les décideurs sont assujettis à l'obligation de rendre compte» (HLPE, 2017b). Si l'on se place sous l'angle des partenariats entre les États et les acteurs non étatiques, la gouvernance peut être définie comme étant «l'ensemble des règles, institutions, organisations et processus, tant formels qu'informels, au moyen desquels les acteurs publics et privés expriment leurs intérêts, encadrent et hiérarchisent les enjeux, et élaborent, mettent en œuvre, contrôlent et appliquent les décisions» (FAO, 2014).

Un système de gouvernance efficace doit permettre à toutes les parties prenantes d'«agir comme il convient» (FAO, 2016) et d'aligner leurs efforts sur les ODD ainsi que sur les priorités publiques nationales. Il doit également permettre de faire face aux préoccupations soulevées au chapitre 3 et, plus particulièrement, contribuer à: i) prévenir ou limiter la fragmentation et le chevauchement des activités, que certains auteurs associent à la prolifération des partenariats multipartites au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable; et ii) encadrer les débats et les processus décisionnels en

régissant la participation des acteurs non étatiques et en régulant l'influence exercée par les entreprises. La convergence des politiques et une assise institutionnelle forte sont deux composantes essentielles d'un système de gouvernance solide.

Appuyer la convergence, la cohérence et la coordination des politiques

Comme le souligne le Programme 2030 (UN, 2015), les États, le système des Nations Unies et les autres organisations intergouvernementales doivent renforcer la coordination et la cohérence des politiques à différentes échelles, en respectant la marge de manœuvre et l'autorité de chaque pays (ODD 17).

Dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable, les forums internationaux comme le Forum des partenariats de l'ECOSOC ou le CSA peuvent faire office de plateformes pour favoriser la convergence des politiques à l'échelon international et pour promouvoir la coordination des politiques et l'alignement des actions aux niveaux national et régional (CFS, 2009). Des plateformes nationales telles que le CONSEA peuvent jouer un rôle semblable au niveau des pays.

L'apport des organismes des Nations Unies est déterminant s'agissant d'établir des liens entre, d'une part, les cadres et instruments de politique mondiaux et, d'autre part, les politiques nationales ainsi que les actions menées sur le terrain. Le PNUD, par exemple, s'attache souvent à jeter un pont entre ses programmes et des partenariats nationaux pour le développement durable (Nagler, 2018). La FAO (2017c) montre comment le Sénégal a mis en œuvre les Directives volontaires dans le cadre d'une approche multipartite (**encadré 34**). La mise en place de systèmes alimentaires plus durables et la lutte contre la malnutrition sous toutes ses formes nécessitent également des mesures visant à assurer la coordination et la cohérence des politiques entre les secteurs à différentes échelles, notamment l'agriculture, l'environnement, l'énergie, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la santé, l'éducation, les politiques fiscales, et le développement économique et social (Hawkes, 2017; UNSCN [Comité permanent de la nutrition], 2017; HLPE, 2017a).

Encadré 34 Une plateforme multiacteurs pour la mise en œuvre des Directives volontaires au Sénégal

En 2012, le Sénégal a mis en place la Commission nationale de réforme foncière (CNRF) en vue d'engager une réforme substantielle du régime foncier sénégalais. Pour débattre de cette réforme, la CNRF a adopté une approche multi-acteurs en vue de bâtir la future politique foncière du pays sur un consensus aussi large et solide que possible.

Une plateforme multi-acteurs nationale regroupant une centaine d'organisations partenaires a été mise sur pied en 2014 pour rendre opérationnelles et mettre en œuvre les Directives volontaires au Sénégal. La plateforme a bénéficié du soutien de la FAO, du FIDA, de gouvernements donateurs (France et Italie), du Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural ainsi que du groupe de réflexion indépendant Initiative prospective agricole et rurale (IPAR). Le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR), plateforme nationale réunissant des associations paysannes, mobilisée pendant longtemps sur les questions foncières, a pris part de manière active aux discussions. La CNRF a en outre conduit 108 consultations décentralisées, auxquelles ont participé quelque 38 000 personnes.

En 2016, un manuel de gestion de projet a été élaboré par le Comité de pilotage de la plateforme multi-acteurs pour définir les rôles et les responsabilités de ses membres afin de renforcer la coordination et d'éviter le chevauchement des actions et les litiges entre les membres.

À l'issue de ce processus participatif, la CNRF a été en mesure d'élaborer un document complet de politique foncière, proposant des orientations communes en vue d'une possible réforme du système foncier, conformément aux Directives volontaires; ce document a été approuvé par l'ensemble des acteurs en octobre 2016 et présenté au Président de la République en avril 2017 (CNRF, 2016). Après la soumission du rapport final, la CNRF a été dissoute par décret (n° 2017-998, 16 mai 2017).

Sites web: <http://www.cncr.org/>; <http://www.ipar.sn/directives-volontaires/>; [http://www.ipar.sn/La-commission-nationale-de-reforme-fonciere-CNRF-est-morte-vive-la-nouvelle.html?lang=fr](http://www.ipar.sn/La-commission-nationale-de-reforme-fonciere-CNRF-est-morte-vive-la-nouvelle.html?lang=fr;); <http://www.ipar.sn/DECLARATION-DU-CADRE-DE-REFLEXION-ET-D-ACTION-SUR-LE-FONCIER-AU-SENEGAL-CRAFS.html>.

Décret n° 2017-998, 16 mai 2017: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/Sen175453.pdf>.

Source: CFS (2016b), FAO (2017c).

Mettre en place des institutions solides à tous les niveaux

C'est aux États, aux organismes des Nations Unies et à d'autres organisations intergouvernementales qu'incombe au premier chef la responsabilité de «promouvoir l'état de droit dans l'ordre interne et international et de garantir à tous un égal accès à la justice» et de «mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux» (ODD 16), de façon à créer l'environnement porteur dont les partenariats multipartites ont besoin pour contribuer efficacement à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable.

Un environnement macroéconomique, politique et institutionnel solide et stable est nécessaire tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale pour limiter les risques institutionnels, financiers, commerciaux et opérationnels, engendrés notamment par la corruption, par l'instabilité au niveau politique et réglementaire ou par des infrastructures physiques et financières défaillantes (ODI, 2014; FAO, 2016; OECD, 2018a). Comme il en a été fait mention dans la consultation ouverte du Groupe d'experts de haut niveau sur la version préliminaire du présent rapport (V0), il est indispensable de créer ces conditions porteuses pour inciter les acteurs non étatiques, y compris les entreprises privées, à accroître leur engagement et leurs investissements en faveur de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable dans le cadre général du Programme 2030 (UN, 2015).

L'étude de la FAO (2016) sur les PPP au service du développement du secteur agroalimentaire fait ressortir trois caractéristiques essentielles d'un environnement porteur pour les partenariats au niveau national:

- un cadre juridique et réglementaire favorable, où des lois, réglementations, normes et règles appropriées sont en place et rigoureusement appliquées, conformément aux accords, traités, conventions, codes et lignes directrices en vigueur à l'échelle internationale;
- des infrastructures physiques ou financières qui facilitent l'accès aux ressources, aux services et aux marchés;
- des mesures d'incitation appropriées (taxes et subventions) qui permettent de compenser ou d'atténuer les risques et les coûts de transaction que doivent assumer les acteurs non étatiques lorsqu'ils s'engagent ou investissent dans un partenariat au service de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.

L'**encadré 35** illustre de quelle manière un changement institutionnel, en l'occurrence une nouvelle loi au Népal, peut générer, à travers l'action collective, des retombées importantes en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable.

Encadré 35 Changement institutionnel et action collective au Népal

L'exploitation croissante du bois comme source d'énergie, en particulier pour la cuisson des aliments, constitue une cause majeure de déforestation et de dégradation des forêts au Népal depuis les années 1990. En 1993, une nouvelle loi forestière a établi pour la première fois le concept de «bail forestier», c'est-à-dire *«la cession à bail d'une parcelle de forêt nationale à toute personne morale, entreprise industrielle ou communauté établie aux termes de la législation en vigueur qui souhaite utiliser ladite parcelle à l'une des fins suivantes: a) produire des matières premières destinées aux industries utilisant les produits forestiers; b) vendre et distribuer ou utiliser des produits forestiers en veillant à promouvoir leur production par le boisement; c) exercer des activités touristiques dans une démarche compatible avec la conservation et le développement de la forêt; d) exercer des activités d'agroforesterie dans une démarche compatible avec la conservation et le développement de la forêt; et e) pratiquer l'élevage d'insectes, de papillons et d'autres espèces de la faune sauvage dans une démarche compatible avec la conservation et le développement de la forêt»*.

Le Gouvernement népalais, avec l'appui financier du FIDA et l'assistance technique de la FAO, s'est servi de ce concept pour octroyer des baux assortis d'une exonération fiscale sur des forêts dégradées à des communautés pauvres et marginalisées, désignées sous le nom de «groupes d'utilisateurs de forêts à bail», dans le double but d'atténuer la pauvreté et de restaurer les terres dégradées. La phase I, intitulée **Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project** (HLFFDP, de 1992 à 2002), a été mise en œuvre dans 10 districts. La phase II, intitulée **Leasehold Forestry and Livestock Programme** (LFLP, de 2005 à 2014), a été étendue à 22 districts.

Dans certaines zones dégradées dont le couvert forestier était inférieur à 10 pour cent, des progrès visibles ont pu être constatés à l'issue du programme, avec un couvert forestier atteignant parfois 80 pour cent, une amélioration des variétés de plantes fourragères et une diversification des espèces ligneuses locales. De plus, grâce aux revenus tirés des parcelles cédées à bail, les ménages des groupes d'utilisateurs bénéficiaires ont été en mesure de faire face à leurs dépenses quotidiennes ainsi qu'à leurs dépenses en matière de santé et d'éducation. Les contrats de bail, d'une durée de 40 ans, étaient renouvelables pour une durée identique. Cette garantie d'occupation à long terme a été un facteur déterminant de la réussite du programme: il est alors devenu possible pour les personnes pauvres et marginalisées, n'ayant pas les moyens d'acheter des terres, de faire des projets d'avenir en se voyant confier des terres initialement dégradées dans lesquelles elles pouvaient investir.

Source: SEEPOR Consultancy, 2014; Brouwer *et al.*, 2016.

Un système judiciaire et une administration publique impartiaux, accessibles, efficaces et efficaces sont indispensables pour créer cet environnement porteur, pour prévenir la corruption et pour gérer les conflits d'intérêts (voir, par exemple, Knack et Keefer, 1995; Rothstein et Teorell, 2008; EC [Commission européenne], 2017). Ils donnent aux citoyens l'assurance ferme que les actes de corruption et autres pratiques répréhensibles donnent lieu à des sanctions. Ils créent un climat de confiance, qui incite les parties prenantes à se montrer plus entrepreneuriales.

4.3 Financement de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable: voies à suivre

Comme on l'a mis en évidence au chapitre 1, l'ampleur du déficit de financement du développement, conjuguée aux restrictions croissantes qui pèsent sur le financement public dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable, explique les appels pressants qui sont lancés pour trouver de nouvelles sources de financement en vue d'atteindre les objectifs du Programme 2030 (ODI, 2014; UN, 2014; UNCTAD, 2014; AAAA, 2015; OECD, 2018a) de même que la multiplication des partenariats multipartites au cours des dernières décennies.

Ces partenariats peuvent jouer un rôle dans le financement de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable en: i) mobilisant des fonds supplémentaires au moyen d'activités de plaidoyer et de mécanismes de financement novateurs; et ii) en facilitant l'utilisation coordonnée et ciblée des ressources existantes, selon une approche permettant un alignement plus efficace sur les priorités publiques nationales et mondiales en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable.

Dans la présente section, nous examinerons, dans un premier temps, les solutions possibles pour réorienter les fonds publics et privés vers l'atteinte des objectifs liés à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable, puis nous nous pencherons sur les perspectives que laissent entrevoir des mécanismes de financement d'un nouveau genre.

4.3.1 Canaliser les fonds publics et privés au profit de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable

Comment orienter plus efficacement les ressources financières existantes vers les priorités et objectifs publics à l'échelle nationale et internationale? La question fait toujours débat. Non seulement est-il possible de mieux coordonner les investissements publics et privés, notamment par l'intermédiaire de partenariats multipartites et de PPP, mais on peut également mettre à profit l'effet catalyseur des cadres juridiques, réglementaires et fiscaux pour rediriger les fonds publics et privés au profit de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.

Coordonner les investissements publics et privés: l'«approche en cascade» de la Banque mondiale

En mars 2017, la Banque mondiale (World Bank, 2017a, 2017b) a proposé une «approche en cascade» pour mieux articuler les financements publics et privés du développement et pour optimiser l'impact des investissements axés sur le développement dans les situations où les ressources publiques sont limitées.

L'approche en cascade est une approche dynamique par étapes, qui examine, tour à tour, la possibilité de répondre aux besoins de financement du développement au moyen des instruments suivants: financements commerciaux; réformes en amont pour corriger les défaillances du marché; financements mixtes; et/ou financements publics uniquement. Chaque étape n'est envisagée que s'il a été établi que la précédente n'était pas réalisable (World Bank, 2017a; OECD, 2018a).

Cette approche, appliquée à l'origine aux infrastructures, pourrait être étendue à de nombreux autres secteurs, notamment le secteur financier, le logement, les énergies renouvelables, les interventions en cas de crise, l'action climatique, le secteur agroalimentaire, la nutrition et la santé, l'éducation et l'autonomisation des femmes.

L'idée derrière cette «approche en cascade» est de «réserver les capitaux publics, peu abondants, aux projets pour lesquels un engagement du secteur privé ne serait pas optimal ou possible», à savoir lorsque la viabilité économique et la pérennité des investissements privés sont compromises par des risques élevés et/ou de faibles rendements.

Cela étant, cette démarche peut être contestée. Comme on l'a souligné au chapitre 1, il suffirait d'une volonté politique plus forte et d'un engagement renouvelé de la part des États pour alléger les contraintes pesant sur le financement public en faveur de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable. Qui plus est, nombreux sont les auteurs qui estiment que ce sont les droits de l'homme, et non des considérations strictement économiques et financières, qui doivent présider aux approches en matière de financement du développement (voir, par exemple, Alston et Robinson, 2005; INESCR [Réseau international pour les droits économiques, sociaux et culturels], 2010; Olawuyi, 2015).

Réorienter les mesures d'incitation fiscale et les dépenses publiques vers les secteurs de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable

Il serait possible de réorienter les mesures d'incitation fiscale et les dépenses publiques au profit de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable, entre autres par l'instauration de taxes «vertes» ou tenant compte de la nutrition ou par le retrait de subventions néfastes pour la sécurité alimentaire et la nutrition ou pour l'environnement. Le Groupe d'experts de haut niveau (HLPE, 2017a) s'est penché sur le rôle que pouvaient jouer les taxes et subventions alimentaires fondées sur des considérations nutritionnelles en vue de promouvoir l'adoption de régimes alimentaires plus équilibrés et un renforcement de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Pour ce faire, il s'est appuyé sur des exemples concrets. Au Mexique, par exemple, après une année de taxation, les achats de boissons sucrées taxées ont reculé de 12 pour cent, et de 17 pour cent au sein des ménages des milieux socioéconomiques défavorisés.

Cette réorientation doit également répondre à un double objectif: éviter qu'une part importante des fonds publics ne soit accaparée par les élites (voir, par exemple, Beath *et al.*, 2015); et renforcer et mieux cibler l'appui apporté aux groupes les plus vulnérables, qui souffrent le plus de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, de sorte que «personne ne soit laissé pour compte» (UN, 2018).

L'analyse de la variation du ratio recettes fiscales/PIB dans les pays développés et en développement⁶⁴ peut apporter un nouvel éclairage au débat sur le niveau d'imposition adapté à chaque contexte national. La lutte en faveur de la justice fiscale et contre les flux financiers illicites et la corruption (voir la section 3.2.1), contre l'évasion fiscale et contre les paradis fiscaux pourrait également contribuer à réduire les pertes de recettes publiques, ce qui permettrait de récupérer des fonds publics que l'on pourrait alors réinvestir au profit de la

⁶⁴ Voir les données publiées par l'OCDE (OECD, 2017) et sur le site web de la Banque mondiale: <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/GC.TAX.TOTL.GD.ZS> (page consultée en juin 2018).

sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable (voir notamment Oxfam, 2016).

Concrètement, cette réorientation des mesures d'incitation fiscales et des dépenses publiques au profit de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable pourrait être opérée de diverses manières, notamment:

- par l'instauration de systèmes d'imposition plus progressifs (voir, par exemple, Weller et Rao, 2008);
- par un renforcement de la coopération fiscale internationale⁶⁵ (voir notamment UN, 2018); ou
- par une meilleure répartition des subventions agricoles aux niveaux national, régional et mondial, de façon à soutenir plus efficacement les petits agriculteurs pauvres et vulnérables, en particulier dans les pays en développement (voir, par exemple, Wise, 2004).

Rediriger les crédits octroyés par les banques commerciales vers les secteurs de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable

Les États peuvent améliorer l'accès au crédit ou corriger les défaillances du marché du crédit, soit par l'intermédiaire des banques multilatérales de développement ou des banques publiques nationales⁶⁶, soit au moyen de normes et d'exigences minimales imposées aux banques commerciales en matière d'octroi de crédits aux projets de développement. L'**encadré 36** illustre le cas de l'Inde, dont les politiques dans le domaine des services bancaires et du crédit s'inscrivent depuis longtemps dans une démarche sociale et axée sur le développement.

⁶⁵ Une «Plateforme de collaboration sur les questions fiscales» a été mise sur pied en avril 2016 par le Fonds monétaire international (FMI), l'OCDE, l'ONU et le Groupe de la Banque mondiale: voir <http://www.oecd.org/fr/ctp/plateforme-de-collaboration-sur-les-questions-fiscales.htm>. Le «Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales», qui a été créé par quelques pays de l'OCDE au début des années 2000 et qui compte désormais 150 membres, est le principal organe international dans le domaine de la coopération fiscale internationale: voir <http://www.oecd.org/fr/sites/forummondialsurlatransparenceetlechangederenseignementsadesfinsfiscales/>

⁶⁶ À l'image de la Banque nationale pour l'agriculture et le développement rural (NABARD) en Inde, qui apporte son appui au programme Wadi (**encadré 6**) et au réseau Kudumbashree (**encadré 19**). Voir: <https://www.nabard.org/>.

Encadré 36 Politique relative aux services bancaires et au crédit en Inde

En 1974, la Banque de réserve de l'Inde a émis des lignes directrices aux termes desquelles les banques publiques et privées étaient tenues de consacrer au moins un tiers de leur crédit bancaire net au «secteur prioritaire» (comprenant l'agriculture et la petite industrie). Ce pourcentage a été revu à la hausse au début des années 1990 et fixé à 40 pour cent, les taux d'intérêt étant établis par le Gouvernement indien (Banerjee *et al.*, 2004; Ramachandran et Swaminathan, 2005). Ces lignes directrices ont établi des sous-objectifs en matière de prêt aux petits exploitants, aux agriculteurs marginaux et aux microentreprises. Récemment, la Banque de réserve de l'Inde a étendu la portée de ces lignes directrices en matière de crédit au secteur prioritaire, de sorte qu'elles s'appliquent également aux grandes banques étrangères. La politique indienne visait également à améliorer l'accès aux services bancaires dans les zones rurales, en particulier pour les communautés pauvres et marginalisées (Ramachandran et Swaminathan, 2005).

Un Fonds national de crédit pour les femmes (Rashtriya Mahila Kosh – RMK) a été établi en 1993 par le Gouvernement indien en vue de favoriser l'émancipation socioéconomique des femmes. Le RMK accorde des prêts à des organisations intermédiaires – des organisations non gouvernementales ou des institutions de microcrédit – qui, à leur tour, donnent accès au crédit à des groupes d'entraide de femmes. Néanmoins, dans leur étude de l'inclusion financière pour la Banque mondiale, Demircuc-Kunt et Klapper (2012) ont constaté que seuls 21 pour cent des personnes du quintile de revenu le plus faible, et 26 pour cent de l'ensemble des femmes, détenaient un compte dans une institution financière officielle (contre 35 pour cent de la population totale). Dans une volonté de renforcer ses efforts pour combler ce fossé dans l'accès aux services bancaires et au crédit, le Gouvernement indien a créé la Banque indienne des femmes (Bhartiya Mahila Bank – BMB) en 2013. La BMB a par la suite été fusionnée avec la Banque nationale indienne en 2017.

Sites web:

Banque de réserve indienne:

https://rbi.org.in/scripts/BS_PressReleaseDisplay.aspx?prid=43079.

Fonds national de crédit pour les femmes: <http://rmk.nic.in/>.

Banque indienne des femmes: <http://www.bhartiyamahilabank.co.in/p/about.html>.

Les États, en collaboration avec les banques et les institutions financières, peuvent également appuyer la mise en place d'instruments de financement social, destinés à répondre aux besoins essentiels en matière de développement, dans l'objectif de soutenir les groupes vulnérables ou de financer des entreprises ou organisations œuvrant dans l'économie sociale et solidaire (**encadré 37**). À l'échelle mondiale, la Société financière internationale du Groupe de la Banque mondiale (SFI) a lancé en 2017 un programme d'obligations sociales, issu de la fusion de deux anciens programmes (le programme *Banking on Women* lancé en 2013 et le programme *Inclusive Business Bond* lancé en 2014), qui avaient déjà permis de mobiliser respectivement 268 millions d'USD et 296 millions d'USD⁶⁷.

⁶⁷ Voir:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc_new/ifc+governance/investor+relations/socialbonds.

Encadré 37 L'économie sociale et solidaire

Gueslin (1987) a décrit l'émergence du concept d'**économie sociale** en France depuis le XIX^e siècle. Au sens large, cette expression couvre un large éventail d'institutions et d'organisations qui s'efforcent de concilier activité économique et utilité sociale. Il peut s'agir d'entreprises, d'associations, de coopératives, de mutuelles et de fondations, dont la mission consiste à renforcer l'inclusion sociale et à réduire les inégalités tout en créant des revenus et de la valeur économique (Draperi, 2005, 2007).

On considère souvent que l'**économie solidaire** fait partie de l'économie sociale, mais les différences entre ces deux concepts continuent de faire débat. L'économie solidaire regroupe des activités économiques organisées, qui n'ont pas seulement pour objet d'intégrer une composante sociale, mais qui visent activement à prévenir l'exploitation de la main-d'œuvre et qui promeuvent ouvertement des valeurs de solidarité et d'égalité des droits à l'égard des travailleurs, tout en remettant en cause la finalité de certaines activités économiques. Elle intègre des objectifs en matière d'équité et de réciprocité sur les plans social et politique dans l'organisation du commerce et des échanges, la production et la consommation. Le commerce équitable (voir l'**encadré 14**) est un exemple emblématique d'économie solidaire (Laville, 2010).

4.3.2 Financer la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable: les possibilités offertes par des mécanismes de financement novateurs

La présente section examine certains mécanismes de financement novateurs – plus précisément les financements mixtes, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'autofinancement – qui pourraient ouvrir de nouvelles voies pour la mobilisation de fonds privés au service du développement durable. Il s'agit d'outils qui sont déjà couramment utilisés, notamment par l'entremise de PPP, dans de nombreux secteurs (à commencer par celui des infrastructures) pour accélérer la mise en œuvre du Programme 2030. Il pourrait être utile d'approfondir les recherches pour mieux comprendre les incidences concrètes de ces outils sur la sécurité alimentaire et la nutrition à diverses échelles et pour déterminer comment les partenariats multipartites pourraient tirer davantage parti de ces nouvelles formes de financement pour renforcer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Financements mixtes

Partant de l'hypothèse que ni le secteur privé ni le secteur public ne seront en mesure, seuls, de combler le déficit de financement du développement, l'Organisation des Nations Unies et d'autres institutions internationales d'envergure encouragent la création de mécanismes de financement mixte⁶⁸ (UN, 2014; ODI, 2014; AAAA, 2015; World Bank, 2015; OECD, 2018a). Selon la Société financière internationale (IFC, 2017), et dans l'esprit de l'«approche en cascade» présentée à la section précédente, les solutions de financement mixte peuvent faciliter la réalisation de projets qui, malgré un impact important sur le développement, ne parviendraient pas à attirer des financements strictement commerciaux en raison d'un niveau de risque élevé et/ou de rendements incertains.

Plusieurs organisations non gouvernementales ont attiré l'attention sur le fait qu'on ne disposait pas d'éléments factuels suffisants pour démontrer que les instruments de financement mixte permettaient d'atteindre les objectifs de développement (voir notamment EURODAD, 2013; Oxfam, 2017; CONCORD [Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement], 2017). L'OCDE (OECD, 2018a) souligne qu'il est nécessaire d'approfondir les recherches pour réunir de plus amples informations sur le potentiel et l'impact du financement mixte en matière de développement. Plus particulièrement, il faut mettre au point des indicateurs précis pour assurer un meilleur suivi des instruments de financement mixte. Cela étant, l'OCDE (OECD, 2018a) affirme que les premières données laissent déjà entrevoir le rôle de catalyseur que ces instruments pourraient jouer s'agissant de mobiliser des investissements privés supplémentaires à l'appui de la réalisation d'objectifs de développement.

⁶⁸ Voir la définition de «financement mixte» indiquée au chapitre 1.

Dans le cadre d'une enquête réalisée en 2016, Benn *et al.* (2017) ont chiffré à 81 milliards d'USD le montant des investissements privés qui ont été mobilisés, au moyen de mécanismes de financement mixte, par des interventions du secteur public au titre du financement du développement de 2012 à 2015. Ce montant peut certes sembler modeste au regard du déficit d'investissement annuel total de 2 500 milliards d'USD évoqué au chapitre 1, mais l'OCDE attire l'attention sur le développement rapide tout autant que sur le potentiel de ces nouvelles formes de financement. Une autre enquête réalisée en 2017 a permis de constater que 356 mécanismes et fonds de financement mixte⁶⁹ avaient été lancés de 2000 à 2016 (OECD, 2018a). Selon le Forum économique mondial (WEF, 2016), les capitaux publics et philanthropiques investis dans des structures de financement mixte ont permis de mobiliser jusqu'à 20 fois plus de fonds privés.

L'**encadré 38** illustre, à l'aide de deux autres exemples, de quelle façon le financement mixte peut appuyer la réalisation des objectifs de développement.

Encadré 38 Financement mixte et besoins de développement

Fondée en 1956, la **Société financière internationale (SFI)** du Groupe de la Banque mondiale est née de l'idée selon laquelle «le secteur privé est essentiel au développement». Actuellement présente dans plus d'une centaine de pays, la SFI mobilise des investissements privés et stimule la création de marchés et de débouchés en vue d'appuyer la réalisation du double objectif du Groupe de la Banque mondiale: mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée. Depuis 1956, les 2,6 milliards d'USD de capitaux levés par la SFI ont permis de mobiliser et de verser plus de 265 milliards d'USD au profit des entreprises des pays en développement. En 2016, 117 millions d'USD de financements de bailleurs de fonds ont permis de catalyser plus d'un milliard d'USD sous forme de financements de la SFI et de financements du secteur privé.

Site web:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/about-ifc-fr.

Le fonds **Lives and Livelihoods Fund (LLF)** a été établi en septembre 2016 par la Banque islamique de développement (BID), en partenariat avec l'Arabie saoudite, le Qatar, les Émirats arabes unis, le Fonds de solidarité islamique pour le développement et la Fondation Bill et Melinda Gates. En combinant des subventions de bailleurs de fonds et des prêts privés (aux conditions du marché), le LLF vise à offrir aux pays à faible revenu membres de la BID des financements à des conditions préférentielles pour des projets destinés à répondre aux besoins essentiels en matière de santé, d'agriculture et d'infrastructures. Les capitaux sont détenus dans un fonds fiduciaire multidonateurs administré par la BID. Sur la période 2016-2020, le LLF devrait verser 2,5 milliards d'USD (dont 0,5 milliard d'USD de donateurs et 2 milliards d'USD issus des ressources ordinaires en capital de la BID) au profit de la lutte contre les maladies et la pauvreté dans les pays membres de la BID. Les contributions des bailleurs de fonds nécessaires au lancement d'un projet ne doivent pas représenter plus de 15 à 35 pour cent du coût total du projet (selon le niveau de richesse du pays membre), le solde étant financé par des prêts de la BID. Grâce à cette approche, chaque dollar versé dans le fonds par des donateurs permet de débloquer des fonds supplémentaires sous forme de prêts accessibles pour le projet de développement.

Sites web:

<https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund>;

https://www.gatesfoundation.org/~media/GFO/Office/Middle-East/LLF/IDB_LLIF_Guide_WEB.PDF.

⁶⁹ L'OCDE établit une distinction entre les «fonds de financement mixte», dans lesquels des investisseurs publics et privés sont directement engagés, et les «mécanismes de financement mixte», qui mettent en commun des fonds publics dont peuvent ensuite se servir les banques de développement et d'autres intermédiaires pour attirer des financements privés (OECD, 2018a).

Pour contribuer de manière efficace au développement durable, les mécanismes de financement mixte doivent s'inscrire dans une démarche qui cadre avec les ODD, être mis au point avec la participation des parties prenantes concernées, s'attaquer aux problématiques soulevées aux chapitres précédents (en particulier aux questions d'asymétries de pouvoir, de transparence et de responsabilisation) et accorder la priorité aux petits exploitants et aux personnes les plus vulnérables (EURODAD, 2013; Oxfam, 2017; CONCORD, 2017). L'OCDE (OECD, 2018a) a défini plusieurs concepts fondamentaux sur lesquels on pourrait s'appuyer pour évaluer l'efficacité et l'impact du financement mixte, notamment «la concessionnalité – ou le caractère préférentiel –, l'additionnalité, la mobilisation et l'effet catalyseur»⁷⁰.

Dans une volonté de répondre à ces préoccupations, l'OCDE, en collaboration avec les principales parties prenantes issues du secteur privé, de la société civile et de gouvernements, a élaboré un ensemble de principes relatifs au financement mixte visant à mobiliser des financements commerciaux à l'appui de la réalisation des ODD (OECD, 2018b):

- «ancrer l'usage du financement mixte dans les principes fondamentaux du développement;
- définir les modalités du financement mixte de telle sorte qu'il permette d'accroître la mobilisation de financements commerciaux;
- adapter le financement mixte au contexte local;
- s'attacher à créer des partenariats efficaces à l'appui du financement mixte;
- opérer un suivi des financements mixtes dans un souci de transparence et de communication des résultats».

Responsabilité sociale des entreprises

L'Organisation internationale du Travail (OIT) définit la RSE comme une façon pour les entreprises privées de prendre en considération «les effets de leurs activités sur la société» et d'«affirmer leurs principes et leurs valeurs» tant en interne que dans leurs relations avec d'autres acteurs. L'OIT envisage la RSE comme «une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur», qui se rapporte à des activités qui «vont plus loin que le simple respect de la loi»⁷¹.

Le Pacte mondial des Nations Unies, présenté au chapitre 1 comme la plus large initiative mondiale de promotion du développement durable des entreprises, encourage les entreprises privées à aligner leurs stratégies et leurs activités sur dix principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption en vue d'atteindre des objectifs sociétaux⁷². Selon le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD, 2002), la RSE désigne «l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, en travaillant de concert avec les employés et leurs familles, la communauté locale et l'ensemble de la société en vue d'améliorer leur qualité de vie»⁷³.

L'OCDE (OECD, 2011) a élaboré des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, qui contiennent des principes et des normes non contraignants destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises, en conformité avec les normes internationalement admises et les législations et politiques nationales applicables. S'inspirant des principes du Pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs couvrent neuf dimensions thématiques: i) la publication d'informations; ii) les droits de l'homme; iii) l'emploi et les relations professionnelles; iv) l'environnement; v) la lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion; vi) les intérêts des consommateurs; vii) la science et la technologie; viii) la concurrence; et ix) la fiscalité. Les principes directeurs

⁷⁰ Les notions de concessionnalité et d'additionnalité ont été définies respectivement dans le chapitre 1 et le chapitre 3.

⁷¹ Voir: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142693.pdf.

⁷² Voir: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

⁷³ Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) réunit plus de 200 grandes entreprises, représentant 19 millions d'employés et un chiffre d'affaires combiné de 8 500 milliards d'USD, qui souhaitent unir leurs efforts pour accélérer la transition vers un monde durable. Voir: <https://www.wbcd.org/>.

ont été adoptés le 25 mai 2011 par 42 pays membres et non membres de l'OCDE, représentant 85 pour cent de l'investissement étranger direct (IED)⁷⁴.

La Global Sustainable Investment Alliance (GSIA, 2016) a proposé un tour d'horizon des investissements durables ou responsables⁷⁵ dans diverses régions du monde (Europe, Amérique du Nord, Asie – hors Japon, Australie et Nouvelle-Zélande). Dans son rapport (GSIA, 2016), l'organisation a fait état d'une dynamique positive puisque, selon son évaluation, les investissements durables ont progressé de 25 pour cent de 2014 à 2016 pour atteindre un volume total de 23 000 milliards d'USD.

Au cours des dernières décennies, la RSE s'est imposée comme un sujet de recherche important (par exemple, Gordon, 2001; Fox *et al.*, 2002; Woicke, 2005; Crane *et al.*, 2008; Lindgreen et Swaen, 2010).

Crane *et al.* (2008) ont passé en revue les différentes définitions du concept de RSE employées par un certain nombre d'organisations des secteurs publics et privés et de la société civile dans le monde et ont dégagé six caractéristiques essentielles. La RSE englobe: i) des initiatives volontaires des entreprises qui vont au-delà des obligations légales et qui, ii) par la prise en compte d'un large éventail d'intérêts grâce à la participation de diverses parties prenantes, iii) adoptent un ensemble de valeurs communes et de pratiques commerciales essentielles, iv) au-delà de la simple philanthropie, dans l'optique v) d'incorporer ou de gérer les externalités sociales et environnementales et vi) de concilier rentabilité économique et responsabilité sociale.

Ces six caractéristiques font encore l'objet de discussions et soulèvent de nombreuses questions, notamment les suivantes:

- La RSE a-t-elle un effet réel sur les pratiques commerciales essentielles des grandes entreprises? Au-delà de la simple philanthropie, ces entreprises prennent-elles en considération les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs pratiques de gestion et dans leurs activités économiques⁷⁶?
- La RSE doit-elle demeurer une pratique volontaire? Quel est l'équilibre optimal entre prescriptions facultatives et contraignantes?

Après des dizaines d'années de prédominance de l'approche «volontaire», de nouvelles formes de RSE, conjuguant aspects volontaires et obligatoires, émergent dans différentes parties du monde, à l'échelon national ou régional⁷⁷ (Gatti *et al.*, 2018). L'**encadré 39** aborde le cas de l'Inde, où le financement de la RSE a été renforcé grâce à l'adoption d'une loi en vertu de laquelle les grandes entreprises sont tenues d'investir dans le développement social et économique.

⁷⁴ Voir: <https://www.csrcompass.com/oced-guidelines>.

⁷⁵ Dans son rapport, la GSIA a adopté une définition large de l'investissement durable, qui englobe des notions apparentées telles que l'investissement responsable ou l'investissement socialement responsable.

⁷⁶ Friede *et al.* (2015), après avoir procédé à un examen de quelque 2 200 études, ont montré que la prise en considération des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion d'une entreprise pouvait avoir une incidence positive sur les résultats financiers de cette dernière.

⁷⁷ Voir, à titre d'exemple, la directive de l'Union européenne (2014/95/EU) en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=FR>.

Encadré 39 La nouvelle loi indienne relative aux sociétés (2013)

En 2013, l'Inde a adopté une nouvelle loi relative aux sociétés (*Companies Act*) qui consacre un article entier (n° 135) à la RSE. Cet article stipule que les grandes entreprises (dont la valeur nette, le chiffre d'affaires ou le bénéfice net dépassent des seuils donnés) sont tenues :

- de constituer un comité de RSE auprès du conseil d'administration, qui a la responsabilité de formuler une politique en la matière et d'en recommander et d'en surveiller l'application;
- d'investir, à chaque exercice financier, au moins 2 pour cent des bénéfices nets moyens enregistrés au cours des trois derniers exercices dans les activités prévues au titre de leur politique de RSE.

Les activités énoncées dans les politiques de RSE doivent être en rapport avec des enjeux de développement, notamment: i) la faim et la pauvreté extrêmes; ii) l'éducation; iii) l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; iv) la mortalité infantile et la santé maternelle; v) le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies; vi) la durabilité environnementale; vii) l'emploi; viii) les projets d'entreprise à vocation sociale; et ix) les fonds de développement établis par les gouvernements au niveau fédéral ou au niveau des États.

Selon la Confédération de l'industrie indienne (CII, 2013), la loi relative aux sociétés devrait concerner au moins 6 000 grandes entreprises indiennes et générer quelque 200 milliards d'INR pour les activités de RSE en Inde. Étant donné que la loi est encore très récente, bien peu de recherches ont pour l'instant abordé la question de ses effets concrets. Toutefois, les premières études qui ont été réalisées sur le sujet ont déjà fait état d'une augmentation du nombre d'entreprises ayant déclaré s'être engagées dans des activités de RSE, de la part des entreprises ayant investi dans la RSE conformément au seuil fixé de 2 pour cent ainsi que du montant total des dépenses en matière de RSE (Bansal *et al.*, 2017; Bhomik, 2017). Le Ministère indien responsable des entreprises (Ministry of Corporate Affairs – MCA) publie régulièrement sur son site web les dépenses en RSE de chaque entreprise. Pour les exercices 2015-2016, les dépenses totales en RSE déclarées par 5 097 entreprises se sont élevées à 98 milliards d'INR. Cependant, pour 39 pour cent de ces entreprises, les dépenses engagées étaient très modestes (moins de 1 000 INR).

Sites web: *Loi indienne relative aux sociétés (2013)*:

<http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf>.

Données du MCA: <http://www.mca.gov.in/MinistryV2/csrdatasummary.html>.

Autofinancement grâce à la mobilisation communautaire

Comme l'illustre bien le réseau Kudumbashree (**encadrés 19 et 30**), l'autofinancement à travers la mobilisation communautaire constitue une autre voie prometteuse pour le financement et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que pour la concrétisation des ODD.

À l'occasion de leur sixième Sommet qui s'était tenu à Colombo (Sri Lanka) en 1991, les chefs d'État ou de gouvernement des pays membres de l'Association sud-asiatique de coopération régionale (SAARC)⁷⁸ avaient indiqué qu'il était indispensable, si l'on souhaitait lutter efficacement contre la pauvreté, de mobiliser les pauvres et de leur donner les moyens de participer directement aux décisions ayant une incidence sur leurs moyens d'existence. Ils avaient confié à la Commission indépendante de l'Asie du Sud pour la lutte contre la pauvreté (ISACPA) la tâche d'élaborer, en vue de leur septième Sommet organisé à Dacca (Bangladesh) en 1993, un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté axé sur la mobilisation sociale et l'autonomisation (SAARC, 1992). La Commission avait été reconstituée en 2002 pour procéder à un examen complet des politiques et programmes existants en matière de lutte contre la pauvreté afin d'aider les dirigeants des pays de l'Association à mettre sur pied un «Plan d'action sur l'atténuation de la pauvreté⁷⁹». Lors des sommets qui ont suivi, l'ISACPA a vu son rôle renforcé puisqu'il lui a été demandé de coordonner des actions de suivi pour appuyer la réalisation du Programme 2030. Dans ce

⁷⁸ Voir: <http://www.saarc-sec.org/> et http://globalsummitryproject.com.s197331.gridserver.com/archive/saarc/saarc-sec.org/areaofcooperation/cat-detailbf4a.html?cat_id=51#.

⁷⁹ Voir: http://saarc-sec.org/uploads/digital_library_document/11_Plan_of_Action_on_Poverty_Allev_.pdf.

contexte, le Fonds de réduction de la pauvreté de la SAARC a été établi pour recueillir les contributions financières des membres de l'Association (Lama, 2010).

L'**encadré 40** met en exergue le rôle de premier plan joué par les programmes de soutien aux communautés rurales au Pakistan. Ces programmes aident les personnes pauvres et vulnérables ainsi que les associations et communautés locales dont elles font partie à mobiliser leurs propres ressources (humaines et financières) pour planifier des projets de développement, les mettre en œuvre et en assurer le suivi.

Encadré 40 L'épargne communautaire comme garantie pour le développement autonome

La Fondation Aga Khan a mis sur pied le **Programme Aga Khan de soutien rural (AKRSP)** en 1982 pour contribuer à l'amélioration des moyens d'existence et à la réduction de la pauvreté dans les villages des districts de Gilgit-Baltistan et de Chitral au Pakistan. L'AKRSP mène ses activités en étroite collaboration avec des organisations intergouvernementales, des gouvernements donateurs et d'autres partenaires et bailleurs de fonds publics et privés, dont la FAO, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Affaires mondiales Canada, l'USAID, l'Union européenne, la Banque de développement allemande (KfW), les gouvernements de la province de Khyber Pakhtunkhwa et du district de Gilgit-Baltistan au Pakistan, le fonds pakistanais pour l'atténuation de la pauvreté (PPAF), la Fondation Aga Khan (AKF), le Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes (ICIMOD) et le Conseil de perfectionnement des compétences (SDC).

Depuis sa création, l'AKRSP a mis en place 79 organisations locales de soutien (LSO), englobant 5 198 organisations villageoises (VO), au sein desquelles 82 000 hommes et femmes ont bénéficié de formations axées sur l'apprentissage de compétences organisationnelles et productives. Tout au long de cette période, l'AKRSP a mobilisé 534 millions de PKR d'épargne dans les organisations villageoises – ces sommes ayant essentiellement servi de garantie pour faciliter l'accès des communautés au crédit – et il a versé 1 028 millions de PKR sous forme de prêts en faveur de projets de développement. Ces prêts ont été utilisés dans divers secteurs, entre autres: les infrastructures rurales, l'assainissement à faible coût, le logement, la santé, l'éducation, l'agriculture, les filières d'approvisionnement alimentaire, la gestion des ressources naturelles, le crédit aux microentreprises et la protection sociale. De plus, l'AKRSP dispense des formations et prête une assistance technique aux communautés rurales locales concernées par ces projets. Après ses dix premières années d'existence, l'AKRSP est parvenu à mener à bien son mandat initial, qui consistait à doubler le revenu mensuel des communautés.

En 1991, dans une volonté de reproduire le modèle de l'AKRSP, le Gouvernement pakistanais a établi le Programme national de soutien rural (NRSP), doté d'un budget initial de 500 millions de PKR. Cette approche de développement a été étendue à l'ensemble du pays par l'intermédiaire de 11 programmes de soutien rural (RSP) provinciaux et régionaux. Depuis 1991, ces programmes ont permis de venir en aide à 45 millions de personnes. En 2017, 752 LSO, englobant 6 670 organisations villageoises, étaient engagées dans le NRSP. Ce dernier peut compter sur son propre réseau d'institutions communautaires et de microcrédit réparties aux quatre coins du pays. Dans le cadre de son programme de microfinancement et de développement d'entreprises, le NRSP a déjà déboursé plus de 176 millions de PKR sous forme de prêts de développement octroyés aux communautés locales (NRSP, 2017). Le réseau du NRSP compte parmi les plus grands pourvoyeurs de microfinancement au Pakistan. Le Gouvernement pakistanais s'appuie également sur ce réseau pour accorder des prêts à taux zéro.

Le modèle de développement fondé sur des programmes de soutien rural (RSP) a été reproduit dans d'autres pays d'Asie du Sud, notamment en Inde (Society for Elimination of Rural Poverty dans l'État de l'Andhra Pradesh – SERP), au Myanmar (projets pilotes dans le cadre du programme d'atténuation de la pauvreté en Asie du Sud du PNUD – SAPAP), au Tadjikistan (Mountain Societies Development Support Programme – MSDSP) et au Bangladesh (Comité pour le progrès rural du Bangladesh – BRAC).

Sites web:

[http://www.akdn.org/fr/our-agencies/fondation-aga-khan;](http://www.akdn.org/fr/our-agencies/fondation-aga-khan)

<http://www.akdn.org/aga-khan-rural-support-programme-pakistan;>

[http://www.rspn.org/wp-content/uploads/2018/04/Outreach_35.pdf;](http://www.rspn.org/wp-content/uploads/2018/04/Outreach_35.pdf)

[http://www.asia-pacific.undp.org/content/dam/rbap/docs/programme-documents/BU-CP-2013-2015.pdf.](http://www.asia-pacific.undp.org/content/dam/rbap/docs/programme-documents/BU-CP-2013-2015.pdf)

4.4 Observations finales

Ce dernier chapitre a exploré certaines voies prometteuses qui permettraient de renforcer l'efficacité des partenariats multipartites et de mobiliser des mécanismes de financement novateurs pour réorienter avec succès les financements publics et privés au profit de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du développement durable.

Toutefois, la plupart des approches évoquées étant encore récentes, il faut pousser plus avant les recherches pour en apprendre davantage sur l'incidence réelle des partenariats multipartites et des mécanismes de financement émergents sur la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement durable et pour mieux évaluer le potentiel de ces partenariats et de ces mécanismes. Plus précisément, ces futurs travaux de recherche pourraient servir à :

- définir les approches concrètes à privilégier pour mettre au jour, évaluer et régler les problèmes d'asymétries de pouvoir et de conflits d'intérêts au sein des partenariats multipartites;
- élaborer des méthodes et des indicateurs précis pour étayer l'impact et le potentiel des partenariats multipartites et des mécanismes de financement novateurs;
- recueillir de plus amples informations sur les réussites et les échecs des partenariats multipartites existants;
- adapter les enseignements tirés du recours à des PPP, à des partenariats multipartites et à des mécanismes de financement novateurs dans d'autres secteurs, de façon à les appliquer à l'agriculture et aux systèmes alimentaires ainsi qu'à la sécurité alimentaire et à la nutrition, en prêtant toute l'attention requise aux besoins et aux droits particuliers des groupes marginalisés et vulnérables.

CONCLUSION

La sécurité alimentaire et la nutrition constituent une question complexe et multidimensionnelle qu'il convient de traiter au moyen d'approches globales et intersectorielles permettant de mobiliser, à différents niveaux, un large éventail de parties prenantes issues des trois sphères de la société (secteur public, secteur privé et société civile). De fait, les partenariats multipartites se retrouvent au cœur des débats et des enjeux en la matière.

La multiplication de ces partenariats au cours des dernières décennies, dans le cadre d'une nouvelle approche de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ainsi que les débats scientifiques et politiques qu'ils suscitent amènent les chercheurs et d'autres acteurs à les évaluer d'un œil critique, sans les considérer comme allant de soi ni les rejeter d'emblée. Ainsi que l'a mis en évidence le présent rapport, les partenariats multipartites doivent être envisagés non pas comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen. Loin de constituer une panacée, ils ne peuvent pas régler à eux seuls tous les problèmes ni convenir à toutes les situations.

Les partenariats multipartites peuvent contribuer: à instaurer un climat de confiance et de compréhension mutuelle entre les partenaires; à mettre en commun les ressources complémentaires de différentes parties prenantes (connaissances, compétences et savoir-faire, moyens humains, matériels et financiers); et à répartir les risques et les responsabilités. Ainsi, en favorisant la création de synergies, ces partenariats peuvent permettre aux parties prenantes de trouver des solutions à des problèmes qu'elles n'auraient pas été en mesure de résoudre seules et de générer, à terme, des résultats positifs en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de développement durable.

S'il est vrai qu'ils procurent un espace propice au dialogue entre les parties prenantes, les partenariats multipartites peuvent également être le théâtre de luttes d'influence. Pour contribuer de manière efficace au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ils doivent surmonter les difficultés qui peuvent naître de la méfiance et des tensions entre partenaires, des asymétries de pouvoir ou encore des conflits d'intérêts. Ils doivent en outre faire face aux coûts de transaction inhérents aux processus faisant intervenir plusieurs parties prenantes, en s'efforçant de transformer ces coûts en investissements à long terme qui généreront des retombées positives.

Le rapport propose un cadre logique et un ensemble de critères interdépendants pour décrire et évaluer les partenariats multipartites. Ces critères peuvent aider les gouvernements et les acteurs non étatiques à réaliser leur propre évaluation des partenariats existants, tout en facilitant l'échange d'informations au sein des partenariats, entre eux et même au-delà, dans l'objectif de définir des moyens d'action concrets pour renforcer leur efficacité et leur contribution à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au développement durable. Le cadre logique et les critères proposés pourraient servir de point de départ à des recherches plus poussées visant à déterminer plus précisément les voies d'amélioration possibles. Ces travaux devraient notamment servir à élaborer une classification pratique, qui regrouperait les partenariats multipartites selon qu'ils possèdent des caractéristiques comparables, qu'ils remplissent des fonctions de même nature et/ou qu'ils présentent des similitudes sur le plan des défis à relever ou des possibilités à saisir. Il serait alors possible de formuler des recommandations plus ciblées à l'intention de chaque catégorie de partenariat.

Le présent rapport a permis d'établir qu'il était primordial de renforcer la transparence et la responsabilisation tout autant que la collecte et la communication de données pour faire en sorte que les partenariats multipartites puissent contribuer plus efficacement au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi qu'à la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate. Conformément au cinquième rôle dont il est investi (CFS, 2009), le CSA – de même que les plateformes établies sur le modèle du CSA à l'échelle nationale – pourrait se positionner comme un acteur de premier plan s'agissant de promouvoir la transparence et la responsabilisation au sein des partenariats multipartites œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Ensemble, le CSA et ces plateformes pourraient encourager la mise en place de mécanismes de suivi solides et fournir un espace de dialogue pour que les parties prenantes puissent mettre en commun les pratiques optimales à tous les niveaux. À cet égard, les réflexions qui sont en

cours au sein du CSA sur la question du suivi pourraient inspirer des plateformes multi-acteurs similaires et contribuer à améliorer le fonctionnement de certains partenariats multipartites à différents niveaux.

Comme on l'a souligné dans le présent rapport, les partenariats multipartites s'imposent depuis peu comme un sujet d'intérêt dans les ouvrages scientifiques traitant de la question de la sécurité alimentaire et de la nutrition au-delà de la sphère des sciences sociales. Les données factuelles à notre disposition sont encore parcellaires et limitées sur la durée; de plus, leur portée est restreinte et elles évoluent rapidement. Elles sont essentiellement issues de communications produites par les partenariats eux-mêmes ou d'évaluations partielles portant sur un nombre restreint de partenariats. Par conséquent, il convient de pousser plus avant les recherches pour rassembler davantage d'informations sur les réussites et les échecs ainsi que sur l'incidence globale et à long terme des partenariats existants à diverses échelles. L'approfondissement des recherches pourrait en outre permettre d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions concrètes pour renforcer la contribution des partenariats multipartites au financement et à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. De futurs travaux de recherche pourraient par exemple être menés en vue d'analyser les enseignements tirés du recours à des partenariats public-privé et à des partenariats multipartites dans d'autres secteurs pour les adapter aux domaines de l'agriculture et des systèmes alimentaires, de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

REMERCIEMENTS

Le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE) remercie chaleureusement de leur précieuse contribution tous les participants aux deux consultations ouvertes qui ont eu lieu, la première sur le champ d'application de l'étude et la seconde sur le projet préliminaire (V0). Ces contributions ont été acheminées par l'intermédiaire du Forum global de la FAO sur la sécurité alimentaire et la nutrition (Forum FSN). Elles sont disponibles en ligne à l'adresse:

<http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/fr/>

Le Groupe d'experts de haut niveau remercie l'ensemble des examinateurs scientifiques pour leur examen de l'avant-projet (V1) du rapport. La liste complète des examinateurs scientifiques est disponible sur le site www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/fr/.

Nous remercions également de leur concours, de leurs suggestions et de leurs contributions au travail du HLPE les personnes suivantes: Adetutu Akinnifesi, Mary-Anne Bassoleil, Kaushik Bora, Adriano Castelli, Claire Breit-Corbière, Anne-Cécile Brit, Herman Brouwer, Jan Brouwers, Pallavi Chavan, Nina Coates, Domenico Dentoni, Philippine de Lattre, Gabrielle Edwards, Shenggen Fan, Maya Federman, Marco Fiorentini, Ingeborg Gaarde, Eliana Galarza Cabrera, Girma Gebreab Mengistu, Joost Guijt, Ayman Ibrahim Haija, Sheryl Hendricks, Narayan Hegde, Patrick Kalas, Ashish Kamra, Rahul Krishnan, Louisa J. M. Jansen, Elisabetta Maggi, Giulia Magistri, Renato Maluf, Nora McKeon, Alexandre Meybeck, Dimitrije Miskovic, Idman Muridi Ahmed, Emilie Muller, Sophia Murphy, Nandini Nayak, Subhadarshee Nayak, Lucie Poline, Chiara Pontillo, Suzanne Redfern, Fabio Ricci, Federico Roscioli, Diana Sarga, Sara Scherr, Kamel Shideed, Carlotta Silanos, Marianna Strunnikova, Marta Szymaniak, Sietze Vellema, R. Vijayamba and Jim Woodhill.

Les travaux du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition sont entièrement financés au moyen de contributions volontaires. Ses rapports sont des projets collectifs scientifiques indépendants qui portent sur des thèmes dont l'étude est demandée par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale en réunion plénière. Les rapports du HLPE sont des biens publics mondiaux. Le Groupe d'experts de haut niveau remercie les donateurs qui ont contribué, depuis 2010, au fonds fiduciaire du HLPE ou qui ont apporté des contributions en nature, lui permettant de mener ses travaux tout en conservant son indépendance. Depuis sa création, le HLPE a été soutenu par l'Allemagne, l'Australie, la Chine, l'Espagne, l'Éthiopie, la Fédération de Russie, la Finlande, la France, l'Irlande, Monaco, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, le Soudan, la Suède, la Suisse et l'Union européenne.

La version française a été établie sous la direction du Service de programmation et de documentation des réunions de la FAO (CPAM, Groupe de la traduction française).

BIBLIOGRAPHIE

- AAAA (Addis Ababa Action Agenda).** 2015. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*. 13–16 July 2015. Addis Ababa.
http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf
- Aarhus Convention.** 1998. *Convention on access to information, public participation in decision-making and access to justice in environmental matters*.
<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43e.pdf>
- Acquier, A., Valiorgue, B. & Daudigeos, T.** 2017. Sharing the shared value : a transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1) : 139–152. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2820-0>
- Adams, B. & Dayringer, S.** 2017. *UN partnerships in the public interest? Not yet*. Global Policy Watch No.18. <https://www.globalpolicy.org/home/271-general/53034-un-partnerships-in-the-public-interest-not-yet.html>
- Adams, B. & Martens, J.** 2015. *Fit for whose purpose? Private funding and corporate influence in the United Nations*. Global Policy Forum.
https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/images/pdfs/Fit_for_whose_purpose_online.pdf
- ADB (Asian Development Bank).** 2008. *Public–private partnership (PPP) handbook*. Manila.
<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf>.
- Adebayo, F.A. & Ayegbusi, E.T.** 2017. Public-private partnership as mechanism for employment creation in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 8(9): 178–185.
- Adekunle, A.A. & Fatunbi, A.O.** 2012. Approaches for setting-up multi-stakeholder platforms for agricultural research and development. *World Applied Sciences Journal*, 16(7): 981–988.
<https://pdfs.semanticscholar.org/d911/e9410035313c2875bdabadf122103e9c1c0d.pdf>
- Alpha A. & Sédogo S.** 2017. *Bilan de la mise en œuvre de l'Initiative NASAN au Burkina Faso*. July 2017. Rapport d'expertise Cirad pour l'AFD.
- Alvarez, S., Douthwaite, B., Thiele, G., Mackay, R., Córdoba, D. & Tehelen, K.** 2010. Participatory impact pathways analysis: a practical method for project planning and evaluation. *Development in Practice*, 20(8): 946–958.
- Andonova, L.B. & Levy, M.A.** 2003. Franchising global governance: making sense of the Johannesburg type II partnerships. *Yearbook of International Cooperation on Environment and Development*, 4: 19–31.
- Anguko, A.** 2018. *Livelihoods In Democratic Republic of Congo. Impact evaluation of the Purchase for Progress (P4P) Project*. Effectiveness Review Series 2015/16. Oxfam.
<https://oxfamlibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/620414/1/er-livelihoods-drc-effectiveness-review-160218-en.pdf>
- Anwar, A. & Aslam, M., eds.** 2015. *Pakistan water dialogue: consensus action plan to increase water-use efficiency and water capture for agriculture*. Unpublished. International Water Management Institute and USDA, Lahore.
- Alston, P. & Robinson, M., eds.** 2005. *Human rights and development. Towards mutual reinforcement*. In collaboration with the Center for Human Rights and Global Justice. New York University School of Law. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199284627.001.0001
- Atack, I.** 1999. Four criteria of development NGO legitimacy. *World Development*, 27(5): 855–864.
- AU (African Union).** 2003. *Declaration and declarations*. Assembly/AU/Decl.7 (II) Maputo, Mozambique, 10–12 July 2003. https://au.int/sites/default/files/decisions/9548-assembly_en_10_12_july_2003_auc_the_second_ordinary_session_0.pdf
- AU.** 2014. *Decisions, declarations and resolution*. Assembly/AU/Decl.1(XXIII). Malabo, Equatorial Guinea. 26–27 June 2014. https://au.int/sites/default/files/decisions/9661-assembly_au_dec_517_-_545_xxiii_e.pdf
- AU.** 2018. *Mobilization of domestic resources: fighting against corruption and illicit financial flows*. AU Commission. Department of Economic Affairs.
https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/34086-wd-dea_paper_stc_2018_mobilization_of_domestic_resources_fighting_against_corruption_iff_english_0.pdf
- AU/NEPAD (African Union/New Partnership for Africa's Development).** 2003. *Comprehensive Africa Agriculture Development Programme*. <http://au.nepad.org/publication/au-2003-maputo-declaration-agriculture-and-food-security>
- Bäckstrand, K.** 2006. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *Environmental Policy and Governance*, 16(5): 290–306.
- Bakewell, O. & Garbutt, A.** 2005. *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm, Sida.
- Bakker, K.** 2010. *Privatizing water: governance failure and the world's urban water crises*. Ithaca, USA, Cornell University Press.
- Banerjee, A.V., Cole, S. & Duflo, E.** 2004. *Banking reform in India*. India Policy Forum,
https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004_banerjee_cole_duflo.pdf

- Banerjee, A.V. & Duflo, E.** 2011. *Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty*. Public Affairs.
- Bansal, S., Khanna, M. & Jain S.** 2017. *The Corporate Social Responsibility Act in India: an early assessment*. Working Paper No. 120–17. South Asian Network for Development and Environment. http://www.sandeeonline.org/uploads/documents/publication/1106_PUB_WP_120_Sangeeta.pdf
- Baumol, W.J.** 2004. Welfare economics and the theory of the state. In C.K. Rowley & F. Schneider, eds. *The encyclopedia of public choice*, pp. 937–940. Boston, USA, Springer.
- Beath, A., BenYishay, A., d’Adda, G., Grosjean, P. & Weber, R.** 2015. *Decentralization, elite capture, and private contributions: experimental evidence from the Solomon Islands*. <http://economics.virginia.edu/sites/economics.virginia.edu/files/applied/yishay.pdf>
- Beccerra, M. & Gupta, A.K.** 1999. Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2): 177–203.
- Beisheim, M. & Liese, A., eds.** 2014. *Transnational partnerships: effectively providing for sustainable development?* Palgrave Macmillan.
- Beisheim, M. & Simon, N.** 2016. *Multistakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: improving accountability and transparency*. Analytical paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum. 11 March 2016. <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org/ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf>
- Bellows, A.C., Valente, F.L., Lemke, S. & de Lara, M.D.N.B., eds.** 2016. *Gender, nutrition, and the human right to adequate food: toward an inclusive framework*. Routledge. <https://www.routledge.com/Gender-Nutrition-and-the-Human-Right-to-Adequate-Food-Toward-an-Inclusive/Bellows-Valente-Lemke-Nunez-Burbano-de-Lara/p/book/9780415714457>
- Benn, J., Sangaré, C. & Hos, T.** 2017. *Amounts mobilised from the private sector by Official Development Finance interventions: guarantees, syndicated loans, shares in collective investment vehicles, direct investment in companies, credit lines*. OECD Development Co-operation Working Paper No. 36. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/8135abde-en>
- Berliner, D. & Prakash, A.** 2015. “Bluewashing” the firm? Voluntary Regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1): 115–138.
- Berti, P.R., Krasevec, J. & FitzGerald, S.** 2004. A review of the effectiveness of agriculture interventions in improving nutrition outcomes. *Public Health Nutrition*, 7(5): 599–609.
- Besley, T.** 1994. How do market failures justify interventions in rural credit markets? *The World Bank Research Observer*, 9(1): 27–47
- Beuret, J.E.** 1999. Petits arrangements entre acteurs... Les voies d'une gestion concertée de l'espace rural. *Nature Sciences Sociétés*, 7(1): 21–30. [https://doi.org/10.1016/S1240-1307\(99\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S1240-1307(99)80003-X)
- Bezanson, K.A. & Isenman, P.** 2010. Scaling up nutrition: a framework for action. *Food and Nutrition Bulletin*, 31(1): 178–186.
- Bezanson, K.A. & Isenman, P.** 2012. *Governance of new global partnerships: challenges, weaknesses and lessons*. Centre for Global Development, Policy Paper 014.
- Bhomik, S.** 2017. *CSR spend in India in FY 2017: rise in actual CSR spend, mild improvement in compliance*. https://csrbox.org/India_CSR_news_CSR-Spend-in-India-in-FY-2017--Rise-in-Actual-CSR-Spend,-Mild-Improvement-in-Compliance_70
- Bickman, L., ed.** 1987. *Using program theory in evaluation*. New Directions in Program Evaluation 33. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Bickman, L.** 1989. Barriers to the use of program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12: 387–390.
- Bickman, L., ed.** 1990. *Advances in program theory*. New Directions in Program Evaluation 47. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Biermann, F. & Gupta, A.** 2011. Accountability and legitimacy in earth system governance: a research framework. *Ecological Economics*, 70(11): 1856–1864.
- Biermann, F., Chan, M., Mert, A. & Pattberg, P.** 2007. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: does the promise hold? In P. Glasbergen, F. Biermann & A.P.J. Mol, eds. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*, pp. 239–260. Edward Elgar Publishing.
- Biermann, F., Betsill, M.M., Gupta, J., Kanie, N., Lebel, L., Liverman, D., Schroeder, H. & Siebenhüner, B. with contributions from Conca, K., da Costa Ferreira, L., Desai, B., Tay, S. & Zondervan, R.** 2009. *Earth system governance: people, places and the planet*. Science and Implementation Plan of the Earth System Governance Project. Earth System Governance Report 1, IHDP Report 20. Bonn, IHDP: The Earth System Governance Project. http://www.ihdp.unu.edu/docs/Publications/ESG/IHDP_ReportNo20_ESG_ReportNo1.pdf
- Biermann, F., Chan, S., Mert, A. & Pattberg, P.** 2012. The overall effect of partnerships for sustainable development: more smoke than fire. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan & A. Mert, eds. *Public-private partnerships for sustainable development: emergence, influence and legitimacy*, pp. 69–87. Edward Elgar Publishing.

- Blagescu, M., de Las Casas, L. & Lloyd, R.** 2005. *Pathways to accountability. A short guide to the GAP Framework*. London, One World Trust.
<http://www.who.int/management/partnerships/accountability/PathwaysAccountabilityGAPFramework.pdf>
- Blanc-Brude, F., Goldsmith, H. & Väilä, T.** 2006. *Ex ante construction costs in the European road sector: a comparison of public-private partnerships and traditional public procurement*.
http://www.eib.org/attachments/efs/efr_2006_v01_en.pdf
- Borja, R.M. & Oyarzún, P.J.** 2014. Strengthening local healthy food systems: an experiment in Ecuador's central highlands. In FAO/INRA. *Innovative markets for sustainable agriculture – How innovations in market institutions encourage sustainable agriculture in developing countries*, pp. 91–112, by A. Loconto, A.S. Poisot & P. Santacoloma, eds. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5907e.pdf>
- Borzaga, C. & Defourny, J., eds.** 2004. *The emergence of social enterprise*, Vol. 4. Psychology Press.
- Borzaga, C. & Sacchetti, S.** 2015. *Why social enterprises are asking to be multi-stakeholder and deliberative: an explanation around the costs of exclusion*. Euricse Working Papers, 75 | 15
- Botlhale, E.K.** 2016. Financing development through Public Private Partnerships (PPPs) in Botswana. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 4(1): 26–49.
- Bontrager Yoder, A.B., Liebhart, J.L., McCarty, D.J., Meinen, A., Schoeller, D., Vargas, C. & LaRowe, T.** 2014. Farm to elementary school programming increases access to fruits and vegetables and increases their consumption among those with low intake. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 46(5): 341–349.
- Boschet, C. & Rambonilaza, T.** 2018. Collaborative environmental governance and transaction costs in partnerships: evidence from a social network approach to water management in France. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(1): 105–123.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09640568.2017.1290589>
- Bovens, M., Goodin, R.E. & Schillemans, T., eds.** 2014. *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
- Bozeman, B.** 2007. *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*. Washington, DC, Georgetown University Press.
- Brem-Wilson, J.** 2015. Towards food sovereignty: interrogating peasant voice in the United Nations Committee on World Food Security. *Journal of Peasant Studies*, 42(1): 73–95.
<https://doi.org/10.1080/03066150.2014.968143>
- Brem-Wilson, J.** 2017. La Vía Campesina and the UN Committee on World Food Security: Affected publics and institutional dynamics in the nascent transnational public sphere. *Review of International Studies*, 43(2): 302–329. doi:10.1017/S0260210516000309
- Brinkerhoff, D.M. & Brinkerhoff, J.M.** 2011. Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1): 2–14.
- Bromley, D.W.** 1990. The ideology of efficiency: searching for a theory of policy analysis. *Journal of Environmental Economics and Management*, 19(1): 86–107.
<http://www.dieoff.com/Economics/BromleyTheIdeologyOfEfficiency.pdf>
- Brot für die Welt/Global Policy Forum/Misereor.** 2017. *Partnerschaft mit Risiken – Über die Chancen, Gefahren und Nebenwirkungen von Multi-Akteur-Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung*. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/ws-Dossier_5-2017_Web.pdf
- Brouwer, H., W. Hiemstra, S. van der Vugt & H. Walters.** 2013. Analysing stakeholder power dynamics in multi-stakeholder processes: insights of practice from Africa and Asia. *Knowledge Management for Development Journal* 9(3): 11–31. <http://journal.km4dev.org/>
- Brouwer, H., Woodhill, J. with Hemmati, M., Verhoosel, K. & van Vugt, S.** 2016. *The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Wageningen, Netherlands, Wageningen University and Research, Centre for Development Innovation, and Rugby, UK, Practical Action Publishing. <http://dx.doi.org/10.3362/9781780446691>
- Brühl, T.** 2007. Public-private partnerships. Unlike partners? assessing new forms of regulation. In S.A. Schirm, ed. *Globalization. State of the art and perspectives*, pp. 143–161. London, Routledge.
- Buck, L.E. & Bailey, I.D.** 2014. *Managing for resilience: framing an integrated landscape approach for overcoming chronic and acute food insecurity*. Washington, DC, EcoAgriculture Partners on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative. <https://ecoagriculture.org/publication/public-private-civic-partnerships-for-sustainable-landscapes/>
- Bull, B., Bøås, M. & McNeill, D.** 2004. Private sector influence in the multilateral system: a changing structure of world governance? *Global Governance*, 10(4): 481–498.
- Bulloch, G., Lacy, P. & Jurgens, C.** 2011. *Convergence economy: rethinking international development in a converging world*. London, Accenture Development Partnerships.
- CAISAN (Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional).** 2018a. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANASAN 2016-2019. Brazilian Government, Brasília. <http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/conferencias-2/encontro-5a-2/balanco-plansan.pdf>

- CAISAN (Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional).** 2018b. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANASAN 2016-2019. Balanço da Execução 2016/2017. Brazilian Government, Brasília.
<http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/conferencias-2/encontro-5a-2/balanco-plansan.pdf>
- Caron, P., Valette, E., Wassenaar, T., Coppens d'Eeckenbrugge, G. & Papazian V.** 2017. *Living territories to transform the world*. Paris, Ed. Quae. 274 p.
- Cash, D.W., Borck, J.C. & Patt, A.G.** 2006. Countering the loading-dock approach to linking science and decision making: comparative analysis of El Niño/Southern Oscillation (ENSO) forecasting systems. *Science, Technology, & Human Values*, 31(4): 465–494.
- CBFP (Congo Basin Forest Partnership).** 2016. *Cooperation Framework for Members of the Congo Basin Forest Partnership*. Adopted November 2016. <http://pfbc-cbfp.org/keydocs.html>
- CFS (Committee on World Food Security).** 2009. *Reform of the Committee on World Food Security*. Final version. CFS. 35th Session. Rome, 14, 15 and 17 October 2009. CFS:2009/2 Rev.2. <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/meeting/018/k7197e.pdf>
- CFS.** 2016a. *Experiences and good practices in the use and application of the voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security (VGGT) – summary and key elements*. 43rd Session. 17–21 October 2016. CFS 2016/43/8. <http://www.fao.org/3/a-mr218e.pdf>
- CFS.** 2016b. *Compilation of experiences and good practices in the use and application of the voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. June 2016. http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1516/OEWG_Monitoring/3rd_Meeting/Compilation_of_VGGT_Submissions_24_June_2016.pdf
- CFS.** 2017. *Evaluation of the Committee on World Food Security*. Final Report, 14 April. Rome.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor).** 2014. *CGAP Charter*. Adopted on 14 May 2014. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP%20Charter.pdf>
- CGAP.** 2017. *CGAP Annual report 2017*. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-FY17-Annual-Report.pdf>
- Chambers, R.** 1983. *Rural development – putting the last first*. Harlow, UK, Longmans, and New York USA, John Wiley and Sons.
- Chambers, R.** 1994a. The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, 22(7): 953–969. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_8.pdf
- Chambers, R.** 1994b. Participatory Rural Appraisal (PRA): analysis of experience. *World Development*, 22(9): 1253–1268. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_6.pdf
- Chambers, R.** 1994c. Participatory Rural Appraisal (PRA): challenges, potentials and paradigm. *World Development*, 22(10): 1437–1454. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_7_02.pdf
- Chambers, R.** 2010. *Paradigms, poverty and adaptive pluralism*. IDS Working Papers 344. Brighton, UK, Institute of Development Studies.
- Chambers, R., Karlan, D., Ravallion, M. & Rogers, P.** 2009. *Designing impact evaluations: different perspectives*. Working Paper 4. New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation (3ie).
- Chambers, S.** 2003. Deliberative democratic theory. *Annual Review of Political Science*, 6: 307–326.
- Cherry, K.A., Shepherd, M., Withers, P.J.A. & Mooney, S.J.** 2008. Assessing the effectiveness of actions to mitigate nutrient loss from agriculture: a review of methods. *Science of the Total Environment*, 406(1–2): 1–23. doi:10.1016/j.scitotenv.2008.07.015
- Cheyns, E.** 2011. Multi-stakeholder initiatives for sustainable agriculture: limits of the ‘inclusiveness’ paradigm. In S. Ponte, J. Vestergaard & P. Gibbon, eds. *Governing through standards: origins, drivers and limitations*, pp. 318–354. London, Palgrave.
- Chicksand, D.** 2015. Partnerships: the role that power plays in shaping collaborative buyer–supplier exchanges. *Industrial Marketing Management*, 48: 121–139.
- Chmielewska, D. & Souza, D.** 2011. *The food security policy context in Brazil*. Brasilia, International Policy Centre for Inclusive Growth. <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCCountryStudy22.pdf>
- CII (Confederation of Indian Industry).** 2013. *Handbook on corporate social responsibility in India*. <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2013/handbook-on-corporate-social-responsibility-in-india.pdf>
- Clapp, J. & Fuchs, D., eds.** 2009. *Corporate power in global agrifood governance*. Cambridge, USA, MIT Press.
- Clapp, J., Desmarais, A. & Margulis, M.** 2015. Mapping the state of play on the global food landscape. *Canadian Food Studies/La Revue canadienne des Études sur L'alimentation*, 2(2) : 1–6. doi:10.15353/cfs-rcea.v2i2.103
- Clark, A.M., Friedman, E.J. & Hochstetler, K.** 1998. The sovereign limits of global civil society: a comparison of NGO participation in UN world conferences on the environment, human rights, and women. *World Politics*, 51(1): 1–35.

- CNRF (Commission nationale de réforme foncière).** 2016. *Document de politique foncière*. Version définitive. Octobre 2016.
http://www.hubrural.org/IMG/pdf/document_de_politique_fonciere_vf_atelier_national_de_validation.pdf
- Cochran, C.E.** 1974. Political science and "the public interest". *The Journal of Politics*, 36(2): 327–355.
- Coleman, G.** 1987. Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects. *Project Appraisal*, 2(4): 251–259.
- Commission on Global Governance.** 1995. *Our global neighbourhood. The Report of the Commission on Global Governance*. Oxford, UK, Oxford University Press.
- CONCORD.** 2017. *Mixing means and ends: what role for (which) private sector in agriculture and food & nutrition security?* <https://library.concordeurope.org/record/1902/files/DEEEP-PAPER-2017-006.pdf>
- CONSEA (Brazilian Council on Food and Nutrition Security).** 2018. *Encontro Nacional da 5a Conferência +2 de Segurança Alimentar e Nutricional. Documento Síntese*. Brazilian Government, Brasília.
- Cooksy, L.J., Gill, P. & Kelly, P.A.** 2001. The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation. *Evaluation and Program Planning* 24: 119–128. https://ac.els-cdn.com/S0149718901000039/1-s2.0-S0149718901000039-main.pdf?_tid=4fd027a8-db55-11e7-9ebe-00000aacb361&acdnat=1512654692_76ca9226b8ce90adf7609062f91315e5
- Cornwal, A. & Nyamu-Musembi, C.** 2004. Putting the 'rights-based approach' to development into perspective. *Third World Quarterly*, 25(8): 1415–1437.
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L. eds.** 2008. *Corporate social Responsibility: readings and cases in a global context*. London, Routledge. 616 p. ISBN 9780415683258.
<https://thestylingbook.com/corporate-social-responsibility-readings-and-cases-in-a-global-context-free-related-books.html>
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L.** 2008. Corporate social Responsibility: in global context. In A. Crane, D. Matten & L. Spence. Eds. *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. pp. 3–20, Routledge.
https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/17680296/Chapter_1_CSR.pdf
- Dahler-Larsen, P.** 2011. *The evaluation society*. Stanford, USA, Stanford University Press.
- Damman, S., Eide, W.B. & Kuhnlein, H.V.** 2008. Indigenous peoples' nutrition transition in a right to food perspective. *Food Policy*, 33(2): 135–155.
- Dauvergne, P.** 2008. *The shadows of consumption: consequences for the global environment*. MIT Press.
- Dauvergne, P.** 2016. *Environmentalism of the rich*. MIT Press.
- de Gortari, R.S.** 1988. *Diconsa en la modernización comercial y la regulación del abasto popular*. Sistema de Distribuidoras Conasupo. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Demirguc-Kunt, A. & Klapper, L.** 2012. *Measuring financial inclusion. The Global Findex Database*. Policy Research Working Paper No. 6025. The World Bank Development Research Group. Finance and Private Sector Development Team. April 2012.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/453121468331738740/pdf/WPS6025.pdf>
- De Schutter, O. & Cordes, K.Y., eds.** 2011. *Accounting for hunger. The right to food in the era of globalisation*. Oxford, UK, and Portland, USA, Hart Publishing.
- de Souza, S.D.C.M., Filho, N.A. & Neder, H.D.** 2015. Food security in Brazil: an analysis of the effects of the Bolsa Família Programme. *Review of Agrarian Studies*, 5(2): 1–32.
- Devaux, A., Horton, D., Velasco, C., Thiele, G., López, G., Bernet, T., Reimpp. I. & Ordinola, M.** 2009. Collective action for market chain innovation in the Andes. *Food Policy*, 34: 31–38.
- Dentoni, D., Hospes, O. & Brent Ross, R.** 2012. Managing wicked problems in agribusiness: the role of multi-stakeholder engagements in value creation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, Special Issue B.
<https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/142273/2/introR.pdf>
- Dobermann, A.** 2017. *Mechanisms to stimulate change*. Video Chapter 7.3. in Feeding the Hungry Planet: Agriculture, Nutrition and Sustainability. AgMOOC. SDG Academy. Sustainable Development Solutions Network (SDSN). <https://courses.sdgacademy.org/learn/feeding-a-hungry-planet-agriculture-nutrition-and-sustainability-april-2018>
- Dodds, F.** 2015. *Multi-stakeholder partnerships: making them work for the Post-2015 Development Agenda*. http://www.un.org/en/ecosoc/newfuncnt/pdf15/2015partnerships_background_note.pdf
- Dorward, A.** 2013. Agricultural labour productivity, food prices and sustainable development impacts and indicators. *Food Policy*, 39: 40–50. <http://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.12.003>
- Drapéri, J-F.** 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, coll. Action sociale. ISBN 978-2100514854
- Drapéri, J-F.** 2005. *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*. Presses de l'économie sociale, ISBN 2-952385432
- Dryzek, J.S.** 2002. *Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestation*. Oxford, UK, Oxford University Press. ISBN 0-19-925043-X.
<http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/019925043X.001.0001/acprof-9780199250431>
- Dryzek, J.S.** 2012. *Foundations and frontiers of deliberative governance*. Oxford, UK, Oxford University Press.

- Dryzek, J.S. & Stevenson, H.** 2011. Global democracy and earth system governance. *Ecological Economics*, 70(11): 1865–1874.
- Dudkin, G. & Väilä, T.** 2006. *Transaction costs in public-private partnerships: a first look at the evidence. Competition and Regulation in Network Industries*, 1(2): 307–330.
- Duflo, E., Glennerster, R. & Kremer, M.** 2006. *Using randomization in development economics research: a toolkit*. Technical Working Paper No. 333. National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/t0333>
- Duncan, J.** 2015. *Global food security governance: civil society engagement in the reformed Committee on World Food Security*. Routledge Studies in Food, Society and Environment.
- Duncan, J.** 2016. Governing in a postpolitical era: civil society participation for improved food security governance. In D. Barling, ed. *Advances in food security and sustainability*, Vol. 1, pp. 137–161. Academic Press. ISBN 978-0-12-809863-9.
- Dyer, J.H. & Chu, W.** 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1): 57–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- EC (European Commission).** 2017. *Quality of public administration. A toolbox for practitioners*. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&furtherPubs=yes>
- Edwards, B. & Gillham, P.F.** 2013. Resource mobilization theory. *The Wiley Blackwell encyclopedia of social and political movements*. doi:10.1002/9780470674871.wbespm447
- Edwards, B. & McCarthy, J.D.** 2004. Resources and social movement mobilization. In D.A. Snow, S.A. Soule & H. Kriese, eds, *The Blackwell companion to social movements*, pp. 116–152. Malden, USA, Blackwell.
- Estrada-Carmona, N., Hart, A.K., DeClerck, F.A., Harvey, C.A. & Milder, J.C.** 2014. Integrated landscape management for agriculture, rural livelihoods, and ecosystem conservation: an assessment of experience from Latin America and the Caribbean. *Landscape and Urban Planning*, 129: 1–11.
- EURODAD.** 2013. *A dangerous blend? The EU's agenda to 'blend' public development finance with private finance*. <http://www.eurodad.org/files/pdf/1546054-a-dangerous-blend-the-eu-s-agenda-to-blend-public-development-finance-with-private-finance.pdf>
- Fan, S., Hedey, D., Laborde, D., Mason D'Croze, D., Rue, C., Sulser, T.B. & Wiebe, H.** 2018. *Quantifying the costs and benefits of ending hunger and undernutrition: examining the differences among alternative approaches*. Issue Brief. Washington, DC, IFPRI. <http://ebrary.ifpri.org/utis/getfile/collection/p15738coll2/id/132266/filename/132477.pdf>
- FANRPAN (Food, Agriculture and Natural Resources Policy Analysis Network).** 2017. *Strategy & Implementation Plan 2016-2023*. <https://www.fanrpan.org/sites/default/files/downloads/FANRPAN%20Strategy%20Document%20%28Exec%20Sum%29%202016%20-%202023.pdf>
- FAO.** 2008. *Market-oriented agricultural infrastructure: appraisal of public-private partnerships*, by M. Warner, D. Kahan & S. Lehel. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper No. 23. Rome. www.fao.org/docrep/011/i0465e/i0465e00.HTM
- FAO.** 2011. *Right to food: making it happen: progress and lessons learned through implementation*. Rome. <http://www.fao.org/docrep/014/i2250e/i2250e.pdf>
- FAO.** 2012. *Voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. Rome. <http://www.fao.org/docrep/016/i2801e/i2801e.pdf>
- FAO.** 2013. *Agribusiness public-private partnerships – a country report of Uganda.. Country case studies – Africa*. Rome. <http://www.fao.org/docrep/017/aq235e/aq235e.pdf>
- FAO.** 2014. *Ministerial Meeting on Governance and International Commodity Markets, 6 October 2014, Concept note*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-ml297e.pdf>
- FAO.** 2015a. *Hunger map*. <http://www.fao.org/publications/card/en/c/1a001c07-6567-4c0a-b5ca-b5b86bc0e881/>
- FAO.** 2015b. *FAO approaches to capacity development in programming: processes and tools. Learning Module 2 revised*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5243e.pdf>
- FAO.** 2015c. *Voluntary guidelines for securing sustainable small-scale fisheries in the context of food security and poverty eradication*. Rome. <http://www.fao.org/3/i4356en/l4356EN.pdf>
- FAO.** 2016. *Public-private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences*, by M. Rankin, E. Gálvez-Nogales, P. Santacoloma, N. Mhlanga N. & C. Rizzo. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5699e.pdf>
- FAO.** 2017a. *The future of food and agriculture – trends and challenges*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf>
- FAO.** 2017b. *Strategic work of FAO to reduce rural poverty*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6835e.pdf>
- FAO.** 2017c. *A good practice on multi-actor dialogue. The Voluntary Guidelines at the heart of Senegal's tenure reform*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6271e.pdf>
- FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO.** 2017. *The State of Food Security and Nutrition in the World. Building resilience for peace and food security*. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-l7695e.pdf>
- FAO/OIE/WHO/UN System Influenza Coordination/UNICEF/World Bank.** 2008. *Contributing to One World, One Health. A Strategic Framework for Reducing Risks of Infectious Diseases at the Animal-Human-Ecosystems Interface*. 14 October. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/aj137e/aj137e00.pdf>

- FAO/WFP.** 2017. *Special Report: FAO/WFP Crop and Food Security Assessment Mission to the Syrian Arab Republic.* https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000019654/download/?_ga=2.252811530.2097839748.1524389324-1083413974.1524389324
- Faysse, N.** 2006. Troubles on the way: an analysis of the challenges faced by multi-stakeholder platforms. *Natural Resources Forum*, 30(3): 219–229. <https://www.peaceportal.org/documents/130225323/130275120/Multistakeholder+platforms+-+problems.pdf>
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.** 1991. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in.* 2nd ed. Random House. http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf
- Foster, J.W. & Anand, A., eds.** 1999. *Whose world is it anyway? Civil society, the United Nations and the multilateral future.* Ottawa, United Nations Association in Canada.
- Fox, J.** 2005. Empowerment and institutional change: mapping “virtuous circles” of State-society Institutions. In R. Alsop, ed. *Power, rights and poverty. Concepts and connections*, pp. 68–92. Washington, DC. World Bank.
- Fox, J.** 2007a. *Accountability politics: power and voice in Mexico.* Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199208852.001.0001
- Fox, J.** 2007b. The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5): 663–671.
- Fox, T., Ward, H. & Howard, B.** 2002. *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study.* Corporate Responsibility for Environment and Development Programme. International Institute for Environment and Development. Study prepared for the Corporate Social Responsibility Practice. Private Sector Advisory Services Department. World Bank. October. <http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf>
- Franco, J.** 2014. *Reclaiming Free Prior and Informed Consent (FPIC) in the context of global land grabs.* Amsterdam, Transnational Institute.
- Fransen, L.W. & Kolk, A.** 2007. Global rule-setting for business: a critical analysis of multi-stakeholder standards. *Organization*, 14(5): 667–684. doi: 10.1177/1350508407080305
- Freckleton, M., Wright, A. & Craigwell, R.** 2012. Economic growth, foreign direct investment and corruption in developed and developing countries. *Journal of Economic Studies*, 39(6): 639–652. <https://doi.org/10.1108/01443581211274593>
- Freeman, R.E., Harrison, J.F., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & de Colle, S.** 2010. *Stakeholder Theory, The State of the Art.* Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R.E. & McVea, J.** 2001. A stakeholder approach to strategic management. In M.A. Hitt, R.E. Freeman & J.S. Harrison, eds. *The Blackwell handbook of strategic management*, pp. 189–207. Oxford, UK, Wiley-Blackwell.
- Freire, P.** 1968. *Pedagogy of the oppressed.* New York, USA, Seabury Press.
- Friede, G., Busch, T. & Bassen, A.** 2015. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5:4, 210-233, doi:10.1080/20430795.2015.1118917
- FSC (Forest Stewardship Council).** 2015. *FSC International Standard. FSC principles and criteria for forest stewardship.* FSC-STD-01-001 V5-2 EN. Bonn, Germany. <https://ic.fsc.org/en/document-center/id/59>
- Fuchs, D.** 2007. *Business power in global governance.* Boulder, USA, Lynne Rienner.
- Fuchs, D. & Kalfagianni, A.** 2010. The causes and consequences of private food governance. *Business and Politics*, 12(3): 1–34.
- Fuchs, D., Kalfagianni, A. & Havinga, T.** 2011. Actors in private food governance: the legitimacy of retail standards and multistakeholder initiatives with civil society participation. *Agriculture and Human Values*, 28(3): 353–367.
- Furubotn, E.G. & Richter, R., eds.** 1991. *The new institutional economics: a collection of articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics.* Tübingen, Germany, Mohr.
- Gaarde, I.** 2017. *Peasants negotiating a global policy space: La Vía Campesina in the Committee on World Food Security.* Routledge.
- GAFSP (Global Agriculture and Food Security Programme).** 2009. *Framework document.* [http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20Framework%20Document%20FINAL%20\(external\).pdf](http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20Framework%20Document%20FINAL%20(external).pdf)
- GAFSP.** 2016. Annual report. http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20AR16_Final_sprds%281%29.pdf
- GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).** 2017. *Annual Report 2015–16.* <http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2017/02/GAIN-Annual-Report-2015-2016-final.pdf>
- Galiani, S. Knack, S., Xu, L.I. & Zou, B.** 2014. *The effects of aid on growth: evidence from a quasi-experiment.* Policy Research Working Paper No. WPS 6865. Impact Evaluation Series No. IE 125. Washington, DC, World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/730581468159302660/The-effect-of-aid-on-growth-evidence-from-a-quasi-experiment>

- Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G. & Kaneklin, C.** 2014. Building social sustainability: multi-stakeholder processes and conflict management. *Social Responsibility Journal*, 10(4): 685–701. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2012-0134>
- Gamson, W.A.** 1975. *The strategy of social protest*. Homewood, USA, Dorsey Press.
- Garling, S., Hunt, J., Smith, D. & Sanders, W.** 2013. *Contested governance: culture, power and institutions in Indigenous Australia*. Canberra, ANU Press.
- Gasper, D.** 2000. Evaluating the 'logical framework approach' towards learning-oriented development evaluation. *Public Administration and Development*, 20(1): 17–28.
- Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P. & Cottier, B.** 2018. Are we moving beyond voluntary CSR? Exploring theoretical and managerial implications of Mandatory CSR resulting from the new Indian Companies Act. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3783-8>
- Gera, T., Sachdev, H.S. & Boy, E.** 2012. Effect of iron-fortified foods on hematologic and biological outcomes: systematic review of randomized controlled trials. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 96(2): 309–324.
- GFI (Global Financial Integrity).** 2017. Illicit financial flows to and from developing countries: 2005-2014. http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/04/GFI-IFF-Report-2017_final.pdf
- gFSC (Global Food Security Cluster).** Undated. *2017-2019 Strategic plan*. http://fscluster.org/sites/default/files/documents/strategic_plan17revised.pdf
- Ghoshal, S. & Moran, P.** 1996. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1): 13–47.
- Gilley, B.** 2009. *The right to rule: how states win and lose legitimacy*. New York, USA, Columbia University Press.
- Gitz, V.** 2016. Territorial food value chain for sustainable food systems: initiative from the French National Food Programme. French Ministry of Agriculture, Agrifood and Forestry. In A. Meybeck & S. Redfern, eds. *Sustainable value chains for sustainable food systems*. Rome. FAO. <http://www.fao.org/3/a-i6511e.pdf>
- GKP (Global Knowledge Partnership).** 2003. *Multi-stakeholder partnerships*. Issue Paper. Kuala Lumpur. <https://www.odi.org/resources/docs/2117.pdf>
- Glasbergen, P., Biermann, F. & Mol, A.P.J., eds.** 2007. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*. Edward Elgar Publishing.
- GloPan (Global Panel on Agriculture and Food Systems for Nutrition).** 2016. *Food systems and diets: facing the challenges of the 21st century*. Foresight Report. London. <https://www.glopan.org/foresight>
- Goetz, A.M.** 2003. Women's political effectiveness: a conceptual framework. In A.M. Goetz & S. Hassim, eds. *No shortcuts to power: African women in politics and policy making*. Zed Books.
- Gomes, F.S.** 2015. Conflicts of interest in food and nutrition. *Cad. Saúde Pública*, 31(10): 2039–2046.
- Gordon, K.** 2001. *The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison*. OECD Working Papers on International Investment, 2001/05. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/302255465771>
- Graziano da Silva, J., Del Grossi, M.E. & De França, C.G., eds.** 2011. *The Fome Zero (Zero Hunger) Program – the Brazilian experience*. Brasília, Ministry of Agrarian Development. <http://www.fao.org/3/a-i3023e.pdf>
- Gready, P.** 2008. Rights-based approaches to development: what is the value-added? *Development in Practice*, 18(6): 735–747.
- GSIA (Global Sustainable Investment Alliance).** 2016. *2016 Global Sustainable Investment Review*. http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2017/03/GSIR_Review2016.F.pdf
- GSO (Global Social Observatory).** 2015. *Consultation process on conflict of interest in the SUN movement – Final Report*. Geneva, Switzerland.
- GSO/SUN.** 2015. *Engaging in the SUN Movement: preventing and managing conflicts of interest*. Reference Note and toolkit. January 2015. <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Reference-Note-and-Toolkit-English.pdf>
- Gueslin, A.** 1987. *L'invention de l'économie sociale : le XIXe siècle français*. Paris. Économica.
- Habermas, J.** 1984. *The theory of communicative action*. Boston, USA, Beacon Press. ISBN 978-0807014011. http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_2795_0.pdf
- Hale, T.N.** 2008. Transparency, accountability, and global governance. *Global Governance*, 14(1): 73–94.
- Hale, T.N. & Mauzerall, D.L.** 2004. Thinking globally and acting locally: can the Johannesburg Partnerships coordinate action on sustainable development? *Journal of Environment & Development*, 13(3): 220–239. doi:10.1177/1070496504268699
- Halle, M. & Wolfe, R.** 2015. *Architecture for review and follow-up of the SDGs: Options for the High-Level Political Forum*. Briefing Note. International Institute for Sustainable Development.
- Hämäläinen, R., Kettunen, E., Marttunen, M. & Ehtamo, H.** 2001. Evaluating a framework for multi-stakeholder decision support in water resources management. *Group Decision and Negotiation*, 10(4): 331–353.
- Hanna, P. & Vanclay, F.** 2013. Human rights, indigenous peoples and the concept of free, prior and informed consent. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2): 146–157.
- Hardin, G.** 1968. The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859): 1243–1248.

- Hartley, N. & Wood, C.** 2005. Public participation in environmental impact assessment –implementing the Aarhus Convention. *Environmental Impact Assessment Review*, 25(4): 319–340.
- Hartwich, F., Tola, J., Engler, A., González, C., Ghezan, G., Vázquez-Alvarado, J.M.P., Silva, J.A., Espinoza, J.J. & Gottret, M.V.** 2007. *Building public–private partnerships for agricultural innovation*. Food Security in Practice Technical Guide Series. Washington, DC, International Food Policy Research Institute. <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/46707/2/Building%20Public-Private%20partnerships.pdf>
- Hawkes, C.** 2017. Policy coherence across the food system for nutrition: from challenge to opportunity? *GREAT Insights Magazine*, 6(4). <http://ecdpm.org/great-insights/sustainable-food-systems/policy-coherence-across-food-system-nutrition-challenge-opportunity/>
- He, B.** 2006. Western theories of deliberative democracy and the Chinese practice of complex deliberative governance. The search for deliberative democracy in China (2006): 133-148. In E.J.Leib & B. He, eds. *The search for deliberative democracy in China*. New York, USA, Palgrave Macmillan.
- He, B. & Warren, M.E.** 2011. Authoritarian deliberation: the deliberative turn in Chinese political development. *Perspectives on Politics*, 9(2): 269–289.
- Hearn, S. & Buffardi, A.L.** 2016. *What is impact?* A Methods Lab publication. London, Overseas Development Institute. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10302.pdf>
- Heiner, K., Buck, L., Gross, L., Hart, A. & Stam, N.** 2017. *Public-private-civic partnerships for sustainable landscapes – A practical guide for conveners*. EcoAgriculture Partners and IDH, the Sustainable Trade Initiative https://ecoagriculture.org/wp-content/uploads/2017/03/Public-Private-Civic-Partnerships-for-Sustainable-Landscapes-Practical-Guide-for-Conveners_web.pdf
- Hemmati, M.** 2002. *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. London, Earthscan/Routledge. <http://www.minuhemmati.net>
- Hemmati, M. & Dodds, F.** 2017. *Principles and practices of multi-stakeholder partnerships for sustainable development – guidance and oversight from UN decisions*. Prepared for a workshop of the Friends for Governance for Sustainable Development, New York, USA. <http://friendsofgovernance.org/index.php/papers/background-paper-for-session-1-principles-and-practices-of-multi-stakeholder-partnerships-for-sustainable-development-guidance-and-oversight-from-un-decisions/>
- Hemmati, M. & Rogers, F.** 2015. *Multi-stakeholder engagement and communication for sustainability. Beyond sweet-talk and blanket criticism – towards successful implementation*. London, CatalySD Sustainability | Communications.
- Hibbert, N.** 2017. Human rights and social justice. *Laws*. www.mdpi.com/2075-471X/6/2/7/pdf
- Hiemstra, W. Brouwer, H. & van Vugt, S.** 2012. *Power Dynamics in Multi-stakeholder processes: A balancing act*. http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/powerinmultistakeholderprocesses-abalancingact_synthesis2012.pdf
- Higgot, R.A., Underhill, G.R.D. & Bieler, A., eds.** 2000. *Non-state actors and authority in the global system*. London, Routledge.
- Himanshu.** 2018. Too little, too late: apathy towards the rural sector. *Economic & Political Weekly*, 53(9): 25–30.
- Hirsch Hadorn, G.H., Bradley, D., Pohl, C., Rist, S. & Wiesmann, U.** 2006. Implications of transdisciplinarity for sustainability research. *Ecological Economics*, 60(1): 119–128.
- Hirsch Hadorn, G.H., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Hoffmann-Riem, H., Joye, D., Pohl, C., Wiesmann, U. & Zemp, E.** 2008. The emergence of transdisciplinarity as a form of research. In G.H. Hirsch Hadorn, H. Hoffmann-Riem, S. Biber-Klemm, W. Grossenbacher-Mansuy, D. Joye, C. Pohl, U. Wiesmann & E. Zemp, eds. *Handbook of transdisciplinary research*, pp. 19–39. Springer.
- Hivos/IIED/KRC.** 2016. *Uganda Food Change Lab: planning for the future food system of Kabarole district*. September. <http://www.foodchangelab.org/assets/2016/09/food-lab-pub.pdf>
- HLPE.** 2013. *Investing in smallholder agriculture for food security*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i2953e.pdf>
- HLPE.** 2014. *Sustainable fisheries and aquaculture for food security and nutrition*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i3844e.pdf>
- HLPE.** 2015. *Water for food security and nutrition*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. Rome. <http://www.fao.org/3/a-av045e.pdf>
- HLPE.** 2016. *Sustainable agricultural development for food security and nutrition: what roles for livestock?* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5795e.pdf>
- HLPE.** 2017a. *Nutrition and food systems*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i7846e.pdf>

- HLPE.** 2017b. *Sustainable forestry for food security and nutrition*. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i7395e.pdf>
- Horton, D., Prain, G. & Thiele, G.** 2009a. *Perspectives on partnership: a literature review*. Working Paper 2009-3. Lima, International Potato Center. <http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/08/004982.pdf>
- Horton, S., Shekar, M., McDonald, C., Mahal, A. & Krystene Brooks, J.** 2009b. *Scaling up nutrition: what will it cost? (English)*. Directions in development; human development. Washington, DC, World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/655431468163481083/Scaling-up-nutrition-what-will-it-cost>
- Hospes, O., van der Valk, O.M.C. & van der Mheen-Sluijer, J.** 2012. Parallel development of five partnerships to promote sustainable soy in Brazil: solution or part of wicked problems? *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(B): 29–52.
- Hoxtell, W.** 2016. *Multi-stakeholder partnerships and the 2030 Agenda: challenges and options for oversight at the United Nations* https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/msps_and_the_2030_agenda-challenges_and_oversight_options.pdf
- Hudson, A.** 2001. NGOs' transnational advocacy networks: from 'legitimacy' to 'political responsibility'? *Global Networks*, 1(4): 331–352.
- Hulme, D.** 2000. Impact assessment methodologies for microfinance: theory, experience and better practice. *World Development*, 28(1): 79–98.
- IATP (Institute for Agriculture and Trade Policy).** 2016. *Farm to Head Start in Minnesota: planting the seeds for a community-centered food system*. https://www.iatp.org/sites/default/files/2016_10_20_F2CC_CaseStudy.pdf
- IDS/IFAD (Institute of Development Studies/International Fund for Agricultural Development).** 2015. *Brokering development: enabling factors for public-private-producer partnerships in agricultural value chains*. https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/6458/IFAD_IDS_CaseStudies_In_donesia_final_revised.pdf?sequence=5
- IFC (International Finance Corporation).** 2017. *Blended finance at IFC*. World Bank Group. Fact Sheet. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/45c23d804d9209fab2f8b748b49f4568/Blended-Finance-Factsheet-May2017.pdf?MOD=AJPERES>
- IFPRI (International Food Policy Research Institute).** 2015. *Global Nutrition Report 2015: actions and accountability to advance nutrition and sustainable development*. Washington, DC.
- IFPRI.** 2017a. *Global Food Policy Report*. Washington, DC.
- IFPRI.** 2017b. *Global hunger index: the inequalities of hunger*. Washington, DC.
- Iannotti, L.L., Lutter, C.K., Stewart, C.P., Riofrío, C.A.G., Malo, C., Reinhart, G., Palacios, A., Karp, C., Chapnick, M., Cox, K. & Waters, W.F.** 2017. Eggs in early complementary feeding and child growth: a randomized controlled trial. *Pediatrics*. <http://pediatrics.aappublications.org/cgi/content/abstract/140/1/e20163459?rss=1>
- ILC (International Land Coalition).** 2017. *The Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure: 5 years later*. Rome. http://www.landcoalition.org/sites/default/files/documents/resources/2017_9_vggt_brochure_web_sp_read_0.pdf
- INESCR (International Network for Economic, Social and Cultural Rights).** 2010. *Kuala Lumpur guidelines for a human rights approach to economic policy in agriculture*. ESCR-Net/Red-DESC/Réseau-Desc/Center of Concern. New York, USA. https://docs.escr-net.org/usr_doc/KualaLumpurGuidelines-Final-Full.pdf
- IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change).** 2014. *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Core Writing Team: R.K. Pachauri & L.A. Meyer, eds. Geneva, Switzerland. 151 p. https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full.pdf
- ISF (Initiative for Smallholder Finance).** 2016. *Inflection point: unlocking growth in the era of farmer finance*. <https://www.rafllearning.org/post/inflection-point-unlocking-growth-era-farmer-finance>
- ISPC (Independent Science and Partnership Council).** 2015. *Strategic study of good practice in AR4D partnership*. Rome. https://www.ispc.cgiar.org/sites/default/files/ISPC_StrategicStudy_Partnerships.pdf
- Jacob, J.** 2009. *A study on Kudumbashree project: a poverty eradication programme in Kerala*. http://kudumbashree.org/storage/files/ort1w_kshree%20study%20report2.pdf
- Jenkins, J.C.** 1983. Resource mobilization theory and the study of social movements. *Annual Review of Sociology*, 9: 527–553.
- Jha, P. & Acharya, N.** 2016. Public provisioning for social protection and its implications for food security. *Economic & Political Weekly*, 51(18): 98–106.
- Kalas, P.** 2007. *Multi-stakeholder partnerships and diplomacy in communications technology for development at the global policy level*. A Study of the UN Working Group on Internet Governance. Discussion Paper. Geneva, Switzerland, Diplo Foundation. <http://bit.ly/2D5kpv3>

- Kalas, P., Abubakar, A., Chavva, K., Gordes, A., Grovermann, C., Innes-Taylor, N., Ketelaar, J., Laval, E., Phillips, S. and Rioux, J.** 2017. Multi-stakeholder, multi-actor processes, platforms and networks for Climate Smart Agriculture. In *Enhancing Capacities for a Country-Owned Transition towards Climate Smart Agriculture*. Climate-Smart Agriculture Sourcebook 2nd Edition. FAO. Rome, Italy. <http://www.fao.org/climate-smart-agriculture-sourcebook/en/>
- Kania, J. & Kramer, M.** 2011. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. Winter 2011. https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf
- Kannan, K.P. & Raveendran, G.** 2017. *Poverty, women and capability: a study of the impact of Kerala's Kudumbashree system on its members and their families*. http://kudumbashree.org/storage/files/1yzdo_kshree%20full%20ms_kpkcorrected%20with%20cover_08.11.17-1.pdf
- Kara, J. & Quarless, D.** 2002. *Guiding principles for partnerships for sustainable development ('type 2 outcomes') to be elaborated by interested parties in the context of the World Summit on Sustainable Development (WSSD)*. Paper presented at the Fourth Summit Preparatory Committee (PREPCOM 4), Bali, Indonesia. http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/guiding_principles7june2002.pdf
- Keohane, R.O.** 2003. Global governance and democratic accountability. In D. Held & M. Koenig-Archibugi, eds. *Taming globalization: frontiers of governance*. John Wiley.
- King, A.** 2007. Cooperation between corporations and environmental groups: a transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32(3): 889–900.
- Knack, S. & Keefer, P.** 1995. Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics & Politics*, 7(3): 207–227. http://homepage.ntu.edu.tw/~kslin/macro2009/Knack&Keefer_1995.pdf
- Knowlton, L.W. & Phillips, C.C.** 2013. *The logic model guidebook: better strategies for great results*. Los Angeles, USA, SAGE Publications.
- Kolk, A.** 2012. Partnerships as a panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations. In M. Seitanidi & A. Crane, eds. 2013. *Social partnerships and responsible business: a research handbook*, pp. 15–43. Routledge. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2089577
- Kolk, A., van Dolen, W. & Vock, M.** 2010. Trickle effects of cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1): 123–137.
- Kurbalija, J. & Katrandjiev, V., eds.** 2006. *Multi-stakeholder diplomacy – challenges and opportunities*. DiploFoundation. <https://www.diplomacy.edu/resources/books/multistakeholder-diplomacy-challenges-and-opportunities>
- Kusters, C.S.L. & Batjes, K. with Wignoldus, S., Brouwers, J. & Baguma, S.D.** 2017. *Managing for sustainable development impact: an integrated approach to planning, monitoring and evaluation*. Wageningen, Netherlands, Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research, and Rugby, UK, Practical Action Publishing.
- Kusters, K., Buck, L., de Graaf, M., Minang, P., van Oosten, C. & Zagt, R.** 2018. Participatory planning, monitoring and evaluation of multistakeholder platforms in integrated landscape initiatives. *Environmental Management*, 62(1):170–181. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs00267-017-0847-y.pdf>
- Lama, M.P.** 2010. Chapter 17: SAARC Programs and Activities Assessment, Monitoring, and Evaluation. In S. Ahmed, S. Kelegama & E. Ghani. *Promoting Economic Cooperation in South Asia: Beyond SAFTA*. <http://sk.sagepub.com/books/promoting-economic-cooperation-in-south-asia>
- Lang, T. & Barling, D.** 2012. Food security and food sustainability: reformulating the debate. *The Geographical Journal*, 178(4): 313–326. doi:10.1111/j.1475-4959.2012.00480.x
- Lang, T., Barling, D. & Caraher, M.** 2009. *Food policy: integrating health, environment and society*. Oxford, UK, Oxford University Press.
- Lang, D., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P. & Swilling, M.** 2012. Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. *Sustainability Science*, 7: 25–43.
- Laville, J-L.** 2010. *The Solidarity Economy: An International Movement*. Conservatoire, National des Arts et Métiers (CNAM). Paris. https://drive.google.com/file/d/0B6NcZ_5NP-19Q0tyVGRCOUIBSmM/view
- Lawson, T. M.** 2012. *Impact of school feeding programs on educational, nutritional, and agricultural development goals: a systematic review of literature*. East Lansing, USA. Michigan State University.
- Lee, M. & Abbot, C.** 2003. The usual suspects? Public participation under the Aarhus Convention. *Modern Law Review*, 66(1): 80–108.
- Levesque, A.** 1993. *Partenaires multiples et projet commun: comment réussir l'impossible*. Paris, L'Harmattan.
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S. & Auld, G.** 2012. Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2): 123–152.
- Levine, M.E. & Forrence, J.L.** 1990. Regulatory capture, public interest, and the public agenda: toward a synthesis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6: 167–198.

- Lie, A.L. & Granheim, S.I.** 2017. *Multistakeholder partnerships in global nutrition governance: protecting public interest?* Tidsskr Nor Legeforen. doi: 10.4045/tidsskr.17.0627. <http://tidsskriftet.no/en/2017/10/global-helse/multistakeholder-partnerships-global-nutrition-governance-protecting-public>
- Lindgreen, A. & Swaen, V.** 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 1–7. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Lipsky, M.** 1968. Protest as a political resource. *American Political Science Review*, 62:1144–1158.
- Malkin, J. & Widavsky, A.** 1991. Why the traditional distinction between public and private goods should be abandoned. *Journal of Theoretical Politics*, 3 (4): 355–378.
- Maluf, R.** 2011. Consea's participation in building the National Food and Nutrition Security System and Policy. In J. Graziano da Silva, M.E. Del Grossi & C.G. De França, eds. *The Fome Zero (Zero Hunger) Program – the Brazilian experience*, pp. 287–289. Ministry of Agrarian Development, Brasilia.
- Maluf, R.S., Burlandy, L., Santarelli, M., Schottz, V. & Speranza, J.S.** 2015. Nutrition-sensitive agriculture and the promotion of food and nutrition sovereignty and security in Brazil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(8): 2303–2312.
- Margulis, M.E.** 2013. The regime complex for food security: implications for the global hunger challenge. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 19: 53–67, doi:10.5555/1075-2846-19.1.53.
- Marin, P.** 2009. *Public-private partnerships for urban water utilities. A review of experiences in developing countries.* Trends and Policy Options No. 8. Washington, DC, World Bank/PPIAF (Public-Private Infrastructure Advisory Facility). <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2703/53017.pdf?sequence=6&isAllowEd=y>
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J. & Dohrn, S.** 2009. Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 34(1): 1–7.
- Marsden, T.** 2013. From post-productionism to reflexive governance: contested transitions in securing more sustainable food futures. *Journal of Rural Studies*, 29: 123–134.
- Marshall, G.R.** 2013. Transaction costs, collective action and adaptation in managing complex social-ecological systems. *Ecological Economics*, 88: 185–194. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800913000141>
- Martens, J.** 2007. *Multistakeholder partnerships-future models of multilateralism?* Dialogue on Globalization No. 29. Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Martens, J. & Seit, K.** 2017. *Der Boom der Partnerschaften - Multi-Akteur-Partnerschaften in der 2030-Agenda in Partnerschaften mit Risiken - Über die Chancen, Gefahren und Nebenwirkungen von Multi-Akteur-Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung.* Dossier 5-2017. pp. 3–5. Brot für die Welt/Global Policy Forum/MISEREOR. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/ws-Dossier_5-2017_Web.pdf
- Martens, B., Mummert, U., Murrell, P. & Seabright, P.** 2002. *The institutional economics of foreign aid.* Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/the-institutional-economics-of-foreign-aid/B57BCB5A0B0E302A66BED4906F88CD88>
- McCarthy, J.D. & Zald, M.N.** 1977. Resource mobilization and social movements: a partial theory. *American Journal of Sociology*, 82: 1212–1241. <http://www.coss.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/computational-social-science-dam/documents/education/Fall2009/simulation/mccarthyald77.pdf>
- McKenna, B.J. & Graham, P.** 2000. Technocratic discourse: a primer. *Journal of Technical Writing and Communication*, 30(3): 223–251.
- McKeon, N.** 2009. *The United Nations and civil society: legitimating global governance—whose voice?* Zed Books Ltd.
- McKeon, R.** 2015. *Food security governance: empowering communities, regulating corporations.* Routledge.
- McKeon, N.** 2017. Are equity and sustainability a likely outcome when foxes and chickens share the same coop? Critiquing the concept of multistakeholder governance of food security. *Globalizations*, 14(3): 379–398. doi:10.1080/14747731.2017.1286168
- McKeon, N.** 2018. Global food governance. Between corporate control and shaky democracy. *Global Governance Spotlight 2/2018.* https://www.sef-bonn.org/fileadmin/Die_SEF/Publikationen/GG-Spotlight/ggs_2018-02_en.pdf
- McMichael, P.** 2005. Global development and the corporate food regime. In F.H. Buttel & P. McMichael, eds. *New directions in the sociology of global development*, pp. 265–299. Bingley, UK, Emerald Group Publishing.
- Mechlem, K.** 2004. Food security and the right to food in the discourse of the United Nations. *European Journal of Law*, 10(5): 631–648
- Mees-Buss, J. & Welch, C.** 2014. Taming a wicked problem? Unilever's interpretations of corporate social responsibility 2000–2012. *Progress in International Business Research*, 8: 265–291.
- Meinzen-Dick, R.S., Brown, L.R., Feldstein, H.S., & Quisumbing, A.R.** 1997. Gender, property rights, and natural resources. *World Development*, 25(8): 1303–1315.

- Mena, S. & Palazzo, G.** 2012. Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(3): 527–556.
- Mendonça Leão, M. & Maluf, R.S.** 2014. *Effective public policies and active citizenship: Brazil's experience of building a food and nutrition security system*. Oxfam.
- Mert, A. & Chan, S.** 2012. The politics of partnerships for sustainable development. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan & A. Mert, eds. *Public-private partnerships for sustainable development*, pp. 21–44. Edward Elgar Publishing.
- MFA.** 2013. *Public–private partnerships in developing countries: a systematic literature review*. IOB Study No. 378. The Hague, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (MFA). <http://www.oecd.org/dac/evaluation/IOBstudy378publicprivatepartnershipsindevelopingcountries.pdf>
- Minang, P., van Noordwijk, M., Freeman, O.E., Mbow, C., Leeuw, J. & Catacutan, D., eds.** 2015. *Climate-smart landscapes: multifunctionality in practice*. Nairobi, World Agroforestry Centre, (ICRAF). http://www.asb.cgiar.org/climate-smart-landscapes/digital-edition/resources/Climate-Smart_Landscapes-LR.pdf
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.** 2013. *Public-private partnerships in developing countries. A systematic literature review*. <https://www.government.nl/documents/reports/2013/06/13/iob-study-public-private-partnerships-in-developing-countries>
- Miranda, A.C., Gyori, M. & Veras Soares, F.** 2017. *Phase II of the PAA Africa programme: results and lessons learned*. International Policy Centre for Inclusive Growth. One Pager 343. February. ISSN 2318-9118. http://www.ipc-undp.org/pub/eng/OP343_Phase_II_of_the_PAA_Africa_programme.pdf
- Mitchell, J., & Leturque, H.** 2011. *WFP 2008–2013 Purchase for Progress (P4P) Initiative: a strategic evaluation (mid-term)*. Rome, World Food Programme.
- Mogues, T., Yu, B., Fan, S. & McBride, L.** 2012. *The impacts of public investment in and for agriculture: synthesis of the existing evidence*. Discussion Paper 01217. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Moran, M.** 2007. *Philanthropic foundations and the governance of global health: The Rockefeller Foundation and Product Development Partnerships*. Conference paper. 6th Pan-European International Relations Conference, Turin, Italy, 12–15 September.
- Morton, J.** 2009. *Why we will never learn: a political economy of aid effectiveness*. <http://www.jfmorton.co.uk/pdfs/Why%20We%20Will%20Never%20Learn.pdf>
- Murphy, S., Burch, D. & Clapp, J.** 2012. *Cereal secrets: the world's largest grain traders and global agriculture*. Oxfam Research Reports. <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en.pdf>
- Nagler, J.** 2018. *Co-creating partnerships to achieve the global goals. Our perspectives*. New York, USA, United Nations Development Programme. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2017/3/16/Co-creating-partnerships-to-achieve-the-Global-Goals.html>
- Narro, C., Roy, D., Okello, J., Avendaño, B., Rich, K., & Thorat, A.** 2009. Public–private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. *Food Policy*, 34(1): 8–15.
- National Treasury.** 2007. *Introducing public private partnerships in South Africa*. Public Private Partnerships Unit. <http://www.ppp.gov.za/Documents/Final%20Intro%20to%20PPP%20in%20SA%2021%2009%2007.pdf>
- Ndanuko, R.N., Tapsell, L.C., Charlton, K.E., Neale, E.P. & Batterham, M.J.** 2016. Dietary patterns and blood pressure in adults: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Advances in Nutrition*, 7(1): 76–89.
- Nederlof, S., Wongtschowski, M. & Van der Lee, F., eds.** 2011. *Putting heads together. Agricultural innovation platforms in practice*. KIT Publishers.
- Nelson, J.** 2002. *Building partnerships. Cooperation between the United Nations system and the private sector*. New York, USA, UN.
- Nestle, M.** 2001. Food company sponsorship of nutrition research and professional activities: a conflict of interest? *Public Health Nutrition*, 4(5): 1015–1022.
- NFSN (National Farm to School Network).** 2017. *Growing head start success with farm to early care and education*. <http://www.farmtoschool.org/Resources/Growing%20Head%20Start%20Success.pdf>
- NIAF (Nigeria Infrastructure Advisory Facility).** 2012. PPP Manual for Lagos State Office of Public – Private Partnership. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Lagos%20State_PPPManualFinal.pdf.
- North, D.C.** 1992. *Transaction costs, institutions, and economic performance*. San Francisco, USA, ICS Press.
- Nowotny, H.** 2000. Re-thinking science: from reliable knowledge to socially robust knowledge. In M. Weiss, ed. *Jahrbuch 2000 des Collegium Helveticum*, pp. 221–244. Zürich, Switzerland, Hg. mit Martina Weiss.
- NRSP (National Rural Support Programme).** 2017. *23rd annual progress report. 2016-2017. Scaling up social mobilization*. Islamabad. Pakistan. <http://www.nrsp.org.pk/Documents/NRSP-Annual-Report-2016-17.pdf>

- Nyeléni.** 2007. *Forum for Food Sovereignty*. Sélingué, Mali. 23–27 February 2007.
https://nyeleni.org/DOWNLOADS/Nyelni_EN.pdf
- ODI (Overseas Development Institute).** 2014. *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: a rough roadmap*. London.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).** 1991. *The DAC principles for the evaluation of development assistance*. Paris, OECD Publishing.
- OECD.** 2003. *Managing conflict of interest in the public service. OECD Guidelines and country experiences*. Paris, OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en>
- OECD.** 2005. *Managing conflict of interest in the public sector: a toolkit*. Paris, OECD Publishing, <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf>
- OECD.** 2011. *OECD Guidelines for multinational enterprises*. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>
- OECD.** 2012. *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
- OECD.** 2015a. *OECD Business and Finance Outlook 2015*. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264234291-en>
- OECD.** 2015b. *Making partnerships effective coalitions for action*. Development Co-operation Report 2015. https://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2015/making-partnerships-effective-coalitions-for-action_dcr-2015-7-en
- OECD.** 2016. *2020 projections of climate finance towards the USD 100 billion goal*. Technical Note. Paris, OECD Publishing. <https://www.oecd.org/environment/cc/Projecting%20Climate%20Change%202020%20WEB.pdf>
- OECD.** 2018a. *Making blended finance work for the Sustainable Development Goals*. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288768-en>
- OECD.** 2018b. *OECD DAC blended finance principles for unlocking commercial finance for the Sustainable Development Goals*. <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/OECD-Blended-Finance-Principles.pdf>
- Olawuyi, D.S.** 2016. *The human-rights approach to carbon finance*. Cambridge University Press.
- Olken, B.A. & Pande, R.** 2012. **Corruption in developing countries.** *Annual Review of Economics*, 4: 479–509. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080511-110917>
- Olney, D.K., Pedehombga, A., Ruel, M.T. & Dillon, A.** 2015. A 2-year integrated agriculture and nutrition and health behavior change communication program targeted to women in Burkina Faso reduces anemia, wasting, and diarrhea in children 3–12.9 months of age at baseline: a cluster-randomized controlled trial. *The Journal of Nutrition*. 145(6): 1317–1324. <https://doi.org/10.3945/jn.114.203539>
- Olokesusi, F.** 2005. Financing disaster mitigation in Nigeria: the imperative of public-private partnership. *Disaster Reduction in Africa: ISDR Informs*, 6: 17–25.
- Olson, M., Jr.** 1965. *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Revised edition. Cambridge, USA, Harvard University Press.
- Oosterveer, P., Adjei, B.E., Vellema, S. & Slingerland, M.** 2014. Global sustainability standards and food security: exploring unintended effects of voluntary certification in palm oil. *Global Food Security*, 3(3-4): 220–226.
- Ortmann, G.F. & King, R.P.** 2007. Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1): 40–68.
- Ostrom, E.** 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Ostrom, E.** 1998. A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action. *American Political Science Review*, 92(1): 1–22.
- Ostrom, E.** 2003. Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity and reputation. In E. Ostrom & J.A. Walker, eds. 2003. *Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons for experimental research*, pp. 19–78. New York, USA, Russell Sage Foundation.
- Ostrom, E.** 2010. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3): 641–672.
- Ostrom, E.** 2014. Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 6(4): 235–252.
- Otto, D.** 1996. Nongovernmental organizations in the United Nations system: the emerging role of international civil society. *Human Rights Quarterly*, 18(1): 107–141.
- Oxfam.** 2016. *Fiscal justice. Global track record*. <https://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/English/publications/cs-fiscal-justice-global-track-record-200916-en.pdf>
- Oxfam.** 2017. *Private-finance blending for development: risks and opportunities*. <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp-private-finance-blending-for-development-130217-en.pdf>
- Page, H.** 2013. *Global governance and food security as global public good*. Center on International Cooperation. New York University, USA
- Palmer, S. & Torgerson, D.J.** 1999. Economics notes: definitions of efficiency. *British Medical Journal*, 318(7191): 1136.

- Pareto, V.** 1906. *Manuale d'economia politica*. Milan, Italy, Società Editrice Libreria.
http://www.economics-reloaded.de/pdf-Dateien/vilfredo_pareto.pdf
- Park, J., Conca, K. & Finger, M., eds.** 2008. *The crisis of global environmental governance: Towards a new political economy of sustainability*. Abingdon, UK, and New York, USA, Routledge,
- Patel, R.** 2009. Food sovereignty. *The Journal of Peasant Studies*, 36(3): 663–706.
- Pattberg, P. & Widerberg, O.** 2016. Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: conditions for success. *Ambio*, 45(1): 42–51. doi: 10.1007/s13280-015-0684-2.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4709349/>
- Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S. & Mert, A.** 2012. *Public–private partnerships for sustainable development. Emergence, influence and legitimacy*. Edward Elgar Publishing.
- Pawson, R.** 2013. *The science of evaluation – a realist manifesto*. SAGE Publications.
- Paxton, P., Hughes, M.M. & Painter, M.A.** 2010. Growth in women's political representation: a longitudinal exploration of democracy, electoral system and gender quotas. *European Journal of Political Research*, 49(1): 25–52.
- PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).** 2010. *PEFC international standard; requirements for certification schemes*. PEFC ST 1003:2010. Geneva, Switzerland. PEFC Council.
https://www.pefc.org/images/documents/PEFC_ST_1003_2010_SFM_Requirements_2010_11_26.pdf
- Peters, A. & Handschin, L., eds.** 2012. *Conflicts of interest in global, public and corporate governance*. Cambridge University Press.
- Ponte, S., & Cheyns, E.** 2013. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. *Global Networks*, 13(4): 459–477. doi: 10.1111/glob.12011
- Ponte, S., Gibbon, P. & Vestergaard, J., eds.** 2011. *Governing through standards: origins, drivers and limitations*. Palgrave Macmillan.
- Prada, V. & Castro, N.** 2016. The World Banana Forum: a multistakeholder platform to develop practical guidance for sustainable banana value chains. In A. Meybeck & S. Redfern. 2016. *Sustainable value chains for sustainable food systems. A workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*, pp. 163–177. 8–9 June 2016. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-i6511e.pdf>
- Prato, S.** 2014. Editorial: the struggle for equity: rights, food sovereignty and the rethinking of modernity. *Development*, 57(3-4): 311–319. <https://doi.org/10.1057/dev.2015.47>
- Przeworski, A., Stokes, S.C. & Manin, B., eds.** 1999. *Democracy, accountability, and representation*. Vol. 2. Cambridge University Press.
- Pye-Smith, C.** 2009. *Seeds of hope: a public-private partnership to domesticate a native tree, Allanblackia, is transforming lives in rural Africa*. Nairobi, World Agroforestry Centre.
<http://www.worldagroforestry.org/downloads/Publications/PDFS/B16262.pdf>
- Quisumbing, A.R., & McClafferty, B.F.** 2006. *Using gender research in development*. Food Security in Practice Technical Guide Series. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Quisumbing, A.R., Brown, L.R., Feldstein, H.S., Haddad, L. & Peña, C.** 1995. *Women: the key to food security*. Food Policy Report. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Ramachandran, V.K. & Swaminathan, M., eds.** 2005. *Financial liberalisation and rural credit in India*. New Delhi, Tulika Books.
- Rao, P.K.** 2003. *The economics of transaction costs: theory, methods and applications*. London, Palgrave.
- Ravallion, M.** 2008. Evaluating anti-poverty programs. In T.P. Schultz & J. Strauss, eds. *Handbook of development economics*. Volume 4, pp. 3787–3846. Elsevier.
- Ray, B. & Bhattacharaya, R.N.** 2011. Transaction costs, collective action and survival of heterogeneous co-management institutions: case study of forest management organisations in West Bengal, India. *The Journal of Development Studies*, 47(2): 253–273.
- Reddy, S.G.** 2012. Randomise this! *Review of Agrarian Studies*, 2(2).
http://www.ras.org.in/randomise_this_on_poor_economics
- Reid, S., Hayes, J.P. & Stibbe, D.T.** 2015. *Platforms for partnership: emerging good practice to systematically engage business as a partner in development*. Oxford, UK, The Partnering Initiative.
- Remig, M.C.** 2015. Unraveling the veil of fuzziness: a thick description of sustainability economics. *Ecological Economics*, 109: 194–202.
- Rhodes, R.A.W.** 1997. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Richter, J.** 2003. Global public private 'partnerships': how to ensure that they are in the public interest? *SCN News*, 26: 8–11. https://www.unscn.org/web/archives_resources/files/scnnews26.pdf
- Richter, J.** 2004. Public–private partnerships for health: a trend with no alternatives? *Development*, 47(2): 43–48. <http://aaci-india.org/Resources/Judiths-paper-on-PPIs.pdf>
- Richter, J.** 2005. *Conflicts of interest and policy implementation. Reflections from the fields of health and infant feeding*. Geneva, Switzerland, International Baby Food Action Network/Geneva Infant Feeding Association (IBFANGIFA). <http://www.ibfan.org/art/538-1.pdf>
- Richter, J.** 2015. Conflicts of interest and global health and nutrition governance - The illusion of robust principles. *BMJ*. <http://www.bmj.com/content/349/bmj.g5457/rr>

- Rioux, J. & Kalas, P.** 2017. Capacity development at multiple-levels for effective implementation of sustainable land management. In FAO. *Sustainable Land Management (SLM) in practice in the Kagera Basin: lessons learned for scaling up at landscape level*, pp. 82–85. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6085e.pdf>
- Risse, T.** 2000. "Let's argue!": communicative action in world politics. *International Organization*, 54(1): 1–39.
- Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann U. & Zimmermann, A.** 2007. Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: the role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1): 23–37.
- Rocha, C.** 2009. Developments in National Policies for Food and Nutrition Security in Brazil. *Development Policy Review*, 27(1): 51–66.
- Rocha, C.** 2016. Work in progress: addressing food insecurity in Brazil. In M. Caraher & J. Coveney, eds. *Food poverty and insecurity: international food inequalities*, pp. 105–115. Springer.
- Roche, C.J.R.** 1999. *Impact assessment for development agencies: learning to value change*. Oxfam, 1999.
- Rodwin, M.A.** 1993. *Medicine, money and morals: physician's conflict of interest*. New York, USA, and Oxford, UK, Oxford University Press
- Rogers, P.J.** 2008. Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1): 29–48
- Roloff, J.** 2008a. A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, 17(3): 311–325.
- Roloff, J.** 2008b. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1): 233–250.
- Rosendahl, J., Zanella, M.A., Rist, S., & Weigelt, J.** 2015a. Scientists' situated knowledge: strong objectivity in transdisciplinarity. *Futures*, 65: 17–27.
- Rosendahl, J., Zanella, M.A., Weigelt, J. & Durand, J-M.** 2015b. *Pro-poor resource governance under changing climates*. Rome, International Fund for Agricultural Development, and Potsdam, Germany, Institute for Advanced Sustainability Studies. <https://www.ifad.org/documents/10180/84220ddf-3be7-45aa-a6ed-dc05ae473e62>
- Rothstein, B.** 2009. Creating political legitimacy: electoral democracy versus quality of government. *American Behavioral Scientist*, 53(3): 311–330.
- Rothstein, B. & Teorell, J.** 2008. What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21(2): 165–190. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.9533&rep=rep1&type=pdf>
- SAARC (South Asian Association for Regional Co-operation).** 1992. *Meeting the Challenge*. Report of the Independent South Asian Commission on Poverty Alleviation. Kathmandu: Secretariat of the South Asian Association for Regional Cooperation.
- Samuelson, P.A.** 1954. The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36(4): 387–389. doi:10.2307/1925895
- Saner, R.** 2007. Development diplomacy by non-state actors: an emerging form of multi-stakeholder diplomacy. In J. Kurbalija & V. Katrandjiev, eds. *Multi-stakeholder diplomacy - challenges and opportunities*. DiploFoundation. https://www.diplomacy.edu/sites/default/files/Multistakeholder%2BDiplomacy_Part6.pdf
- Schäfferhoff, M., Campe, S. & Kaan, C.** 2009. Transnational public-private partnerships in international relations: making sense of concepts, research frameworks, and results. *International Studies Review*, 11: 451-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2486.2009.00869.x>
- Scherr, S.J., Shames, S.A. & Friedman, R.** 2013. *Defining integrated landscape management for policy makers*. Ecoagriculture Policy Focus No. 10. Washington, DC, EcoAgriculture Partners. http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/IntegratedLandscapeManagementforPolicymakers_Brief_Final_Oct_24_2013_smallfile.pdf
- Schmidt-Traub, G. & Sachs, J.D.** 2015. *Financing sustainable development: implementing the SDGs through effective investment strategies and partnerships*. Working Paper. New York, USA, Sustainable Development Solutions Network.
- Scholte, J.A.** 2004. Civil society and democratically accountable global governance. *Government and Opposition*, 39(2): 211–233.
- Schouten, G., Leroy, P. & Glasbergen, P.** 2012. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: the roundtables on responsible soy and sustainable palm oil. *Ecological Economics*, 83: 42–50.
- Seeletse, S.M.** 2016. Performance of South African private-public partnerships. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2): 19–26.
- SEEPOR Consultancy.** 2014. *Impacts of Leasehold Forestry on Livelihoods and Forest Management (UTF/NEP/072)*. Submitted to FAO. FAO Representation Office, Pulchowk, Lalitpur. December 2014. <http://www.fao.org/3/a-az862e.pdf>

- Shekar, M., Kakietek, J.J., Dayton, J.M. & Dylan, W.** 2017. *An investment framework for nutrition: reaching the global targets for stunting, anemia, breastfeeding, and wasting*. Directions in development; human development. Washington, DC, World Bank Group.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/793271492686239274/An-investment-framework-for-nutrition-reaching-the-global-targets-for-stunting-anemia-breastfeeding-and-wasting>
- Shelanski, H.A. & Klein, P.G.** 1995. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(2): 335–361.
- Simmons, A.J.** 2001. *Justification and legitimacy: essays on rights and obligations*. Cambridge University Press. 276 p.
- SNV.** 2017. *V4CP Annual Report 2017*.
https://rsr.akvo.org/media/db/project/3971/document/V4CP%20Annual%20Report%202017_HUq7Mcz.pdf
- Sojamo, S., Keulertz, M., Warner, J. & Allan, J.A.** 2012. Virtual water hegemony: the role of agribusiness in global water governance. *Water International*, 37(2): 169–182.
- Sovacool, B.K. & Andrews, N.** 2015. Does transparency matter? Evaluating the governance impacts of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Azerbaijan and Liberia. *Resources Policy*, 45: 183–192.
- Sridhar, D.** 2012. Who sets the global health research agenda? The challenge of multi-bi financing. *PLoS Medicine*, 9(9): e1001312.
- Staggenborg, S.** 1988. The consequences of professionalization and formalization in the prochoice movement. *American Sociological Review*, 53(4): 585–605.
- Steffek, J. & Hahn, K., eds.** 2010. *Evaluating transnational NGOs: legitimacy, accountability, representation*. Palgrave Macmillan.
- Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R. & Befani, B.** 2012. *Broadening the range of designs and methods for impact evaluations*. Report of a study commissioned by the Department for International Development, London. Working Paper 38.
- Stiglitz, J.** 1998. Distinguished lecture on economics in government: the private uses of public interests: incentives and institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(2): 3–22.
- Storeng, K.T.** 2014. The GAVI Alliance and the ‘Gates approach’ to health system strengthening. *Global Public Health*, 9(8): 865–879.
- Sumberg, J. & Sabates-Wheeler, R.** 2011. Linking agricultural development to school feeding in sub-Saharan Africa: theoretical perspectives. *Food Policy*, 36(3): 341–349.
- SUN Movement (Scaling Up Nutrition).** 2011. *Scaling Up Nutrition: a framework for action*. Reprint April 2011. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/pdf/SUN_Framework.pdf
- SUN Movement.** 2016. *Strategy and roadmap (2016-2020)*. http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/09/SR_20160901_ENG_web_pages.pdf
- SUN Movement.** 2017. *Progress Report 2017*. http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2017/11/SUN_Main_Report_ENG_2017_WEB2.pdf
- Swensson, L.F.J.** 2015. *Institutional procurement of food from smallholder farmers. The case of Brazil*. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-bc569e.pdf>
- Swinburn, B., Kraak, V., Rutter, H., Vandevijvere, S., Lobstein, T., Sacks, G., Gomes, F., Marsh, T. & Magnusson, R.** 2015. Strengthening of accountability systems to create healthy food environments and reduce global obesity. *The Lancet*, 385(9986): 2534–2545.
- Thabrew, L., Wiek, A. & Ries, R.** 2009. Environmental decision making in multi-stakeholder contexts: applicability of life cycle thinking in development planning and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 17(1): 67–76.
- The Lancet.** 2008. *Maternal and child undernutrition*. <https://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition>
- The Partnering Initiative.** 2011. *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering*. Oxford, UK, The Partnering Initiative.
<https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>
- Thiele, G., Devaux, A., Reinoso, I., Pico, H., Montesdeoca, F., Pumisacho, M., Andrade-Piedra, J.L., Velasco, C., Flores, P., Esprella, R., Thomann, A., Manrique, K. & Horton, D.** 2011. Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(3): 423–433.
- Thompson, D.F.** 2005. Understanding financial conflicts of interest. In D.F. Thompson. *Thompson. Restoring responsibility: ethics in government, business and healthcare*, pp. 290–299. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- UN (United Nations).** 2003. *Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector*. Report of the Secretary-General. A/58/227.
<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N03/461/70/PDF/N0346170.pdf?OpenElement>
- UN.** 2008. *United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples*.
http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf
- UN.** 2011. *Guiding principles on business and human rights*.
http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
- UN.** 2012. *The future we want*. Final declaration of the Rio+20 Conference.
http://www.un.org/disabilities/documents/rio20_outcome_document_complete.pdf

- UN.** 2014. *Report of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing*. New York, USA. <http://www.un.org/esa/ffd/publications/report-icesdf.html>
- UN.** 2015. *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. A/RES/70/1. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- UN.** 2017. *Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: our promise for dignity, prosperity and peace on a healthy planet*. Report of the Secretary-General. A/72/684-E/2018/7. 21 December 2017. <http://undocs.org/A/72/684>
- UN.** 2018. *Summaries and key messages of papers produced by the CDP Sub-group on Leaving No One Behind*. Committee for Development Policy. 20th Plenary session. UN, New York, USA, 12–16 March 2018. <https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/CDP-2018-Summary-LNOB.pdf>
- UN Global Compact.** 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the cooperation between the United Nations and the business sector*. First issued in 2000, revised in 2009 and 2015 as requested by the UN General Assembly Resolution A/RES/68/234. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf
- UNCED (United Nations Conference on Environment and Development).** 1992. *The Rio Declaration on Environment and Development*. June 1992. Rio de Janeiro. http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/RIO_E.PDF
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).** 2014. *World Investment Report 2014. Investing in the SDGs: an action plan*. Geneva, Switzerland. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf
- UNDEF (United Nations Democracy Fund).** 2015. *Evaluation Report: UDF-YEM-10-378 – empowering local CSOs in Yemen through participation in local governance*. <https://www.undeflessonslearned.org/wp-content/uploads/2017/04/UDF-YEM-10-378-ER-1.pdf>
- UNDG (United Nations Development Group).** 2011. *Results-based management handbook*. <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>
- UNDP (United Nations Development Programme).** 2013. *Policy on due diligence and partnerships with the private sector* (2013) https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/BERA_Partnerships_UNDP%20private%20sector%20due%20diligence%20policy%202013_FINAL.pdf&action=default
- UNGA (United Nations General Assembly).** 2014. *Final report: the transformative potential of the right to food*, Report of the Special Rapporteur on the right to food, Olivier De Schutter, A/HRC/25/57. New York, USA. www.srfood.org/images/stories/pdf/officialreports/20140310_finalreport_en.pdf
- UNGA.** 2015. *Towards global partnerships: a principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners*. A/RES/70/224. Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015. http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/224
- UNGA.** 2018. *Statement by H.E. Mr. Miroslav Lajčák, President of the 72nd Session of the UN General Assembly*. Private Sector Luncheon on Financing for Development. <https://www.un.org/pga/72/2018/02/13/private-sector-luncheon-on-financing-for-development/>
- UNHCHR (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights).** 2006. *Frequently asked questions on a human rights-based approach to development cooperation*. New York, USA, and Geneva, Switzerland. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf>
- UNHCHR.** 2012. *Underwriting the poor: a global fund for social protection*, by O. de Schutter & M. Sepúlveda. Briefing Note 07. http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Food/20121009_GFSP_en.pdf
- UNICEF.** 2018. *UNICEF Humanitarian Action for Children 2018. Overview*. <https://www.unicef.org/appeals/>
- UNSCN (UN System Standing Committee on Nutrition).** 2017. *Global governance for nutrition and the role of UNSCN*. Rome. <https://www.unscn.org/en/unscn-publications?idnews=1653>
- USAID (United States Agency for International Development).** 2005. *Building public-private partnerships. South Africa Final Report*. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacq387.pdf
- USAID/CEA (United States Agency for International Development/Committee for Economic Development).** 2016. *Public-private partnerships for development: a handbook for business*. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadm959.pdf
- Utting, P.** 2001. UN-business partnerships: whose agenda counts? *Transnational Associations/Associations Transnationales*, (3): 118–129.
- Utting, P.** 2015. Corporate accountability, fair trade and multi-stakeholder regulation. In L.T. Reynolds & E.A. Bennett, eds. *Handbook of research on fair trade*, pp. 61–79. Edward Elgar Publishing.
- Utting, P. & Marques, J.C., eds.** 2013. *Corporate social responsibility and regulatory governance: towards inclusive development?* 2nd ed. International Political Economy Series, Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan for United Nations Research Institute for Social Development.
- Utting, P. & Zammit, A.** 2009. United Nations-Business Partnerships: good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90(1): 39–56.

- Valente, F.** 2016. *Nutrition and food - how government for and by the people became government for and by the TNCs*. Transnational Institute. <https://www.tni.org/en/article/nutrition-and-food-how-government-for-and-of-the-people-became-government-for-and-by-the>
- Van der Ploeg, J.D., Jingzhong, Y. & Schneider, S.** 2012. Rural development through the construction of new, nested, markets: comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Journal of Peasant Studies*, 39(1): 133–173.
- Van Huijstee, M. & Glasbergen, P.** 2008. The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5): 298–310. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.171>
- Van Huijstee, M., Francken, M. & Leroy Nijmegen P.** 2007. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. *Journal of Environmental Sciences*, 4(2): 75–89. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15693430701526336>
- Van Mierlo, B.C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J. F.G., de Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A.C. & Leeuwis, C.** 2010. *Reflexive monitoring in action. A guide for monitoring system innovation projects*. Wageningen, Communication and Innovation Studies, Wageningen University, and Athena Institute.
- Van Tulder, R., Seitanidi, M.M., Crane, A. & Brammer, S.** 2016. Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1): 1–17.
- van Wijk, J., Vellema, S. & van Wijk, J.** 2011. Institutions, partnerships and institutional change: towards a theoretical framework. Working Paper 009. Rotterdam, Netherlands, The Partnerships Resource Centre. https://repub.eur.nl/pub/77647/009_-_institutions_partnerships_and_institutional_change_digital.pdf
- Vedung, E.** 1997. *Public policy and program evaluation*. New Brunswick, USA, and London, Transaction Publishers.
- Vermeulen, S., Woodhill, A.J., Proctor, F., & Delnoye, R.** 2008. *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets*. Wageningen, Netherlands, International Institute for Environment and Development, Centre for Development Innovation. <http://edepot.wur.nl/248994>
- Vervynckt, M. & Romero, M.J.** 2017. *Public-private partnerships: defusing the ticking time bomb*. 2017. European Network on Debt and Development. <http://www.eurodad.org/files/pdf/59d5d29434577.pdf>
- Victor, D.G., Raustilia, K. & Skolnikoff, E., eds.** 1998. *The implementation and effectiveness of international environmental treaties. Theory and practice*. Cambridge, USA, MIT Press.
- Vitolo, M.R., Bortolini, G.A., Campagnolo, P.D. & Hoffman, D.J.** 2012. Maternal dietary counseling reduces consumption of energy-dense foods among infants: a randomized controlled trial. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 44(2): 140–147.
- Vivero Pol, J.L.** 2013. *Food as a commons: reframing the narrative of the food system*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2255447
- Vivero Pol, J.L.** 2014. *The food commons transition: collective actions for food and nutrition security*. Food sovereignty: a critical dialogue. Conference Paper #89, International Institute of Social Studies (ISS), The Hague.
- Vivero Pol, J.L.** 2017. The idea of food as commons or commodity in academia. A systematic review of English scholarly texts. *Journal of Rural Studies*, 53: 182–201.
- Voss, J.P., Bauknecht, D. & Kemp, R., eds.** 2006. *Reflexive governance for sustainable development*. Edward Elgar Publishing.
- Wageningen Centre for Development Innovation/Centre for Business and Development (Institute of Development Studies)/Sustainable Food Lab/The Partnering Initiative/Ashley Insight.** 2017. *Structured Scan 02 - General Observations from MSP structured scans*, Funded by the Rockefeller Foundation. <http://msplatforms.org/wp-content/uploads/2017/10/Structured-Scan-02.pdf>
- Ward, T.** 2011. The right to free, prior, and informed consent: indigenous peoples' participation rights within international law. *Northwestern Journal of International Human Rights*, 10: 54–84.
- Warner, J.F.** 2006. More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development*, 22(1): 15–35.
- Wates, J.** 2005. The Aarhus Convention: a driving force for environmental democracy. *Journal for European Environmental and Planning Law*, 2(1): 2–11.
- Watson, D.D.** 2015. *The political economy of food price policy: a synthesis*. WIDER Working Paper 2015/117. Helsinki, UNU-WIDER. <https://www.wider.unu.edu/publication/political-economy-food-price-policy-7>
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).** 2002. *The business case for sustainable development*. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. Geneva.
- Weber, M.** 1958. The three types of legitimate rule. *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4(1): 1–11.
- WEF (World Economic Forum).** 2016. *Insights from blended finance investment vehicles & facilities*. ReDesigning Development Finance Initiative. A Joint Initiative of WEF and OECD. Paris/Cologne, Switzerland. www3.weforum.org/docs/WEF_Blended_Finance_Insights_Investments_Vehicles_Facilities_report_2016.pdf

- Weiss, C.H.** 1972. *Evaluation research. Methods for assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs, USA, Prentice-Hall. <http://65.182.2.242/docum/crid/Febrero2005/pdf/eng/doc345/doc345-contenido.pdf>
- Weiss, C.H.** 1995. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In *J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr & C.H. Weiss. eds. New approaches to evaluating community initiatives*, pp. 65–92. Washington, DC, Aspen Institute.
- Weiss, C.H.** 1997. How can theory-based evaluation make greater headway? *Evaluation Review*, 2 (4): 501–524.
- Weiss, T.G. & Gordenker, L.** 1996. *NGOs, the UN, and global governance*. Boulder, USA, Lynne Rienner.
- Weller, C.E. & Rao, M.** 2008. *Can progressive taxation contribute to economic development?* Working Paper Series No. 176. Boston, USA, University of Massachusetts. https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=peri_workingpapers
- WFP/FAO.** 2017. *Decentralized evaluation. PAN Africa Programme in Senegal's Kédougou region. September 2013 – July 2016*. WFP/FAO PAA Coordination Unit, Rome. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022401/download/?_ga=2.206856851.102478239.1527972899-1083413974.1524389324
- White, H.** 2009. *Theory-based impact evaluation: principles and practice*. Working Paper 3. New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation (3ie).
- WHO (World Health Organization).** 2016a. *Addressing and managing conflicts of interest in the planning and delivery of nutrition programmes at country level*. Report of a technical consultation convened in Geneva, Switzerland. 8–9 October 2015. Geneva, Switzerland. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/206554/1/9789241510530_eng.pdf
- WHO.** 2016b. *Framework of engagement with non-state actors*. World Health Assembly Resolution WHA69.10. http://www.who.int/about/collaborations/non-state-actors/A69_R10-FENSA-en.pdf?ua=1
- WHO.** 2018. *Maternal, infant and young child nutrition. Safeguarding against possible conflicts of interest in nutrition programmes*. Draft approach for the prevention and management of conflicts of interest in the policy development and implementation of nutrition programmes at country level. 71st World Health Assembly (A71/23). 22 March 2018. http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA71/A71_23-en.pdf
- Wholey, J.S.** 1979. *Evaluation: promise and performance*. Washington, DC, Urban Institute.
- Wholey, J.S.** 1994. *Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation*. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Wholey, J.S., Hatry, H. & Newcomer K.E. eds.** 2010. *Handbook of practical program evaluation*. Third edition. San Francisco, USA, Jossey-Bass. <http://www.blancopceck.net/HandbookProgramEvaluation.pdf>
- Willets, P.** 2000. From “consultative arrangements” to “partnerships”: the changing status of NGOs in diplomacy at the UN. *Global Governance*, 6(2): 191–212.
- Williamson, O.E.** 2008. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2): 5–16.
- Wise, T.A.** 2004. *The paradox of agricultural subsidies: measurement issues, agricultural dumping, and policy reform*. Tufts University. <http://www.ase.tufts.edu/gdae/Pubs/wp/04-02AgSubsidies.pdf>
- Woicke, P.** 2005. Putting human rights principles into development practice through finance: the experience of the International Finance Corporation. In *P. Alston & M. Robinson, M., eds. Human rights and development. Towards mutual reinforcement*. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199284627.003.0014
- World Bank.** 2015. *From billions to trillions: transforming development finance. Post-2015 financing for development: multilateral development finance*. Development Committee Discussion Note. Prepared jointly by: African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank, Inter-American Development Bank, International Monetary Fund and the World Bank Group. [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23659446/DC2015-0002\(E\)FinancingforDevelopment.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23659446/DC2015-0002(E)FinancingforDevelopment.pdf)
- World Bank.** 2017a. *Forward look: A vision for the World Bank Group in 2030. Progress and challenges*. Prepared by the World Bank Group for the 22 April 2017 Development Committee Meeting. 24 March 2017. DC2017-0002. <http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23745169/DC2017-0002.pdf>
- World Bank.** 2017b. *Maximizing finance for development: leveraging the private sector for growth and sustainable development*. Prepared by the World Bank Group for the 14 October 2017 Development Committee Meeting. 19 September 2017. DC2017-0009 http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23758671/DC2017-0009_Maximizing_8-19.pdf
- World Bank Group.** 2016. *Poverty and shared prosperity 2016: taking on inequality*. Washington, DC. <http://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>
- World Bank/IBRD/IDA.** 2017. *Private participation in infrastructure (PPI). Annual report*. http://ppi.worldbank.org/-/media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/PPI_2017_AnnualReport.pdf

- WSFS (World Summit on Food Security).** 2009. *Declaration of the World Summit on Food Security*. Rome, 16–18 November 2009. WSFS 2009/2. http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/WSFS09_Declaration.pdf
- Ye, J., Rao, J. & Wu, H.** 2010. Crossing the river by feeling the stones: rural development in China. *Rivista di economia agraria*, 65(2): 261–294.
- Young, O.R.** 1999. *The effectiveness of international environmental regimes. causal connection and behavioral mechanisms*. Cambridge, USA, MIT Press.
- Yuan, J., Skibniewski, M., Li, Q. & Zheng, L.** 2010. Performance objectives selection model in public-private partnership projects based on the perspective of stakeholders. *Journal of Management in Engineering*, 26(2).
- Zald, M.N. & McCarthy, J.D.** 1987. *Social movements in an organizational society*. New Brunswick, USA, Transaction Books.
- Zammit, A.** 2003. *Development at risk: rethinking UN-business partnerships*. Geneva, Switzerland, United Nations Research Institute for Social Development, in collaboration with The South Centre. <http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/report5.pdf>
- Zanella, M.** 2017. Governing food systems in a multi-stakeholder era, and example from Brazil: is the Brazilian CONSEA a “multi-stakeholder process” or a platform for participatory politics? In J. Duncan & M. Zanella. *The future of CFS? Collectively reflecting on the directions of UN’s most inclusive body*. Blog series. <https://foodgovernance.com/the-future-of-the-cfs/>
- Zanella, M.A., Rosendahl, J. & Weigelt, J., eds.** 2015. *Pro-poor resource governance under changing climates: addressing vulnerabilities in rural Bangladesh, Bolivia, Brazil, Burkina Faso, Ecuador and India*. Rome, International Fund for Agricultural Development (IFAD), and Potsdam, Germany, Institute for Advanced Sustainability Studies. http://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/pro-poor_resource_governance_iass_study_eng.pdf
- Zanella, M.A, Goetz, A., Rist, S., Schmidt, O. & Weigelt, J.** 2018. Deliberation in multi-stakeholder participation: a heuristic framework applied to the Committee on World Food Security. *Sustainability*, 10(2): 428. doi:10.3390/su10020428. <http://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/428>

ANNEXES

Annexe 1 Partenariats multipartites existants: questionnaire destiné à la présentation d'études de cas

Le questionnaire qui suit vise à recueillir des renseignements détaillés sur des partenariats multipartites qui sont déjà en place. Selon qu'il conviendra, le Groupe d'experts de haut niveau se servira de ces exemples concrets pour illustrer son treizième rapport.

1. Nom du partenariat:	N° (réservé à l'usage du HLPE):
2. Domaine d'action thématique: (...) Production alimentaire, chaîne d'approvisionnement alimentaire (...) Gestion des ressources naturelles (...) Éducation, information, partage des connaissances (...) Mobilisation de ressources (...) Autre (précisez): Brève description du mandat, des activités et des objectifs:	
3. Site web (site web officiel du partenariat et/ou sources d'information pertinentes en ligne):	
4. Année d'origine ou de création:	
5. Échelle/niveau d'intervention (sélectionnez un choix parmi ceux proposés): () Échelle mondiale (précisez les principales zones/régions où le partenariat est présent:) () Échelle régionale (indiquez la région ⁸⁰ :) () Échelle sous-régionale (indiquez la sous-région ⁸¹ :) () Échelle nationale (indiquez le pays:) () Échelle locale (indiquez le pays:)	

⁸⁰ Répondez à cette question en vous référant aux sept «régions de la FAO»: Afrique, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie, Europe, Pacifique Sud-Ouest et Proche-Orient, selon la description fournie à l'adresse <http://www.fao.org/unfao/govbodies/gsbhome/council/council-election/fr/>.

⁸¹ Selon les cas, il peut être préférable d'indiquer soit une sous-région, soit une organisation intergouvernementale régionale, comme l'Union africaine, l'Union européenne, le Marché commun austral (MERCOSUR) ou l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN).

I) STRUCTURE ET ORGANISATION

6. Nombre de partenaires principaux:

7. Composition du partenariat – liste des partenaires principaux: nom et/ou catégorie (secteur public, secteur privé, société civile, *autre*⁸²)

8. Quel(s) partenaire(s) est (sont) à l'origine du partenariat? Le cas échéant, comment le partenariat a-t-il évolué?

9. Degré d'officialisation: le partenariat résulte-t-il d'un accord informel ou une structure officielle est-elle en place pour la prise de décisions?

(...) Entité juridique à part entière: personnalité juridique

(...) Accord officiel entre les partenaires, mais le partenariat n'a pas de personnalité juridique

(...) Accord informel

Décrivez le processus décisionnel (notamment la fréquence à laquelle les organes directeurs se réunissent).

10. Structure de gouvernance: décrivez les rôles, les responsabilités et le degré d'engagement des différents partenaires au sein du partenariat. Le cas échéant, décrivez les asymétries de pouvoir entre les partenaires. Quel(s) partenaire(s) dirige(nt) le partenariat?

⁸² Consultez la version préliminaire (V0) du rapport pour obtenir une description détaillée des trois premières grandes catégories. Pour la catégorie «autre», veuillez donner des précisions.

11. Représentativité: comment et par qui les membres sont-ils choisis? S'expriment-ils seulement en leur nom ou représentent-ils une catégorie plus large de parties prenantes? Quelle est la durée de leur mandat? Comment le partenariat garantit-il l'inclusion et la représentation «équitable» des personnes les plus touchées?

Quelles sont les voies de communication entre le partenariat et le(s) gouvernement(s)? Les décisions que prend le partenariat ou les recommandations qu'il formule à l'intention du (des) gouvernement(s) sont-elles de nature contraignante ou consultative? Quelles stratégies/priorités publiques ce partenariat a-t-il soutenues à différentes échelles?

12. Financement: comment et par qui le partenariat est-il financé? Qui prend en charge le partenariat? Indiquez tout renseignement utile sur le budget ainsi que sur la part du budget qui est financée par chaque catégorie de partenaires (secteur public, secteur privé et société civile). Le budget est-il suffisant pour mettre en œuvre le plan de travail? À quels outils et mécanismes financiers le partenariat a-t-il recours?

II) RÉSULTANTES

13. Quelle est la fonction principale du partenariat? Est-il essentiellement:

(...) Axé sur les politiques

(...) Tourné vers l'action

(...) Autre (précisez):

14. Quels sont les principaux domaines de contribution du partenariat? Dans le tableau ci-après, veuillez cocher les cases correspondant aux domaines de contribution du partenariat selon une échelle allant des plus importants (1) aux moins importants (3).

Domaine de contribution	1	2	3
1. Élaboration de politiques, mise en œuvre de politiques, lois, plaidoyer et sensibilisation			
2. Renforcement de la participation et de l'inclusion: priorité accordée aux femmes ainsi qu'aux groupes marginalisés et vulnérables			
3. Renforcement des capacités, entre les membres du partenariat et au-delà			
4. Mobilisation de ressources et collecte de fonds			

5. Activités favorisant l'amélioration des résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (par exemple, gestion responsable de l'environnement axée sur la biodiversité et la conservation de l'eau)			
6. Activités dont les résultats contribuent directement à la sécurité alimentaire et à la nutrition (par exemple, augmentation de la production, croissance économique, création de revenus et d'emplois, amélioration des régimes alimentaires, renforcement de l'éducation et de l'information sur la nutrition)			
7. Suivi et évaluation			
8. Autre (précisez: _____)			

Pour chacun des domaines de contribution susmentionnés, veuillez donner des exemples des résultantes et des impacts du partenariat:

Quels sont les principaux avantages organisationnels et collectifs découlant de la mise en place de ce partenariat?

III) ÉVALUATION GLOBALE

15. Veuillez donner une note globale au partenariat, sur une échelle allant de 1 (note la plus basse) à 5 (note la plus élevée).

16. Justifiez la note que vous avez attribuée au partenariat.

17. Selon vous, quel est le niveau de performance du partenariat au regard des critères ci-dessous (*élevé, moyen, faible*)? Pourquoi?

Critère d'évaluation	Faible	Moyen	Élevé
Ouverture (volonté d'inclure toutes les personnes concernées par les décisions, en particulier celles qui sont généralement laissées de côté)			
Responsabilisation (obligation de rendre compte qui incombe à un représentant ou à un groupe du fait qu'il prend position ou prend des décisions au nom d'autres personnes)			
Transparence/accès à l'information (droit de regard du public, disponibilité de l'information)			

<p>Capacité de réflexion (capacité d'un partenariat à apprendre de ses erreurs, à dégager les tendances à long terme et à prendre les mesures qui s'imposent)</p>			
<p>Efficacité (atteinte des objectifs du partenariat)</p>			
<p>Efficience (comparaison entre les ressources que le partenariat utilise et les avantages qu'il peut générer, y compris les avantages intangibles)</p>			
<p>Mobilisation de ressources (mobilisation de moyens financiers et d'autres ressources en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition)</p>			
<p>Impact (impact sur la sécurité alimentaire et la nutrition dans leurs quatre dimensions, à différentes échelles)</p>			
<p>18. Commentaires sur l'évaluation ci-dessus:</p>			
<p>19. Comment évaluez-vous les rapports de force entre les participants? (Sélectionnez un choix parmi ceux proposés.) <input type="checkbox"/> Très équilibrés <input type="checkbox"/> Équilibrés <input type="checkbox"/> Légèrement déséquilibrés <input type="checkbox"/> Déséquilibrés</p>			
<p>20. Justifiez l'évaluation ci-dessus.</p>			
<p>IV) MENACES, POSSIBILITÉS, ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET VOIES À SUIVRE</p>			
<p>21. Pourriez-vous énumérer les forces et les faiblesses actuelles du partenariat?</p>			

<p>22. Pourriez-vous énumérer les menaces et/ou les possibilités qui pourraient découler du partenariat (notamment pour les parties prenantes qui ne participent pas au partenariat)?</p>
<p>23. Quelles sont les conditions qui permettraient d'améliorer le fonctionnement du partenariat?</p>
<p>24. Dans quelle mesure ce partenariat pourrait-il influencer les priorités publiques dans les différents secteurs et l'allocation de fonds pour l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition? Dans quelle mesure pourrait-il mobiliser des fonds supplémentaires pour le renforcement de la sécurité alimentaire et de la nutrition?</p>
<p>25. Dans quelle mesure ce partenariat pourrait-il répondre aux besoins particuliers des groupes marginalisés et vulnérables les plus touchés par l'insécurité alimentaire et la malnutrition?</p>
<p>26. Comment d'autres régions ou pays peuvent-ils s'inspirer de cette expérience pour organiser des plateformes du même type? Quelles sont les conditions nécessaires pour adapter ou transposer à plus grande échelle la démarche suivie par ce partenariat?</p>

RÉFÉRENCES
<p>27. Le Groupe d'experts de haut niveau vous invite à indiquer tout article, surtout de nature <u>scientifique</u>, mais aussi toute expérience pratique en rapport avec des partenariats multipartites que vous aimeriez porter à sa connaissance (articles de revues spécialisées, rapports, études, analyses, etc.).</p>
<p>28. Autres observations:</p>

Annexe 2 Glossaire

Cette annexe fournit une liste complète des institutions, des programmes et des initiatives multipartites qui ont été examinés aux fins du présent rapport, qu'ils figurent ou non dans la version finale et qu'ils correspondent ou non à la définition proposée pour les partenariats multipartites. On pourra s'y référer pour connaître la signification des sigles et acronymes employés dans l'ensemble du rapport. Cette liste contient également des liens hypertexte intéressants donnant accès à des informations plus détaillées sur chacune des initiatives.

Nom complet	Nom abrégé	Portée géographique	Site web
Action Against Hunger		Global	www.actionagainsthunger.org.uk
Action Aid		Global	https://www.actionaid.org.uk/
Adaptation Fund	AF	Global	https://www.adaptation-fund.org/
Africa Enterprise Challenge Fund	AECF	Africa	http://www.aecfafrica.org/
African Orphan Crops Consortium	AOCC	Africa	http://africanorphancrops.org/
African Plant Breeding Academy	APBA	Africa	
Aga Khan Rural Support Programme	AKRSP	Pakistan	http://www.akdn.org/aga-khan-rural-support-programme-pakistan
Agroforesterie Cameroun		Cameroon	https://www.cirad.fr/nos-recherches/dispositifs-en-partenariat/liste-des-dispositifs/agroforesterie-cameroun
Agro-forestry Systems in Central America	AFS-PC	Central America	https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/afs-pc
Agro-silvo-pastoral systems in West Africa	ASAP	West Africa	https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/asap
Alliance for a Green Revolution in Africa	AGRA	Africa	https://agra.org/
Alliance for Water Stewardship	A4WS	Global	http://a4ws.org/
Animal Production South Africa	ARC	South Africa	http://www.arc.agric.za/arc-api/Pages/ARC-API-Homepage.aspx
Asia Roundtable on Food Innovation for Improved Nutrition	ARoFIIN	Asia	http://www.arofiin.org/
Association pour le Développement Economique et Social en Afrique	ADESA	Africa	https://www.adesaf.fr/
Balochistan Agriculture Project		Pakistan	www.fao.org/pakistan/programmes-and-projects
Banco Solidario	BancoSol	Bolivia	https://www.bancosol.com.bo/secciones/quienes-somos
Bangladesh National Nutrition Council	BNNC	Bangladesh	
Bangladesh Rural Advancement Committee	BRAC	Bangladesh	http://www.brac.net/
Banking for Food Programme of Rabobank		Global	https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/food-agribusiness/vision-banking-for-food/index.html
Bharat Agro Industries Foundation		India	http://www.baif.org.in/

Bill & Melinda Gates Foundation		Global	https://www.gatesfoundation.org/
Biosciences Eastern and Central Africa	BecA-ILRI	Eastern and Central Africa	http://hub.africabiosciences.org/activities/capacity-building
Brazilian National Council on Food and Nutritional Security	CONSEA	Brazil	http://www4.planalto.gov.br/consaea
Business Call to Action	BCtA	Global	https://www.businesscalltoaction.org/
Business for 2030		Global	http://www.businessfor2030.org/goal-2-end-hunger
Canadian Council for Public-Private Partnerships	CCPPP	Canada	http://www.pppcouncil.ca/
Canasta Comunitaria Utopía		Ecuador	https://utopiariobamba.wixsite.com/canastacomunitaria
Capacity Development and Fellowship Program for Young Arab Professionals		MENA Region	
Caribbean Animal Health Network	Caribvet	Caribbean	https://www.caribvet.net/
Caribbean Farmers Network	CAFAN	Caribbean	http://www.caribbeanfarmers.org/
Central Africa Forest Initiative	CAFI	Central Africa	http://www.cafi.org/
Centre for International Governance Innovation		Global	https://www.cigionline.org/
Civil Society Mechanism	CSM	Global	http://www.csm4cfs.org/
Climate Investment Funds	CIF	Global	http://www.climateinvestmentfunds.org/
Commission nationale de réforme foncière	CNCR	Senegal	http://www.cncr.org/
Committee on World Food Security	CFS	Global	http://www.fao.org/cfs
Competitive Fund for the Improvement of Rice		Mexico	
Comprehensive Africa Agriculture Development Programme	CAADP	Africa	https://www.donorplatform.org/caadp.html
Congo Basin Forest Partnership	CBFP	Congo Basin	http://pfbc-cbfp.org/home.html
Conservation Agriculture in SE Asia	Cansea	SE Asia	http://cansea.org.vn/
Consultative Group to Assist the Poor	CGAP	Global	http://www.cgap.org/
Coral Triangle Initiative	CTI	Asia	http://www.coraltriangleinitiative.org/
Council for Food Security and Nutrition of the Community of Portuguese Language Countries	CONSAN-CPLP	Community of Portuguese Language Countries	https://www.cplp.org/id-4669.aspx
Dairy Hub and Dairy Academy Development		Bangladesh	www.tetrapak.com/ffdo
Distribuidora CONASUPO, SA (Rural Food Stores)	DICONSA	Mexico	www.gob.mx/diconsa
East Africa Farmers' Federation	EAFF	East Africa	http://eaffu.org/
EcoAgriculture Partners		Global	https://ecoagriculture.org/
ECOSOC Partnership Forum		Global	https://www.un.org/ecosoc/en/node/4965587
EkoRural		Ecuador	https://ekorural.org/
Enhancing Food Security in Arab Countries		Near East and Africa	www.ICARDA.org
Ethical Trading Initiative	ETI	Global	https://www.ethicaltrade.org/

European farmers/European agri-cooperatives	COPA-COGECA	EU	http://www.copa-cogeca.be/Menu.aspx
Every Woman, Every Child	EWEC	Global	https://www.everywomaneverychild.org/
Extractive Industries Transparency Initiative	EITI	Global	https://eiti.org/
Facility for Refugees, Migrants, Forced Displacement and Rural Stability	FARMS	Global	https://www.ifad.org/web/guest/farms
Fairtrade International	Fairtrade	Global	https://www.fairtrade.net/
FAO and WFP Crop and Food Security Assessment Mission	CFSAM	Syria	http://www.wfp.org/food-security/assessments/crop-food-security-assessment-mission
Farm-to-Institution programmes		USA	https://www.nal.usda.gov/afsic/farm-institution
Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur	FARM	Mercosur countries	http://www.farmercosur.org/
Feed the Future Initiative	FFT	Global	https://feedthefuture.gov/
Fishforever		Global	http://www.fishforever.org/
Food Change Labs		Uganda, Zambia, Indonesia	https://www.foodchangelab.org/
Food For All		USA	https://foodforall.com/
Food Rights Alliance	FRA	Uganda	www.fra.ug
Food Security Cluster	FSC	Global	http://fscluster.org/
Food Security Information Network	FSIN	Global	http://www.fsincop.net/global-network/about/en/
Food Security Sector Working Group	FSSWG	Lebanon	http://fscluster.org/page/about-food-security-cluster
Food, Agriculture and Natural Resources Analysis Network	FANRPAN	Sub-Saharan Africa	https://www.fanrpan.org/
Forest Stewardship Council	FSC	Global	www.fsc.org/
Forests of Central Africa	FAC	Congo Basin	https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/fac
Fundación Alternativas		Global	http://www.fundacionalternativas.org/
Global Agenda for Sustainable Livestock	GASL	Global	http://www.livestockdialogue.org/
Global Agriculture and Food Security Programme	GAFSP	Global	http://www.gafspfund.org/
Global Alliance for Climate-smart Agriculture	GACSA	Global	http://www.fao.org/gacsa/en/
Global Alliance for Improved Nutrition	GAIN	Global	https://www.gainhealth.org/
Global Alliance for Vaccines and Immunisation	GAVI	Global	https://www.gavi.org/
Global Business Alliance for 2030	GBA	Global	http://www.gbafor2030.org/
Global Coordination Mechanism on NCDs	GCM/NCD	Global	http://www.who.int/ncds/gcm/en/
Global Donor Platform for Rural Development		Global	https://www.donorplatform.org/international-processes.html
Global Environment Facility	GEF	Global	www.thegef.org

Global Financing Facility in support of Every Woman Every Child	GFF	Global	https://www.globalfinancingfacility.org/
Global Framework for Climate Services (WMO)	GFCS	Global	http://www.wmo.int/gfcs/
Global Fund		Global	http://globalfund.org
Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria		Global	https://www.theglobalfund.org/en/
Global Harvest Initiative		Global	http://www.globalharvestinitiative.org/
Global Network Against Food Crises		Global	http://www.fsincop.net/global-network/about/en/
Global Partnership for Education		Global	https://www.globalpartnership.org/
Global Roundtable for Sustainable Beef	GRSB	Global	https://grsbeef.org/
Global Sustainable Investment Alliance	GSIA	Global	http://www.gsi-alliance.org/
Global Vision International	GVI	Global	http://www.gviworld.com/about-us/
Global Water Partnership	GWP	Global	https://www.gwp.org/
Governance Innovation	GovInn	Africa	http://governanceinnovation.org/
Green Climate Fund	GCF	Global	https://www.greenclimate.fund/home
Groupe Interministériel Pour la Sécurité Alimentaire – Interministerial Group on Food security	GISA	France	https://www.gisa-france.fr
Grow Africa		Africa	https://www.growafrica.com/
Grow Asia		Asia	https://www.growasia.org/
Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project	HLFFDP	Nepal	https://www.ifad.org/web/ioe/evaluation/asset/39831723
HLPF Partnership Exchange		Global	https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/PartnershipExchange
Human Research Protection Programme	HRPP	USA	http://research-compliance.umich.edu/human-subjects
Humanitarian Data Exchange	HDX	Global	https://data.humdata.org/
Humanitarian Forum Yemen		Yemen	http://www.hfyemen.org/
Hydronet		Global	http://www.hydronet.com/
IFRC-WFP Capacity Strengthening Initiative		Global	http://www.ifrc.org/en/who-we-are/governance/working-partners/
Improving Soil Fertility and Soil Health in Pakistan through Demonstration and Dissemination of best practices of farmers	SFP	Pakistan	https://mel.cgiar.org/projects/27
Initiative for Smallholder Finance	ISF	Global	https://www.isfadvisors.org/
Initiative prospective agricole et rurale	IPAR	France	http://www.ipar.sn
Innovation et Amélioration Variétale en Afrique de l'Ouest	IAVAO	West Africa	https://www.iavao.org/
Integrated Seed Sector Development	ISSD	Africa, Asia	http://www.issdseed.org/

Interdisciplinary Research Project to Explore the Future of Global Food and Nutrition Security	FOODSECURE	Global	http://www.foodsecure.eu/
International Baby Food Action Network	IBFAN	Global	http://www.ibfan.org/
International Finance Corporation	IFC	Global	https://www.ifc.org
International Land Coalition	ILC	Global	http://www.landcoalition.org/
International Society of Arboriculture	ISA	Global	https://www.isa-arbor.com/Who-We-Are/Our-Network
Irrigated systems in North Africa	SIRMA	North Africa	https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/sirma
Kabarole Research Centre	KRC	Uganda	http://krcuganda.org/
Kudumbashree	KS	India	www.kudumbashree.org
Land O'Lakes		Global	https://www.landolakes.org/
LANDnet	LANDnet	Uganda	http://www.landnet.ug/
Landscapes for People, Food and Nature initiative	LPFN	Global	http://peoplefoodandnature.org/
Leasehold Forestry and Livestock Programme	LFLP	Nepal	https://www.ifad.org/web/operations/project/id/1285/country/nepal
Lives and Livelihoods Fund		Asia, Africa, Middle East (Muslim countries)	https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund
Lives and Livelihoods Fund	LLF	Near East	https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund
Livestock Environmental Assessment and Performance	LEAP	Global	http://www.livestockdialogue.org http://www.fao.org/partnerships/leap/en/
Locally Managed Marine Area Network	LMMA	Asia and Pacific	http://lmmanetwork.org/
Lower Olifants Water User Association		South Africa	https://www.lorwua.co.za/
Management of Emerging Risks in Southeast Asia	GREASE	SE Asia	https://www.grease-network.org/
Managing Environmental Resources to Enable Transitions	MERET	Ethiopia	https://www.wfp.org/disaster-risk-reduction/meret
Marine Stewardship Council	MSC	Global	https://www.msc.org/
Markets and Agriculture Linking Chains in Asia	MALICA		https://www.malica.org/
Mountain Societies Development Support Programme	MSDSP	Tajikistan	http://www.akdn.org/where-we-work/central-asia/tajikistan/agriculture-and-food-security-tajikistan
Multi-actor Platform for VGGT Implementation in Senegal		Senegal	http://www.fao.org/3/a-i6271e.pdf
Multi-Sectoral Nutrition Toolkit		Uganda	https://www.multisectoralnutritiontoolkit.co.ug
National Bank for Agriculture and Rural Development	NABARD	India	https://www.nabard.org/
National Inclusive Rural Businesses Programme	PRONERI	Ecuador	

New Alliance for Food Security and Nutrition	NAFSN	Africa	https://new-alliance.org/
New Vision for Agriculture	NVA	Global	https://www.weforum.org/projects/new-vision-for-agriculture
No Wasted Lives Coalition		Global	https://www.nowastedlives.org
Nutrition for Growth	N4G	Global	https://nutritionforgrowth.org/nutrition-growth/
One Health	OI	Global	http://www.onehealthglobal.net
Open Contracting Data Standard	OCDS	Global	https://www.open-contracting.org/about/ http://standard.open-contracting.org/latest/en/
Orange Fleshed Sweet Potato Project		South Africa	www.arc.agric.za
Pakistan Water Dialogue-Diffusion and Adoption through Partnership and Action		Pakistan	https://mel.cgiar.org/projects/pakistanwaterdialogue
Pan-Africa Bean Research Alliance	PABRA	Africa	http://www.pabra-africa.org/
Pan-African Farmers Organization	PAFO	Africa	http://pafo-africa.org/
Partnering Against Corruption Initiative	PACI	Global	https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative
Partnership for Aflatoxin Control in Africa	PACA	Africa	http://www.aflatoxinpartnership.org/
Partnership for Agricultural Water for Africa	AgWA	Africa	http://www.fao.org/agwa/home/en/
Partnership for Indonesia Sustainable Agriculture	PISAgro	Indonesia	http://www.pisagro.org/
Partnership for Maternal, Newborn & Child Health	PMNCH	Global	http://www.who.int/pmnch/en/
Partnership for Research and Training	Divecosys	West Africa	https://www.divecosys.org/
Partnership for Sustainable Agriculture in Vietnam	PSAV	Viet Nam	http://psav-mard.org.vn/en
Pay for Success	PFS	USA	http://www.payforsuccess.org/
Platform for Agricultural Risk Management	PARM	Global	http://p4arm.org/
Platform for collaboration on tax		Global	http://www.worldbank.org/en/programs/platform-for-tax-collaboration
Platforms in Partnership for Research and Training	dP	Global	https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training
Productive Partnerships Support Project		Colombia	http://projects.worldbank.org/P041642/productive-partnerships-support-project?lang=en
Programme for the Endorsement of Forest Certification	PEFC	Global	www.pefc.org
Programme of Support Services to Promote Access to Rural Markets	PROSAAMER	Peru	https://www.ifad.org/web/operations/country/id/peru
Promoting Entrepreneurship for Sustainable Development	SEED	Global	https://www.seed.uno
Pro-Poor Livestock Policy Initiative	PPLPI	Global	http://www.fao.org/docrep/012/i1522e/i1522e00.htm

Public Policy and Rural Development in Latin America	PP-AL	Latin America	https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/pp-al
Public Private Development Partnerships	PPDP	Global	https://www.sida.se/English/partners/our-partners/Private-sector/About-Business-for-Development/Public-Private-Development-Partnerships-PPDP/
Public-Private-Producer-Partnerships	4P's	Global	http://www.snv.org/project/partnering-value-4p
Purchase for Progress	P4P	Global	https://www.wfp.org/purchase-progress/overview
Purchase from Africans for Africa	PAA Africa	Africa	http://www.wfp.org/purchase-progress/news/blog/lessons-learned-purchase-africans-africa-initiative
Rainforest Alliance		Global	https://www.rainforest-alliance.org/
Regional Food Security Analysis Network	RFSAN	Middle East	http://rfsan.info/
Research Platform: Production and Conservation in Partnership	RP-PCP	Southern Africa	https://www.rp-pcp.org/
Right to Food Campaign		India	http://www.righttofoodcampaign.in/home
Rockefeller Foundation - YieldWise Food Loss		Africa	https://www.rockefellerfoundation.org/our-work/initiatives/yieldwise/
Round Table on Responsible Soy	RTRS	Global	www.responsiblesoy.org
Roundtable on Sustainable Palm Oil	RSPO	Global	www.rspo.org
Rural Empowerment and Agricultural Development	READ	Indonesia	https://www.ifad.org/web/operations/project/id/2000001181/country/indonesia
Rural Resilience Initiative (WFP/Oxfam America)	R4	Africa	http://www1.wfp.org/r4-rural-resilience-initiative
Safe Access to Fuel and Energy (WFP)	SAFE	Global	http://www.wfp.org/climate-change/initiatives/safe
SARD-SC Project		Africa/Sub-Saharan Africa	http://sard-sc-wheat.icarda.org/
Scaling Up Nutrition	SUN	Global	http://scalingupnutrition.org/
Self Employed Women's Association	SEWA	India	http://www.sewa.org/
Society for Elimination of Rural Poverty in Andhra Pradesh	SERP	South Asia	http://www.serp.ap.gov.in/SHGAP/
South Asian Association for Regional Cooperation	SAARC	South Asia	http://www.saarc-sec.org/
Southern Africa Food Lab	SAFL	Southern Africa	http://www.southernafricafoodlab.org/
Southern African Confederation of Agricultural Unions	SACAU	Southern Africa	http://www.sacau.org/
Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania	SAGCOT	Tanzania	https://www.tanzaniainvest.com/sagcot
Southern and Eastern Africa Trade Information and Negotiations Institute	SEATINI	Uganda	http://www.seatiniuganda.org/

Specialized Meeting on Family Farming of MERCOSUR	REAF	Southern Common Market (MERCOSUR)	http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/294024/
Strengthening Partnerships, Results, and Innovations in Nutrition Globally	SPRING	Global	https://www.spring-nutrition.org/
Support to Agricultural Research for Development of Strategic Crops in Africa	SARDC-SC	Africa	http://sard-sc.org/
Support to the Kalobeyei Integrated Social and Economic Development Programme	KISEPD	Kenya	http://www.unhcr.org/ke/kalobeyei-settlement
Sustainable Diets for All	SD4All	Global	https://hivos.org/focal-area/sustainable-diets-all
Sustainable Food Systems (SFS) Programme of the 10-Year Framework of Programmes on Sustainable Consumption and Production (10YFP)	SFS	Global	http://web.unep.org/10yfp/programmes/sustainable-food-systems-programme
Swedish International Agricultural Network Initiative	SIANI	Global	https://www.siani.se/
System Initiative on Shaping the Future of Food Security and Agriculture (World Economic Forum)		Global	https://www.weforum.org/system-initiatives/food-security-and-agriculture
System of Rice Intensification	SRI	Global	http://sri.ciifad.cornell.edu/index.html
Tata Trusts		India	http://www.tatatrusters.org/
The Power of Nutrition		Sub-Saharan Africa, Asia	http://www.powerofnutrition.org/
Tree based farming for rehabilitation of tribal families in India	BAIF	India	http://www.baif.org.in
UN "Technology Facilitation Mechanism"		Global	https://sustainabledevelopment.un.org/tfm
UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific	ESCAP	Asia and the Pacific	http://www.unescap.org
Union Farms of Africa	UFA	Africa	www.unionfarmsof africa.com
Union Maghrébine et de l'Afrique du Nord des Agriculteurs	UMNAGRI	Maghreb countries	http://www.umnagri.com
Voices for Change Partnership	V4CP	Global	http://www.snv.org/project/voice-change-partnership-v4cp
Wadi Programme	WADI	India	http://baifwadi.org/
Water Efficient Maize for Africa	WEMA	Africa	https://wema.aatf-africa.org/about-wema-project
WBCSD	WBCSD	Global	https://www.wbcds.org/
West Africa Bank	WADB	West Africa	https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/
West African Agricultural Productivity Program	WAAPP	West Africa	http://www.waapp-ppaao.org/en
World Banana Forum	WBF	Global	http://www.fao.org/world-banana-forum/en/
World Farmers' Organisation	WFO	Global	http://www.wfo-oma.org/
World Forum of Fisher People	WFFP	Global	http://worldfishers.org/
World Water Council	WWC	Global	http://www.worldwatercouncil.org/

Annexe 3 Cycle des projets du HLPE

Le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE), créé en octobre 2009, a pour mission d'assurer l'interface entre scientifiques et décideurs au sein du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA).

Ce dernier est la principale plateforme internationale et intergouvernementale ouverte et s'appuyant sur des données factuelles pour la sécurité alimentaire et la nutrition, regroupant un large éventail de parties prenantes ayant pris l'engagement de travailler ensemble de façon coordonnée et à l'appui de processus impulsés par les pays pour l'élimination de la faim et la garantie de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au bénéfice de l'ensemble de l'humanité⁸³.

Le programme de travail du HLPE est défini par le CSA, ce qui est un gage de légitimité et de pertinence des études entreprises, ainsi que leur inscription à un ordre du jour politique concret au niveau international. Le processus d'élaboration des rapports est garant de l'ouverture scientifique et de l'indépendance du HLPE.

Le HLPE élabore des rapports scientifiques, axés sur les décisions politiques, qui comprennent une analyse et des recommandations et qui constituent un point de départ exhaustif et fondé sur des éléments probants pour les débats menés au sein du CSA. Le HLPE vise à permettre une meilleure compréhension de la diversité des problèmes et des raisonnements qui se présentent lorsque l'on traite de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Il s'efforce de faire la lumière sur les informations et connaissances contradictoires, de faire ressortir les contextes et raisonnements dans lesquels s'inscrivent les controverses et de recenser les questions nouvelles.

Le HLPE n'est pas chargé d'effectuer de nouvelles recherches. Il fonde ses études sur des recherches et des connaissances existantes produites par différentes institutions sources de connaissances spécialisées (universités, instituts de recherche, organisations internationales, etc.) et crée une valeur ajoutée grâce à une analyse globale, multisectorielle et multidisciplinaire.

Les études du HLPE allient les savoirs scientifiques et les expériences de terrain, dans un même processus rigoureux. Le HLPE traduit en formes de connaissances liées aux politiques la richesse et la variété des connaissances spécialisées de nombreux acteurs (connaissances tirées de la mise en œuvre locale, connaissances fondées sur des recherches mondiales et connaissance des «pratiques optimales») qui s'appuient à la fois sur des sources locales et sur des sources mondiales.

Afin de garantir la légitimité et la crédibilité scientifique du processus, ainsi que sa transparence et son ouverture à toutes les formes de savoir, le HLPE fonctionne selon des règles très précises, définies par le CSA.

Le HLPE a une structure à deux niveaux:

1. un Comité directeur, composé de 15 experts de renommée internationale dans différents domaines liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition, nommés par le Bureau du CSA. Les membres du Comité directeur participent à titre personnel et non pas en tant que représentants de leur gouvernement, institution ou organisation.
2. des équipes de projet, choisies et gérées par le Comité directeur et chargées d'analyser des questions précises et d'établir des rapports à leur sujet.

Le cycle de projet pour l'élaboration des rapports (**figure 5**) comprend des étapes bien définies, dont les premières sont la question politique et la demande formulée par le CSA. Le HLPE engage un dialogue scientifique, en s'appuyant sur la diversité des disciplines, des horizons, des systèmes de connaissance, de son Comité directeur et des équipes de projet, et sur des consultations électroniques ouvertes. Les équipes de projet, tenues par un thème et par un délai, travaillent sous la supervision scientifique et méthodologique du Comité directeur et en suivant les indications de cet ordre qu'il leur donne.

⁸³ Document relatif à la réforme du CSA, disponible à l'adresse <http://www.fao.org/cfs/cfs-home/fr/>.

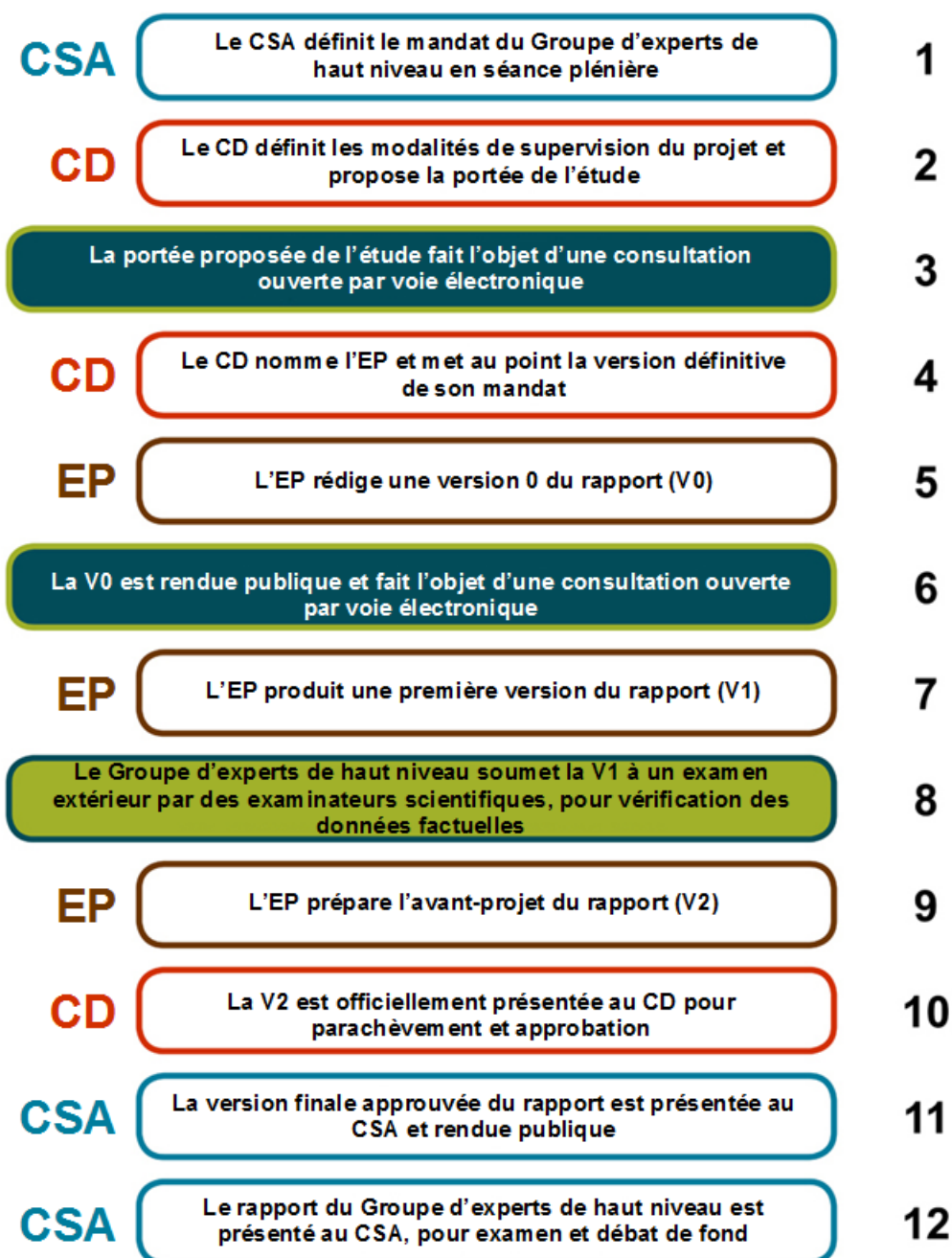
Le HLPE procède à deux consultations ouvertes pour chaque rapport: la première sur la portée de l'étude et la deuxième sur un projet de rapport V0. Cette approche permet d'ouvrir le processus à tous les spécialistes intéressés ainsi qu'à toutes les parties prenantes concernées, qui sont aussi détentrices de savoirs. Ces consultations permettent au HLPE de mieux comprendre les problèmes et les préoccupations, et d'enrichir la base de connaissances, y compris les connaissances sur la société, afin de s'efforcer de faire la synthèse des différents points de vue scientifiques.

Le processus comprend l'analyse scientifique par des pairs extérieurs d'une version pré-finale du rapport. On établit ensuite la version finale du rapport, qui est approuvée par le Comité directeur lors d'une réunion en personne.

Les rapports du HLPE sont publiés dans les six langues officielles de l'ONU (anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe) et viennent étayer les discussions et débats au sein du CSA.

Toutes les informations concernant le HLPE, son processus de travail et tous les rapports qu'il a déjà publiés sont disponibles sur son site web: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/fr/>.

Figure 5 Cycle des projets du Groupe d'experts de haut niveau



CD Comité directeur du Groupe d'experts de haut niveau
CSA Comité de la sécurité alimentaire mondiale
EP Équipe de projet du Groupe d'experts de haut niveau
HLPE Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition

