



Secretariat HLPE c/o FAO  
Viale delle Terme di Caracalla  
00153 Rome, Italy

Site web: [www.fao.org/cfs/cfs-hlpe](http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe)  
Courriel: [cfs-hlpe@fao.org](mailto:cfs-hlpe@fao.org)

## **Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition**

### **Extrait du rapport<sup>1</sup>**

# ***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***

## **Résumé et recommandations**

### **RESUME**

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».

<sup>1</sup> 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. Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, Rome 2018. Version intégrale du rapport à paraître à l'adresse: [www.fao.org/cfs/cfs-hlpe](http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe).

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 DEFINITIONS**

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 existantes<sup>2</sup> 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.
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

---

<sup>2</sup> 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).

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 public<sup>3</sup>». 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.
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

---

<sup>3</sup> 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.

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 DIVERSITE

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 toute première version du projet de rapport, 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 A LA SECURITE ALIMENTAIRE ET A 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 CSA<sup>4</sup>;
- 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;

---

<sup>4</sup> 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.

- 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;
- 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'ÉVALUATION, ET DE MISE EN COMMUN DES DONNÉES 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.