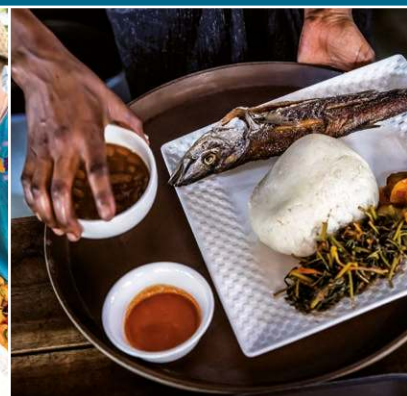




REPENSER NOS SYSTÈMES ALIMENTAIRES

UN GUIDE POUR
LA COLLABORATION
MULTIPARTITE



REPENSER NOS SYSTÈMES ALIMENTAIRES

UN GUIDE POUR
LA COLLABORATION
MULTIPARTITE

Publié par

Le Programme des Nations Unies pour l'environnement

et

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

et

Le Programme des Nations Unies pour le développement

Citer comme suit:

PNUE, FAO et PNUD. 2024. *Repenser nos systèmes alimentaires: Un guide pour la collaboration multipartite*. Nairobi, Rome et New York. <https://doi.org/10.4060/cc6325fr>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que le PNUE, la FAO ou le PNUD approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques du PNUE, de la FAO ou du PNUD.

ISBN 978-92-807-4174-2 [PNUE]

ISBN 978-92-5-138963-8 [FAO]

© PNUE, FAO et PNUD, 2024



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BYNC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que le PNUE, la FAO et le PNUD cautionne une quelconque organisation, produit ou service. L'utilisation du logo du PNUE, de la FAO et du PNUD n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le PNUE, la FAO et le PNUD ne sont pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale en Anglais est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre et attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information du PNUE sont disponibles sur le site web du PNUE (www.unep.org). Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: unep-publications@un.org. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org). Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org. Les produits d'information du PNUD sont disponibles sur le site web du PNUD (www.undp.org). Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: tim.scott@undp.org.

Photographies de couverture: ces photos présentent différents aspects et parties prenantes des systèmes alimentaires à travers le monde. Il est impératif de comprendre leurs caractéristiques, leurs interactions et leurs influences réciproques pour assurer une transition vers des systèmes alimentaires plus durables.

Crédits des photos de couverture: ©FAO/GMB Akash, ©UNIDO, ©FAO, ©FAO/Laura Mulkerne, ©FAO/Victor Sokolowicz, ©FAO/Giuseppe Carotenuto, ©FAO/Miguel Schincariol, ©FAO/Luis Tato

Remerciements

Ce guide a été élaboré sous l'égide du projet intitulé «Promouvoir des modes de consommation et de production alimentaires durables à travers des outils intégrés, des activités de plaidoyer et une action multipartite». Le projet est financé par le Fonds fiduciaire multipartenaires concernant l'ODD 12 du Programme des systèmes alimentaires durables dans le cadre du Réseau Une Planète.

Le Réseau Une planète est une communauté mondiale de praticiens, de décideurs et d'experts – incluant des gouvernements, des entreprises, la société civile, le milieu universitaire et des organisations internationales – qui met en œuvre le Plan-Cadre décennal de programmes en faveur de la consommation et la production durables, en vue d'atteindre l'objectif de développement durable (ODD) 12. Le Fonds fiduciaire multipartenaires pour l'ODD 12 est le fruit d'un effort conjoint de l'ensemble du Réseau Une Planète, notamment du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), de l'Organisation mondiale du tourisme, de l'ONU-Habitat et du Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).

Les auteurs de ce guide sont Carmen Torres Ledezma (PNUE), Elena Ilie (FAO), Siobhan Kelly (FAO), Pablo Garcia-Campos (FAO), Costanza Rizzo (FAO), Kathleen Wood (PNUD) et Marina Bortoletti (PNUE). Les points focaux des agences Marina Bortoletti (PNUE), Kathleen Wood (PNUD) et Siobhan Kelly (FAO) ont assuré la coordination de cette publication. L'édition technique a été réalisée par Siobhan Kelly (FAO).

Des collègues de chacune des agences des Nations unies ont également contribué à l'élaboration de ce document, à savoir: Andrew Bovarnick (PNUD), Anna Rappazzo (FAO), Camillo De Camillis (FAO), Divine Njie (FAO), Dubravka Bojic (FAO), Goetz Schroth (PNUD), José Valls-Bedeau (FAO), Krystal Crumpler (FAO), Jamie Morrison (FAO), Maria Soledad Riestra (PNUD), Nicolas Petit (PNUD), Samuel Tumwesigye (PNUD) et Sheku Davowa (PNUD).

Le guide a été testé en Ouganda sous la direction de Michael Ahimbisibwe. Les bureaux nationaux de la FAO et du PNUD dans ce pays sont également à remercier pour leur soutien. Nous remercions tout particulièrement les membres du Groupe consultatif et de la Communauté de pratique sur l'approche des systèmes alimentaires sur le terrain (CoP-FSAG) du Programme de Systèmes alimentaires durables qui ont contribué aux différentes versions du document.

L'équipe internationale d'experts ayant contribué à l'élaboration de ce guide était composée d'Alison Blay-Palmer (Laurier Centre for Sustainable Food Systems), Angèle Tasse (ICLEI), Anouk De Vries (GAIN), Brenda Shenute Namugumya (WCDI-WUR), Charlotte Flechet (Rikolto), Charlotte Pavageau (Biovision), Christian Schniepper (Welthungerhilfe), Florence Egal (Experte, systèmes alimentaires territoriaux et approches participatives), Herman Brouwer (WCDI-WUR), Jess Halliday (RUAF), John Atkinson (4SD), Josephine Nakakande (Eco-Agric Uganda), Juan Carlos Ramos (EcoAgriculture Partners), Mark Lundy (Alliance of Bioersity International et CIAT), Matheus Alves Zanella (Global Alliance for the Future of Food), Michael Mulet Solon (WWF), Patrick Mink (Office fédéral de l'agriculture, Suisse), René van Veenhuizen (Hivos), Roberto Azofeifa (Ministère de l'agriculture et de l'élevage du Costa Rica), Susanna Daag (Welthungerhilfe) et Thomas Foster (ONU-Habitat).

La révision du guide a été effectuée par Michael Logan (PNUE) et Lisa Mastny. La traduction française du guide a été réalisée par Monique Zachary. Un remerciement particulier à Pablo Garcia Campos (FAO) et Sarah Faber (PNUD) pour leur révision de la traduction française. Enfin, les auteurs souhaitent remercier le Fonds fiduciaire multipartenaires pour l'ODD 12 Une Planète pour les fonds alloués à l'élaboration de ce guide. Ils tiennent aussi à remercier le gouvernement irlandais, l'Agence norvégienne de coopération au développement (NORAD) et l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) pour leur soutien financier. Merci aux donateurs de l'Instrument de Contribution Volontaire Flexible (FVC) de la FAO pour leur soutien financier à la traduction du guide en français.

Sigles et abréviations

CNA	Conseil national de l'alimentation français
CSAM	Conseil du système alimentaire montréalais
DAFM	Département de l'agriculture, de l'alimentation et de la marine de l'Irlande
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FC2A	From Commitment to Action (De l'engagement à l'action)
FtMA	Farm to Market Alliance (Alliance de la ferme au marché)
GIZ	Agence de coopération internationale allemande pour le développement
ODD	objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
S&E	suivi et évaluation
SCALA	Appui à l'intensification de l'ambition climatique pour l'utilisation des terres et l'agriculture à travers des CDN et les PNA
SPP	Secrétariat des politiques publiques

Termes et définitions

Les termes et définitions ci-dessous reflètent certains des concepts clés liés à la collaboration multipartite dans le cadre de la transformation des systèmes alimentaires, tels qu'ils ont été définis par le Groupe consultatif qui a contribué à l'élaboration de ce document ainsi que par les réviseurs.

Co-création: La pratique consistant à concevoir ou développer de manière collaborative un programme, une politique ou une initiative, en impliquant différentes parties prenantes.

Collaboration: Le fait de travailler avec une ou plusieurs personnes en vue de créer ou de réaliser quelque chose.

Compétences: La capacité d'appliquer ou d'utiliser un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de capacités nécessaires pour mener à bien certaines actions.

Consensus: Le fait de dépasser les divergences pour parvenir à une position mutuellement satisfaisante.

Coopétition: Cette notion désigne l'idée que deux ou plusieurs concurrents unissent leurs efforts d'une manière qui profite à toutes les parties concernées, par exemple en collaborant à la prise de conscience des problèmes qu'ils cherchent à résoudre.

Coordination: L'acte délibéré de diriger deux ou plusieurs personnes impliquées dans une activité afin qu'elles travaillent ensemble de manière structurée.

Externalité: «Conséquence positive ou négative d'une activité ou d'une transaction économique qui touche d'autres parties sans que cela ne se reflète dans le prix des biens ou des services échangés^{1, p.72}»

Politique alimentaire: Ensemble des politiques qui influencent les systèmes alimentaires et ce que les gens consomment.²

Systèmes alimentaires: «Ensemble des éléments (environnement, personnes, intrants, processus, infrastructures, institutions, etc.) et activités qui se rapportent à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des aliments, ainsi que les résultats de ces activités, y compris les résultats socio-économiques et environnementaux» ^{3, p.29}.

Dialogues sur les systèmes alimentaires: Dans le cadre du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, les parties prenantes ont été invitées à dialoguer et à collaborer en vue d'un avenir meilleur, selon trois modalités: 1) Dialogues d'États membres, organisés par les gouvernements; 2) Dialogues de portée mondiale, alignés sur des manifestations d'envergure planétaire sur des enjeux essentiels et 3) Dialogues indépendants, organisés par des individus.⁴

Transformation des systèmes alimentaires: Un concept qui se rapporte aux aspirations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, où le terme «transformation» fait référence à la nécessité de modifications intentionnelles et profondes motivées par des faits, apportées avec l'accord de la société et produisant des résultats d'envergure.⁵

Gouvernance: «Règles, organisations et processus, tant formels et qu’informels, au moyen desquels les acteurs publics et privés expriment leurs intérêts et prennent des décisions et les appliquent^{6,p.23}».

Analyse de l’économie politique: Analyse de «l’interaction des processus politiques et économiques au sein d’une société: la distribution du pouvoir et de la richesse entre différents groupes et individus et les processus qui créent, maintiennent et transforment ces relations au fil du temps.^{7,p.102}»

Secteur: Un secteur désigne soit un domaine politique (par exemple, le secteur économique, social, culturel, environnemental), soit un domaine ou un sujet distinct de l’économie (par exemple, l’agriculture, l’éducation, le secteur de la santé, etc.), soit un sous-secteur spécifique (par exemple, la pêche, l’élevage, la nutrition).⁸

Partie prenante: Un terme qui «renvoie 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^{9, p.35}».

Pour certains, 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. [...] 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. [...] En outre, 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. [...] Dès lors, [certains] auteurs préconisent l’emploi du terme plus politique d’acteur^{9, p.35}».

Système alimentaire durable: 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^{3,p.31}».

Approche des systèmes alimentaires durables: Une approche qui «aborde les systèmes alimentaires dans leur totalité, en tenant compte des interconnexions et des compromis entre leurs différents éléments, ainsi que de la diversité de leurs acteurs, activités, moteurs et résultats. Elle cherche à maximiser les résultats sociétaux à travers les dimensions environnementales, sociales (notamment la santé) et économiques^{10, p.12}».

Compromis: Un gain pour un résultat du système (par exemple, le développement économique) qui entraîne une perte pour un autre (par exemple, la durabilité environnementale).

Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires 2021: Sommet tenu en 2021 et qui a réuni des parties prenantes de divers secteurs de la société en vue d’élaborer des plans de transformation des systèmes alimentaires mondiaux. Ce sommet a été convoqué par le Secrétaire général des Nations Unies António Guterres dans le cadre de la Décennie d’action pour la réalisation des ODD d’ici à 2030.⁴



Table des matières

Remerciements	iii
Sigles et abréviations.....	v
Termes et définitions	vi
Résumé exécutif	xi
Introduction.....	1
À propos de ce guide	4
Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	7
1.1 Impliquer différents groupes de parties prenantes des systèmes alimentaires	9
1.2 Assurer une représentation large et inclusive des parties prenantes	18
Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	21
2.1 Caractéristiques des analyses des systèmes alimentaires.....	23
2.2 Choisir la méthodologie appropriée pour évaluer les systèmes alimentaires.....	25
Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace.....	27
3.1 Établir la structure de gouvernance.....	29
3.2 Améliorer la facilitation et la communication.....	32
3.3 Gérer les déséquilibres de pouvoir	36
3.4 Traiter les conflits	38
Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	39
4.1 L'importance de forger une vision commune et de définir une stratégie	41
4.2 Passer de la stratégie à l'action.....	45
4.3 Suivi, évaluation et apprentissage participatifs.....	48
Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	53
5.1 Assurer l'institutionnalisation	54
5.2 Financement de la collaboration multipartite.....	56
Conclusion	58
Annexes	
Annexe 1: Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites en vue de la transformation des systèmes alimentaires	61
Annexe 2: Guide d'évaluation des modules.....	91
Bibliographie	98

Tableaux, figures et encadrés

Tableau 1. Typologie des acteurs du secteur public qui participent généralement aux initiatives de collaboration multipartite en faveur de la transformation des systèmes alimentaires	10
Tableau 2. Défis fréquemment rencontrés dans l'implication du secteur privé aux initiatives de collaboration multipartite et pistes pour y remédier	11
Tableau 3. La prise de décisions gérée et consensuelle: une aide pour relever les différents défis liés au nombre et à la diversité des parties prenantes	31
Tableau 4. Stratégies favorisant le développement d'une vision commune entre les parties prenantes	42
Figure 1. Représentation graphique des modules du guide	5
Figure 2. Carte des parties prenantes du système alimentaire de Lusaka et de leurs liens selon la méthode Net-Map	20
Encadré 1. Enseignements tirés de processus multipartites émergents en Serbie et en Moldavie.....	9
Encadré 2. Engagement significatif du secteur informel dans le laboratoire multipartite Food Change Lab de Lusaka, en Zambie	14
Encadré 3. Mécanismes de consultation citoyenne du CNA en France	16
Encadré 4. Le réseau multi-niveaux du Conseil du système alimentaire montréalais	19
Encadré 5. Thèmes à inclure dans l'analyse des systèmes alimentaires selon le Cadre collaboratif pour la transformation des systèmes alimentaires	23
Encadré 6. Analyse des compromis à partir d'une approche des systèmes alimentaires au Kenya	24
Encadré 7. Cartographie participative des systèmes alimentaires en Bolivie (État plurinational de).....	26
Encadré 8. Structures de gouvernance envisageables pour une initiative de collaboration multipartite	29
Encadré 9. Médiateur neutre facilitant la collaboration entre plusieurs parties prenantes	32
Encadré 10. Caractéristiques et compétences idéales d'un facilitateur professionnel	33
Encadré 11. Outils de communication pour renforcer la responsabilisation	35
Encadré 12. Techniques et outils de gestion des conflits	38
Encadré 13. Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?	42
Encadré 14. Théorie du changement de l'Alliance Farm to Market	43
Encadré 15. Contribution du London Food Board à l'élaboration de la stratégie alimentaire londonienne	44
Encadré 16. Passer de l'engagement à l'action.....	45
Encadré 17. Les comités municipaux de sécurité alimentaire de la Bolivie (État plurinational de), de la stratégie à l'action	47
Encadré 18. Liste de critères pour déterminer le mérite ou la valeur d'une initiative	49
Encadré 19. Participation de la communauté au suivi et à l'évaluation (S&E): l'expérience de l'Association des Cabildos indigènes du Nord Cauca, Colombie.....	51
Encadré 20. Questions pour une réflexion critique des parties prenantes sur les expériences	52

Résumé exécutif

Introduction

Le *Rapport mondial sur le développement durable* a identifié la transformation des systèmes alimentaires comme l'un des principaux accélérateurs de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Les Dialogues du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires ont souligné la nécessité d'établir des relations plus constructives entre les décideurs politiques, les entreprises, la société civile, les universités et les instituts de recherche pour relever les défis auxquels sont confrontés les systèmes alimentaires, qu'il s'agisse de l'insécurité alimentaire, de la malnutrition, de la pauvreté rurale, de l'appauvrissement de la biodiversité ou encore du changement climatique. La pandémie de COVID-19, le conflit en Ukraine et les pressions inflationnistes sur les denrées alimentaires ont également démontré qu'il convient d'adopter une approche multipartite pour construire un système alimentaire résilient et capable de faire face à des perturbations.

Les systèmes alimentaires impliquent des défis complexes, qui requièrent une approche systémique, multi-niveaux et multipartite pour aborder des problématiques interdépendantes à travers les dimensions économiques, sociales et environnementales: il s'agit de l'approche dite des systèmes alimentaires. Ainsi, la collaboration multipartite doit être un pilier essentiel de l'approche des systèmes alimentaires et de la transition vers des systèmes alimentaires durables.

Dans ce contexte, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme des Nations Unies pour le développement ont élaboré conjointement ce guide en vue de consolider les enseignements et les outils recueillis au sein des trois organisations et au-delà, et de contribuer ainsi au corpus croissant de connaissances sur les moyens d'améliorer la collaboration multipartite en vue d'une transformation durable des systèmes alimentaires.

C'est la première fois que trois organismes des Nations Unies travaillant activement dans le domaine des systèmes alimentaires se regroupent pour consolider et distiller les enseignements, les meilleures pratiques et les outils existants sur la collaboration multipartite. De plus, ce guide a été élaboré dans le cadre d'un processus de consultation qui a permis de valider l'approche et les enseignements tirés afin de constituer un document complet pouvant être utilisé dans de nombreuses situations.

Il vise à aider les personnes intéressées ou engagées dans la convocation, la mise en œuvre, la facilitation ou le soutien d'une initiative multipartite contribuant à la transformation durable des systèmes alimentaires, à différents niveaux.

Méthodologie et structure du guide

La méthodologie utilisée dans le guide s'est appuyée sur un examen analytique des publications, un processus de consultation internationale avec des experts sur le sujet, et une application pilote du guide en Ouganda. Le guide est structuré autour de cinq thèmes, intitulés «modules».

Les modules fournissent aux utilisateurs des outils et des ressources spécialement sélectionnés, comme le montre l'annexe 1 du guide, qui présente des connaissances supplémentaires spécifiques au thème de chaque module. L'annexe 2 présente un «outil d'évaluation des modules» pouvant servir à appliquer les recommandations de ce guide.

>> Module 1: Favoriser une large participation des parties prenantes

Le premier module porte sur l'inclusion de différents acteurs à plusieurs niveaux dans l'objectif de mieux aligner les programmes, et à terme les actions, entre les secteurs, les juridictions et les sphères. Un large engagement dans de nombreux domaines – gouvernements, producteurs, société civile, industrie et milieu scientifique – est en effet nécessaire pour élaborer un programme de transformation des systèmes alimentaires.

Les parties prenantes peuvent être regroupées en plusieurs catégories sous de grandes rubriques: secteur public, secteur privé, société civile et communauté internationale. C'est lors de la phase de lancement qu'il est le plus important de faire preuve de discernement pour s'assurer que les parties prenantes concernées soient incluses dans le processus. Le processus d'identification et d'inclusion de parties prenantes est néanmoins continu pendant les dialogues, et les parties prenantes peuvent entrer et sortir à différentes étapes. Ce processus peut être rendu plus systématique en procédant à une cartographie et à une analyse des parties prenantes, comme le prévoit le module 1.

>> Module 2: Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire

Une fois que les parties prenantes concernées ont été réunies en nombre suffisant, le deuxième module devra veiller à ce qu'une approche systémique soit adoptée afin de déterminer les possibilités et les enjeux du système alimentaire. Ce processus requiert également un espace neutre pour la tenue de discussions sur les politiques, les techniques et les processus fondés sur des données probantes. Pour ce faire, il convient d'examiner en détail le système alimentaire, en s'appuyant sur des données croisées, des données qualitatives et les savoirs locaux et autochtones. Il est également important d'évaluer les cadres politiques et les institutions régissant les systèmes alimentaires.

Le module 2 s'appuie sur les enseignements tirés de la cartographie et de l'analyse des parties prenantes réalisées dans le cadre du module 1. Le partage opportun de données, d'éléments probants et de résultats pertinents et faciles à comprendre est également crucial pour éclairer les délibérations, comme l'expliquent les modules 3 et 4.

>> Module 3: Encourager une collaboration inclusive et efficace

Le troisième module traite d'un système de gouvernance performant pour l'initiative, doté de processus décisionnels appropriés partagés entre les différentes parties prenantes et à plusieurs niveaux.

Les modes de gouvernance peuvent prendre différentes formes: conseils de politique alimentaire, coalitions ou comités alimentaires, groupes de travail sur la politique alimentaire, alliances alimentaires, réseaux de systèmes alimentaires, laboratoires alimentaires, groupes de travail urbains sur les systèmes alimentaires, etc. Les dispositions en matière de gouvernance peuvent elles aussi prendre différentes formes, en fonction des structures de pouvoir, des points d'entrée dans les systèmes, des institutions impliquées, des ressources et des capacités.

Les mécanismes de gouvernance fondés sur des rapports respectueux, la confiance dans le processus de collaboration, l'inclusion et la capacité des parties prenantes à représenter leurs mandants sont également examinés. La réciprocité, la compréhension mutuelle, la confiance et la réputation, la transparence des règles de représentation et la délégation sont quelques-uns des atouts cruciaux mis en avant. Les bonnes pratiques de gouvernance renforceront le sentiment d'appropriation, apporteront de nouvelles connaissances et conduiront à de nouveaux partenariats.

>> Module 4: Définir des orientations et une feuille de route

Les dialogues de collaboration multipartite requièrent des objectifs bien définis de façon à ce que le processus d'engagement soit organisé et transparent, et que les investissements et les ressources nécessaires à la recherche de solutions puissent être mobilisés. Pour réussir, il est essentiel de définir clairement les rôles de toutes les parties prenantes et le partage des ressources, des responsabilités, des risques et des bénéfices. À ce titre, la définition d'un ensemble de normes et de règles partagées et acceptées est indispensable pour élaborer une vision claire, une stratégie et un plan d'action, ainsi qu'un système participatif de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

>> Module 5: Assurer la durabilité de la collaboration

Pour orienter une initiative multipartite au-delà du financement à court terme et des objectifs liés à un projet et pour qu'elle contribue à la transformation des systèmes alimentaires, une institutionnalisation et un financement à long terme sont essentiels, comme le souligne le cinquième module. Cela implique de rendre compte des actions des parties prenantes en matière de suivi et de financement.

En fin de compte, une approche des systèmes alimentaires dans l'élaboration de politiques et la mise en œuvre d'actions exige une collaboration permanente entre les acteurs des systèmes alimentaires, notamment les parties prenantes gouvernementales et non-gouvernementales. Ce n'est pas une tâche facile: compte tenu de leur complexité, les décisions relatives aux systèmes alimentaires impliquent souvent des déséquilibres de pouvoir et la nécessité de faire des compromis. L'interdépendance des modules démontre qu'il ne faut pas seulement tenir compte des preuves scientifiques et d'autres formes de connaissances, mais aussi des interactions sociales complexes entre différents intérêts et parties prenantes, dont les délibérations doivent être guidées avec soin.

À travers un processus itératif et flexible d'identification des problèmes et de recherche des meilleures solutions, les parties prenantes – dont les gouvernements nationaux – peuvent renforcer leurs capacités en vue d'une transition vers des systèmes alimentaires durables.



EPSON

Action Plan: Nepal

Context and background

Lessons from previous activities

What have you achieved so far?

Anticipating activities

Expected outcomes

Small images and text blocks are visible on the poster, including photos of people and agricultural scenes.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Introduction

Aggravée par la pandémie de COVID-19, la part de personnes sous-alimentées dans le monde est passée de 8 pour cent en 2019 à 9,8 pour cent en 2021. En 2020, près de 3,1 milliards de personnes n'avaient pas les moyens de se nourrir sainement, et en 2021, près de 828 millions de personnes étaient touchées par la faim.¹¹ Les problèmes causés par le conflit en Ukraine sur l'approvisionnement et le commerce de produits alimentaires et les pressions qui en résultent sur l'inflation alimentaire sont susceptibles d'aggraver les taux de faim et de sous-alimentation dans les années à venir, menaçant encore davantage le droit à l'alimentation.

D'autres défis se posent aujourd'hui aux systèmes alimentaires dans le monde:

- On estime que 14 pour cent des aliments sont perdus au cours des phases de production, de stockage, de transport, de transformation et de distribution¹², et que 17 pour cent supplémentaires sont gaspillés en aval.¹³
- L'obésité et le surpoids augmentent dans toutes les régions du monde.¹¹
- Avec une population mondiale qui devrait atteindre 8,6 milliards d'habitants en 2031¹⁴, en particulier dans les régions en développement, la consommation alimentaire mondiale devrait augmenter de 1,4 pour cent¹⁵ au cours de la décennie.
- Les systèmes alimentaires produisent environ 30 à 34 pour cent¹⁶ des émissions mondiales de gaz à effet de serre, dont environ 71 pour cent¹⁷ proviennent de l'agriculture et des activités liées à l'utilisation des terres. Autrement dit, l'augmentation de la production alimentaire dans le cadre du statu quo compromettrait les possibilités d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris sur les changements climatiques¹⁸.

Les personnes en situation d'insécurité alimentaire dans les pays en développement portent le plus gros du fardeau à mesure que les pressions sur les ressources naturelles augmentent et que les changements climatiques limitent la prévisibilité de la production alimentaire. Parallèlement, l'incapacité pour les jeunes de trouver des emplois décents aggravera d'autres problèmes, tels que les flux migratoires et l'instabilité sociale.¹⁹ Ces défis sont exacerbés par un système caractérisé par les inégalités, avec des modes de production défavorables aux petits producteurs dans les pays les moins développés.^{20,21}

Les systèmes alimentaires, qui constituent le système économique le plus important au monde en termes d'emplois et de moyens de subsistance, peuvent et doivent offrir des solutions et des moyens de relever ces défis. Environ 1 milliard de personnes²² sont employées dans la production, la récolte, les services, la transformation et la distribution des systèmes alimentaires, et 3,5 milliards de personnes²³ en tirent leurs moyens de subsistance.

Le *Rapport mondial sur le développement durable*⁵ a identifié la transformation des systèmes alimentaires comme l'un des principaux accélérateurs pour réaliser les objectifs de développement durables (ODD) à l'horizon 2030, et a souligné le rôle que joue la gouvernance pour catalyser ces profonds changements.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires

Dans le cadre de la Décennie d'action des Nations Unies, le Secrétaire général des Nations Unies a convoqué le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires à New York en septembre 2021. L'objectif de ce sommet était de «lancer de nouvelles mesures audacieuses pour transformer les modes de production et de consommation et progresser dans la réalisation des 17 objectifs de développement durable⁴», et d'identifier des approches systémiques permettant d'interconnecter les solutions et les défis au sein et au-delà du système alimentaire.

Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires a aussi marqué le lancement d'une série d'initiatives nationales multipartites, sous la forme de Dialogues nationaux, conçus pour faire de la transformation des systèmes alimentaires une priorité politique. Ces Dialogues nationaux ont permis aux gouvernements et aux parties prenantes nationales de se mobiliser autour de l'élaboration de «documents vivants», décrits comme des «feuilles de route nationales pour la transformation des systèmes alimentaires». Les feuilles de route nationales ont été conçues pour mettre l'accent sur «...les secteurs de la société qui ont le moins de ressources et d'influence, et qui sont en général les plus difficiles à atteindre²⁴».

Le message qui ressort clairement des dialogues du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires est la nécessité d'établir des relations plus constructives et de développer des liens plus étroits entre les décideurs politiques, les entreprises, la société civile, le monde de la recherche et de l'éducation afin de relever les défis auxquels sont confrontés les systèmes alimentaires, qu'il s'agisse de l'insécurité alimentaire, de la malnutrition, de la pauvreté rurale, de l'appauvrissement de la biodiversité ou encore des changements climatiques. La pandémie de COVID-19, le conflit en Ukraine et les pressions inflationnistes sur les denrées alimentaires ont rappelé à quel point il est nécessaire d'adopter une approche multipartite «à réflexion commune» pour bâtir un système alimentaire résilient qui soit capable de faire face à des perturbations à long terme et au-delà de 2030.

Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires a notamment souligné la nécessité de diversifier et d'approfondir l'engagement des parties prenantes. Le forum a défini la gouvernance des systèmes alimentaires comme le processus par lequel les sociétés négocient, mettent en œuvre et évaluent les priorités collectives, ce qui suggère la nécessité de revoir les processus de prise de décision à tous les niveaux, y compris au sein de la société civile et du secteur privé. L'événement a aussi souligné qu'il convenait d'encourager la coordination interministérielle et de faciliter une gouvernance multi-niveaux efficace.

Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires a jeté les bases de la transformation des systèmes alimentaires mondiaux en vue de la réalisation des ODD. L'événement a démontré que les politiques conçues indépendamment les unes des autres ont peu de chances d'aboutir à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et au-delà. Si la transformation des systèmes alimentaires mondiaux ne s'accélère pas, les graves problèmes auxquels sont confrontés nos systèmes alimentaires risquent de s'aggraver. Cette transformation n'est pas une tâche facile et demande que l'on s'écarte du scénario du statu quo.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Collaboration multipartite

En fin de compte, les systèmes alimentaires impliquent des défis complexes, dont l'ampleur et la nature exigent d'adopter une approche systémique, multi-niveaux et multipartite à travers les dimensions économiques, sociales et environnementales. La collaboration multipartite doit donc être l'un des principaux piliers de l'approche des systèmes alimentaires et de son rôle dans la transition vers des systèmes alimentaires durables.

Une initiative de collaboration multipartite peut être définie comme «*tout accord de collaboration entre des parties prenantes issues de deux ou plusieurs 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 gérer 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*^{9,p.40.}»

Cela ne veut pas dire que la collaboration multipartite sera facile, simple ou même réussie, mais elle offre un moyen de relever des défis complexes en impliquant les parties prenantes nécessaires pour avoir des chances de réussir.



District de Yangikurgan, province de Namangan (Ouzbékistan). Les agriculteurs entretiennent leurs vergers de pommiers grâce aux technologies modernes d'irrigation au goutte-à-goutte qu'ils ont obtenues avec le soutien du projet de la FAO «Promotion des technologies d'économie d'eau dans les zones de pénurie d'eau du bassin transfrontalier de la rivière Podshaota». Photo: ©FAO/Rustam Shagaev

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

À propos de ce guide

Ce guide a été élaboré par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Ces trois organisations se sont réunies pour consolider les enseignements et les outils recueillis en leur sein et au-delà afin d'enrichir le corpus de publications et de connaissances sur la manière d'améliorer la collaboration multipartite pour la transformation des systèmes alimentaires.

C'est la première fois que trois agences des Nations Unies travaillant activement dans le domaine des systèmes alimentaires se regroupent pour consolider et distiller les enseignements, les meilleures pratiques et les outils existants sur la collaboration multipartite. De plus, ce guide a été élaboré dans le cadre d'un processus de consultation qui a permis de valider l'approche et les enseignements tirés afin de constituer un document complet pouvant être utilisé dans de nombreuses situations.

Ce guide s'adresse à tous ceux qui souhaitent s'informer et contribuer à l'amélioration de la collaboration multipartite pour la transformation des systèmes alimentaires. Il vise tous les types d'organisations (publiques, privées, de la société civile) chargées d'organiser et de convoquer des initiatives de collaboration multipartite incluant des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux clés déterminés à contribuer à la transformation durable des systèmes alimentaires.

Bien que l'accent soit mis sur la représentation des groupes marginalisés et vulnérables, le guide peut être adapté et appliqué dans différents formats (plateformes multipartites, partenariats public-privé, etc.). Il peut aussi être adapté aux contextes institutionnels, au sein des institutions ou entre elles. En fin de compte, le guide vise à soutenir les initiatives multipartites nationales et internationales en contribuant au suivi du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires et à la mise en œuvre des Feuilles de route nationales.

Méthodologie

La méthodologie de ce guide s'est appuyée sur une **étude documentaire** d'une sélection de publications et sur un processus de consultation. L'analyse documentaire a porté sur les principales publications consacrées au thème général de la gouvernance multipartite, mais s'est surtout concentrée sur celles qui concernaient la politique alimentaire. Cette analyse a permis de faire des références croisées et de consolider les principes et les bonnes pratiques pour une orientation plus efficace, ainsi que des références directes à des outils ciblés sélectionnés spécialement pour chaque sous-thème. Le guide intègre en outre les dernières recommandations des forums internationaux sous l'égide du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires 2021.

Le processus consultatif, organisé pour valider les conclusions du guide, a consisté en trois cycles de consultation avec un groupe composé d'experts internationaux, régionaux et nationaux de premier plan, cités dans les remerciements. Ce groupe a fourni des conseils, des contributions et des références qui ont été, le cas échéant, incorporés dans le guide.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

La consultation organisée en Ouganda a impliqué le programme SCALA (Scaling Up Climate Ambition on Land Use and Agriculture - Intensification de l'ambition climatique pour l'utilisation des terres et l'agriculture) et s'est concentrée sur l'utilité du guide proprement dit. Les retours d'information ont été examinés et incorporés aux différentes sections du guide.

Structure

Les cinq «modules» suivants forment la structure centrale du guide (voir >> [figure 1](#)):

- Le module 1 fournit des conseils sur l'identification, la sélection et l'inclusion des parties prenantes, en mettant l'accent sur une large participation multipartite.
- Le module 2 guide le lecteur dans l'analyse du système alimentaire, afin de garantir une bonne compréhension de son fonctionnement.
- Le module 3 partage des idées sur les types d'approches de gouvernance pour la collaboration multipartite, en insistant sur une collaboration inclusive et efficace.
- Le module 4 aborde la manière dont le processus peut se traduire concrètement, pour servir à la fois de boussole et de feuille de route.
- Le module 5 porte sur l'institutionnalisation et le financement des initiatives de collaboration multipartite, dans le but d'assurer la durabilité de la collaboration.

Figure 1. Représentation graphique des modules du guide



Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Les cinq modules ne constituent pas des étapes séquentielles de la collaboration multipartite et pourront être adaptés en fonction des besoins. Cependant, le guide adopte un flux séquentiel linéaire d'étapes pouvant s'avérer utile pour les initiatives de collaboration multipartite «en phase de démarrage». Pour finir, le guide présente les principales conclusions identifiées par les auteurs lors de la recherche.

Pour compléter le texte principal, l'annexe 1 présente un ensemble d'outils destinés à aider les animateurs et les participants à approfondir un sujet spécifique. Chaque section du module fournit un lien vers la source directe des outils fournis dans l'annexe. Ces outils peuvent être utilisés dans le cadre d'une initiative de collaboration multipartite en fonction des éléments suivants:

- Les préférences et les besoins d'apprentissage des participants à l'initiative de collaboration multipartite
- Les ressources disponibles (temps et budget), par exemple, des évaluations complètes des systèmes alimentaires peuvent prendre plus de temps et être plus coûteuses que des évaluations rapides
- Les compétences, les capacités et les préférences des facilitateurs: s'il existe une équipe ou une organisation appuyant la création ou l'amélioration de l'initiative de collaboration multipartite, un outil peut être préféré à un autre.

L'annexe 2 contient une liste de questions adaptées au contenu de chaque module et constitue un outil de suivi continu qui peut être utilisé en complément des recommandations formulées.

Chaque initiative multipartite est unique et peut s'inscrire dans un processus continu. Par conséquent, les leçons et les recommandations présentées dans le guide, ainsi que les outils énumérés à l'annexe 1, constituent des orientations pour l'action, et non un manuel d'instructions définitif. Le guide peut donc être utilisé de manière flexible, en fonction des besoins identifiés par l'initiative de collaboration multipartite concernée.



Photo: ©FAO/Giulio Napolitano

Module 1

Favoriser une
large participation
des parties
prenantes

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Compte tenu de la complexité des systèmes alimentaires, il est indispensable d'impliquer et de coordonner une multitude d'acteurs représentant un large éventail de secteurs pour trouver des solutions. Impliquer les parties prenantes non gouvernementales dans les processus de prise de décision peut stimuler la coordination intersectorielle et en renforcer l'efficacité.

Une part essentielle de la planification et de la conception des initiatives de collaboration multipartite consiste à déterminer quelles parties prenantes doivent être impliquées, ainsi que leur rôle et leur contribution au système alimentaire. Les mandats des parties prenantes, de même que leurs objectifs et leurs motivations pour participer à un processus de collaboration, doivent également être bien définis.²⁵ La légitimité de toute initiative de collaboration découle d'une représentation diversifiée, incluant les groupes généralement marginalisés.^{26,27} La collaboration multipartite suppose que chaque partie prenante contribue au processus en apportant ses ressources, son expérience, ses connaissances et son expertise.²⁸

Les parties prenantes convoquées pour des initiatives multipartites auront besoin de mandats, de légitimité et de capacités pour représenter leurs groupes d'intérêt. Le module 3 fournit des orientations sur le renforcement des capacités.

Les parties prenantes des systèmes alimentaires susceptibles de participer à une initiative multipartite peuvent être classées comme suit:

- le secteur public, qui comprend les institutions nationales et sous-nationales;
- le secteur privé, dont les associations de petites et moyennes entreprises agroalimentaires, les grandes entreprises agroalimentaires et les fournisseurs d'intrants, de services commerciaux et financiers;
- la société civile, dont les groupes communautaires, les groupes de base, les groupes de peuples autochtones et les organisations non gouvernementales, les associations de consommateurs et de citoyens;
- les organisations représentant les petits, moyens et grands producteurs (agriculteurs, pasteurs, pêcheurs, habitants des forêts);
- les autres acteurs des systèmes alimentaires, notamment les acteurs informels;
- la communauté internationale, notamment les partenaires de développement et les bailleurs de fonds
- le monde universitaire et les institutions de la connaissance, dont celles qui sont financées par les autres parties prenantes et qui répondent à leurs intérêts en matière de recherche;
- les médias.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

1.1 Impliquer différents groupes de parties prenantes des systèmes alimentaires

Secteur public: qui devrait participer?

Selon leur portée et leur fonction, les initiatives de collaboration multipartite peuvent fonctionner au sein des gouvernements, être indépendantes sous forme d'organisations de base à but non lucratif, ou avoir un statut hybride en tant qu'entités gérées à la fois par le gouvernement et les organisations communautaires. L'inclusion de représentants du secteur public est essentielle pour la légitimité, le soutien politique (et financier), ainsi que pour l'approbation et la mise en œuvre des actions liées à la politique résultant de l'initiative de collaboration multipartite.

Des représentants de différents secteurs des institutions nationales et sous-nationales, ainsi que des autorités de planification, peuvent être sélectionnés sur la base des objectifs et des besoins de l'initiative de collaboration multipartite. Il est également impératif de bien comprendre les relations de pouvoir, les processus de prise de décision et les capacités des acteurs publics, en veillant à éviter la surreprésentation.

Les initiatives de collaboration multipartite peuvent favoriser le dialogue intersectoriel et la cohérence des politiques, ce qui implique la participation d'un ensemble de ministères tels que ceux de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, de la santé, de l'énergie, des forêts,

Encadré 1 Enseignements tirés de processus multipartites émergents en Serbie et en Moldavie²⁹

La Serbie et la Moldavie ont entrepris récemment d'adopter la collaboration multipartite pour formuler et mettre en œuvre une politique d'innovation, notamment dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation. L'adoption d'un tel programme d'innovation piloté par différentes parties prenantes a été entravée par des facteurs tels que les changements fréquents de gouvernement et les réformes du secteur public. Ce processus a toutefois gagné en importance en Serbie pour diverses raisons.

La première est l'existence d'un mécanisme de coordination intergouvernemental sous la forme d'un Secrétariat aux politiques publiques (SPP). Cette institution remplit plusieurs fonctions, notamment l'analyse des documents politiques afin d'en assurer la cohérence et l'alignement, et la fourniture d'un soutien méthodologique et analytique aux institutions gouvernementales pour formuler des propositions politiques. Le SPP a activement coordonné les ministères et aligné le plan issu du dialogue avec d'autres politiques nationales afin d'éviter tout chevauchement. Il a aussi contribué à aligner le processus multipartite sur les secteurs soutenus par la Banque mondiale dans le pays, garantissant ainsi la synergie des ressources financières.

Le soutien des hauts fonctionnaires est un autre élément important. Pour faciliter le processus, un groupe de travail interministériel a été constitué avec des représentants de tous les ministères concernés, sous la tutelle du cabinet du Premier ministre. Cette démarche a permis de valider l'importance du processus et d'inciter les ministères à coordonner leurs actions. Ce soutien de haut niveau a fait défaut en Moldavie, où le programme a été exécuté sous le mandat d'un seul ministère et n'a pas bénéficié des contributions de nombreux ministères concernés, bien qu'ils aient été invités à le faire.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

de l'environnement, du développement social, de l'économie et des finances. L'encadré 1 présente l'exemple d'un mécanisme de coordination intergouvernemental en Serbie qui examine les politiques pour en assurer l'alignement, fournit un soutien méthodologique et analytique aux institutions gouvernementales pour l'élaboration des politiques et coordonne activement les ministères.

Il convient aussi d'impliquer les services statistiques et autres organismes publics producteurs de connaissances et de données afin que des données soient rendues disponibles pour établir le diagnostic des systèmes alimentaires ([>> voir le module 4](#)). Des mécanismes peuvent être mis en place pour la mise à jour, la gestion, le partage et l'interprétation des données afin de soutenir la prise de décision dans les différents secteurs et ministères.

La reconnaissance et le soutien d'autorités de haut niveau, comme le cabinet du Premier ministre ou le cabinet du maire, ont également été identifiés comme un facteur clé de réussite des initiatives de collaboration multipartite. L'encadré 1 décrit la mise en place en Serbie d'un groupe de travail interministériel composé de représentants de tous les ministères concernés et encadré par le cabinet du Premier ministre, qui a validé l'importance du processus et incité les ministères à coordonner leurs actions. Ce type d'engagement à haut niveau n'a pas eu le même succès en Moldavie, où le programme était piloté par un seul ministère.

Enfin, les initiatives peuvent aussi inclure des unités techniques publiques en rapport avec l'alimentation, telles que les agences de sécurité alimentaire, les services vétérinaires, les offices de commercialisation et les départements de vulgarisation agricole. Ces organismes sont souvent plus proches des parties prenantes locales, telles que les entreprises agroalimentaires ou les producteurs, et disposent d'experts connaissant bien leurs difficultés et leurs besoins.

Le tableau 1 résume les différentes typologies des acteurs du secteur public qu'il convient d'inclure dans les initiatives de collaboration multipartite portant sur la transformation des systèmes alimentaires.

Tableau 1. Typologie des acteurs du secteur public qui participent généralement aux initiatives de collaboration multipartite en faveur de la transformation des systèmes alimentaires

Représentants de différents secteurs des institutions nationales	En général, il s'agit de représentants techniques des ministères traitant des questions liées à l'alimentation: Agriculture, élevage et pêche, forêts, santé, énergie, environnement, développement social, commerce, économie et finances, etc.
Représentants de différents secteurs des institutions sous-nationales	Représentants du bureau du maire, d'agences de développement local, etc.
Représentants politiques de haut niveau	Il s'agit généralement d'une personnalité politique de haut niveau à l'échelle nationale et du maire (ou de son représentant) au niveau sous-national.
Structures de coordination interministérielle	Par exemple, comités interministériels sur l'alimentation et la nutrition, plateformes de coordination interministérielle, etc.
Entités statistiques et autres structures publiques de production de connaissances et de données	En général, les bureaux nationaux des statistiques figurent parmi ces entités
Unités techniques en lien avec l'alimentation	Par exemple, les agences de sécurité alimentaire, les services vétérinaires et les départements de vulgarisation agricole.

[>> L'annexe 1, module 1](#) fournit une liste d'outils et de ressources utiles pour impliquer le secteur public.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Secteur privé: impliquer différents acteurs du système alimentaire

Outre le rôle que jouent les producteurs (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, habitants des forêts) dans la sécurité alimentaire, le système alimentaire est soutenu par un ensemble d'autres acteurs du secteur privé, comme les transformateurs, les négociants et les détaillants, ainsi que par des entreprises qui ne font pas partie de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, telles que les banques et les institutions financières. Ces acteurs fournissent des intrants et des services agricoles aux agriculteurs, tout en assurant le transport, la transformation et la vente au détail de produits alimentaires et agroalimentaires dans l'ensemble du système alimentaire. Elles se caractérisent aussi par leur diversité en termes de taille et de structure – des micro et moyennes entreprises aux grandes multinationales – et elles exercent leurs activités dans le cadre d'un éventail de structures commerciales informelles, semi-formelles ou formelles. Les entreprises agro-alimentaires présentent aussi de multiples avantages pour le système alimentaire et au-delà: elles créent des emplois pour les femmes et les jeunes, offrent des denrées alimentaires abordables et nutritives aux communautés locales, connectent les petits agriculteurs aux marchés et investissent dans l'infrastructure rurale.³⁰⁻³⁴

Confrontées à des marchés internationaux très compétitifs et influencées par des politiques et des investissements encourageant les pratiques agricoles conventionnelles et les modèles commerciaux non durables, les entreprises agro-alimentaires recherchent la rentabilité, ce qui peut conduire à l'externalisation des coûts négatifs, dont les coûts sociaux et environnementaux.³⁵ Ces tendances se traduisent par des résultats tels que les changements climatiques et les maladies liées à l'alimentation. Il est donc nécessaire que le secteur privé, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les organisations non gouvernementales travaillent de manière constructive pour catalyser des entreprises responsables, durables et inclusives.³⁶

Le tableau 2 décrit les défis fréquemment rencontrés en impliquant le secteur privé dans les initiatives de collaboration multipartite et fournit des pistes pour y remédier.

Tableau 2. Défis fréquemment rencontrés dans l'implication du secteur privé aux initiatives de collaboration multipartite et pistes pour y remédier³⁶⁻³⁹

Défis	Approches en matière d'engagement
<p>Capacités insuffisantes. En raison de leur hétérogénéité, les acteurs du secteur privé n'ont pas tous les mêmes capacités à s'engager dans la collaboration multipartite. Cette capacité est déterminée par les ressources internes (par exemple, les compétences, les finances) et les conditions externes, comme les politiques formelles, les structures de pouvoir, la culture ou les relations.</p> <p>Si les grandes entreprises peuvent facilement faire entendre leur voix dans les dialogues, ce n'est pas le cas des micro, petites et moyennes entreprises agro-alimentaires, qui sont souvent mal représentées, en particulier dans les pays en développement. Cela tient en partie au caractère très informel du secteur et, dans une certaine mesure, à l'absence d'organes de représentation ou aux faiblesses de ces derniers.</p>	<p>Renforcer la capacité des micro, petites et moyennes entreprises agro-alimentaires et des entreprises informelles à s'engager dans la collaboration multipartite en améliorant l'environnement général des entreprises.</p> <p>Les gouvernements et la communauté du développement peuvent encourager l'action collective des entreprises pour regrouper leurs intérêts (par exemple par l'intermédiaire d'organisations professionnelles) et mieux faire entendre leur voix. Le module 3 fournit des informations complémentaires sur le renforcement des capacités en vue de l'engagement dans la collaboration multipartite.</p>

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Défis	Approches en matière d'engagement
<p>Absence de mesures d'incitation La plupart des entreprises, et plus particulièrement les entreprises informelles, les microentreprises et les petites entreprises, ne sont pas incitées à s'engager dans la collaboration multipartite et n'ont pas le temps de le faire, notamment lorsque leur environnement commercial est fragile et qu'elles doivent constamment résoudre des problèmes.</p>	<p>Faire valoir l'intérêt de la participation des entreprises, en axant le dialogue sur des questions pratiques pertinentes pour les entreprises et en soulignant que leur engagement peut se traduire par une amélioration de leur viabilité commerciale.</p> <p>Soutenir le renforcement institutionnel des associations collectives qui peuvent également représenter les préoccupations des microentreprises et des entreprises informelles.</p>
<p>Conflits d'intérêts ou objectifs non alignés. Les entreprises doivent tirer parti de la collaboration, ce qui n'est pas en soi un conflit d'intérêts, bien que des conflits puissent survenir. Par exemple, en participant à l'initiative de collaboration multipartite, les entreprises peuvent avoir accès à des informations qui leur offrent des avantages commerciaux déloyaux. Elles peuvent aussi être engagées dans des activités qui sont en conflit avec les objectifs de développement durable.</p> <p>En outre, la réactivité et la prise de risque des entreprises peuvent entrer en conflit avec les contraintes bureaucratiques plus lentes des institutions et des financements publics.</p>	<p>Appliquer les principes recommandés en matière de gestion des conflits d'intérêts³⁶, notamment en tenant un registre des risques de conflits d'intérêts, en communiquant avec les partenaires sur les éventuels conflits d'intérêts et en garantissant la transparence du processus décisionnel interne.</p> <p>Évaluer les participants au préalable. Cela peut également permettre d'identifier les éléments réducteurs et les problèmes qui doivent être résolus avant de s'engager dans la collaboration.</p> <p>Les enseignements tirés de l'analyse de l'économie politique (module 1) peuvent mettre en évidence d'éventuels conflits d'intérêts. Voir également le module 3 sur la gestion des conflits d'intérêts.</p>
<p>Manque de confiance. Il se peut qu'il y ait de la méfiance et de l'incompréhension entre le secteur privé et d'autres groupes d'acteurs. Le gouvernement et la société civile se méfient parfois des motivations du secteur privé. Le secteur privé peut se méfier du gouvernement, notamment dans des contextes marqués par un environnement commercial faible, une bureaucratie importante et l'ingérence politique.</p> <p>Il existe aussi souvent un climat de méfiance au sein même du secteur privé, lié à l'idée que les concurrents ne peuvent pas collaborer.</p>	<p>Attirer des personnes connues, dotées d'une autorité morale, pour réunir les acteurs. Utiliser des points focaux locaux tels que des chambres de commerce ou autres agences locales comme une voie pour initier des affaires. Impliquer des intermédiaires légitimes et neutres peut aussi aider les acteurs à accorder leur confiance au processus (voir l'exemple présenté dans l'encadré 9).</p> <p>Explorer les possibilités de «coopétition», élément fondamental des groupements alimentaires les plus performants.</p> <p>Sensibiliser les acteurs aux avantages de la collaboration en partageant des exemples de réussite et en organisant des visites sur le terrain. Présenter les résultats concrets des phases initiales de la collaboration.</p> <p>Le suivi et l'évaluation du partenariat peuvent contribuer à responsabiliser les parties prenantes les unes envers les autres.</p> <p>Promouvoir et soutenir le processus de dialogue et de collaboration, qui est en soi d'une grande valeur et permet aux entreprises et aux acteurs de construire des relations mutuelles.</p>

>> [L'annexe 1, module 1](#) fournit une liste d'outils et de ressources utiles pour impliquer le secteur privé.

Producteurs et leurs associations: typologies, capacités et niveaux d'organisation différents

Les producteurs forment un groupe hétérogène, très diversifié en termes de statut juridique, de facteurs de production, de produits de base, de superficie foncière et de moyens de subsistance. Les petits producteurs et les agriculteurs familiaux sont des groupes qu'il convient tout particulièrement d'inclure dans une initiative de collaboration multipartite, car ils produisent environ 80 pour cent des denrées alimentaires dans le monde en termes de valeur, les exploitations de moins de deux hectares produisant environ 35 pour cent de la nourriture mondiale.⁴⁰ Les femmes représentent en outre en moyenne 43 pour cent de la main-d'œuvre agricole dans les pays en développement.⁴¹ Toutefois, les producteurs, notamment les petits exploitants et les femmes, sont souvent désavantagés lorsqu'il s'agit de participer aux processus de prise de décision.⁴²

Parmi les obstacles à la participation des producteurs, on peut citer la non reconnaissance juridique du droit de participer, l'absence de mécanismes adéquats pour faciliter leur participation, le manque de volonté politique et l'accès limité à l'information et au soutien financier.⁴² Pour promouvoir leur engagement significatif à long terme dans les initiatives de collaboration multipartite, il est crucial de renforcer les capacités des petits producteurs, et en particulier celles des femmes et des jeunes.

Le module 3 fournit des informations complémentaires sur le renforcement des capacités en vue de l'engagement dans la collaboration multipartite (voir également les outils et ressources connexes à [>> l'annexe 1, module 3](#)).



Dans le cadre de sessions d'éducation nutritionnelle communautaire, les bénéficiaires du projet pilote de la FAO Contrat social productif/CASH Plus apprennent à améliorer les plats traditionnels afin d'accroître la diversité de leur régime alimentaire et de répondre à leurs besoins nutritionnels. Photo: ©FAO/Karina Levina

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Inclure les acteurs informels dans les initiatives de collaboration multipartite

Dans de nombreux pays en développement, le système alimentaire est le principal employeur.²² Toutefois, la participation de la population aux initiatives de collaboration multipartite est limitée, dans la mesure où la majorité des acteurs sont des micro, petites et moyennes entreprises⁴³, qui vont des kiosques alimentaires locaux, des vendeurs ambulants, des boulangeries et des restaurants familiaux aux fabricants ou transformateurs de denrées alimentaires. Nombreux sont les contextes où le secteur alimentaire informel est dominé par les femmes.⁴⁴ Bien que ces acteurs apportent une intelligence locale et territoriale importante et des expériences «réelles», leur influence dans le système et les possibilités d'autonomisation des femmes sont limitées du fait de leur caractère informel et de l'absence de représentation organisée et de possibilité de faire entendre leurs voix dans les initiatives de collaboration multipartite.⁴⁵

L'encadré 2 illustre comment, à Lusaka, Zambie, les acteurs microéconomiques et informels, dont les femmes, peuvent être mobilisés pour informer et participer avec succès à la définition de l'ordre du jour et aux actions menées aux côtés des conseils municipaux afin de développer des systèmes alimentaires durables et sains au niveau urbain pour toutes les catégories de revenus. Cet exemple décrit aussi l'application de la cartographie des systèmes alimentaires, qui peut s'avérer un outil précieux pour identifier les acteurs sous-représentés et les amener, eux ou leurs représentants, à participer aux initiatives de collaboration multipartite (voir les outils et les ressources présentés à [-> l'annexe 1, module 2](#)).

Encadré 2 Engagement significatif du secteur informel dans le laboratoire multipartite Food Change Lab de Lusaka, en Zambie⁴⁶⁻⁵¹

À Lusaka, la capitale de la Zambie, les citoyens de tous les niveaux de revenus achètent chaque jour des aliments frais et des produits de première transformation sur les marchés alimentaires informels. Cependant, les infrastructures et installations de stockage adéquates et l'accès à l'eau courante font souvent défaut sur ces marchés. Les commerçants informels sont pour la plupart des femmes.

Le laboratoire multipartite Food Change Lab est l'une des initiatives qui ont abouti à la création du Conseil de la politique alimentaire de Lusaka en 2020, à la suite d'une cartographie détaillée du système alimentaire de Lusaka, incluant les parties prenantes formelles et informelles. Le Conseil de la politique alimentaire de Lusaka a été établi dans le but de s'écarter des modèles habituels de politiques et d'interventions menées par des experts en plaçant les citoyens au centre, à travers notamment la participation des personnes à faible revenu et des acteurs du marché informel.

Les représentants de cette initiative ont proposé des idées pour assurer la disponibilité d'aliments sains et sûrs pour les consommateurs à faibles revenus. Une formation a également été mise en place à l'intention des commerçants informels afin d'améliorer leurs connaissances sur la valeur nutritionnelle des aliments vendus, ainsi que des événements visant à améliorer la diversité des aliments produits et consommés, avec le soutien du Conseil municipal de Lusaka et du Conseil de la nutrition. L'initiative a permis d'accroître la demande d'aliments durables et sains de la part des consommateurs à faibles revenus, notamment les femmes et les jeunes.

La société civile: des associations communautaires et de base aux organisations non gouvernementales internationales

Les organisations de la société civile comprennent des acteurs non étatiques comme les organisations non gouvernementales à caractère associatif et les mouvements sociaux. Elles sont de natures diverses: associations caritatives et fondations, organisations communautaires et de base, associations de consommateurs, groupes de femmes et de peuples autochtones, syndicats et organisations de défense de l'environnement. Les organisations de la société civile peuvent contribuer à la discussion sur des problématiques importantes telles que l'alimentation saine, l'inclusion des femmes, l'emploi décent et les questions environnementales⁵², ce qui contribue à une analyse exhaustive.

Toutefois, on ne peut pas considérer que les organisations non gouvernementales participent toutes de la même manière, des efforts étant nécessaires pour inclure les représentants directs des groupes marginalisés⁵³. Il existe aussi un risque que la participation de la «société civile» soit faussée en faveur d'organisations non gouvernementales mieux dotées en ressources et en capacités. En outre, certaines organisations non gouvernementales peuvent ne pas avoir de mandat clair pour les groupes qu'elles représentent.⁵⁴ Les consommateurs sont eux aussi un acteur important du système agro-alimentaire, mais leur voix peut parfois être absente de la table du dialogue. Impliquer les organisations de consommateurs dans les initiatives de collaboration multipartite peut contribuer à sensibiliser les citoyens aux possibilités et aux enjeux du système alimentaire, ainsi qu'au rôle qu'ils peuvent jouer dans la mise en place d'un système alimentaire durable.



Les communautés du Kanem s'unissent pour lutter contre la malnutrition.
Photo: ©FAO/SFC

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Les organisations de consommateurs représentent un grand nombre de citoyens différents et peuvent dès lors jouer un rôle de plaidoyer auprès des gouvernements et du secteur privé en faveur de l'élimination de pratiques dangereuses et basées sur l'exploitation au long des chaînes de valeur agro-alimentaires. En outre, ces organisations peuvent promouvoir des régimes alimentaires sains et apporter aux forums multipartites des informations précieuses sur les consommateurs et le marché, tout en menant des campagnes auprès des consommateurs pour les sensibiliser et les inciter à adopter des modes de consommation durables.⁵⁵

L'encadré 3 présente l'exemple d'une consultation nationale organisée en France par le Conseil national de l'alimentation, avec la participation d'associations de consommateurs et de conseils citoyens au moyen de «kits de débat» destinés à faciliter les dialogues au niveau communautaire.

Une phase de cartographie des parties prenantes (voir les outils et ressources présentés dans [-> l'annexe 1, module 1](#)) peut aider les initiatives à caractériser les différentes organisations de la société civile, ce qui garantit une représentation variée des divers groupes présents dans le système alimentaire.

Encadré 3 Mécanismes de consultation citoyenne du CNA en France^{56,57}

Le Conseil National de l'Alimentation (CNA) réunit les principaux représentants du système alimentaire français en vue de formuler des recommandations à l'attention des pouvoirs publics et de la société sur les grands enjeux de l'alimentation.

En juillet 2021, les membres du CNA ont décidé de travailler sur le thème de l'insécurité alimentaire selon une modalité ouverte à la participation citoyenne. Un groupe de travail appelé «unité de la participation citoyenne» a été constitué pour concevoir le processus de consultation. Celle-ci a proposé un dispositif participatif comprenant deux outils:

- Des débats «autoportés» – organisés par des partenaires tels que les collectivités – et ayant pour objectif de recevoir les observations, analyses et propositions des citoyens. Le CNA a développé un «kit de débat» pour les citoyens qui souhaiteraient organiser un débat autoporté.
- Un panel de citoyens comprenant des personnes en situation de précarité alimentaire.

Pour ces deux outils, la question principale était la suivante: «Que faut-il faire pour que chaque personne ait un accès digne à une alimentation suffisante et de qualité?»

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Organismes internationaux et régionaux, partenaires de développement et bailleurs de fonds

Les institutions de recherche nationales et internationales sont en général largement impliquées dans la définition du programme, la conception de l'organisation, le financement, l'assistance technique, la légitimité et d'autres ressources.⁴⁵

Dans les pays en développement, le financement catalytique des initiatives de collaboration multipartite relatives aux systèmes alimentaires est souvent assuré par de grands bailleurs de fonds internationaux, des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales. Par conséquent, le financement est souvent limité dans le temps et lié à un projet ou à un programme. Les initiatives de collaboration multipartite risquent donc de se dissoudre une fois que le financement du projet a pris fin et si la collaboration n'a pas été suffisamment institutionnalisée (voir le [>> module 5](#)).⁴⁵

Milieu universitaire et organisations axées sur la connaissance – notamment les savoirs des peuples autochtones

Les instituts nationaux de recherche agricole et alimentaire⁵⁸ jouent un rôle déterminant dans l'analyse des données et des éléments probants afin d'éclairer les dialogues et les processus décisionnels. Les initiatives de collaboration multipartite associées à des projets de recherche peuvent également être catalysées, lancées et/ou dirigées par des institutions de recherche internationales comme les organismes du CGIAR (Institut international d'agriculture tropicale, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Alliance of Bioversity et Centre international d'agriculture tropicale, etc.). Ces organismes travaillent aussi étroitement avec des universités nationales et internationales.⁴⁵ Les instituts de recherche et les organisations fondées sur la connaissance sont des partenaires précieux pour l'apprentissage continu, le développement des connaissances, le suivi, l'évaluation et la production de résultats liés à la recherche.

La communauté de la recherche joue elle aussi un rôle clé dans l'innovation et, potentiellement, dans le suivi et l'évaluation des activités/plans de collaboration multipartite. La création de liens entre les instituts de recherche et les parties prenantes locales, telles que les entreprises agroalimentaires, les peuples autochtones, les organisations de la société civile ou les producteurs, peut présenter de nombreux avantages, notamment en contribuant à la commercialisation des résultats de la recherche et en facilitant l'élaboration de solutions aux défis territoriaux.⁵⁹

Médias

Qu'ils soient publics ou privés, les médias, y compris les médias sociaux, peuvent contribuer à défendre les systèmes alimentaires durables en influençant et en favorisant un changement d'état d'esprit dans les sociétés. Les médias peuvent mener des recherches sur des sujets liés au système alimentaire local, aux marchés de producteurs, à la politique alimentaire locale, ainsi qu'aux pratiques et à la culture alimentaires locales. Ces reportages peuvent mettre en lumière des questions cruciales liées aux systèmes alimentaires durables et sensibiliser l'opinion à ces problématiques.⁶⁰

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

1.2 Assurer une représentation large et inclusive des parties prenantes

Évaluer et répartir équitablement la représentation des parties prenantes dès le début du processus

La structure de gouvernance de l'initiative de collaboration multipartite et le processus de sélection et d'inclusion des parties prenantes participent à la diversité des points de vue et à l'équilibre des relations de pouvoir entre les participants. Par exemple, au Brésil, pour assurer une représentation appropriée, l'initiative CONSEA (*Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional*) dans sa composition 2013-2016, a attribué plus de 30 des 40 sièges à des mouvements sociaux, des organisations non gouvernementales et des groupements associatifs de petits producteurs.⁶¹

Le caractère inclusif et la large représentation peuvent en outre être influencés par le moment et la séquence de l'inclusion des parties prenantes. Par exemple, l'inclusion et la représentation demeurent un sujet de préoccupation pour le Conseil de la politique alimentaire de Berlin, en Allemagne (Ernährungsrat Berlin), même après des années de fonctionnement et plusieurs tentatives pour impliquer les groupes marginalisés. Les personnes engagées dans le processus ont reconnu la nécessité de constituer un groupe plus diversifié dès le début de l'initiative. En effet, la collaboration a débuté avec des groupes principalement universitaires, ce qui a entravé l'intégration d'autres acteurs à mesure que l'initiative évoluait. Cette difficulté est reconnue par les conseils de politique alimentaire et les processus de collaboration dans diverses régions du monde⁶². Une initiative de collaboration multipartite doit être considérée comme un processus évolutif qui s'adapte, en se demandant constamment «qui est absent ?» et en intégrant de nouveaux acteurs à mesure que le processus évolue et en fonction des besoins.

>> **L'annexe 1, module 1** fournit une liste d'outils et de ressources utiles pour impliquer les groupes sous-représentés.

Différentes échelles et différents niveaux d'engagement

Un grand nombre d'initiatives multipartites nationales fonctionnent au niveau des régions et des villes, en collaboration avec les municipalités et les réseaux, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes. Le niveau national fournit un environnement favorable à l'élaboration de politiques décentralisées et un cadre pour définir des programmes au niveau sous-national. De même, la plupart des initiatives urbaines de collaboration multipartite, comme les conseils de politique alimentaire, ont une portée géographique qui dépasse les limites de la ville, pour inclure une ville-région ou une sous-région.⁵⁶

L'encadré 4 décrit le rôle du Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM), qui utilise la ville-région comme base pour exploiter la collaboration multipartite, du niveau international au niveau sous-national, dans le but d'informer les politiques et les programmes alimentaires de la ville. Parmi les exemples de ces réseaux, on peut citer, au niveau international, le réseau CITYFOOD (sur les systèmes alimentaires résilients des villes-régions) et, au niveau national, le réseau *Sustainable Food Places* au Royaume-Uni. Ce type de réseau aide les conseils de

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

politique alimentaire à partager leurs connaissances et leurs expériences afin de progresser et de créer un mouvement alimentaire capable de participer aux débats et aux processus politiques au niveau national ou international.⁶³

Encadré 4 **Le réseau multi-niveaux du Conseil du système alimentaire montréalais^{56,64}**

Le Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM) a été créé en 2018 pour répondre à la volonté des citoyens de compter sur un organisme de consultation sur l'alimentation. Parmi ses priorités figurent l'amélioration de l'accès des produits locaux aux marchés, la réduction de l'empreinte environnementale et de l'insécurité alimentaire, l'amélioration de la nutrition et la recherche de projets structurants et de collaborations intersectorielles.

Le champ d'action du CSAM est la ville-région et compte principalement des organisations locales parmi ses membres. Toutefois, l'approche systémique de l'initiative reconnaît l'importance d'établir des liens avec des organisations et des réseaux à tous les niveaux: international (Pacte de politique alimentaire urbaine de Milan), national (le CSAM a inclus l'association nationale *Sustainable Food Network* lors de la consultation sur son plan d'action 2020-2022), sous-national (Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation de la région de Québec) et ville-région (le CSAM coordonne avec le Réseau alimentaire de l'Est de Montréal et d'autres réseaux et organisations locaux).

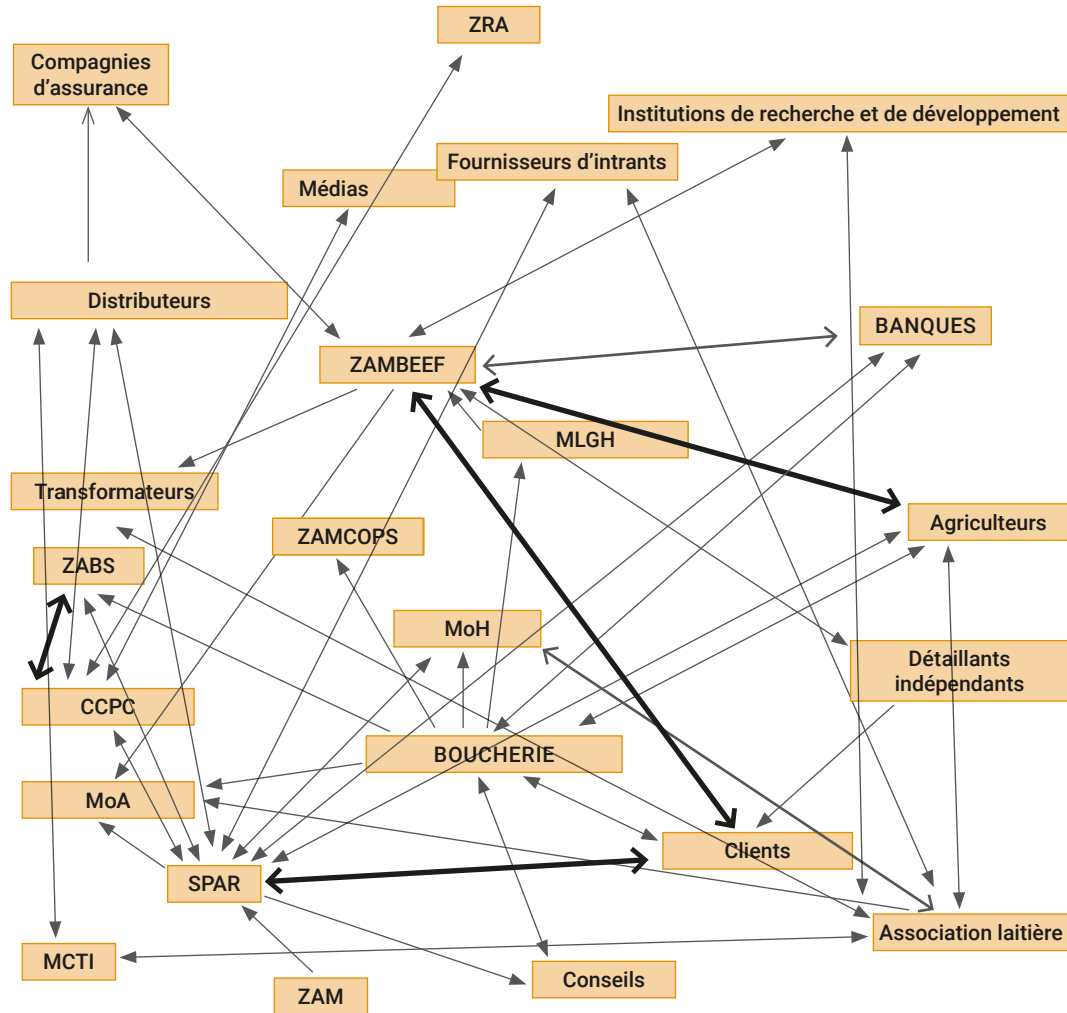
Conduire une cartographie et une analyse des parties prenantes des systèmes alimentaires

La cartographie et la catégorisation préliminaires des parties prenantes et l'identification des motivations de leur engagement devraient constituer les étapes initiales d'une initiative de collaboration multipartite. L'identification et l'inclusion des parties prenantes devraient se poursuivre tout au long du processus de collaboration (voir le [>> module 2](#)).

La cartographie peut aussi inclure une analyse de l'économie politique, de manière à évaluer la dynamique du pouvoir et les intérêts des acteurs dans le maintien du statu quo ou dans son évolution. L'analyse peut contribuer à identifier les résistances possibles ou les coalitions de soutien à l'initiative.⁶⁵

Par exemple, lors de la première phase du projet de systèmes alimentaires de la ville-région de Lusaka en Zambie, le plan d'action visant à renforcer l'approche de la ville en matière de sécurité alimentaire et de nutrition comprenait une cartographie et une analyse des parties prenantes. Le recours à un outil de cartographie réseau (Net-Map) (voir [>> l'annexe 1, module 1](#)) a permis de mieux comprendre les acteurs impliqués dans le système, leurs représentants, leur niveau d'influence, les liens qui les unissaient et leurs objectifs institutionnels. Plus de 35 parties prenantes de différents secteurs et domaines ont été invitées à participer, les activités initiales étant axées sur l'établissement de relations entre les participants et sur l'amélioration de leur compréhension de la complexité du système alimentaire de la ville. La figure 2 présente une carte des acteurs du système alimentaire de Lusaka et de leurs liens.

Figure 2. Carte des parties prenantes du système alimentaire de Lusaka et de leurs liens selon la méthode Net-Map⁶⁶



Notes: CCPC = Commission de la compétition et de la protection des consommateurs; Dairy Assoc. = Associations des producteurs laitiers de Zambie; Game stores = chaîne multinationale de détaillants; MCTI = Ministère zambien du commerce, des échanges et de l'industrie; MLGH = Ministère zambien des collectivités locales et du logement; MoA = Ministère zambien de l'agriculture; MoH = Ministère zambien de la santé; Spar = marque internationale de vente au détail; ZABS = Bureau des normes de la Zambie; ZAM = Association de fabricants de la Zambie; Zambeef = la plus grande marque de distribution alimentaire intégrée verticalement en Zambie; ZAMCOPS = Société zambienne de protection des droits d'auteur dans le domaine de la musique; ZRA = Administration fiscale de la Zambie.

>> L'annexe 1, module 1 fournit une liste d'outils et de ressources utiles pour conduire une cartographie et une analyse des parties prenantes.



Photo: ©FAO/Jorge Rodríguez

Module 2

Veiller à
une bonne
compréhension
du système
alimentaire

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

L'adoption d'une approche systémique pour éclairer le dialogue multipartite sur la base d'analyses et de données factuelles est essentielle à la création de meilleures politiques en matière de systèmes alimentaires.⁶⁷ Le manque de données factuelles pour appuyer la prise de décision est considéré comme l'une des causes principales des pratiques non durables.⁶⁷ Le recours à une approche systémique permet de compléter les connaissances académiques et scientifiques par d'autres types de connaissances, comme les savoirs traditionnels et ceux des peuples autochtones, ainsi que l'intelligence locale et territoriale (expérience vécue par les vendeurs, des consommateurs, etc.).

Les études montrent que les initiatives de collaboration multipartite efficaces en matière de politique des systèmes alimentaires réalisent habituellement un diagnostic participatif complet des systèmes alimentaires⁵⁶, ce qui sert de base aux engagements et aux discussions ultérieurs.

De nombreux outils différents permettent de réaliser un diagnostic complet et participatif des systèmes alimentaires (voir [>> l'annexe 1, module 2](#)). Ces analyses peuvent prendre du temps et être coûteuses, car elles peuvent impliquer la collecte de données primaires. Elles peuvent également rassembler des données secondaires provenant de l'ensemble du système alimentaire et établir des liens afin de tirer parti de ce qui existe déjà.⁵³



4 mars 2016, Istanbul (Türkiye) - La chef turque Didem Senol travaille avec son équipe dans la cuisine de son restaurant à Istanbul. Photo: ©FAO/Samuel Aranda

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

2.1 Caractéristiques des analyses des systèmes alimentaires

Le but d'une analyse exhaustive des systèmes alimentaires est d'identifier les principaux facteurs qui caractérisent le système alimentaire et les compromis potentiels entre les résultats résultant des interventions dans le système, les liens entre les systèmes (en particulier environnemental, socio-économique et sanitaire) et les principales politiques qui influent sur le système alimentaire. Ces analyses peuvent aussi inclure une cartographie des parties prenantes tel que décrit dans la section 1.2. L'encadré 5 présente les thèmes que le Cadre collaboratif pour la transformation des systèmes alimentaires suggère de prendre en compte dans l'analyse des systèmes alimentaires.

Encadré 5 Thèmes à inclure dans l'analyse des systèmes alimentaires selon le Cadre collaboratif pour la transformation des systèmes alimentaires

Thèmes à examiner au moment de conduire une analyse des systèmes alimentaires:

- **Analyse du système alimentaire et agricole et de ses impacts** (notamment les impacts environnementaux, sociaux, sanitaires et économiques). L'analyse doit permettre de mettre en évidence les liens entre les différents éléments des systèmes alimentaires. Le Cadre de collaboration identifie les éléments clés à mesurer dans la publication intitulée «*Twelve key facts for a national or subnational food systems assessment*» (Douze éléments clés pour conduire une évaluation nationale ou sous-nationale des systèmes alimentaires) et propose d'autres méthodes pour conduire des analyses plus approfondies des systèmes alimentaires.
- **Analyse des politiques et des initiatives** (et de leur cohérence). Il est crucial d'examiner les politiques et les cadres réglementaires existants, y compris les subventions, pour identifier les facteurs favorables et les obstacles à la réalisation de systèmes alimentaires plus durables. Le Cadre de collaboration fournit des questions d'orientation pour cet examen.
- **Analyse des institutions existantes au sein des systèmes alimentaires.** Cet examen vise à identifier les institutions et les organismes liés à la gouvernance du système alimentaire et à analyser les rapports qu'ils entretiennent entre eux. L'analyse portera sur leurs rôles, leurs mandats, leurs pouvoirs, ainsi que sur les actions, les politiques et les réglementations qui s'y rapportent. Il convient aussi d'examiner les dispositions institutionnelles et de gouvernance préexistantes, notamment s'il existe (ou il a existé) d'autres initiatives multipartites analogues dans la zone cible. Une telle démarche permettra d'éviter les doublons et de faire bénéficier l'initiative de collaboration multipartite des travaux précédents.
- **Recommandations concernant les domaines prioritaires/d'action privilégiée et les mesures politiques.** L'évaluation doit inclure des recommandations qui constituent le point de départ du dialogue collaboratif. L'adoption d'une approche des systèmes alimentaires devrait permettre d'évaluer les compromis dans les options politiques, car les moteurs et les résultats seront évalués de manière exhaustive. Au cours du processus de planification politique, il convient d'essayer de réduire les compromis entre les aspects sociaux, économiques et environnementaux, et de privilégier les solutions les plus bénéfiques pour la société dans ces trois aspects. Les compromis doivent être négociés entre les acteurs des systèmes alimentaires.⁶⁸

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Il est également important d'inclure une analyse des compromis dans l'évaluation. On entend par compromis le fait qu'un gain pour une cause donnée se traduit par une perte pour une autre. Par exemple, les gains de production agricole peuvent être obtenus au détriment de la conservation de la nature.⁶⁵ Certaines subventions publiques peuvent également entraîner des compromis environnementaux.⁶⁹ Le choix de la meilleure combinaison de politiques et de pratiques peut minimiser les compromis et même produire des «trade-ons», c'est-à-dire la réalisation simultanée de plusieurs objectifs.⁷⁰ Comme les compromis peuvent également affecter la répartition des avantages et des coûts, ce qui crée des perdants et des gagnants, toute intervention sur les systèmes alimentaires risque de se heurter à l'opposition de certains groupes. Les solutions gagnant-gagnant sont rares, c'est pourquoi il convient d'élaborer des stratégies pour mieux gérer les compromis.⁶⁵ L'encadré 6 décrit une analyse des compromis réalisée au Kenya pour le secteur des légumes indigènes.

Il existe un large éventail de méthodes pour évaluer les compromis et les synergies entre les objectifs de durabilité, notamment les méthodes de simulation, les méthodes d'optimisation, l'analyse multicritères, les méthodes spatialement explicites, les méthodes intégrées et les méthodes axées sur les parties prenantes.⁷¹ L'analyse économique coûts-avantages classique regroupe les effets en avantages nets, ce qui peut masquer les compromis et la distribution des résultats au sein des parties prenantes.⁷² Les méthodes de comptabilisation des coûts réels sont mieux adaptées à cette analyse dans la mesure où elles identifient les externalités négatives, dont les effets économiques, sanitaires, environnementaux et sociaux.⁷³

Encadré 6 Analyse des compromis à partir d'une approche des systèmes alimentaires au Kenya⁶⁵

Des chercheurs ont effectué une analyse des compromis pour comprendre comment une nouvelle politique visant à accroître le soutien aux légumes indigènes interviendrait dans le système alimentaire du comté de Nakuru, au Kenya. Pour cette analyse, l'équipe de recherche a sélectionné sept indicateurs de durabilité: économiques (produit intérieur brut agricole et pauvreté), sociaux (sous-alimentation, dénutrition et équité) et environnementaux (adaptation au climat et qualité des sols).

L'équipe a observé que le soutien aux semences était la mesure qui avait le plus d'impact sur presque toutes les dimensions de la durabilité; par exemple, de meilleures semences de légumes indigènes encourageraient la diversification des cultures. En revanche, maintenir le soutien gouvernemental au maïs (scénario de maintien du statu quo) est préjudiciable à la plupart des indicateurs. Par exemple, un soutien plus important au maïs se traduit par une réduction du financement ou des ressources (comme la terre) disponibles pour d'autres cultures.

Le projet de recherche comprenait en outre une analyse de l'économie politique suivie d'une analyse des parties prenantes en vue de définir des stratégies d'engagement adaptées à chaque groupe. Il s'agissait de déterminer le degré d'intérêt et d'influence des parties prenantes par rapport aux objectifs. Les chercheurs ont ainsi constaté que les acteurs puissants (par exemple, les grands producteurs de maïs) exercent des pressions importantes pour maintenir le statu quo, mais que la création d'une alliance entre les ministères de l'agriculture, de la santé et de l'éducation pourrait contribuer à y remédier.

Dans la mesure où certains compromis pourraient ne se manifester qu'au cours de la mise en œuvre, les chercheurs ont insisté sur la nécessité d'un suivi constant.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

2.2 Choisir la méthodologie appropriée pour évaluer les systèmes alimentaires

De nombreux outils et méthodologies peuvent être utilisés pour évaluer les systèmes alimentaires. Ils se distinguent principalement par :

- L'équilibre quantitatif-qualitatif
- Le niveau de détail
- Le ciblage géographique
- Le niveau d'implication des parties prenantes dans la cartographie/l'analyse.

Réaliser une évaluation complète des systèmes alimentaires est un exercice qui demande beaucoup de ressources. La boîte à outils *Food Systems Decision-Support Toolbox*⁷⁴ fournit des conseils pour faire des choix dans la conception de l'analyse des systèmes alimentaires. Le choix de l'approche dépendra des besoins spécifiques ainsi que du temps et des ressources dont on dispose.

La boîte à outils «*City Region Food System Toolkit*»⁷⁵, par exemple, décrit plusieurs étapes: une première analyse des données secondaires et des entretiens avec des parties prenantes ou des groupes de discussion afin d'identifier les questions prioritaires et les lacunes à combler par des recherches plus approfondies à l'aide d'une collecte de données primaires. Viennent ensuite la collecte de données et les recherches complémentaires, pouvant impliquer la réinterprétation des données secondaires. Les données sont ensuite présentées de manière structurée afin de partager les résultats de la phase d'évaluation et de préparer un plan d'action pluripartite.



16 août 2016, Hissar (Tadjikistan) - Un projet de la FAO a amélioré les capacités du gouvernement en matière de réforme foncière et soutenu le développement du secteur agricole et rural au Tadjikistan.
Photo: ©FAO/Nozim Kalandarov

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

L'encadré 7 décrit une cartographie analytique des systèmes alimentaires en Bolivie (État plurinational de) qui a permis d'identifier: les principales chaînes de valeur alimentaires; les principales parties prenantes et leur rôle dans le système; la distribution et la circulation des flux financiers, d'informations et de connaissances; ainsi que les ressources naturelles indispensables à la durabilité du système. L'approche participative mise en œuvre a également renforcé la coordination entre les initiatives en cours.⁷⁶

Encadré 7 **Cartographie participative des systèmes alimentaires en Bolivie (État plurinational de)**^{76,77}

Dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste réalisé au Kenya et en Bolivie (État plurinational de), la zone géographique bolivienne où le bassin de l'Amazonie rencontre les Andes a été retenue pour tester une méthodologie de cartographie participative des systèmes alimentaires. Dans cette zone, un réseau de producteurs et de consommateurs biologiques appelé Plate-forme agroécologique pour les régions tropicales, subtropicales et du Chaco a été choisi.

À partir de la Boîte à outils pour la cartographie des réseaux alimentaires locaux, une méthodologie participative de cartographie des systèmes alimentaires a été développée en collaboration avec des étudiants, des chercheurs et des parties prenantes locaux. Cette méthodologie de cartographie s'est déroulée en quatre phases: 1) préparation des cartes de la zone d'étude, 2) visites de recherche sur le terrain auprès des parties prenantes et des lieux stratégiques pour les activités des systèmes alimentaires, 3) atelier au cours duquel les parties prenantes ont élaboré une représentation visuelle de leur système alimentaire et 4) préparation des matrices de pouvoir et d'intérêt des parties prenantes.

>> L'annexe 1, module 2 fournit une liste d'outils et de ressources pour réaliser une analyse et une cartographie des systèmes alimentaires.



Foto: FAO/Luis Tato

Module 3

Encourager
une collaboration
inclusive
et efficace

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outre la convocation d'un ensemble d'acteurs des systèmes alimentaires et la collecte de données et d'éléments probants pour éclairer le dialogue, la gestion et la facilitation des initiatives de collaboration multipartite doivent se faire avec soin pour que les délibérations aboutissent à des résultats concrets en matière de transformation des systèmes alimentaires. Le «comment» de la collaboration requiert quatre éléments clés, qui sont explorés dans ce module:

1. Établir la structure de gouvernance
2. Améliorer la facilitation et la communication
3. Gérer les déséquilibres de pouvoir
4. Gérer les conflits.



23 février 2017, Rome (Italie) - Atelier: Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales avec 7 coordinateurs nationaux du Programme conjoint des Nations Unies (FAO, FIDA, PAM et ONU Femmes), Siège de la FAO (Iraq Room). Photo: ©FAO/Giuseppe Carotenuto

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

3.1 Établir la structure de gouvernance

La structure de gouvernance des initiatives de collaboration multipartite désigne un ensemble de processus, de règles et de structures institutionnelles qui orientent la prise de décision et coordonnent les actions de l'initiative. Souvent, la collaboration multipartite est lancée par une ou plusieurs personnes ou organisations souhaitant faire connaître un problème et attirer d'autres parties prenantes.⁷⁸ Toutefois, à mesure que l'initiative de collaboration multipartite progresse, des structures spécialisées deviennent nécessaires pour simplifier le processus et assurer la coordination entre les parties prenantes.

L'encadré 8 décrit les structures de gouvernance envisageables, telles qu'un comité de pilotage, des groupes de travail, des organisations de base ou des plate formes, qui peuvent être adaptées en fonction des activités à mener et de la maturité de l'initiative de collaboration multipartite⁷⁹.

>> [L'annexe 1, module 3](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour lancer le processus.

Encadré 8

Structures de gouvernance envisageables pour une initiative de collaboration multipartite

La structure de gouvernance d'une initiative de collaboration multipartite peut comprendre:

- **Un comité de pilotage**, auquel participent généralement des représentants des groupes de parties prenantes concernés⁸⁰ (voir le module 1). Les membres du comité doivent être choisis en tenant compte de leur aptitude, en évaluant leur acceptation par le groupe de parties prenantes qu'ils représentent.⁸¹ Pour assurer le soutien politique de haut niveau nécessaire à la réussite de l'initiative, des représentants gouvernementaux de haut niveau, tels que des ministres, peuvent aussi être envisagés.
- **Des groupes de travail ou des équipes spéciales**, c'est-à-dire des équipes plus restreintes qui peuvent être créées pour travailler sur des sujets et/ou des détails spécifiques, par exemple la rédaction de documents stratégiques à partir de dialogues, ou la réalisation d'études spécifiques, telles que le suivi et l'évaluation, etc.
- **Une structure de soutien** destinée à fournir une assistance pratique aux participants pour la collecte de fonds, l'organisation de réunions, le développement de réseaux et la coordination des acteurs et des actions. Cette structure peut fonctionner au sein d'une organisation neutre, ou constituer une entité indépendante, telle qu'un **secrétariat**, **une organisation de base** ou **une plateforme**. Chaque type d'organisation fournissant ce type d'accompagnement présente des avantages et des inconvénients.

L'initiative de collaboration multipartite doit également déterminer comment s'inscrire dans un contexte plus large. Par exemple, elle peut agir en tant intermédiaire d'initiatives déjà établies ou fusionner avec d'autres initiatives.⁸² Il est important d'éviter les chevauchements et d'exploiter les synergies. Quel que soit la structure de gouvernance choisie, elle doit être approuvée par toutes les parties prenantes afin de garantir la légitimité de l'initiative⁷⁶ et un processus transparent, responsable et inclusif.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Les éléments suivants peuvent être pris en compte au moment de concevoir une structure de gouvernance pour les initiatives de collaboration multipartite:

Gérer les perceptions biaisées

Au moment de choisir les personnes à inclure dans le processus, il est important de se demander si des perceptions biaisées involontaires sont en jeu.⁸³ Les perceptions biaisées inconscientes nuisent à l'engagement de l'initiative de collaboration multipartite en faveur de la diversité et de l'inclusion. Pour relever ce défi, il est impératif de prendre conscience de ces perceptions biaisées et de s'engager à y remédier.⁸⁴ On peut adopter le point de vue des groupes vulnérables et imaginer les difficultés auxquelles ils pourraient être confrontés. Éviter de prendre des décisions ou de porter des jugements à la hâte peut également réduire les perceptions biaisées.⁸⁴

Garantir l'inclusion

Il est conseillé d'instaurer des quotas, notamment pour les femmes ou les groupes vulnérables/sous-représentés.⁸⁵ Ces groupes ne doivent pas pour autant être considérés comme des groupes homogènes. Il est important de tenir compte des différences non seulement entre les groupes de parties prenantes, mais aussi en leur sein, et de s'attaquer à tous les obstacles susceptibles de freiner la participation des personnes à l'initiative de collaboration multipartite. Pour cela, il faut veiller à ce que les processus décisionnels et la participation ne soient pas injustement influencés par une quelconque forme d'identité.

Le caractère inclusif de l'initiative de collaboration multipartite peut aussi être renforcé en structurant cette dernière à plusieurs niveaux et en imbriquant les processus décisionnels, par exemple en créant des sous-groupes, des groupes de travail ou des sous-comités, ainsi que le décrit l'encadré n° 8. Cela permettra de multiplier les postes de direction et les possibilités de participation. La création de groupes distincts peut aussi encourager certaines populations vulnérables, comme les femmes, à exprimer librement leurs points de vue.⁸⁵

Gérer les processus de prise de décision

Parmi les moyens couramment utilisés pour prendre des décisions dans le cadre des initiatives de collaboration multipartite, on peut citer la négociation, le quorum ou le vote à la majorité.^{63,86} Il se peut que les participants préfèrent prendre des décisions par le biais du vote. Cette option doit néanmoins être soigneusement examinée, car le vote à la majorité peut devenir «un moyen d'imposer les opinions de la majorité à la minorité, privant les parties prenantes minoritaires de leur pouvoir, les mettant en colère ou les réduisant au silence^{81,p.57.}» Les paragraphes ci-dessous fournissent des conseils sur les différents modes de prise de décision possibles. Le tableau 3 compare deux approches de prise de décision, l'une fondée sur la recherche de consensus et l'autre sur la gestion par une organisation, afin d'aider à relever les différents défis liés au nombre et à la diversité des parties intéressées.

Atteindre un consensus

La recherche d'un consensus est souvent associée aux objectifs des initiatives de collaboration multipartite, car elle peut atténuer les conflits, favoriser le respect des règles et l'appropriation par les parties prenantes, encourager la coopération et contribuer à l'instauration de la confiance et à l'apprentissage en commun⁸⁷. Cependant, en recherchant

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

le consensus, les initiatives de collaboration multipartite risquent de sacrifier la diversité des points de vue et des types de connaissances. La raison en est que cette approche peut pousser les participants les moins puissants à céder aux acteurs les plus puissants.^{88,89} Il est important de faire prendre conscience que la prise en compte des différences et des conflits peut être utile et créative et que, si cette démarche est bien menée, elle peut conduire à de meilleurs résultats qui sont plus susceptibles d'être fructueux.²⁵

L'essentiel est que l'initiative de collaboration multipartite ne doit pas uniquement être vue comme un espace dans lequel un consensus universel doit être atteint, mais aussi comme un espace favorisant la délibération des différents points de vue et intérêts.⁹⁰ En permettant le débat et en explicitant les différences, l'attitude à l'égard des autres points de vue peut être corrigée, «ce qui accroît la marge de manœuvre par rapport à ce qui est possible^{81,p.58}».

Gérer les opérations

Les décisions plus administratives ou routinières peuvent être prises par une unité de coordination, également connue sous le nom d'unité de base²⁵, spécialement créée et financée pour gérer l'initiative de collaboration multipartite. Une unité spécifique est nécessaire lorsqu'un grand nombre de parties prenantes différentes est impliqué.⁹¹ Dans ce cas, les coordinateurs doivent veiller à ce que le processus garde son caractère multipartite; les décisions autonomes doivent être clairement définies et limitées, avec l'accord de toutes les parties prenantes.⁸¹ En cas de doute, les coordinateurs doivent renvoyer les décisions à l'ensemble du groupe ou aux sous-groupes concernés.⁸¹

Tableau 3. La prise de décisions gérée et consensuelle: une aide pour relever les différents défis liés au nombre et à la diversité des parties prenantes⁹²

Approche de prise de décisions	Nombre de parties prenantes	Diversité des parties prenantes
Prise de décisions gérée par un organe coordinateur (par exemple, une organisation de base)	Pratiques pour remédier à l'impossibilité d'observer les acteurs et les interactions	Pratiques pour créer un sentiment d'appropriation de l'initiative
	Diviser la charge de travail et attribuer des rôles	Formuler la vision du projet
	Établir des liens entre les parties prenantes	Présenter l'initiative de collaboration multipartite
	Organiser des réunions	Présenter les résultats
	Encourager les premières rencontres	
Prise de décisions fondée sur le consensus	Pratiques pour remédier au manque de coordination entre les acteurs	Pratiques pour renforcer la légitimité
	Motiver les principaux contributeurs et favoriser les engagements	Discuter des différences entre les parties prenantes et sensibiliser les participants à ces différences
	Créer des équipes plus restreintes	Faire preuve de flexibilité
	Suivre les progrès	Stimuler la collaboration ascendante
		Favoriser les liens entre les acteurs

>> [L'annexe 1, module 3](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour mettre en place une structure de gouvernance efficace.

>> [L'annexe 1, module 3](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour appuyer le leadership collaboratif et la gestion des partenariats.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

3.2 Améliorer la facilitation et la communication

La facilitation joue un rôle clé dans les initiatives de collaboration multipartite en termes de planification, d'orientation et de gestion des événements ou processus de groupe pour garantir la réalisation des objectifs.⁹² Une facilitation efficace a été identifiée comme un facteur de réussite par la publication «*Effective Collaborative Action Guide*»²⁷ du Programme Green commodities du PNUD.

Le facilitateur doit remplir un certain nombre de fonctions interdépendantes. En effet, il doit être capable de fédérer et de motiver les participants, de communiquer avec eux, être un spécialiste du sujet et, surtout, servir de catalyseur pour stimuler le dialogue et le débat en vue de trouver des solutions créatives.⁷⁸ Une seule personne n'est pas toujours en mesure de remplir tous ces rôles. Par exemple, dans le cadre de son travail en matière de collaboration multipartite, le *Centre for Development Innovation met en place des équipes de facilitation, généralement composées d'hommes et de femmes issus de milieux culturels et professionnels différents.*⁷⁸ Il faut également tenir compte du genre, de la culture et de l'expérience professionnelle.⁹²

La facilitation dépend aussi largement de facteurs contextuels et culturels. Les services d'un médiateur professionnel et impartial auquel les participants font confiance seront probablement nécessaires dans les situations caractérisées par le manque de confiance entre les parties prenantes. Dans les cas où le pouvoir est inégalement réparti et où certaines personnes ne sont pas incitées à participer, un responsable charismatique, connu localement, accepté et ayant la confiance de tous, est plus susceptible d'être important.⁹³

L'encadré 9 donne un exemple de la manière dont un médiateur neutre a facilité le lancement d'un processus multipartite.

Encadré 9 Médiateur neutre facilitant la collaboration entre plusieurs parties prenantes⁹⁴

Le lancement d'une collaboration requiert des compétences particulières et une bonne compréhension de la situation; cela peut par exemple nécessiter l'intervention d'un cadre supérieur, doté d'un certain charisme et savoir-faire. Certains acteurs ne sont pas en mesure de lancer un processus de collaboration sans le soutien d'une tierce partie. Par exemple, en Zambie, l'entreprise *Zambian Breweries* était affectée par le fait que les communautés locales se débarrassaient de leurs déchets dans la rivière qui fournissait de l'eau à la brasserie. L'entreprise n'a pas réussi à initier un processus de collaboration pour protéger les sources, jusqu'à ce que le GIZ (Allemagne) intervienne en tant que médiateur neutre, facilitant la coopération entre *Zambian Breweries* et la communauté locale.

Les facilitateurs ont également un rôle crucial à jouer dans la lutte contre les inégalités de pouvoir, afin de garantir une représentation et une collaboration adéquates, et dans la gestion des intérêts divergents, de façon à que des accords puissent être conclus.⁹⁵ Les caractéristiques et les compétences idéales d'un facilitateur professionnel sont décrites dans l'encadré 10. Un facilitateur ne possédant pas forcément toutes les compétences énumérées dans l'encadré, il peut être nécessaire de constituer une équipe de facilitation ou de recruter des consultants spécialisés pour couvrir les compétences manquantes dans le cadre de la facilitation.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Encadré 10 Caractéristiques et compétences idéales d'un facilitateur professionnel

Un facilitateur professionnel devrait dans l'idéal présenter les caractéristiques et les compétences suivantes:

- Compétences relationnelles telles que la patience, l'empathie, l'honnêteté et la déférence.^{96,97}
- Capacité à s'engager et à encourager les participants à utiliser la pensée systémique et la prévoyance stratégique⁹² afin que les discussions couvrent des sujets liés au changement systémique et au travail avec la complexité. Cela suppose, par exemple, que les animateurs et les parties prenantes aient la capacité de considérer les «ensembles» et les relations.²⁷
- Une expertise thématique sur au moins un aspect du système agro-alimentaire, par exemple: les savoirs locaux et autochtones; l'agroécologie; la gestion des ressources naturelles; la sécurité alimentaire et la nutrition ou l'agro-industrie.
- Sensibilité à l'égard de la culture et du genre pour remédier au manque de participation des groupes marginalisés.⁸⁵
- Connaissance des méthodes permettant de prévenir ou de surmonter les conflits et les luttes de pouvoir, notamment les tables rondes, les initiatives conjointes, la médiation, la formation, l'éducation et l'établissement conjoint des faits.⁹⁵
- Maîtrise de différents outils pour développer une compréhension, un langage et une définition communs des questions pertinentes par les participants.⁹⁸
- Communication stratégique et notamment planification stratégique, planification opérationnelle, conception du suivi et de l'évaluation, collecte et analyse des données, élaboration de sens et communication des résultats.⁹²

Les facilitateurs chargés des questions organisationnelles, comme l'organisation des réunions, doivent permettre à toutes les parties prenantes de contribuer, en tenant compte des contraintes logistiques des participants ainsi que du style et du format des réunions.⁷⁹ Par exemple, les formats des réunions peuvent involontairement contribuer aux perceptions biaisées.⁸⁵ Il convient donc d'envisager plusieurs formats de réunion et styles de communication pour favoriser l'inclusion et l'interaction.

Les informations peuvent être partagées et examinées dans le cadre de présentations formelles ou de discussions de groupe dirigées. Les participants peuvent intervenir en ligne ou en personne. Le type d'information doit également être pris en compte, ainsi que le niveau et le mode de transmission des données scientifiques ou techniques. Il peut aussi être nécessaire de traduire les informations et les discussions dans les langues nationales ou locales.⁷⁹

Les participants représentant des groupes de parties prenantes ont aussi la responsabilité de s'assurer qu'ils représentent correctement la voix de leurs mandants.⁹⁸ Cela peut exiger de trouver des moyens d'impliquer leurs groupes, tels que des événements de sensibilisation ou des formations.⁹⁸

>> L'annexe 1, module 3 fournit une liste d'outils et de ressources pour assurer une facilitation réussie.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Les styles et les outils de communication, leviers de l'engagement et de l'inclusion des parties prenantes

La communication est un pilier essentiel de toute initiative de collaboration multipartite. Divers processus sont nécessaires pour engager les parties prenantes et favoriser la compréhension, le consensus, l'appropriation, les alliances significatives et les partenariats solides.⁹² La communication intervient à différents niveaux – par exemple, au niveau individuel, où la qualité des interactions personnelles dépendra de la mesure dans laquelle les individus écoutent et participent au dialogue, ainsi qu'au niveau collectif, où les parties prenantes élaborent et communiquent un message commun afin de contribuer au changement.²⁵ Plusieurs difficultés peuvent nuire à la communication, notamment: des opinions divergentes et des idées préconçues, un manque d'écoute, un manque de confiance et un environnement peu propice au partage d'expériences et à la discussion.^{78,92}



24 novembre 2021, Albinia (Toscane), Italie - Des ouvriers de la ferme biologique La Selva préparent des conserves de légumes. Photo: ©FAO/Victor Sokolowic

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie de communication

Définir une stratégie de communication pour l'initiative de collaboration multipartite peut contribuer à la réalisation de ses objectifs, et peut comprendre la définition d'une vision commune, l'explication des résultats, la facilitation de l'apprentissage et la garantie de la responsabilité. Une stratégie bien conçue permettra aussi d'inclure les groupes vulnérables, qui peuvent rencontrer des difficultés à accéder à la technologie. Par exemple, les émissions de radio ou les plateformes de messagerie sociale comme WhatsApp peuvent être plus efficaces pour atteindre les zones rurales que les réunions en personne.⁸⁵

Un autre point important concerne les messages transmis, car le langage technique ou académique peut ne pas être compris par tout le monde. Le partage d'informations doit donc se faire d'une manière accessible à toutes les parties prenantes. Pour s'assurer que la communication soit inclusive, il peut être nécessaire d'avoir recours à des experts en éducation et en communication au niveau local.⁹⁵ Une communication efficace favorise également la responsabilisation. Plusieurs outils de communication⁶³ sont décrits dans l'encadré 11.

Encadré 11 Outils de communication pour renforcer la responsabilisation⁶³

- Organisation d'événements, d'ateliers, de séminaires, de conférences, entre autres, pour informer le public des activités.
- Bulletin d'information contenant des nouvelles et des événements: Il peut s'agir de courts articles, de rapports et de nouvelles visant à sensibiliser et à éduquer les lecteurs sur le travail réalisé par l'initiative.
- Réseaux sociaux et site web: Les médias sociaux, les blogs et les réseaux virtuels ainsi que le site web peuvent permettre de partager des informations sur la vision, les objectifs et les rapports de l'initiative.
- Relations entre les membres de l'initiative de collaboration multipartite: Tisser des liens entre les différents acteurs des systèmes alimentaires est l'un des objectifs des initiatives de collaboration multipartite. Les participants eux-mêmes peuvent nouer des alliances et encourager la communication dans l'ensemble du système alimentaire.
- Le processus de communication peut aussi bénéficier d'une «identité visuelle⁸¹» ou d'un logo – c'est-à-dire d'une image utilisée pour transmettre la vision de l'initiative de collaboration multipartite et promouvoir son travail auprès du monde extérieur.

>> [L'annexe 1, module 3](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour encourager une communication efficace.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

3.3 Gérer les déséquilibres de pouvoir

Les déséquilibres de pouvoir sont inhérents à la collaboration entre des parties prenantes ayant des niveaux de ressources et d'influence différents, de sorte que les pratiques collaboratives peuvent renforcer, plutôt qu'atténuer, des relations de pouvoir inégales. Par exemple, les membres des gouvernements, des grandes organisations non gouvernementales ou des communautés scientifiques disposent de plus de temps et de moyens et sont donc mieux à même d'exprimer leurs points de vue et leurs intérêts que les personnes marginalisées, qui sont susceptibles de manquer de confiance en elles pour participer aux discussions.⁸⁹ Ceci pourrait pousser les acteurs les plus puissants à renforcer leurs propres intérêts. Ces inégalités de pouvoir sont encore aggravées par l'idée dominante selon laquelle les connaissances scientifiques sont supérieures à d'autres types de connaissances, telles que les savoirs locaux et autochtones.⁸⁹

En outre, en recherchant le consensus, la collaboration multipartite peut masquer des différences fondamentales entre les parties prenantes en termes de pouvoir, d'accès aux ressources, de vulnérabilité et de risque.⁸⁹ Il faut donc tenir compte de la diversité des points de vue et des intérêts. Outre la reconnaissance de ces sources de perceptions biaisées, il existe différents moyens d'autonomiser les acteurs les plus faibles et sous-représentés, aussi bien au niveau de l'initiative de collaboration multipartite qu'au-delà.

Renforcer la capacité des parties prenantes à s'engager activement

Lorsque certaines parties prenantes n'ont pas la capacité de participer ou qu'elles ne peuvent pas le faire sur un pied d'égalité, la prise de décision sera dominée par les acteurs les plus puissants. Cela peut aussi compromettre l'engagement de certaines parties prenantes et menacer les objectifs à long terme.⁹⁹ Les capacités requises sont une combinaison de compétences non techniques et de compétences techniques (voir le [>> module 3](#) sur le renforcement des compétences), sachant que le développement de ces compétences peut aussi dépendre de diverses circonstances¹⁰⁰, telles que la culture, les politiques formelles et informelles, et les ressources.⁹² Certains groupes de parties prenantes – notamment les femmes, les peuples autochtones, les petits exploitants et les jeunes – n'ont pas toujours la capacité de s'engager activement dans des initiatives, de sorte qu'il peut s'avérer nécessaire de consacrer des ressources à la participation de toutes les parties prenantes concernées.³⁵

Les parties prenantes peuvent aussi être invitées à participer à une initiative en raison de leur expertise, par exemple dans le domaine des systèmes alimentaires, de la pêche, de la sécurité alimentaire, de la biodiversité ou de la connaissance des communautés locales et autochtones. Les initiatives de collaboration multipartite nécessiteront également des personnes du secteur public possédant une bonne connaissance des compétences et des processus liés à l'élaboration des politiques.⁹²

Un certain nombre d'actions à court et à long terme peuvent être entreprises pour remédier aux lacunes dans les capacités des parties prenantes.

Action 1: Garantir un environnement propice à l'engagement

Outre un cadre politique favorable tenant compte des groupes vulnérables et de leurs besoins, la volonté politique du gouvernement est essentielle pour engager activement les groupes

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

marginalisés dans les initiatives de collaboration multipartite.¹⁰¹ Les mesures de soutien ciblant les petits producteurs peuvent inclure, par exemple, un soutien financier et technique, la facilitation de l'action collective et le développement des compétences. Lorsque l'environnement dans son ensemble n'est pas propice à l'inclusion, l'initiative de collaboration multipartite pourrait devoir consacrer des efforts à la défense des politiques qui créent les conditions nécessaires à l'autonomisation des acteurs, par exemple la reconnaissance ou l'officialisation des parties prenantes sous-représentées en tant qu'acteurs dans les cadres réglementaires.

Action 2: Identifier les déséquilibres de pouvoir

Pour reconnaître les déséquilibres de pouvoir et y remédier de manière stratégique, il faut évaluer les différents degrés de pouvoir entre les acteurs, leur source de pouvoir et la manière dont ils utilisent ce pouvoir.¹⁰² Par exemple, le pouvoir du gouvernement repose en partie de son autorité de décision publique, celui du secteur privé de ses ressources financières et de son accès aux marchés et aux consommateurs, et celui des organisations à but non lucratif de leurs liens avec la société civile.¹⁰³ L'évaluation des parties prenantes permettra aussi d'éclairer la phase de cartographie des parties prenantes, abordée dans le module 1, pour garantir activement l'inclusion et la capacité des groupes marginalisés à s'engager activement dans les délibérations.

Action 3: Stimuler l'action collective

Il est particulièrement difficile de gérer les disparités de pouvoir lorsque les parties prenantes n'ont pas la capacité de s'organiser pour être représentées dans les processus collaboratifs.⁹³ Par exemple, les petits exploitants agricoles isolés peuvent avoir du mal à s'organiser en coopérative, ou les petites entreprises agro-alimentaires peuvent ne pas être incitées à regrouper leurs intérêts au sein d'une association commerciale. Dans ce cas, les politiques de soutien peuvent inclure la mise en place de mesures incitatives pour stimuler l'action collective.

Action 4: Renforcer les compétences et les aptitudes pour la collaboration multipartite

Les organisations soutenant l'initiative de collaboration multipartite peuvent aussi organiser des activités d'apprentissage pour combler les lacunes en matière de connaissances afin, par exemple, d'encourager la pensée systémique et d'accroître la confiance des membres. L'apprentissage peut aussi être favorisé en réunissant des personnes issues de divers domaines d'expertise, de manière à ce que les participants acquièrent des connaissances dans plusieurs disciplines; par exemple, les «responsables politiques» et les «personnes de terrain»⁷⁸ peuvent être associés dans des groupes de discussion.

La participation à l'initiative de collaboration multipartite elle-même est une activité où les membres peuvent tirer des enseignements de leur expérience à travers un processus continu de suivi, d'évaluation et d'apprentissage – par l'intermédiaire de l'expérience, de la formation ou d'autres activités. En générant une «boucle de rétroaction de la participation⁸⁵», les membres peuvent améliorer leurs compétences et gagner en confiance dans leurs propres capacités à participer plus activement aux discussions.

>> L'annexe 1, module 3 fournit une liste d'outils et de ressources pour aborder les différences de pouvoir.

>> L'annexe 1, module 3 fournit une liste d'outils et de ressources pour renforcer les compétences et les aptitudes à la collaboration multipartite.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

3.4 Traiter les conflits

Dans le cadre de l'initiative de collaboration multipartite, les conflits sont presque inévitables, étant donné que les parties prenantes ont des personnalités, des intérêts, des pouvoirs, des valeurs et des perspectives différents.⁷⁸ Le manque de confiance est un problème fréquent.¹⁰³ Le conflit proprement dit peut être à l'origine de la mise en place d'une initiative de collaboration multipartite.⁷⁸ Dans ce cas, un intermédiaire neutre, tel qu'une organisation non gouvernementale locale ou une organisation de développement, peut rassembler les acteurs en vue de résoudre le conflit. Un «sens de l'urgence» peut être créé, ce qui permet de faire pression sur les parties prenantes pour qu'elles règlent un conflit ou un problème commun.¹⁰⁴⁻¹⁰⁶

S'il est important de faire ressortir les points de vue divergents et d'en débattre dans le cadre des initiatives de collaboration multipartite, les conflits peuvent néanmoins entraver les discussions et les progrès dans la réalisation des objectifs de l'initiative, d'où la nécessité de les gérer de manière constructive en prévoyant un espace sûr pour les débats et les désaccords potentiels.^{78,104} L'encadré 12 donne un aperçu des techniques et des outils de gestion des conflits.

Encadré 12 Techniques et outils de gestion des conflits

Identité de groupe commune

Avoir une identité de groupe et une vision communes peut permettre aux partenaires de voir au-delà de leurs différences (voir [>> module 4](#)).

Désescalade synchronisée

Cette méthode utile consiste pour un partenaire à faire une légère concession pour signifier sa bonne foi, les autres partenaires étant invités à faire de même, ce qui peut renforcer la confiance entre les participants et permettre aux parties prenantes d'aller vers un mode de résolution des problèmes.

Médiation

La médiation fait intervenir un tiers neutre qui aide les parties à transformer un différend en une interaction coopérative à travers: «a) une communication efficace, b) une réduction des entraves, c) une discussion ordonnée, d) la confiance en ses propres idées associée à l'appui des idées et des inquiétudes des autres participants, et e) des efforts concertés pour résoudre le conflit^{107,p.86}.» Les médiateurs peuvent y parvenir en discutant individuellement avec chaque partie, puis en réunissant tous les participants pour leur transmettre les informations nécessaires à la conclusion d'un accord.⁸¹

[>> L'annexe 1, module 3](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour gérer les intérêts divergents et les conflits.

[>> L'annexe 1, module 3](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour relever les principaux défis en matière de collaboration multipartite.



Photo: ©FAO/Miguel Schincariol

Module 4

Définir
des orientations
et une feuille
de route

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Pour être cohérente et conjointe, la prise de décision doit s'appuyer sur des visions et des stratégies communes. Les différents groupes de parties prenantes ont souvent des valeurs et des intérêts plus profonds en commun. Concevoir des visions pour l'avenir est une bonne manière de trouver des ambitions partagées et de susciter une collaboration inspirante²⁸, ce qui est un facteur déterminant pour le succès d'une initiative collaboration multipartite.⁵⁶

Une fois que la vision est définie, une stratégie décrira comment atteindre les objectifs d'une initiative de collaboration multipartite. Cette stratégie sert de base au plan d'action, qui doit décrire les étapes concrètes, les ressources et les instruments nécessaires pour réaliser les objectifs. Passer de la vision à l'action implique un processus itératif dans lequel les parties prenantes apprennent par la pratique et ajustent le processus à mesure qu'elles comprennent mieux ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Il convient d'impliquer les parties prenantes à chaque étape du processus, y compris lors de la définition de la vision, de l'élaboration de la stratégie, de la formulation et de la mise en œuvre de l'action, ainsi que du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage.

La présente section examine des moyens concrets d'aider les parties prenantes à se mettre d'accord sur une vision commune et, à partir de là, à élaborer des plans d'action réalistes fondés sur une vision stratégique claire.



26 octobre 2018, Guayaqui (Ecuador) - «Initiative pour la pêche côtière (CFI)» pour promouvoir des pratiques de gestion durable visant à créer des communautés côtières actives en Ecuador.
Photo: ©FAO/Camilo Pareja

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

4.1 L'importance de forger une vision commune et de définir une stratégie

Une part importante du processus de collaboration multipartite consiste à développer une vision commune des résultats parmi les parties prenantes. Dans l'idéal, cette vision devrait être conçue dès les premières étapes du processus, à travers un dialogue impliquant tous les participants.¹⁰⁸ Élaborer une vision dans le cadre de l'initiative aide les participants à s'aligner sur une cause commune, ce qui établit une base saine pour la planification.¹⁰⁹

Une vision qui concilie des intérêts différents et contradictoires et qui prend en compte et gère les compromis sera plus solide et se traduira par les effets positifs suivants:

- Résilience et capacité accrues de résister aux changements de gouvernement;
- Renforcement de la cohérence des politiques, en laissant moins de marge de manœuvre aux ministères pour élaborer des stratégies et des plans distincts et contradictoires
- Communication simplifiée entre le secteur privé et la société civile d'une part et le secteur public de l'autre autour de différentes questions sectorielles, étant donné qu'elles reflètent toutes les mêmes aspirations communes.

En général, une vision s'appuie sur une déclaration décrivant les aspirations et les ambitions de l'initiative de collaboration multipartite sur une période de 5 à 10 ans. Bien qu'il soit indispensable d'élaborer un document détaillant la vision, une déclaration courte et claire peut aussi susciter de l'intérêt et favoriser l'émergence d'un consensus.

Plusieurs «meilleures pratiques» peuvent être appliquées à l'élaboration d'une vision.¹¹⁰ Par exemple, il est vital que tous les participants à l'initiative de collaboration multipartite s'engagent de manière significative dans le processus d'élaboration de la vision. Lorsque la plateforme est trop vaste, le processus peut être lancé par un groupe plus restreint ou un organe de direction, après quoi les autres participants ont la possibilité de faire part de leurs commentaires.¹¹⁰ Les ambassadeurs de l'initiative jouent également un rôle essentiel. Un ambassadeur désigne une personne ou un groupe de personnes qui soutient fermement les objectifs de l'initiative, et qui en raison de sa fiabilité et de son engagement fort, peut attirer l'attention et un large consensus autour d'une certaine idée.

Le tableau 4 présente des exemples de stratégies susceptibles de favoriser le développement d'une vision commune entre les différentes parties prenantes.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Tableau 4. Stratégies favorisant le développement d'une vision commune entre les parties prenantes¹¹¹

Définir des objectifs communs et favoriser le développement d'une identité collective	Identifier les intérêts communs et établir clairement les objectifs de la collaboration. Se concerter sur les formes et les espaces de travail collectif.
Encourager les relations entre les parties prenantes et les secteurs stratégiques	Identifier les alliances existantes et se mettre en rapport avec elles. Prendre contact avec des institutions travaillant sur les mêmes questions.
Promouvoir des accords formalisés et des modes de collaboration	Conclure des accords à long terme et définir des objectifs clairs. Établir des entités formelles représentant l'ensemble des parties prenantes. Créer des comités de citoyens pour la diffusion qui favorisent l'interaction entre les parties prenantes.
Impliquer le gouvernement et le milieu de la recherche	Former des équipes de travail inter et transdisciplinaires. Établir des partenariats entre le milieu universitaire et les communautés afin d'entreprendre des recherches participatives. Contacter des chercheurs et conclure des accords sur la base d'affinités et d'engagements.
Favoriser la participation des groupes minoritaires et vulnérables	Créer un langage commun (éviter les termes techniques ou académiques qui ne sont pas facilement compréhensibles par tous). Établir des orientations pour les projets en tenant compte de l'égalité des genres. Créer des activités et des projets destinés à différents groupes vulnérables.

Définir une théorie du changement pour traduire la vision en stratégie

La vision est à la base de la stratégie, qui est la feuille de route à long terme expliquant de quelle manière et par quels moyens la vision de l'initiative de collaboration multipartite sera réalisée. Dans un contexte caractérisé par la complexité, une théorie du changement, telle que décrite dans l'encadré 13, constitue une approche utile pour définir une stratégie. Par exemple, la théorie du changement indique expressément comment les différentes parties du système alimentaire doivent réagir aux activités et aux résultats de l'initiative. Elle s'appuie sur l'analyse des systèmes alimentaires (voir le [>> module 2](#)) et est influencée par les croyances et les hypothèses des parties prenantes sur la manière dont le changement se produit.¹¹²

Encadré 13 Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?¹¹²

Une théorie du changement définit les limites du système ou du sous-système qu'elle vise à influencer (par exemple, une chaîne de valeur ou une région), ainsi que les objectifs de transformation de ce système et les voies à suivre pour atteindre ces objectifs. Pour les participants qui ne sont pas familiarisés avec la planification organisationnelle, la théorie du changement peut sembler technique et difficile à comprendre. Dans ce cas, l'initiative de collaboration multipartite peut s'appuyer sur des récits, en fournissant une explication narrative pour montrer pourquoi et comment le changement doit se produire.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Avec le temps, à mesure que le processus progresse et que les activités sont mises en œuvre, les parties prenantes seront amenées à mieux comprendre la situation, auquel cas la théorie du changement devra être révisée. L'encadré 14 décrit la manière dont l'alliance Farmer to Market en Afrique de l'Est a analysé son efficacité par rapport à sa théorie du changement. Les résultats ont montré que l'alliance avait joué un rôle déterminant dans l'amélioration de l'accès des agriculteurs aux financements, dans l'augmentation des ventes et dans l'accès aux intrants agricoles et à la formation. Ils ont aussi montré les difficultés rencontrées dans l'amélioration de la théorie du changement, en ce qui concerne le respect des contrats conclus entre les agriculteurs et les acheteurs.

En «réexaminant et en révisant régulièrement la théorie du changement et ses hypothèses, [les plateformes multipartites] parviennent à mieux comprendre le système qu'elles tentent d'influencer et la manière dont elles peuvent le faire évoluer¹¹²». La nécessité de réviser la théorie du changement, la stratégie et les actions est exposée en détail dans le module 4 sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.

Encadré 14 Théorie du changement de l'Alliance Farm to Market^{113,114}

Farm to Market Alliance (Alliance de la Ferme au Marché) (FtMA) est un partenariat regroupant six organisations à vocation agricole qui s'efforcent d'instaurer des systèmes alimentaires durables en créant des liens entre les secteurs public et privé et en renforçant les moyens d'action des agriculteurs. L'alliance a engagé plus de 100 partenaires du secteur privé et touché plus de 200 000 agriculteurs au Kenya, au Rwanda, en Tanzanie et en Zambie.

En 2017, FtMA, en collaboration avec l'Institute of Development Studies, a analysé son efficacité par rapport à sa théorie du changement, en se concentrant sur la Tanzanie. Cet exercice a permis à la FtMA de mieux aligner son cadre d'évaluation et sa stratégie, et a mis en évidence les principaux facteurs de réussite de l'alliance. Les résultats de l'analyse ont montré les domaines dans lesquels la FtMA a joué un rôle déterminant dans l'amélioration de l'accès des agriculteurs au financement, l'augmentation des ventes à travers des marchés prévisibles et l'accès aux intrants agricoles et à la formation.

L'analyse a aussi identifié quelques défis et fournit des pistes de réflexion pour que la FtMA perfectionne sa théorie du changement. Par exemple, la théorie du changement supposait que les agriculteurs et les entreprises respecteraient les contrats souscrits, mais il s'est avéré que certains agriculteurs ne percevaient pas les avantages de ces contrats, ce qui s'est traduit par des résultats moins satisfaisants que prévu.

L'analyse des systèmes alimentaires sert de base à l'élaboration d'une théorie du changement qui, à son tour, peut servir de fondement à la vision, à la stratégie et, par conséquent, au plan d'action.⁹² Tout document de planification qui suit est orienté par la vision et doit s'y référer explicitement et s'aligner sur la stratégie. L'encadré 15 présente l'exemple de la contribution du London Food Board à l'élaboration de la stratégie alimentaire de Londres, qui, lors de sa première version, a recueilli les commentaires d'environ 150 organisations et de milliers de citoyens. Ces retours ont alimenté la version finale de la stratégie alimentaire de Londres publiée en décembre 2018.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Encadré 15 Contribution du London Food Board à l'élaboration de la stratégie alimentaire londonienne¹¹⁵

Le *London Food Board* est une initiative locale de collaboration multipartite, placée sous l'égide de la *Greater London Authority*. Le *Food Board* est constitué d'acteurs qui représentent une grande variété d'organisations et de secteurs au sein du système alimentaire londonien. Ses activités consistent notamment à contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies alimentaires locales et à conseiller le maire de Londres et la *Greater London Authority* sur les questions alimentaires qui concernent les Londoniens.

En collaboration avec la *Greater London Authority*, le *London Food Board* a élaboré un projet de stratégie alimentaire pour la ville. Le projet a été publié au cours de l'été 2018 et une consultation publique a été lancée. Le document a reçu les commentaires d'environ 150 organisations et de milliers de citoyens. Après un examen approfondi des contributions, la stratégie alimentaire londonienne a été publiée en décembre 2018.

La stratégie finale est articulée autour de thèmes (alimentation à la maison et sécurité alimentaire, achats et sorties au restaurant, rôle des cadres communautaires et des institutions publiques, grossesse et enfance, agriculture urbaine et environnement). Chacune des sections fournit ensuite des informations sur ce que le maire fera pour produire et soutenir le changement, sur les activités qui seront menées par des partenaires extérieurs et sur ce que les citoyens peuvent faire pour contribuer au changement.

>> [L'annexe 1, module 4](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour construire une vision commune.

>> [L'annexe 1, module 4](#) fournit une liste d'outils et de ressources pour développer une stratégie.



17 octobre 2019, Rome (Italie) - CFS 46 événement parallèle de la 46e session du CSA sur les systèmes de données et d'information qui peuvent renforcer l'autonomie des agriculteurs familiaux, promouvoir les objectifs de la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale (FNUF) et mieux orienter les politiques. Photo: ©FAO/Giuseppe Carotenuto

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

4.2 Passer de la stratégie à l'action

Une fois que l'initiative de collaboration multipartite aura procédé aux consultations, à l'analyse et à l'élaboration de la stratégie, les membres de l'initiative, leurs organisations et leurs partenaires devront entreprendre des actions de sensibilisation. Une telle campagne permettra de s'assurer que les messages et les recommandations de l'initiative soient diffusés à l'ensemble des parties prenantes, ainsi qu'aux décideurs de haut niveau des secteurs public et privé, en vue d'une éventuelle adoption.

Une fois validée par les parties prenantes, la stratégie devra faire l'objet d'un plan d'action. Un plan d'action détaillé peut inclure les éléments suivants¹⁰⁸:

- **Des objectifs bien définis** (assortis de mesures quantifiées représentant les résultats souhaités dans un délai donné), des groupes cibles et des bénéficiaires. La définition d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) constitue une bonne pratique.
- **Un ensemble de mesures et d'instruments pour atteindre ces objectifs.** Il peut s'agir d'instruments de nature juridique, économique, communicative et éducative; Dubbeling et de Zeeuw¹¹⁶ donnent ainsi des exemples d'instruments pour l'agriculture urbaine.
- **Un cadre institutionnel bien défini** – à savoir les acteurs à impliquer et les mécanismes de coordination, ainsi que les sources de financement pour son fonctionnement, sa mise en œuvre et son suivi.

L'encadré 16 décrit les actions à mener pour une feuille de route de systèmes multipartites élaborée par un projet en Colombie, au Pérou et en Équateur, dans le cadre duquel le PNUD a aidé les gouvernements et des entreprises à limiter la déforestation due à la production de produits agricoles de base dans des écorégions forestières clés.

Encadré 16 Passer de l'engagement à l'action¹¹⁷

From Commitment to Action (FC2A, de l'engagement à l'action) est une initiative phare du PNUD pilotée en Colombie, au Pérou et en Équateur pour aider les gouvernements et les entreprises à accélérer la réduction de la déforestation due aux produits agricoles dans les principales écorégions forestières. L'élément central du projet était l'élaboration conjointe d'une feuille de route pour chaque pays, décrivant les politiques et les investissements actuels, ainsi que les actions à entreprendre pour respecter les engagements pris par les gouvernements et les entreprises de ces pays en matière de réduction de la déforestation due aux produits de base.

L'analyse FC2A, issue d'un processus de recherche multipartite mené sur une année, propose un ensemble d'actions susceptibles de combler les lacunes persistantes qui entravent les progrès.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

<

Les idées suivantes, toutes axées sur une approche systémique, ont été identifiées comme des facteurs clés de succès, allant des considérations générales à des actions sur le terrain:

1. Penser de manière plus systémique – notamment en réunissant toutes les parties prenantes pour garantir un travail conjoint. Impliquer, outre les parties habituelles, un plus grand nombre de parties prenantes, notamment différents ministères, afin de s'assurer que tous reconnaissent et protègent une utilisation durable des zones forestières et qu'ils appliquent les cadres ou les lignes directrices élaborés pour une déforestation zéro.
2. Tenir compte de la dimension géographique – intensifier la planification et la coordination entre les différents niveaux de gouvernement national, régional et local sur des problématiques telles que l'aménagement du territoire et veiller à ce qu'une approche plus systémique de la coordination soit également suivie dans ce domaine. Faire en sorte que les systèmes de cartographie, de zonage et de suivi des terres soient achevés et adaptés à l'usage des autorités et des communautés locales.
3. Appliquer des sanctions pour la déforestation et les modifications inappropriées de l'utilisation des terres, en prévoyant des pénalités et des mesures dissuasives efficaces. Renforcer la capacité de la police nationale/locale, des tribunaux et des institutions à interpeller les coupables et à faire respecter le principe de diligence raisonnable.
4. Développer de nouveaux modèles de planification agricole intégrant l'utilisation et la gestion durables des ressources forestières et la production de produits de base tels que les produits laitiers, le bœuf et le cacao. Promouvoir l'engagement du secteur privé en faveur de chaînes d'approvisionnement ne pratiquant pas la déforestation grâce à de bonnes pratiques d'achat et à des mécanismes de fixation des prix qui reconnaîtront et récompenseront ce type d'engagement.
5. Considérer les actifs naturels tels que les forêts comme des moteurs potentiels d'une croissance économique durable.

Si les actions du plan ont une incidence négative sur les objectifs sociétaux, l'intervention doit être reconsidérée ou repensée, ou bien des mesures d'atténuation doivent être prises.^{108,118} La mise en œuvre de petites activités pilotes au début du processus peut permettre un apprentissage par la pratique, et fournir des connaissances pour la conception d'activités à plus long terme.¹¹⁶

Si'il est adopté par le gouvernement, le plan d'action peut se transformer en document officiel de politique générale. La prise en compte d'actions prioritaires dans les mandats institutionnels et les budgets des ministères et institutions concernés peut également contribuer à garantir l'intégration des résultats de l'initiative de partenariats multipartites et des approches des systèmes alimentaires de manière plus générale au sein du gouvernement. Cela exigera un partage des ressources, y compris des ressources humaines et financières. Une budgétisation conjointe et un partage des responsabilités entre les ministères peuvent contribuer à assurer l'intégration intersectorielle et à encourager l'appropriation interministérielle du plan (voir également le >> module 5).

L'encadré 17 décrit une initiative multipartite connue sous le nom de comités municipaux boliviens pour la sécurité alimentaire, qui a été le fer de lance des premières politiques alimentaires urbaines menées en Bolivie (État plurinational de). Cela a abouti à la

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

concrétisation de nombreuses propositions politiques des comités dans des lois municipales ainsi qu'à l'intégration de documents de planification dans la stratégie de développement du département de La Paz et dans la politique urbaine nationale.

Encadré 17 **Les comités municipaux de sécurité alimentaire de la Bolivie (État plurinational de), de la stratégie à l'action**¹¹⁹

En Bolivie (État plurinational de), des groupes de travail multipartites appelés comités municipaux de sécurité alimentaire, dirigés par l'organisation locale *Fundación Alternativas* avec le soutien d'organisations internationales, ont servi de fer de lance dans l'élaboration des premières politiques alimentaires urbaines du pays. Ces comités rassemblent divers acteurs, notamment des représentants d'organisations de la société civile, d'universités, d'associations de producteurs, de commerçants, d'entrepreneurs du secteur alimentaire et de fonctionnaires, qui travaillent ensemble sur une multitude de questions telles que les inégalités et les perturbations du système alimentaire (y compris celles liées aux conflits socio-politiques récurrents et à la pandémie de COVID-19) ainsi que l'urbanisation des systèmes alimentaires locaux.

Les comités se réunissent tous les mois et sont structurés autour de groupes de travail thématiques, notamment l'éducation alimentaire, l'égalité d genre, la consommation responsable, les liens entre les zones urbaines et rurales et la métropolisation. Cette approche thématique a permis de réaliser une analyse approfondie des parties prenantes, de concevoir des systèmes de coopération participatifs, d'impliquer un ensemble plus vaste et plus diversifié de participants, de faire appel à différents niveaux de gouvernement et de relever simultanément de multiples défis liés aux systèmes alimentaires. Toutes ces caractéristiques garantissent la portée multidimensionnelle de toutes les propositions relatives aux systèmes alimentaires.

Depuis 2013, les comités ont rédigé plus d'une douzaine de propositions de politiques alimentaires qui ont été présentées à différents publics, à l'échelle locale, nationale et étatique. Bon nombre d'entre elles ont été intégrées dans des lois municipales ou dans des documents de planification officiels, notamment la stratégie de développement du département de La Paz et la politique urbaine nationale. Les propositions reflètent la diversité des opinions portant sur le système alimentaire, et ne mettent l'accent que sur les points autour desquels convergent tous les participants.

Les comités municipaux de sécurité alimentaire de Bolivie ont recours à une série d'outils participatifs d'analyse des parties prenantes et du pouvoir, tels que les outils d'identification des parties prenantes et les matrices d'analyse de l'importance et de l'influence des parties prenantes. Ces outils aident les comités à identifier et à impliquer des membres potentiels, des promoteurs de la transformation du système alimentaire et des parties prenantes clés, auxquels les propositions politiques seront présentées une fois le travail de sensibilisation et de plaidoyer entamé. Dans le même temps, les comités procèdent à une analyse législative approfondie afin de garantir la pertinence thématique des cadres juridiques nationaux et/ou infranationaux, tout en veillant à ce que les propositions soient conçues de manière à réaliser les objectifs politiques de chaque public et/ou niveau gouvernemental visé. Ces stratégies ont permis de garantir la pertinence des propositions et ont été un facteur clé de leur adoption.

>> L'annexe 1, module 4, propose une liste d'outils et de ressources pour passer de la stratégie à l'action.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

4.3 Suivi, évaluation et apprentissage participatifs

Une fois que les plans d'action, tels que décrits ci-dessus, auront été mis en œuvre, un système de suivi et d'évaluation (S&E) devra être mis en place pour superviser en permanence le succès de l'initiative et pour évaluer les enseignements tirés afin d'apporter les ajustements nécessaires à la stratégie. Le processus de suivi et d'évaluation nécessitera également l'allocation et l'intégration de ressources (temps, fonds et ressources humaines) dans le plan d'action.¹¹⁶ Si les compétences techniques en matière de suivi et d'évaluation ne sont pas disponibles, il est possible de renforcer les capacités des partenaires de développement ou de recruter des experts.¹²⁰ Par ailleurs, il est important que le suivi et l'évaluation soient internalisés dans l'initiative, afin qu'ils ne soient pas perçus comme une tâche indépendante de présentation de rapports.¹⁰⁵



29 mai 2018, Torit (Soudan du Sud) - Le projet d'écoles d'agriculture de terrain en ligne (APFS) de la FAO a fourni une plateforme flexible et réactive pour développer les connaissances et les compétences des agriculteurs et des éleveurs de tous âges au Soudan du Sud. Photo: ©FAO/Stefanie Glinski

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

La transparence et la responsabilité sont deux fonctions essentielles du suivi et de l'évaluation. Les rapports sur les performances et les résultats peuvent être utilisés pour assurer une reddition des comptes envers les partenaires financiers, le personnel et les parties prenantes et, en fin de compte, les clients ou bénéficiaires visés.⁹²

Le processus pourrait commencer par une évaluation de l'initiative de partenariats multipartites elle-même, afin d'appréhender les facteurs qui contribuent au bon fonctionnement d'une telle action collective¹²¹, à savoir:

- L'examen de la communication entre les parties prenantes,
- L'examen des progrès réalisés au niveau des engagements,
- L'analyse de l'évolution des organisations participantes et de leur degré de participation,
- L'étude des possibilités de renforcer la responsabilité mutuelle,
- La promotion de l'apprentissage et le remaniement ou l'ajustement du partenariat pour mieux l'aligner en fonction d'objectifs actualisés.^{116,121}

Pour ce qui est de l'évaluation des résultats ayant une incidence sur la transformation des systèmes alimentaires, les objectifs de développement durable (ODD) fournissent également une liste complète d'indicateurs pouvant étayer l'initiative de partenariats multipartites.

L'encadré 18 propose une liste de critères utiles pour évaluer les mesures prises.

Encadré 18 Liste de critères pour déterminer le mérite ou la valeur d'une initiative¹²²

Liste de critères utiles pour évaluer les actions prises.

- **Pertinence:** la mesure dans laquelle l'intervention est sensible aux conditions économiques, environnementales, d'équité, sociales, d'économie politique et de capacité dans lesquelles elle se déroule.
- **Efficacité:** la mesure dans laquelle l'intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses objectifs.
- **Impact:** la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets significatifs, positifs ou négatifs, voulus ou non (y compris sociaux, environnementaux et économiques).
- **Cohérence:** la compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution.
- **Efficience:** la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de manière économique et opportune.
- **Durabilité:** la mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se maintiennent ou sont susceptibles de se maintenir.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outre ces considérations générales, le suivi et l'évaluation doivent tenir compte de plusieurs éléments.

- Il importe de prendre en considération une panoplie d'outils et de méthodes de S&E, car une seule approche est insuffisante pour faire face à la complexité.^{105,123} Les outils figurant à l'annexe 1 proposent une liste d'approches de S&E susceptibles de saisir l'interconnexion et les interrelations dynamiques, les normes, croyances et valeurs ancrées, ou les processus complexes de causalité.¹²⁴ Outre les indicateurs quantitatifs, il faut aussi appliquer des approches qualitatives qui saisissent les perceptions des personnes sur un sujet (par exemple, l'impact de l'initiative) pour expliquer le "pourquoi" de ces chiffres.¹⁰⁵
- **Le S&E doit être considéré comme un processus continu**, qui sert à cerner les conséquences involontaires (positives et négatives), en évaluant également les performances, afin d'orienter les ajustements du plan d'action ou de l'initiative de partenariats multipartites.¹¹² Ceci permettra aux responsables du processus de passer constamment en revue la vision, la stratégie (y compris la théorie du changement) et le plan d'action en fonction des changements survenus dans le système alimentaire ciblé.¹¹²
- **L'engagement des parties prenantes** est nécessaire, non seulement dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention, mais aussi dans la conceptualisation du S&E lui-même, pour obtenir des résultats.⁹² En d'autres termes, les parties prenantes impliquées dans les activités de l'initiative, ou concernées par celles-ci, doivent également participer à la sélection des indicateurs qui vont permettre de mesurer les changements, ainsi qu'à la collecte des informations et à l'évaluation des résultats. Cela contribuera à renforcer le sentiment d'appropriation du processus de la part des parties prenantes.¹²⁰



Une femme vend des légumes et des fruits sur le bord de la route près de Kant, à 20 km de Bishkek (Kirghizistan).
Photo: ©FAO/Vyacheslav Oseledko

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

L'encadré 19 présente un exemple d'implication de la communauté dans le processus de suivi et d'évaluation dans le cas de l'Association des *Cabildos autochtones du Nord Cauca, en Colombie, où la communauté participe activement à la sélection des indicateurs et à la constatation des progrès*. Le processus a servi d'exercice d'apprentissage collectif, formant ainsi partie de la mémoire collective de la communauté.

Encadré 19 **Participation de la communauté au suivi et à l'évaluation (S&E): l'expérience de l'Association des Cabildos indigènes du Nord Cauca, Colombie**^{125,126}

L'Association des *Cabildos* Indigènes du Nord Cauca (ACIN), fondée en 1994, représente actuellement 22 autorités locales et a pour mission d'élaborer des plans, des stratégies et des projets en représentation des communautés du territoire.

Lors de la formulation de ses premiers plans de développement, l'ACIN a mis en place un système de suivi et d'évaluation garantissant la participation active des communautés pendant les phases de mise en œuvre, de gestion et de contrôle. Les systèmes de suivi et d'évaluation évaluent tous les secteurs de développement. Les indicateurs sont également définis par les communautés. De plus, des méthodologies simplifiées sont utilisées pour faciliter l'adoption au niveau local. Les communautés sont alors en mesure d'évaluer et d'enregistrer les progrès réalisés à différents niveaux et d'ajuster les objectifs ou de reformuler de nouvelles stratégies si nécessaire.

Le cycle du projet est dirigé et analysé par des assemblées: des réunions de trois jours rassemblent des représentants de tous les groupes démographiques (femmes, hommes, adultes, jeunes, dirigeants, fonctionnaires, etc.) et tous les secteurs (éducation, santé, développement, agriculture, environnement, culture, etc.) de chaque communauté.

Parmi les principaux impacts, on peut citer un engagement accru des communautés, une plus grande responsabilité publique, une amélioration de la prise de décision et de la gestion parmi les membres de la communauté, ainsi qu'un renforcement des relations de pouvoir horizontales au sein de la région. En fin de compte, le processus sert d'exercice d'apprentissage collectif: les résultats du suivi et de l'évaluation font partie de la mémoire collective de la communauté. Les enseignements sont ensuite réinjectés dans les processus en cours et réévalués lors des prochaines assemblées.

- **Le S&E comme partie intégrante des processus d'apprentissage.** Tout apprentissage passe par une réflexion critique sur les expériences. Ce faisant, les parties prenantes renforcent leur capacité à procéder à des auto-évaluations, devenant ainsi plus aptes à mieux contribuer à l'initiative¹²⁰. À mesure que l'initiative progresse et que l'apprentissage se produit, les parties prenantes seront de plus en plus en mesure de relever les défis complexes liés aux systèmes alimentaires. Le personnel, les dirigeants ou les partenaires de développement de l'initiative de partenariats multipartites peuvent jouer le rôle de facilitateurs de l'apprentissage, en encourageant de tels processus de réflexion aux niveaux individuel, collectif et organisationnel.¹²⁰ L'encadré 20 propose une série de questions indicatives susceptibles de guider le processus de réflexion.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Encadré 20 Questions pour une réflexion critique des parties prenantes sur les expériences⁹²

- Qu'est-ce qui a réussi ou échoué ?
- Pourquoi avons-nous réussi ou échoué ?
- Quelles sont les implications pour l'initiative/l'organisation ?
- Quelle(s) mesure(s) pouvons-nous adopter maintenant pour apporter des améliorations pour l'avenir ?

Communiquer et diffuser l'apprentissage pour le suivi et l'évaluation. Les instruments de partage des connaissances et d'apprentissage sont notamment des études de cas documentant les réussites et les échecs, des réunions périodiques pour échanger les connaissances et les enseignements tirés, des voyages d'étude ou des visites d'échange, et la diffusion de la littérature technique sur les pratiques améliorées. Les histoires de contribution ou "instantanées" peuvent décrire les changements survenus dans le système alimentaire à un moment précis, en analysant le "pourquoi", le "comment", ainsi que le rôle de l'initiative de partenariats multipartites.¹¹²

>> [L'annexe 1, module 4](#), présente une liste d'outils et de ressources permettant un suivi, une évaluation et un apprentissage participatifs.



Photo: © FAO/Jean Bonogo

Module 5

Assurer la
durabilité de la
collaboration

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

La viabilité à long terme des initiatives de partenariats multipartites requiert un certain niveau d'institutionnalisation et de responsabilité, ainsi que des processus de financement, de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, comme décrit dans la section précédente.⁵⁶

5.1 Assurer l'institutionnalisation

Si les initiatives à long terme de partenariats multipartites portant sur les systèmes alimentaires sont généralement indépendantes, elles présentent généralement un certain degré d'institutionnalisation.⁵⁶ Cela requiert trois éléments clés interdépendants:¹²⁷

1. La forme juridique, sachant que plusieurs formes juridiques sont possibles en fonction des lois locales. Par exemple, l'initiative peut être une association agréée, une fondation ou une société à responsabilité limitée à but non lucratif.
2. La structure de gouvernance, qui doit être aussi simple que possible.
3. Le financement, qui peut être fourni dans un premier temps sous la forme d'un fonds d'amorçage, dans l'attente de soutiens à plus long terme. Les besoins de l'initiative évoluent en même temps que les ressources nécessaires, raison pour laquelle le financement reste souvent un défi.¹²⁸

L'adhésion du gouvernement est également importante, car elle peut légitimer l'initiative, promouvoir la coordination entre les parties prenantes, améliorer la prestation et la responsabilité du secteur public, et améliorer l'accès aux ressources publiques, tout en contribuant à accélérer la concrétisation des résultats de l'initiative de partenariats multipartites en politiques ou en réglementations, le cas échéant.¹²⁹

Par exemple, en Irlande, un comité multipartite se réunit tous les 5 à 10 ans pour élaborer la stratégie agro-alimentaire nationale du pays. Ce comité réunit des représentants de l'ensemble du secteur, notamment des agriculteurs, des pêcheurs, des forestiers, des transformateurs et des fabricants du secteur de l'alimentation et des boissons, ainsi que des organismes du secteur public et des universitaires. Il est animé par le ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la mer (DAFM), sous la direction d'un président indépendant. Au cours du cycle quinquennal, le processus de suivi de la stratégie est supervisé par le DAFM, qui pilote un groupe de mise en œuvre composé de ministères et organismes impliqués dans l'agro-alimentaire.

Malgré les différents changements de gouvernement, le processus de stratégie multipartite a permis d'élaborer des stratégies successives sur trois décennies et d'intégrer les enseignements adaptés à chaque cycle de stratégie afin d'assurer une amélioration continue. Les entretiens avec les personnes impliquées dans le processus ont mis en évidence l'engagement ministériel de haut niveau et la supervision du processus, la transparence, ainsi qu'un solide processus de consultation. Le soutien en nature du secrétariat du DAFM a également été reconnu comme une contribution importante à la coordination du comité.¹³⁰

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

La durabilité des initiatives de collaboration multipartite est très variée, allant d'initiatives intégrées dans les institutions publiques ou faisant partie du gouvernement local, à d'autres qui sont complètement indépendantes. Les conseils de politique alimentaire sont un bon exemple de la manière dont les initiatives de collaboration multipartites peuvent s'adapter au contexte institutionnel local.⁶³ Aux États-Unis, les nombreux conseils de politique alimentaire sont enregistrés comme étant indépendants du gouvernement local. Ils peuvent toutefois être «sanctionnés» par le gouvernement par le biais d'une résolution ou d'une ordonnance municipale, ou être créés en tant que sous-comité du gouvernement local.¹²⁹

Les initiatives peuvent également être intégrées dans des agences gouvernementales ou des gouvernements décentralisés, ce qui, en fonction du contexte politique national, peut soit renforcer leur légitimité, soit affaiblir leur perception en tant qu'organe consultatif neutre. Aux États-Unis, il s'est avéré que l'intégration d'un conseil de politique alimentaire dans un organe gouvernemental local facilite l'accès au personnel gouvernemental et améliore la coordination entre les services locaux/sous-nationaux/urbains concernés par le système alimentaire.⁶³

Une fois qu'une initiative sera considérée comme faisant partie du système public, elle devra participer et adhérer aux processus et demandes bureaucratiques. Le soutien au travail de l'initiative peut également faiblir en fonction de l'agenda du gouvernement en place. Le lieu d'implantation de l'initiative est également important, car elle peut être absorbé dans le cloisonnement institutionnel d'une administration locale, ce qui risque de lui faire perdre son approche systémique impartiale.¹³¹

Aux États-Unis, les conseils alimentaires fonctionnent généralement comme des organisations à but non lucratif indépendantes du gouvernement local, bien que des représentants du secteur public participent activement à leurs consultations et à leurs dialogues. Au Canada, le conseil de Toronto affirme que ce modèle hybride a créé une "culture du changement" au sein du gouvernement et a élargi la capacité et la pertinence du mouvement alimentaire local tout en modifiant les politiques municipales.⁶³ Malgré le fait que les conseils alimentaires ne sont pas institutionnalisés en tant que tels, ils constituent un exemple innovant de gouvernance d'un espace neutre dans lequel la société civile joue un rôle clé tout en étant reconnue et appréciée par le gouvernement.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

5.2 Financement de la collaboration multipartite

Dans la plupart des cas, les initiatives multipartites fonctionnent avec des ressources limitées et leur durabilité dépend souvent de l'accès à des ressources à long terme pour financer les activités et les frais généraux tels que l'assistance technique et les communications. Les fonds d'amorçage peuvent soutenir la période initiale de fonctionnement. Par la suite, les bailleurs de fonds intéressés peuvent changer et préférer soutenir des projets à court terme plutôt que des efforts de plaidoyer et de mise en réseau à long terme. Les ressources provenant des gouvernements et des fondations peuvent ne plus être disponibles. Le développement de l'initiative peut requérir davantage de personnel. Tous ces facteurs rendent le financement difficile.¹²⁸

Une unité de soutien peut coordonner les efforts visant à obtenir un financement.²⁵ Un petit sous-groupe expérimenté en matière de collecte de fonds peut également être créé pour piloter le processus.⁸¹ Étant donné que la collecte de fonds nécessite du temps et des ressources, des partenaires universitaires peuvent également apporter leur soutien à la recherche et à la collaboration en matière de subventions. La collecte de fonds doit également être considérée comme une responsabilité partagée par toutes les parties prenantes de l'initiative de partenariats multipartites.

Par exemple, Organic Denmark est une association nationale de membres grâce à laquelle les surfaces agricoles biologiques au Danemark ont doublé entre 2007 et 2020, et les aliments biologiques représentent désormais une part de marché d'environ 13% dans le secteur du commerce de détail du pays.¹³² L'association dispose d'un budget annuel de quelque 8 millions d'euros, dont environ 75 pour cent proviennent de sources publiques ou publiques-privées et sont rattachés à des projets. Les plans de mise en œuvre ont bénéficié d'un financement substantiel; par exemple, la politique agricole commune de l'Union européenne a fourni 267 millions d'euros pour aider les agriculteurs à convertir des terres à l'agriculture biologique.⁵⁶

Une autre option consiste à diversifier les sources de financement (par exemple, dans différents secteurs tels que la santé, l'environnement ou le développement communautaire) et à solliciter de petites sommes à plusieurs agences gouvernementales et/ou fondations.^{127,128} Les parties prenantes peuvent avoir des avis différents sur les bailleurs de fonds à approcher, ce qui peut provoquer des tensions internes. Les dirigeants et les facilitateurs des initiatives de partenariats multipartites devront permettre le débat, assurer la transparence et parvenir à un consensus pour trouver des donateurs "neutres" disposés à soutenir l'initiative.⁸¹

Il importe également d'évaluer les besoins en ressources humaines de manière adéquate et de les prendre en compte lors de l'élaboration du budget de l'initiative des partenariats multipartites. Dans le cas des conseils de politique alimentaire, la plupart d'entre eux dépendent du travail bénévole, ce qui peut constituer une contrainte. Lorsque le conseil fait partie d'une institution publique, il peut accéder plus facilement aux fonds publics.⁶³

L'élaboration d'un budget pour guider l'allocation des fonds peut se faire en fonction de la structure et des activités envisagées pour l'initiative. Par exemple, le Conseil politique de Gand en Garde, un organe consultatif pour les politiques alimentaires dans la ville de Gand, en Belgique, dispose d'un budget annuel de 85 000 euros, financé par le conseil municipal.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

La majeure partie du budget est utilisée pour soutenir des projets locaux, et une partie couvre l'organisation de réunions, d'événements publics et d'activités de communication. La participation des quelque 32 membres du conseil aux réunions est financée à titre privé par chaque organisation.⁵⁶

Le budget d'un conseil de politique alimentaire est documenté comme couvrant les revenus et les dépenses (y compris le personnel, les fournitures de bureau et de réunion), les voyages, les publications de formation, le suivi et l'évaluation, les rapports et les dépenses fixes. En outre, une rubrique budgétaire contenant une estimation des dépenses peut être incluse pour soutenir la participation d'une diversité d'acteurs, dont certains n'ont pas toujours accès aux ressources.¹²⁸ L'hôte financier de l'initiative de partenariats multipartites est l'organisation responsable de la comptabilité, de l'établissement des rapports financiers et de la détention des fonds. Il peut s'agir de l'hôte de l'initiative de partenariats multipartites, d'un membre de confiance du groupe ou d'une entité externe. Dans tous les cas, il doit être acceptable pour tous les membres du groupe et pour les donateurs potentiels.⁸¹

>> **L'annexe 1, module 5**, propose une liste d'outils et de ressources pour le financement de la collaboration multipartite.



Discussion avec des femmes rurales. Agriculture au Népal. Photo: ©FAO

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Conclusion

Ce guide a été élaboré à l'intention des personnes, des équipes et des organisations chargées de convoquer et de faciliter les initiatives multipartites de toutes tailles et de tous types liées à la transformation durable des systèmes alimentaires. Il a notamment été conçu à l'adresse des initiatives nationales et internationales contribuant au suivi du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires. Les initiatives de collaboration multipartites réunissent généralement des parties prenantes qui sont motivées par la résolution d'un problème commun dans le système alimentaire. Le fait de procéder collectivement, de manière inclusive et transparente, est une première étape indispensable pour éclairer les étapes suivantes, y compris la gestion des compromis découlant de toute intervention.

Ce guide, dont les orientations sont regroupées autour de cinq modules couvrant les principales tâches inhérentes à tout type d'initiative multipartite, examine les différents défis auxquels les facilitateurs ou les organisateurs peuvent être confrontés au cours du processus, et apporte des suggestions, des idées et des exemples de la manière dont ils peuvent être gérés.

Le premier module met l'accent sur l'importance d'assurer un bon équilibre dans la représentation et les capacités des parties prenantes par rapport aux sujets à aborder. Ce faisant, il permet de passer facilement au module 2, qui explore l'important lien d'apprentissage entre la discussion et l'utilisation des preuves et des données qui émergeront des évaluations des systèmes alimentaires. Il montre l'importance d'inclure non seulement des connaissances scientifiques qui soient compréhensibles, mais aussi des connaissances locales et du savoir des peuples autochtones, afin qu'une fertilisation croisée des données, quantitatives et qualitatives, puisse permettre l'émergence de perspectives multiples. Ce processus peut également s'avérer utile pour aborder des indicateurs difficiles à mesurer, tels que la durabilité et l'inclusivité.

En fournissant des recommandations sur les aspects relatifs aux modalités de la collaboration, le module 3 montre l'importance de gérer les asymétries de pouvoir et la manière de s'engager au mieux avec chaque groupe de parties prenantes, en particulier en donnant du pouvoir aux voix marginalisées et aux personnes sous-représentées. Cela requiert toutefois des compétences particulières de la part du facilitateur et/ou de l'équipe qui gère le processus, telles que des connaissances spécialisées en la matière et la capacité à encourager la pensée systémique.

Le module 4 propose des orientations pour concrétiser les idées générées au cours des discussions des parties prenantes en plans et en actions, en soulignant les besoins en ressources financières et humaines et en fournissant des idées et des exemples sur la diversification et la combinaison des sources de financement. Les efforts investis dans la liaison avec d'autres initiatives connexes sont également encouragés afin de maximiser l'impact et de réduire la fragmentation et la superposition des efforts. Le guide souligne également l'importance d'intégrer le suivi et l'évaluation dans les plans d'action dès le départ, afin de pouvoir adapter les connaissances acquises au cours de la mise en œuvre et ajuster les plans en conséquence.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Le module 5 suggère plusieurs moyens de contribuer à la durabilité d'une initiative et examine les avantages et les inconvénients de différents types de partenariats et d'alignements institutionnels.

Finalement, le guide démontre que la transformation des systèmes alimentaires nécessite une collaboration continue entre les acteurs des systèmes alimentaires, y compris les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales. La tâche n'est pas facile: en raison de leur complexité, les décisions relatives aux systèmes alimentaires impliquent souvent des déséquilibres entre les pouvoirs en présence et des compromis, et cela peut prendre du temps.

L'interdépendance entre les différents modules montre qu'il ne s'agit pas seulement d'apporter des preuves scientifiques et d'autres types de connaissances, mais aussi de mettre en place des interactions sociales complexes entre des groupes d'intérêt et des parties concernées. Grâce à un processus itératif et flexible d'identification des problèmes et de découverte de la meilleure façon de les résoudre, les parties prenantes, dont les gouvernements nationaux, peuvent renforcer leurs capacités respectives pour pouvoir faire la transition vers des systèmes alimentaires durables.



Photo: ©FAO/Luis Tato

Annexe 1

Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites en vue de la transformation des systèmes alimentaires

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Remarque: Ce guide ne recommande pas un outil ou une ressource spécifique plutôt qu'un/ une autre. La sélection doit être faite par les membres du partenariat multipartite, de manière participative et collaborative, en fonction du stade et des besoins de l'initiative du partenariat multipartite. Cette publication étant une traduction de l'original (en anglais), un grand nombre des ressources proposées ne sont disponibles qu'en anglais.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	63
Outils pour impliquer le secteur public.....	63
Outils pour impliquer le secteur privé.....	63
Outils pour impliquer les groupes sous-représentés.....	63
Outils de cartographie et d'analyse des parties prenantes	64
Module 2 Assurer une bonne compréhension du système alimentaire	66
Outils de cartographie et d'analyse des systèmes alimentaires	66
Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	69
Outils pour lancer le processus.....	69
Outils pour mettre en place une structure de gouvernance efficace.....	70
Outils pour une facilitation réussie	73
Outils pour une communication efficace	74
Outils pour gérer les différences de pouvoir	75
Outils pour développer les compétences et les aptitudes à la collaboration multipartite.....	77
Outils de gestion des intérêts divergents et des conflits	78
Outils pour surmonter les défis courants	80
Module 4 Définir une orientation et une feuille de route.....	81
Outils pour construire une vision commune	81
Outils pour développer une stratégie.....	82
Des outils pour passer de la stratégie à l'action	83
Outils de suivi, d'évaluation et d'apprentissage participatifs	84
Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	88
Outils de financement de la collaboration multipartite	88

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 1

Favoriser une large participation des parties prenantes

Outils pour impliquer le secteur public

Outil	Description
Boîte à outils pour les partenariats: Outils pratiques pour renforcer les partenariats du FIDA³⁹	Décrit les éléments clés des partenariats avec le gouvernement qui nécessitent une attention et un examen constants, une négociation minutieuse et un niveau élevé de sensibilité politique et culturelle, et suggère diverses manières de faire face à des situations difficiles.

Outils pour impliquer le secteur privé

Outil	Description
Notes d'orientation¹³³	Complète la méthodologie de l'action collaborative efficace , en fournissant des conseils spécifiques pour travailler avec le secteur privé dans des espaces d'action collaborative.
La valeur au-delà des chaînes de valeur¹³⁴	Fournit des conseils et des études de cas expliquant pourquoi l'engagement du secteur privé est essentiel à la transformation, et sur la manière dont les acteurs du secteur privé se sont engagés au-delà de leurs chaînes de valeur pour atteindre leurs résultats collectifs.
Boîte à outils pour les partenariats: Outils pratiques pour renforcer les partenariats du FIDA³⁹	Souligne les éléments clés à prendre en compte pour créer des partenariats fructueux avec le secteur privé et explique les processus de diligence raisonnable.
Le guide du partenariat ODD³⁶	Présente les éléments clés permettant de comprendre les entreprises en tant que partenaires, leurs motivations, leurs principales caractéristiques et les implications pour la collaboration multipartite.
S'engager avec les petites et moyennes entreprises agro-alimentaires pour orienter l'élaboration des politiques: Un guide méthodologique de recherche qualitative³³	Comprend un protocole d'entretien qui vise à évaluer l'impact de la politique nationale sur les activités de ces entreprises et la manière dont les différents éléments du modèle d'entreprise sont liés aux objectifs de développement durable. La méthodologie a été appliquée dans le secteur rizicole au Kenya et au Sénégal. ^{32,34}

Outils pour impliquer les groupes sous-représentés

Outil	Description
Bien faire les choses: Un guide pour améliorer l'inclusion dans les forums multipartites⁸⁵	Explique comment concrétiser l'inclusion des groupes sous-représentés, en mettant l'accent sur les femmes et les populations autochtones. Concrétiser l'inclusion à des points de déclenchement spécifiques où l'action est la plus efficace.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils de cartographie et d'analyse des parties prenantes

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	Fournit des conseils sur l'analyse et la hiérarchisation des parties prenantes afin de s'assurer de la présence des acteurs adéquats dans la salle. L'exercice de cartographie des parties prenantes proposé suit une approche étape par étape pour: 1) identifier les parties intéressées et leur rôle dans le secteur; 2) analyser leurs intérêts et leur rôle potentiel dans l'initiative de collaboration; 3) hiérarchiser les parties prenantes les plus importantes; et 4) déterminer la meilleure façon de les impliquer.
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	Propose quatre outils pour la cartographie des parties prenantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'outil d'identification des parties prenantes offre un aperçu visuel rapide des parties prenantes les plus pertinentes et de leurs relations. Les possibilités incluent un diagramme de Venn ou une analyse des réseaux en toile d'araignée. ▪ La matrice des caractéristiques et des rôles des parties prenantes permet de procéder à un «balayage initial» des parties prenantes et de leurs caractéristiques, et d'identifier leurs rôles respectifs. De petits groupes peuvent remplir cette matrice pour analyser systématiquement les parties prenantes les plus importantes, leurs enjeux, ce qu'elles peuvent apporter à la réussite de la collaboration multipartite et si elles sont influentes ou non. ▪ L'outil Net-Map est une technique d'entretien participatif qui combine l'analyse des réseaux sociaux, la cartographie des parties prenantes et la cartographie du pouvoir. Net-Map aide à comprendre, visualiser, discuter et améliorer des situations dont les résultats sont influencés par une pléthore d'acteurs différents. ▪ La Matrice de l'importance et de l'influence pour l'analyse des parties prenantes permet de déterminer l'influence de chaque partie prenante sur les questions pertinentes ou les objectifs possibles de collaboration multipartite, ainsi que leur niveau d'intérêt pour la question. Elle peut être utilisée lors du lancement d'un partenariat multipartite, mais aussi pour faire le point sur la situation d'un partenariat multipartite déjà établi. Il permet notamment d'identifier les parties prenantes (potentielles) qui ne sont peut-être pas encore à bord.
www.fsnnetwork.org/sites/default/files/en-svmp-instrumente-akteursanalyse.pdf ¹³⁵	Suggère 10 modules pour mener une analyse des parties prenantes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les principales parties prenantes 2. Cartographie des parties prenantes 3. Profils des parties prenantes et options stratégiques 4. Puissance et ressources 5. Intérêts des parties prenantes et possibilités d'action 6. Influence et participation 7. Analyse des champs de force 8. Instaurer la confiance 9. Exclusion et autonomisation 10. Genre (module transversal sur l'égalité des genres dans le développement)
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	▪ Fournit des outils facilitant l'identification et l'engagement des parties prenantes et l'analyse des parties prenantes en vue de la construction de réseaux, de la création de plates-formes et de la conception de laboratoires pour la transformation du système alimentaire.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
<p>Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outils¹³⁷</p>	<p>Propose six outils pour favoriser l'engagement des parties prenantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> L'outil de carte mentale (<i>mindmap</i>) des parties prenantes: pour dresser une carte rapide des principales parties prenantes et des catégories/secteurs auxquels elles appartiennent. L'outil de catégorisation des parties prenantes: pour cartographier les principales parties prenantes en fonction de la manière dont elles influencent ou sont influencées par les interventions. L'analyse des parties prenantes basée sur l'outil Influence et Intérêt: pour comprendre le niveau d'influence et d'intérêt des principales parties prenantes, pour appréhender la dynamique des parties prenantes et pour élaborer des stratégies en vue d'un engagement plus important. L'analyse des parties prenantes basée sur l'outil Position et besoins: pour connaître les besoins des parties prenantes et leur position par rapport à l'initiative, ainsi que pour comprendre la dynamique des parties prenantes et élaborer une stratégie pour accroître leur engagement. Les niveaux de participation et de qualité de l'outil d'engagement: pour élaborer une stratégie sur la manière de faire participer les parties prenantes de différentes manières à différents stades de l'initiative. L'outil du plan de participation des parties prenantes: pour mieux comprendre les parties prenantes clés, et pour identifier des stratégies susceptibles de promouvoir un rôle plus actif et plus collaboratif des parties prenantes clés.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 2

Assurer une bonne compréhension du système alimentaire

Outils de cartographie et d'analyse des systèmes alimentaires

Outil	Description
Boîte à outils pour le système alimentaire de la région urbaine⁷⁵	<p>Fournit des conseils sur la manière d'évaluer et de planifier des systèmes alimentaires durables dans les régions urbaines. Inclut des outils pratiques et des exemples de 11 villes sur la façon de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir et cartographier la région urbaine; ▪ Collecter des données sur le système alimentaire de la région urbaine; ▪ Recueillir et analyser des informations sur les différentes composantes du système alimentaire de la région urbaine et les aspects liés à la durabilité par le biais d'évaluations rapides et approfondies; ▪ Utiliser un processus multipartite pour impliquer les décideurs politiques et les autres parties prenantes dans la conception de systèmes alimentaires plus durables et plus résistants dans les régions urbaines.
Catalyser la transformation durable et inclusive des systèmes alimentaires: Cadre conceptuel et méthode pour les évaluations nationales et territoriales¹³⁸	<p>Présente une première vision systémique de la performance du système alimentaire national et de ses contributions potentielles à une économie alimentaire durable. Combinant des données quantitatives, des évaluations qualitatives et des analyses participatives, les résultats de l'évaluation aideront à orienter le dialogue politique sur les défis à long terme du système alimentaire et à identifier une série d'options pour leur transformation durable. L'évaluation rapide comprend six étapes principales:</p> <p>Étape 0: Préparation de l'évaluation</p> <p>Étape A: Définition des enjeux</p> <p>Étape B: Documentation et analyse des données disponibles</p> <p>Étape C: Consultation d'informateurs clés pour cerner les défis les plus importants afin de territorialiser le diagnostic et d'identifier les principaux acteurs et activités</p> <p>Étape D: Partager, discuter et parvenir à une compréhension commune des systèmes alimentaires différenciés sur le plan spatial</p> <p>Étape E: Synthèse de l'analyse du système alimentaire aux niveaux national et infranational</p>
Outil d'évaluation rapide des systèmes alimentaires urbains (RUFSA)³⁹	<p>Propose des conseils sur la conduite d'évaluations des systèmes alimentaires urbains, élaborées dans le cadre du programme de la FAO intitulé «Développer des systèmes alimentaires durables pour les zones urbaines». L'outil comprend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un guide de référence pour la collecte et l'analyse de données secondaires et la réalisation d'audits politiques ▪ Des enquêtes sur mesure pour les acteurs clés (consommateurs, producteurs, transformateurs, détaillants, grossistes, etc.) ▪ Un protocole de présentation de rapports.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Évaluations des systèmes alimentaires urbains pour la nutrition et les régimes alimentaires sains¹⁴⁰	Définit sept étapes pour mettre en œuvre l'évaluation des systèmes alimentaires pour une alimentation saine: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier une «équipe de base» 2. Entreprendre une analyse secondaire 3. «Sélectionner les questions et les modules à inclure dans l'évaluation 4. Collecte des données primaires et analyse 5. Mener des entretiens avec des informateurs clés 6. Géocartographie 7. Diffuser les résultats de l'évaluation.
Cadre de suivi du Pacte de Milan sur la politique alimentaire urbaine¹⁴¹	Le Pacte est un récit sur le rôle des villes dans la contribution à des systèmes alimentaires urbains durables. Il comprend un Cadre d'action qui s'articule autour d'un ensemble de 37 actions recommandées réparties en six catégories: Gouvernance; régimes alimentaires durables et nutrition; équité sociale et économique; production alimentaire (y compris les liens entre zones urbaines et rurales); approvisionnement et distribution alimentaires et déchets alimentaires. Le Cadre de suivi a été mis au point pour aider les villes à formuler des politiques alimentaires urbaines et à en assurer le suivi. Il fournit un ensemble d'indicateurs, avec au moins un indicateur pour chacune des 37 actions recommandées, pour un total de 44 indicateurs .
La boîte à outils d'aide à la décision pour les systèmes alimentaires⁷⁴	Réunit différents outils et méthodes pouvant être utilisés pour l'analyse des systèmes alimentaires. Il est spécifiquement basé sur la pensée systémique pour l'analyse du système alimentaire, dans le but de formuler des recommandations exploitables qui peuvent entraîner un changement systémique. Le processus d'analyse du système alimentaire proposé comprend cinq étapes et un ensemble d'outils pouvant être utilisés aux différents stades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition des objectifs stratégiques (Pourquoi cette analyse du système alimentaire) ▪ Analyse des acteurs du système alimentaire ▪ Analyse des caractéristiques du système alimentaire ▪ Analyse du comportement des systèmes alimentaires ▪ Recommandations
Une approche diagnostique globale des systèmes alimentaires pour éclairer l'élaboration des politiques en vue d'une alimentation saine et durable pour tous¹⁴²	Fournit une boîte à outils pour réaliser un diagnostic des systèmes alimentaires orienté vers l'action au niveau national afin d'éclairer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. L'initiative de politique intégrée de transformation des systèmes alimentaires (FS-TIP) propose de commencer l'analyse diagnostique par un aperçu qualitatif décrivant le contexte et soulignant certaines des causes profondes des problèmes liés aux systèmes alimentaires. La deuxième partie est structurée en trois niveaux et alignée sur les pistes d'action et les domaines d'action du Sommet des Nations unies sur les systèmes alimentaires pour leur orientation vers les résultats (21 indicateurs sont suggérés pour les pistes d'action, plus un indicateur transversal, pour un total de 22 indicateurs

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Cartographie des systèmes alimentaires: Un outil de recherche participative⁷⁶	Fournit une méthode de cartographie participative des systèmes alimentaires; cette méthode consiste en un processus itératif de réflexion et de discussion entre l'équipe de recherche et les principales parties prenantes d'un système alimentaire donné, dans le cadre duquel ils identifient conjointement les principales caractéristiques du système: les acteurs les plus importants, les activités, les avantages et les externalités, ainsi que les espaces géographiques.
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	Fournit des orientations pour la cartographie du système alimentaire , y compris des outils pour réaliser un inventaire des tendances , des vitrines , des percées (potentielles) , des politiques et des parties prenantes , ainsi qu'une vision du système alimentaire et une vision de la recherche et de l'innovation , qui peuvent révéler les changements souhaités et nécessaires pour l'avenir.
Cadre de collaboration pour la transformation des systèmes alimentaires¹⁰	Propose deux méthodes complémentaires qui peuvent soutenir l'analyse des compromis dans les processus de prise de décision et la construction de scénarios futurs dans le contexte des systèmes alimentaires: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La réflexion sur le cycle de vie (LCT) et l'évaluation du cycle de vie (LCA) sont des évaluations qui permettent d'identifier les impacts environnementaux potentiels les plus importants (appelés points chauds de la durabilité) tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un système. ▪ L'initiative «Économie des écosystèmes et de la biodiversité» (TEEB) aide les gouvernements à quantifier les avantages économiques procurés par la nature en fournissant une évaluation économique complète du complexe des systèmes éco-agro-alimentaires et en démontrant que l'environnement économique dans lequel les agriculteurs opèrent est faussé par d'importantes externalités, tant négatives que positives, et par une méconnaissance de la dépendance à l'égard du capital naturel, humain et social. <p>La première étape pour corriger ces «coûts cachés» consiste à redéfinir la valeur de l'alimentation par le biais de la comptabilité analytique (True Cost Accounting - TCA) afin de tenir compte des externalités et des autres défaillances du marché. La comptabilité en coûts réels révèle la véritable valeur de l'alimentation en rendant visibles les avantages d'une alimentation abordable et saine et en révélant les coûts des dommages causés à l'environnement et à la santé humaine. La deuxième mesure corrective est la fixation d'un prix réel: il s'agit d'intégrer les externalités dans les prix afin d'aligner les incitations du marché sur les valeurs sociales.</p>
Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outils¹³⁷	Fournit trois outils pour l'analyse des systèmes: <ol style="list-style-type: none"> 1. L'outil de cartographie des systèmes: pour donner un sens au «fonctionnement» du système, à ses limites et à la manière dont les éléments constitutifs sont liés les uns aux autres. 2. L'outil de la matrice d'influence: pour comprendre comment les facteurs s'influencent mutuellement, en identifiant les points d'appui et les facteurs critiques. 3. L'outil des boucles de rétroaction: pour comprendre comment le comportement d'un facteur affecte le comportement d'autres facteurs et, par conséquent, l'ensemble du système.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 3

Encourager une collaboration inclusive et efficace

Outils pour lancer le processus

Outil	Description
Cadre de collaboration pour la transformation des systèmes alimentaires¹⁰	Recommande quatre actions pour transformer les systèmes alimentaires, la première étant d'identifier une personne ou un groupe d'ambassadeurs des systèmes alimentaires et de créer une dynamique, avant d'entamer un processus de dialogue et d'action avec de multiples parties prenantes. Les activités permettant d'identifier et d'engager un défenseur ou un groupe de défenseurs sont les suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attirer l'attention sur la nécessité d'adopter une approche différente des politiques alimentaires et agricoles, une approche qui soit fondée sur les systèmes alimentaires, et plaider en faveur de cette approche ▪ Sensibiliser le public et prendre la parole lors d'événements publics pour diffuser le message mettant en lumière les principaux avantages de la pensée systémique ▪ Organiser des formations sur l'approche axée sur les systèmes alimentaires ▪ Rechercher l'adhésion de représentants de haut niveau.
Cultiver les capacités intérieures pour parvenir à des systèmes alimentaires régénératifs¹⁴³	Sur la base des données les plus récentes, ce rapport présente un argumentaire en faveur de la culture des capacités intérieures des acteurs des systèmes alimentaires. La promotion de ces qualités et compétences cognitives, émotionnelles et relationnelles transformatrices, ainsi que la capacité d'aborder les mentalités, les croyances, les valeurs et les visions du monde, permettent l'expansion et l'approfondissement nécessaires pour une relation consciente avec le monde. En tant que telle, elle constitue une approche complémentaire essentielle aux solutions externes, telles que les intrants agricoles et les technologies agricoles, les incitations économiques, les lois et les politiques, de façon à parvenir à des systèmes alimentaires régénérateurs.
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	Fournit des orientations pour la phase d'initiation de la collaboration multipartite et suggère en particulier de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser les raisons d'être d'un partenariat multipartite ▪ Entreprendre une analyse initiale de la situation (parties prenantes, problèmes, institutions, pouvoir et politique). ▪ Mettre en place un organe de pilotage provisoire ▪ Obtenir le soutien des parties prenantes ▪ Établir le champ d'application et le mandat ▪ Décrire le processus.
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	Fournit des conseils pour gérer un laboratoire alimentaire ou un laboratoire vivant , avec des outils de soutien pour chaque étape du processus, y compris la phase de démarrage.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour mettre en place une structure de gouvernance efficace

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	Recommande la création d'une unité de soutien ou d'un secrétariat de base, qui constituerait le socle nécessaire pour soutenir les travaux multipartites. En fonction du financement, de l'ampleur de l'effort et des besoins, cette équipe pivot pourrait comprendre les ressources humaines suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership ▪ Facilitation spécialisée ▪ Coordination du projet ▪ Organisation d'événements/collaboration en ligne ▪ Communications ▪ Lobbying politique/réseau ▪ Engagement du secteur privé/des parties prenantes ▪ Logistique et administration
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	Fournit des conseils pour gérer un laboratoire alimentaire ou un laboratoire vivant , avec des outils de soutien pour chaque étape, y compris la conception du laboratoire , qui suggère trois modèles possibles de gouvernance de laboratoire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petite équipe de base, évolution des acteurs impliqués dans les activités ▪ Une équipe de base élargie, avec des ambassadeurs qui restent impliqués tout au long du processus ▪ Le laboratoire se connecte à des réseaux existants ou émergents.
Création de conseils locaux de politique alimentaire: Un guide pour les communautés du Michigan⁸⁶	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité directeur ou exécutif ou le conseil d'administration, composé d'experts sélectionnés ou de représentants du secteur alimentaire local, et qui conseille sur les questions de politique alimentaire. Il prend généralement des décisions stratégiques et supervise la réalisation des objectifs et du plan d'action du conseil. ▪ L'assemblée: Certains conseils de politique alimentaire disposent d'un conseil d'administration et d'un espace d'assemblée plus vaste où tous les membres se réunissent. Dans cet espace, les informations sont partagées sur les initiatives, les politiques ou les processus en cours dans la ville ou la zone géographique d'intervention. C'est dans cet espace que les lignes d'action du conseil sont planifiées, examinées et discutées. ▪ Des sous-comités ou groupes de travail: Ces groupes peuvent fonctionner de manière permanente sur des sujets spécifiques ou être créés pour répondre à un besoin particulier de traiter une question concrète
Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outils¹³⁷	Fournit deux outils pour établir le système de gouvernance de l'initiative de collaboration multipartite: <ol style="list-style-type: none"> 1. L'outil du schéma de gouvernance: promouvoir une dynamique relationnelle et un environnement décisionnel qui contribuent à une vision partagée et à une action coordonnée entre les parties prenantes. 2. L'outil sur les rôles et les responsabilités en matière de responsabilité mutuelle: définir les rôles et les responsabilités de chaque organe directeur.
Formation sur les préjugés inconscients¹⁴⁴	Fournit des conseils pour évaluer les préjugés inconscients (également connus sous le nom d'associations implicites) sur la base du test d'association implicite (IAT), l'une des études les plus populaires et les plus connues. L'IAT permet de détecter les préjugés inconscients fondés sur plusieurs facteurs, notamment la race, le sexe, l'orientation sexuelle et l'origine nationale

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour le leadership collaboratif et la gestion des partenariats

Outil	Description
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	<p>Fournit des conseils pour développer une bonne attitude dans les rôles de leadership formels et informels. Le but des PMP est de permettre aux gens de travailler ensemble, de prendre des responsabilités et de s'attaquer à des problèmes difficiles, ce qui signifie qu'une PMP doit être dirigée en collaboration avec une série d'acteurs assumant divers rôles de direction. Le guide suggère qu'un PMP requiert les six types ou domaines de leadership suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership en termes de convocation: Il s'agit de personnes capables d'articuler et de formuler les problèmes de manière à motiver les parties prenantes à se réunir. Ce sont généralement de personnalités respectées et dignes de confiance, capables d'établir des relations entre les différents groupes de parties prenantes. ▪ Leadership des groupes concernés: Les dirigeants des groupes de parties prenantes doivent s'engager activement auprès de leurs membres et représenter véritablement les intérêts du groupe. ▪ Leadership en termes de soutien: Les PMP auront souvent besoin du soutien et de l'acceptation de personnes puissantes qui ne sont pas nécessairement impliquées directement, par exemple, un ministre du gouvernement ou le PDG d'une organisation participante. Des personnes occupant des postes de direction en dehors du processus direct seront souvent nécessaires pour contribuer à la mise à disposition des ressources nécessaires. ▪ Leadership en termes d'organisation: Il s'agit d'organiser des événements, des visites sur le terrain, de mobiliser des ressources, de créer des sites web, d'organiser des réunions et bien d'autres choses encore. ▪ Leadership en termes d'information: Un leadership est nécessaire pour identifier les informations nécessaires et pour s'assurer qu'elles sont rassemblées et communiquées de façon que les parties prenantes puissent les comprendre et s'y référer. ▪ Leadership en termes de facilitation: L'utilisation efficace de méthodes et d'outils participatifs améliore considérablement l'apprentissage collectif entre les parties prenantes, et donc l'efficacité de l'ensemble du processus. Un leadership est nécessaire pour ouvrir l'espace à l'utilisation des méthodes de facilitation. Et la facilitation elle-même est une forme importante de leadership. <ul style="list-style-type: none"> □ En outre, la transformation des systèmes alimentaires exige de s'écarter des approches traditionnelles descendantes, hiérarchiques et linéaires pour mettre en œuvre le changement. <p>Un leadership systémique est un ensemble de compétences et de capacités que tout individu ou organisation peut utiliser pour catalyser, permettre et soutenir le processus multipartite de changement au niveau des systèmes.</p>

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	<p>Énumère quatre pratiques essentielles qui, ensemble, permettent de développer l'état d'esprit, la sensibilité et l'orientation vers l'action nécessaires à une collaboration efficace, en soulignant l'importance de la manière d'opérer dans la transformation des systèmes. La première pratique essentielle consiste à renforcer les capacités de leadership des systèmes. Selon le guide, il s'agit d'une pratique axée sur l'habilitation des personnes à diriger la transformation à trois niveaux: 1) en eux-mêmes, 2) au sein de leurs institutions et 3) au sein du système.</p> <p>Le renforcement des capacités dans ce domaine implique d'explorer les interconnexions entre le travail interne, la transformation collective et la transformation du système. Les capacités clés comprennent la conscience de soi, la conscience des autres, l'enquête sur soi et l'enquête collaborative, ainsi que d'autres compétences multidisciplinaires. Cette pratique repose sur l'idée que chaque individu a le pouvoir d'être un agent de changement et un leader. Le changement des systèmes doit avoir un impact sur les trois niveaux. Quatre outils susceptibles de soutenir cette pratique sont proposés:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La formation au changement de système: une liste complète d'outils, de compétences, de cadres et d'approches de la direction des systèmes 2. Le générateur de compétences en leadership systémique: ce générateur de compétences aide les dirigeants à identifier cinq types de systèmes au sein desquels ils pourraient opérer, ainsi que les obstacles courants et les compétences et attributs à développer. 3. Les voyages d'apprentissage: visites de sites pertinents ou de lieux à fort potentiel, généralement effectuées en petits groupes de cinq personnes au maximum 4. Formation au leadership des systèmes: vidéos de formation d'experts sur le leadership des systèmes pour la communauté des produits verts
Leadership des systèmes pour le développement durable: Stratégies pour parvenir à un changement systémique¹⁴⁵	<p>Présente le cadre CLEAR pour la conduite du changement des systèmes, en soulignant les cinq éléments clés du processus de changement des systèmes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se réunir et s'engager 2. Regarder et apprendre 3. S'engager et se dynamiser 4. Agir avec responsabilité 5. Passer en revue et réviser
Cultiver les capacités intérieures pour des systèmes alimentaires régénératifs¹⁴³	<p>Présente une justification de la culture des capacités intérieures des acteurs des systèmes alimentaires. La promotion de ces qualités et compétences cognitives, émotionnelles et relationnelles transformatrices, ainsi que la capacité à aborder les mentalités, les croyances, les valeurs et les visions du monde, permettent l'expansion et l'approfondissement nécessaires d'une relation consciente avec le monde. Propose une approche complémentaire essentielle aux solutions externes, telles que les intrants agricoles et les technologies agricoles, les incitations économiques, les lois et les politiques, pour parvenir à des systèmes alimentaires régénératifs.</p>
Changer les systèmes alimentaires: importance de la pensée systémique pour la conception et la mise en œuvre de programmes de développement international visant à catalyser le changement dans les systèmes alimentaires et agricoles¹⁴⁶	<p>Décrit 10 étapes identifiées pour intégrer la pensée systémique dans les efforts de transformation des systèmes alimentaires, en partant du principe que la pensée systémique est une compétence de leadership essentielle pour catalyser le changement.</p>

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour une facilitation réussie

Outil	Description
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	Fournit des conseils pour organiser un laboratoire alimentaire ou un laboratoire vivant , avec des outils de soutien pour chaque étape, y compris un guide pour la conception d'événements multipartites , fournissant des documents d'inspiration qui peuvent être utilisés par les animateurs pour permettre aux participants d'entrer dans des «espaces sûrs» pour un échange de connaissances inclusif et égalitaire, la cocréation et la participation à la transformation du système alimentaire.
Le Guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartite⁷⁸	<p>Fournit des conseils pour une facilitation réussie (chapitre 6). Les 60 outils de facilitation ont également été compilés dans un document d'accompagnement du guide des PMP afin d'en faciliter le stockage et le partage. Le guide suggère que les facilitateurs efficaces sont souvent des agents de liaison actifs, des interlocuteurs ou des courtiers en innovation qui jouissent d'une certaine notoriété dans leur domaine de spécialisation et qui sont respectés et dignes de confiance. Les bons facilitateurs savent généralement de quoi ils parlent; ils ont une connaissance technique du domaine et un réseau qu'ils peuvent mobiliser.</p> <p>Un facilitateur peut jouer de nombreux rôles, notamment celui de leader visionnaire, d'animateur de réseau, d'organisateur, de vendeur d'idées nouvelles, de créateur d'espace de dialogue et d'organisateur de réunions efficaces. Si ces rôles sont remplis dans le cadre d'une initiative de PMP, ils peuvent contribuer de surmonter de nombreux obstacles à l'innovation collaborative. Le facilitateur est un:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisateur qui réunit les acteurs concernés et stimule l'interaction; ▪ Modérateur qui amène les parties prenantes à collaborer en gérant leurs différences et en soutenant les processus d'apprentissage mutuel; ▪ Catalyseur qui incite les parties prenantes à sortir des sentiers battus et à élaborer et mettre en œuvre des solutions nouvelles et audacieuses.
Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outil¹³⁷	<p>Fournit plusieurs outils et méthodes, regroupés sous six approches de facilitation différentes, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercle de chaises ▪ Panel d'experts de la conférence ▪ Groupes de discussion en arc-en-ciel ▪ Roue Margolis ▪ Espace ouvert ▪ Café du monde (World Café) ▪ Interactions de groupe: dynamisation, plénière, sous-groupes, trios, paires, dialogues en marchant. ▪ Voyages d'apprentissage et immersions ▪ Prototypage et réflexion sur la conception

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour une communication efficace

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	<p>Énumère quatre pratiques essentielles qui, ensemble, permettent de créer l'état d'esprit, l'état d'âme et l'orientation vers l'action qui conviennent pour une action collaborative efficace. Souligne l'importance de la façon de procéder dans la transformation des systèmes. La troisième pratique essentielle, la communication efficace, agit à trois niveaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel: Au niveau individuel, il s'agit de savoir comment écouter et dialoguer avec des parties prenantes qui peuvent voir les choses très différemment. ▪ Collectif: Au sein du groupe de parties prenantes travaillant sur l'effort de collaboration, il s'agit de s'assurer que les messages clés sont élaborés collectivement afin qu'il y ait un récit unique; dans les efforts plus importants, cela peut prendre la forme d'un groupe de travail sur la communication. ▪ Systémique: Lors de la communication avec le système ou la communauté que nous essayons d'influencer, il est nécessaire de raconter des histoires réfléchies et cohérentes pour que le changement se produise; cela peut influencer des cercles plus larges et permettre le seuil de basculement qui soutient la transition et contribue à l'amplifier. <p>Trois outils sont proposés pour une communication efficace:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La communication et le changement systémique: identifie cinq façons dont les stratégies de communication sur le changement systémique peuvent différer des stratégies de communication traditionnelles. 2. Les quatre niveaux d'écoute; et 3. L'écoute approfondie: l'écoute est la clé de nombreux aspects d'une action collaborative efficace.
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	<p>Propose quatre techniques pour favoriser une communication efficace:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dialogue par opposition au débat: Le dialogue est une conversation au cours de laquelle des personnes réfléchissent ensemble dans le cadre d'une relation, suspendent leur jugement et créent ensemble quelque chose de nouveau (de nouvelles réalités sociales). ▪ Communication non violente: Rosenberg a développé un mode de communication alternatif qui nous encourage à nous concentrer sur ce que nous et les autres observons, sur ce que nous ressentons à ce sujet, sur nos besoins sous-jacents et sur ce que chacun d'entre nous demanderait aux autres ou à soi-même. ▪ Des questions puissantes et une écoute active: L'écoute active consiste à faire le vide dans son esprit autant que possible et à être pleinement attentif à l'autre personne, sans jugement, ni préjugé, ni conclusion préétablie. ▪ Aspects culturels et communication: Les façons d'interagir qui respectent les préférences culturelles des autres participants. Certaines choses peuvent être faites pour faciliter la communication entre les cultures: La première règle est de savoir qui est dans la salle.
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	<p>Fournit des conseils pour développer une stratégie de communication sur mesure afin de s'engager efficacement avec les différentes parties prenantes. Présente également un exercice pour préparer la communication avec les parties prenantes, afin de développer l'empathie pour les différentes parties prenantes afin de s'engager dans un travail de transformation. Propose l'exercice de «l'écoute profonde», qui s'appuie sur les principes de la théorie U de la communication avec «l'esprit», le «cœur» et la «volonté», ainsi que sur l'autocontrôle de cette communication (tenue d'un journal). La communication au niveau de la «volonté» aide les acteurs d'un réseau de transformation à créer des liens entre eux, ainsi qu'entre eux-mêmes (leurs propres motivations et objectifs) et les (actions du) réseau de transformation.</p>

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour gérer les différences de pouvoir

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	<p>Énumère quatre pratiques essentielles qui, ensemble, permettent de créer l'état d'esprit, l'état d'âme et l'orientation vers l'action qui conviennent pour une action collaborative efficace. Souligne l'importance du «comment» dans la transformation des systèmes. La deuxième pratique essentielle est Apprendre à travailler avec le pouvoir. Pour renforcer cette capacité, il est important de comprendre comment l'équité, la représentation et la distribution des ressources ont non seulement joué un rôle dans la création du problème abordé, mais aussi comment ces réalités peuvent influencer l'objectif du groupe d'être plus inclusif et plus efficace dans les efforts futurs pour changer le système. Les intérêts puissants peuvent devenir des obstacles au changement et des stratégies spécifiques peuvent être nécessaires pour gérer cette situation et continuer à aller de l'avant. Trois outils sont proposés pour travailler avec le pouvoir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Classement des pouvoirs: exercice expérientiel qui permet au groupe et aux individus de voir et de discuter de l'influence des personnes dans la hiérarchie d'un groupe et de son impact. 2. Le pouvoir des parties prenantes dans les systèmes alimentaires: cet exercice permet de mieux comprendre le rôle des parties prenantes dans le système alimentaire, en visualisant l'importance et l'influence relatives de chaque partie prenante ainsi que leur place dans le système alimentaire. 3. Le pouvoir: A Practical Guide to Facilitating Social Change: un manuel qui comprend un certain nombre d'activités et de «modes d'emploi» pour comprendre le pouvoir et la manière de travailler avec lui dans un groupe.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Outils d'analyse du pouvoir dans les processus multipartites¹⁰²	<p>Offre à la fois des outils de réflexion et des outils d'action. Les outils de réflexion se concentrent souvent sur quelques questions autour d'un peu de théorie. Les outils d'action impliquent généralement différentes étapes, menant à un certain produit. Les deux types d'outils peuvent être utilisés seuls (par le facilitateur d'apprentissage par l'action dans un rôle de recherche) ou avec des groupes (par le facilitateur d'apprentissage par l'action dans un rôle d'animation). Ces outils peuvent être utilisés avec sept questions clés de recherche et d'action pour analyser la dynamique du pouvoir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qui sont les principaux acteurs impliqués? Les acteurs ont différents degrés de pouvoir et d'influence. Nous devons comprendre ces degrés ainsi que les bases et l'utilisation du pouvoir. 2. Quels sont les intérêts et les objectifs des différents acteurs? Les différents intérêts/buts des acteurs peuvent entrer en conflit les uns avec les autres, tandis que les PMP ont des objectifs, des aspirations et des interdépendances communs à différents degrés. Cela peut être une source de force, de conflit, de griefs, d'(in)efficacité. 3. Comment le problème est-il cerné, par qui? Les processus participatifs et d'habilitation sont nécessaires pour équilibrer les niveaux d'influence de tous les acteurs de la planification stratégique pluriannuelle. 4. Quelles sont leurs principales ressources (matérielles et immatérielles) et comment le contrôle des ressources influence-t-il la capacité des acteurs à exercer une influence? Quelles sont les dépendances (en matière de ressources)? Les différents acteurs ont un accès et un contrôle différents sur diverses ressources: matérielles, immatérielles, politiques, économiques, sociales, individuelles, organisationnelles, etc. qui déterminent leur influence dans la planification de l'espace maritime et leur capacité à réaliser leurs intérêts. 5. Quelles sont les règles qui régissent la prise de décision? - Qui fixe les règles de prise de décision? Comment les règles de prise de décision influencent-elles l'accès des acteurs à la prise de décision? Comment l'influence est-elle utilisée? (Contre votre propre intérêt/persuasion/marketing/etc.). Cette question relie PMP à son aspect «institutionnel»: quelles sont les règles qui régissent, comment et par qui sont-elles fixées, comment sont-elles appliquées, arbitrées et sanctionnées? 6. Dans quelle mesure ces intérêts/objectifs se reflètent-ils dans les résultats de la prise de décision (réputation/perception) et dans les résultats de la collaboration? Il s'agit de l'expression des résultats des processus de «pouvoir» au sein du PMP.
Le guide du partenariat ODD³⁶	Fournit un outil permettant d'identifier et d'explorer les sources de pouvoir et de concevoir des mécanismes appropriés pour y remédier, ainsi que des actions visant à atténuer les déséquilibres de pouvoir (outil 6).
Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outils¹³⁷	Comprend des conseils sur la manière d'identifier les dynamiques de pouvoir, des stratégies d'action et des conseils utiles sur la manière de gérer les déséquilibres de pouvoir entre les parties prenantes à l'aide du concept du cube de pouvoir (<i>power cube</i>).

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour développer les compétences et les aptitudes à la collaboration multipartite

Outil	Description
Le Cadre d'aptitude au partenariat (Fit for Partnering Framework)¹⁴⁸	Identifie les processus, systèmes, engagements et capacités organisationnels clés qui sont essentiels à la capacité d'une organisation à établir des partenariats et les met en correspondance avec quatre domaines organisationnels: Leadership et stratégie, Systèmes et processus, Compétences et soutien et Culture de partenariat. L'utilisation de ce cadre peut aider à comprendre dans quelle mesure l'organisation est prête à établir des partenariats efficaces et durables.
Analyse institutionnelle et organisationnelle et renforcement des capacités¹⁴⁹	Fournit des conseils sur la manière de s'engager avec les institutions et organisations de petits exploitants (SIO) en évaluant leur niveau de maturité et de capacité et en définissant une approche pour s'engager avec elles et les renforcer. Le processus commence par une analyse rapide des institutions et organisations de petits exploitants existantes à partir de données secondaires et d'interactions avec les communautés locales (y compris les dirigeants locaux, le personnel du gouvernement et des projets, les organisations non gouvernementales, etc.) L'analyse rapide comprend trois étapes principales, qui aboutissent à l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une analyse rapide des facteurs externes ▪ Un inventaire des institutions et organisations de petits exploitants existantes ▪ Une évaluation rapide de la maturité et une évaluation initiale des besoins en capacités.
Renforcement des capacités: Un guide du PNUD¹⁵⁰	Couvre les aspects fondamentaux de l'approche du PNUD en matière de renforcement des capacités et offre des conseils sur la manière de renforcer les capacités. Le PNUD considère le renforcement des capacités comme un processus de transformation par lequel les individus, les organisations et les sociétés obtiennent, renforcent et conservent les capacités de fixer et d'atteindre leurs propres objectifs de développement au fil du temps.
Systèmes alimentaires durables: Cours sur le concept et le cadre¹⁵¹ Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables Modules éducatifs¹³⁶ Cours en ligne de WUR sur les systèmes alimentaires 2022¹⁵²	Proposer des cours et des modules de formation en ligne sur les systèmes alimentaires durables, conçus pour doter les parties prenantes des connaissances et des outils nécessaires pour appliquer la pensée systémique aux défis complexes des systèmes alimentaires de manière intégrée.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils de gestion des intérêts divergents et des conflits

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	<p>Énumère quatre pratiques essentielles qui, ensemble, permettent de créer l'état d'esprit, l'état d'âme et l'orientation vers l'action nécessaires à une collaboration efficace. Souligne l'importance du «comment» lors de la transformation des systèmes. La troisième pratique essentielle est «Travailler dans le conflit». Créer un ton positif autour des conflits et s'attendre à ce qu'ils soient gérés et abordés est essentiel pour instaurer la confiance sans intentions cachées. L'objectif de cette pratique est d'accroître la capacité du collaborateur à considérer le conflit comme un élément sur lequel travailler afin de faire avancer le collectif et même de renforcer les liens entre les membres du groupe. Trois outils utiles sont proposés pour cette pratique:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectives multiples: un exercice expérientiel qui aide un groupe à envisager une question sous le plus grand nombre de points de vue possible, ce qui peut contribuer à atténuer les tensions et à ouvrir la conversation sur les différences. 2. Style de conflit: cet exercice permet de comprendre comment les différents styles de gestion des conflits affectent les dynamiques interpersonnelles et de groupe et donne aux participants les moyens de choisir le style de gestion des conflits approprié dans n'importe quelle situation. 3. Marche en binôme: cet exercice consiste à marcher et à parler avec quelqu'un afin de s'entraîner à l'écoute, de favoriser la compréhension et d'encourager la collaboration.
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	<p>Présente trois perspectives qui aident à reconnaître et à gérer les conflits: l'exploration des causes des conflits, le continuum des conflits et la négociation basée sur les intérêts.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des causes sous-jacentes différentes nécessitent des solutions différentes. ▪ Situer le conflit dans un continuum en fonction de son intensité. ▪ La négociation basée sur les intérêts est généralement plus efficace pour résoudre les conflits dans les PSM en négociant et en élaborant un bon accord. Un bon accord est un accord qui est 1) clair, 2) acceptable et intéressant pour toutes les parties, et 3) meilleur que la meilleure alternative de chaque partie. Le point clé de cette méthode est de regarder au-delà des positions déclarées des différentes parties pour découvrir leurs véritables intérêts.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
<p>Collaboration des parties prenantes: Construire des ponts pour la conservation⁹⁵</p>	<p>Indique que pour résoudre les conflits et les luttes de pouvoir, les facilitateurs doivent s'efforcer de comprendre les causes des conflits entre les parties prenantes, de résoudre les difficultés liées à la collaboration au niveau du processus entre les groupes en conflit et d'établir les bases de la collaboration. Il indique que les méthodes les plus efficaces de résolution des conflits sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions et tables rondes visant à réunir des parties ayant des intérêts opposés afin de résoudre les conflits et d'essayer de parvenir à des accords ou, du moins, d'aider les parties concernées à mieux comprendre les causes sous-jacentes du conflit. ▪ Des initiatives conjointes qui répondent à des préoccupations communes, y compris celles de parties prenantes qui ne sont pas nécessairement impliquées dans le conflit. ▪ La médiation est assurée par des professionnels tiers qui aident à résoudre les problèmes et les conflits qui se trouvent dans une impasse. ▪ La formation à la négociation, à la résolution créative des problèmes et aux techniques de résolution des conflits peut renforcer la capacité des parties prenantes à soutenir les efforts de collaboration et à y participer efficacement. ▪ La sensibilisation et l'éducation peuvent améliorer la compréhension des conflits par les parties prenantes, qui ont souvent tendance à perdre conscience des conflits, d'autant plus si elles y sont impliquées. L'éducation peut faciliter le développement des connaissances, des compétences, des attitudes et des valeurs et aider les gens à contribuer de manière constructive à un processus de collaboration. ▪ L'enquête conjointe exige que les parties prenantes travaillent ensemble pour mener des recherches sur des situations impliquant des désaccords. La recherche d'un consensus exige que les groupes parviennent à un accord sur la base d'informations obtenues à partir de diverses sources. Le processus de création d'un terrain de discussion commun peut aider les parties prenantes à se connaître et à établir la confiance.
<p>Le guide du partenariat ODD³⁶</p>	<p>Prodigue des conseils sur la négociation de la maximisation de la valeur, afin d'accroître collectivement le gâteau pour générer la plus grande valeur pour tous. Le guide propose également les principes suivants pour la gestion des conflits d'intérêts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir clairement le principe clé qui sous-tend l'information sur les pays d'origine: aucune partie prenante ne doit tirer un avantage indu, illégitime ou disproportionné de sa participation à l'initiative, et il faut toujours éviter de nuire aux partenaires ou d'être lésé par eux. ▪ Reconnaître que les conflits d'intérêts potentiels sont inévitables et ne sont pas intrinsèquement négatifs, et tenir un registre des risques de conflits d'intérêts actualisé et non préjudiciable afin d'identifier clairement les conflits d'intérêts potentiels. ▪ Mettre en place des approches permettant de suivre et de réduire le risque que des conflits d'intérêts potentiels se transforment en conflits d'intérêts réels, ainsi que des mécanismes solides permettant d'identifier le moment et l'endroit où ils se produisent. ▪ Disposer de procédures claires pour traiter les conflits d'intérêts qui surviennent. ▪ Communiquer largement en interne avec l'ensemble des partenaires, du personnel et des parties prenantes afin de les sensibiliser et de les aider à développer une culture et des comportements anti-COI (y compris la mise à jour du registre des risques). ▪ Utilisez la transparence pour réduire les perceptions biaisées de l'information sur les pays d'origine: communiquez à l'extérieur la plus grande partie possible de votre processus décisionnel interne, ainsi que votre approche complète de l'information sur les pays d'origine.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour surmonter les défis courants

Outil	Description
Boîte à outils pour les partenariats: Outils pratiques pour renforcer les partenariats du FIDA³⁹	<p>Identifie sept défis communs aux partenariats et propose des moyens de les relever:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que faire si les partenaires ne répondent pas aux attentes? ▪ Que se passe-t-il si aucun plan d'action n'a été élaboré pour soutenir une bonne intention de partenariat à un niveau plus élevé? ▪ Que se passe-t-il si le personnel essentiel quitte l'organisation? ▪ Que se passe-t-il si les externalités perturbent le plan de travail du partenariat? ▪ Que faire s'il faut s'attaquer aux mauvaises performances du personnel? ▪ Que faire si vous soupçonnez des violations graves du code de conduite? ▪ Que se passe-t-il si la reconnaissance des partenaires pose un problème? <p>Dans l'une ou l'autre de ces situations, la «négociation fondée sur des principes» peut aider l'initiative de collaboration multipartite à négocier une voie à suivre. Les cinq éléments clés de la négociation raisonnée sont les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Séparer les personnes du problème ▪ Se concentrer sur les intérêts (ce qu'ils veulent vraiment) plutôt que sur les positions (ce qu'ils pensent être la solution) ▪ Générer une variété d'options avant d'aboutir à un accord ▪ Insister pour que l'accord soit basé sur des critères objectifs ▪ Établir la meilleure alternative à un accord négocié (BATNA).
Le guide du partenariat ODD³⁶	Fournit une section «dépannage» (outil 5) pour aider les partenaires à faire face aux défis du partenariat interne.
10 dangers pour l'impact collectif¹⁴⁷	<p>Identifie 10 pièges souvent rencontrés dans les initiatives de collaboration multipartite et prodigue des conseils sur la manière de les éviter.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dérive stratégique 2. Dérive culturelle 3. Traiter les groupes de travail comme des comités 4. Manque de transparence 5. La présence des mauvaises personnes à la table 6. Manque de responsabilité 7. Financement et détournement politique 8. Gérer un réseau comme une organisation 9. Délais insuffisants 10. Absence de leadership adaptatif <p>Pour éviter ces dangers, l'auteur partage trois leçons: 1) une stratégie claire guide un engagement clair, 2) la forme suit la fonction, et 3) la culture mange la stratégie au petit déjeuner.</p>

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 4

Définir une orientation et une feuille de route

Outils pour construire une vision commune

Outil	Description
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	Présente l'outil « Visioning » pour aider à la co-création d'une orientation et d'une vision communes suffisamment larges pour engager un large groupe de parties prenantes différentes. Le groupe crée une vision qui répond à la question suivante: «Que voulons-nous voir en place dans 5 à 10 ans à la suite de ce PSM?» Après avoir examiné le contexte, les individus réfléchissent aux éléments de la vision, qui sont partagés, regroupés et nommés. Il peut s'agir d'un ensemble d'opportunités plutôt que d'une déclaration de vision traditionnelle, qui risque d'être trop étroite et d'exclure trop tôt certaines personnes.
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	Fournit des conseils pour mener à bien les activités de visualisation .
Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outils¹³⁷	Fournit cinq outils pour construire une vision commune: <ol style="list-style-type: none"> Les quatre dimensions de l'outil de changement: comprendre et expliquer comment le changement peut se produire à la suite de l'initiative, donner un sens et élaborer une stratégie sur les moyens de promouvoir les interactions entre les différentes dimensions afin de les aligner sur les objectifs et le changement souhaité. L'outil de la théorie du changement: Élaborer une théorie du changement qui encadre la réflexion et l'action en ce qui concerne le changement et la contribution souhaités. L'outil d'analyse des hypothèses: Pour connaître et ajuster les hypothèses utilisées pour concevoir et mettre en œuvre l'initiative. L'outil d'analyse des risques liés aux hypothèses: pour évaluer à l'avance les conséquences que les hypothèses peuvent avoir sur les interventions (analyse des risques). Le cadre d'évaluation des hypothèses: il s'agit d'évaluer le succès des contributions en mesurant périodiquement un ensemble d'hypothèses clés liées aux contributions.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outils pour développer une stratégie

Outil	Description
Les modules de la stratégie¹⁵³	<p>Recommande cinq actions clés liées aux cinq modules d'une stratégie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regarder à l'extérieur pour identifier les menaces et les opportunités. Pour ce faire, il est nécessaire de former une équipe, en évitant les personnes qui peuvent être complaisantes ou attachées au statu quo. ▪ Examiner de l'intérieur les ressources, les capacités et les pratiques. Ces éléments sont essentiels et l'on oublie souvent qu'une stratégie ne sera couronnée de succès que si l'ensemble des personnes et des autres ressources de l'organisation s'y conforment. ▪ Envisager des stratégies pour faire face aux menaces et aux opportunités: <ul style="list-style-type: none"> □ Identifier les options: souvent, une combinaison d'alternatives peut fournir une stratégie plus solide. □ Vérifier tous les faits et remettre en question les hypothèses □ Rechercher les informations manquantes □ Examinez les différentes options stratégiques avec les personnes les plus expérimentées. ▪ Établir une bonne «adéquation» entre les activités de soutien à la stratégie. Chaque activité doit promouvoir l'autre sur la voie de la réalisation d'un objectif. ▪ Créer un alignement. Une fois la stratégie élaborée, il est nécessaire que chaque personne de l'organisation la comprenne et comprenne l'importance de son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie.
Le diamant de la stratégie¹⁵⁴	<p>Il s'agit de cinq dimensions qui correspondent aux caractéristiques essentielles que doit présenter toute stratégie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arènes: Où allons-nous agir? ▪ Véhicules: Comment allons-nous y arriver? ▪ Différenciateurs: Comment allons-nous nous imposer sur le marché? ▪ Séquence: Quelle sera notre vitesse et notre séquence de mouvements? ▪ Logique économique: Comment allons-nous réaliser nos profits?
La cascade intégrée de choix¹⁵⁵	<p>Modèle de gestion qui guide les organisations pour qu'elles réussissent dans le contexte dans lequel elles opèrent. Selon les auteurs, la stratégie est un ensemble coordonné et intégré de cinq éléments:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspirations (qu'entendons-nous par succès?) ▪ Où allons-nous opérer? ▪ Comment allons-nous réussir? ▪ Quelles sont les capacités de base nécessaires pour réussir? ▪ Quels sont les systèmes de gestion nécessaires pour soutenir les capacités? <p>Le modèle indique que les cinq éléments sont interdépendants et se renforcent, de sorte que si l'un des choix ne convient pas, il sera nécessaire de revoir tous les autres éléments pour garantir la réussite de la stratégie.</p>
Analyse SWOT¹⁵⁶	<p>Technique de planification stratégique utilisée pour aider une personne ou une organisation à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces liées à la concurrence commerciale ou à la planification de projets. Elle est parfois appelée évaluation de la situation ou analyse de la situation.</p>

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Le cadre de la théorie du changement	Il fournit un aperçu des changements souhaités et des actions nécessaires pour les mettre en œuvre. Lorsqu'il est élaboré dans le cadre d'un processus de qualité, il soutient le développement de stratégies, l'amélioration continue et l'engagement des parties prenantes. Les théories du changement décrivent généralement de manière logique les liens et les relations entre les intrants, les processus, les extrants et les résultats. Dans le contexte de la collaboration multipartite, il est normal de s'attendre à ce qu'un ensemble complexe d'activités contribue au changement souhaité et à ce que les effets catalytiques des activités des PMP conduisent à des résultats à long terme. Il est utile et important de consacrer du temps à l'exploration des différentes voies de changement lorsque l'on considère la contribution unique d'un PSM. L'approche par étapes de la théorie du changement de Hivos ¹⁵⁷ et les guides de la théorie du changement de WUR ¹⁵⁸ sont utiles pour les initiatives de collaboration multipartite.

Des outils pour passer de la stratégie à l'action

Outil	Description
Cadre de collaboration pour la transformation des systèmes alimentaires ¹⁰	Décrit les étapes de l'élaboration d'un plan d'action pour des systèmes alimentaires durables, qui devrait être cohérent avec les résultats de l'évaluation des systèmes alimentaires et les discussions au sein de la plate-forme multipartite. Ces étapes sont les suivantes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sélectionner les domaines prioritaires 2. Définir des objectifs et des cibles SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps). 3. Sélectionner les politiques et les interventions 4. Approuver le plan d'action pour les systèmes alimentaires durables.
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites ⁷⁸	Présente l'outil de planification des scénarios qui permet de prédire l'avenir de l'organisation en se basant sur les forces motrices indépendantes qui conduisent le changement. Le modèle propose une analyse basée sur les incertitudes et différents scénarios, motivant la créativité et la réflexion prospective. Le processus de planification de scénarios peut être guidé par les lignes directrices suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier vos forces motrices ▪ Identifier les incertitudes critiques ▪ Élaborer une série de scénarios plausibles ▪ Discutez des implications.
Modèle des batailles perdues d'avance ¹⁵⁹	Suggère d'identifier jusqu'à cinq défis critiques qui comptent vraiment pour l'organisation. Ces «batailles» à classer par ordre de priorité doivent présenter les cinq caractéristiques suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire la différence ▪ Être axé sur le marché (ou sur le contexte) ▪ Susciter l'enthousiasme ▪ Être spécifique et tangible ▪ Être réalisable.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Le modèle de sélection des domaines prioritaires¹⁶⁰	Elle stipule que des trois variables essentielles et interdépendantes que sont les objectifs, les ressources et le temps, les ressources sont les plus importantes car elles permettent d'atteindre un objectif dans un délai donné. La méthodologie consiste à créer une matrice dans laquelle les initiatives possibles sont énumérées et l'organisation indique les ressources (temps et argent) nécessaires pour atteindre les objectifs qui s'y rapportent. L'établissement des priorités se fait en déterminant la meilleure façon d'allouer les ressources disponibles en tenant compte des contraintes de temps potentielles. La matrice qui en résulte devient un document stratégique qui aligne l'équipe et permet d'éviter les désaccords.
Modèle intégré des objectifs de développement durable (iSDG)¹⁶¹	Outil de simulation politique conçu pour aider les décideurs politiques et les autres parties prenantes à prendre des décisions politiques stratégiques. Il est axé sur l'intégration des interventions politiques dans différents domaines et leur impact sur les objectifs de développement durable. L'outil est initialement basé sur une analyse participative du système (alimentaire) (ou de tout autre système). Il existe de nombreux autres outils de modélisation, tels que ComMod: The Companion Modeling approach , pour la prise de décision collective.
Conseils en matière de gestion du temps¹⁶²	Il décrit trois compétences spécifiques nécessaires à une bonne gestion du temps : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conscience: penser de manière réaliste au temps, comprendre qu'il s'agit d'une ressource limitée. ▪ Organisation: concevoir et organiser des objectifs, des plans, des calendriers et des tâches afin d'utiliser le temps de manière efficace. ▪ Adaptation: contrôle de l'utilisation du temps lors de l'exécution des activités, y compris l'adaptation aux interruptions ou aux changements de priorités.
Mécanismes d'action concertée pour les produits agricoles respectueux des forêts¹⁶³	Examine quatre fiches d'impact qui identifient les mécanismes de collaboration utilisés dans le cadre de plateformes multipartites au Paraguay, en Indonésie et au Libéria sur le soja, le bœuf et l'huile de palme.

Outils de suivi, d'évaluation et d'apprentissage participatifs

Outil	Description
Un guide pour une action collaborative efficace²⁵	Suggère le cadre des «signaux de changement» , un exercice qualitatif permettant de suivre les premiers signaux de changement liés au parcours individuel et collectif de la transformation. Ce cadre nous aide à voir les résultats qualitatifs, à documenter l'adoption des pratiques essentielles et à identifier les contributions à la vision et aux objectifs généraux. Il s'agit d'un moyen d'identifier et de documenter les progrès réalisés en vue d'un changement systémique. Reconnaître ces signaux au fur et à mesure qu'ils se produisent peut donner l'impulsion nécessaire pour continuer, fournir un retour d'information sur la direction prise et permettre de parler de l'impact de l'effort sur les individus, la communauté et le système. En plus d'inspirer la réflexion et l'action adaptative, cet outil d'auto-évaluation offre un moyen de soutenir la responsabilité par le développement d'une base de référence et la documentation des progrès réalisés au fil du temps en vue d'une action collaborative efficace.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Renforcer l'efficacité des plate formes plurilatérales¹⁶⁴	Donne des lignes directrices facilement applicables pour évaluer à la fois l'initiative de collaboration multipartite et son efficacité. Les lignes directrices peuvent être suivies en utilisant les capacités et les données/évidences déjà présentes dans la plupart des initiatives de collaboration multipartite.
L'outil d'auto-évaluation du Conseil de la politique alimentaire: Développement, Testing, et Résultats¹⁶⁵ et la boîte à outils pour l'évaluation des capacités en matière de politique alimentaire (Food Policy Capacity Assessment Toolkit)¹⁶⁶	Propose une méthodologie pour évaluer les pratiques des conseils de politique alimentaire et les perceptions des membres sur le leadership, l'étendue de la participation active, le climat du conseil, la structure, le partage des connaissances, les relations, l'autonomisation des membres, le contexte communautaire, les synergies et les impacts sur le système alimentaire.
Comment allons-nous? Un outil de réflexion sur le processus, les progrès et les priorités de votre forum plurilatéral¹⁶⁷	Il s'agit d'un outil simple qui permet un autocontrôle participatif et réfléchi dans le cadre de forums multipartites. Son objectif va au-delà d'une simple évaluation des indicateurs, invitant les participants à discuter et à réfléchir à leurs réponses. Le but de cette réflexion est de tirer les leçons du passé, d'examiner les progrès réalisés et les obstacles à la poursuite des progrès, et de planifier collectivement la manière d'atteindre les objectifs des forums plurilatéraux à l'avenir.
Boîte à outils pour les partenariats: Outils pratiques pour renforcer les partenariats du FIDA³⁹	Identifie neuf critères clés et les questions associées pour vérifier la santé d'un partenariat: <ol style="list-style-type: none"> 1. Objectif: les buts, valeurs et objectifs de notre partenariat sont-ils clairement formulés, acceptés et toujours d'actualité? 2. Résultats: Obtenons-nous les résultats et les effets escomptés de notre partenariat? 3. Valeur: Notre participation au partenariat nous apporte-t-elle une valeur ajoutée en tant qu'organisation? 4. Gouvernance: Les rôles, les responsabilités et les processus de travail sont-ils clairement convenus et documentés, et sont-ils respectés? 5. Leadership: Le partenariat est-il dirigé de manière efficace, réactive et flexible? 6. Engagement: Les organisations partenaires font-elles preuve d'un engagement, d'une implication et d'une confiance suffisants? 7. Ressources: Les ressources financières et humaines sont-elles suffisantes pour que le partenariat puisse répondre aux attentes? 8. Équité: le partenariat est-il équitable, transparent et responsable pour tous les partenaires? 9. Processus: Les processus de communication, de planification, de développement de l'équipe, de réunion et de suivi sont-ils adéquats et efficaces?
Le guide du partenariat ODD³⁶	Fournit l' outil de bilan de santé du partenariat pour examiner la «santé» du partenariat et déterminer les domaines à discuter et à améliorer, ainsi que le cadre d'évaluation de la valeur pour évaluer la valeur créée par l'initiative de collaboration multipartite, et à quel coût.
Un cadre de collaboration pour la transformation des systèmes alimentaires¹⁰	Fournit une liste de contrôle de référence pour une approche des systèmes alimentaires dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, qui comprend une section spécifique sur les plates-formes multipartites des systèmes alimentaires couvrant le leadership, le climat d'inclusion du conseil, l'étendue des membres actifs, l'autonomisation des membres, les connaissances, l'approche systémique et l'impact perçu.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Les plates-formes multipartites en tant qu'agents de changement du système¹¹²	<p>Ce guide explique comment les initiatives de PMP peuvent mieux utiliser les preuves et les processus existants et nouveaux pour évaluer leur rôle dans le changement du système. Les orientations sont présentées sous la forme de quatre étapes d'évaluation de l'efficacité et de six conseils ou leçons pour la mise en pratique de ces étapes.</p> <p>Quatre étapes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir la question de l'efficacité 2. Développer ou affiner la théorie du changement 3. Identifier les preuves d'efficacité et les lacunes 4. Présenter l'histoire de la contribution <p>Six conseils:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participation 2. Intégration stratégique: Utiliser ce qui est appris pour orienter la stratégie 3. Révision récurrente de la théorie du changement 4. Engager les bailleurs de fonds 5. Théorie du changement du niveau mondial au niveau national et au niveau local: Utiliser des théories du changement à plusieurs niveaux 6. Suivi des conséquences involontaires
Création de conseils locaux de politique alimentaire: Un guide pour les communautés du Michigan⁸⁶	<p>Propose plusieurs outils d'évaluation des interventions multipartites:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RE-AIM est un outil en ligne utilisé pour évaluer l'impact d'une intervention sur les individus et la communauté en fonction de sa portée, de son efficacité, de son adoption, de sa mise en œuvre, de son maintien et des facteurs contextuels, que vous planifiez, mettiez en œuvre ou évaluez un projet. ▪ L'échantillonnage aléatoire est un moyen d'évaluer rapidement si les efforts déployés ont fait une différence dans la communauté en menant des enquêtes par points. <p>Les sources de données secondaires peuvent être utilisées pour évaluer l'impact d'une intervention lorsque l'initiative de PMP ne dispose pas du temps ou des fonds nécessaires à une évaluation plus détaillée. Les conditions n'étant pas contrôlées, les résultats des sources secondaires ne sont pas nécessairement attribuables aux actions de l'initiative de PMP.</p>
Un cadre pour l'évaluation des programmes¹⁶⁸	Décrit six étapes interdépendantes: impliquer les parties prenantes, décrire le programme, cibler la conception de l'évaluation, recueillir des preuves crédibles, justifier les conclusions et garantir l'utilisation et le partage des enseignements tirés.
Choix des méthodes et des processus d'évaluation¹⁶⁹	Présente une série d'approches de l'évaluation et fournit des conseils pour choisir les méthodes et les processus.
Un cadre de surveillance rigoureux et fondé sur la science¹⁷⁰	Définit l'architecture d'un programme de suivi complet couvrant cinq domaines thématiques (régimes alimentaires, nutrition et santé; environnement et climat; moyens de subsistance, pauvreté et équité; gouvernance et résilience; et durabilité) et les domaines d'indicateurs qui les composent. Les indicateurs pour l'analyse de la performance et de la responsabilité des systèmes alimentaires devraient être sélectionnés dans le cadre d'un processus inclusif.
Manuel sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats du développement¹⁷¹	Peut être utilisé dans le cadre du processus de suivi, de planification et d'évaluation. Il aide les initiatives de PMP à comprendre le rôle essentiel du suivi pour prouver la performance des programmes et des projets, et pour orienter le processus de mise en œuvre vers les résultats escomptés.

Le tableau continue à la page suivante >

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Guide d'accompagnement du PNUAD: Suivi et évaluation¹⁷²	Fournit des étapes et des outils pratiques permettant au système des Nations unies d'adopter une approche intégrée du suivi et de l'évaluation dans le cadre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Énumère et explique les étapes fondamentales de la planification du suivi et de l'évaluation des initiatives. Examine les concepts clés tels que les indicateurs, les niveaux de référence, les objectifs et fournit des conseils pour la construction d'indicateurs qui alimenteront la matrice des ressources et des résultats.
Cadre de collaboration pour la transformation des systèmes alimentaires¹⁰	Fournit des suggestions d'indicateurs du Programme 2030 qui peuvent directement ou indirectement soutenir le suivi des résultats des politiques relatives aux systèmes alimentaires durables (voir l'annexe 2).
Cadre de suivi du Pacte de Milan sur la politique alimentaire urbaine (MUFPP)¹⁴¹	Fournit une série d'outils pour la mise en œuvre et le suivi du MUFPP sur la base des expériences de trois villes pilotes: Antananarivo, Nairobi et Quito. Le guide fournit un livret explicatif, des lignes directrices pour 44 indicateurs et des ressources conçues pour être utilisées lors d'ateliers ou de discussions de planification qui soutiennent le processus étape par étape.
Le guide des PMP: Comment concevoir et faciliter les partenariats multipartites⁷⁸	Identifie sept principes que les PMP efficaces devraient respecter, dont le septième est Favoriser l'apprentissage participatif en créant des environnements d'apprentissage sûrs, mais suffisamment stimulants pour encourager les gens à penser de manière innovante et créative. Les auteurs recommandent l'outil de réflexion , car l'engagement des participants est renforcé s'ils réfléchissent au travail de groupe et le relie à leur travail quotidien. Le guide pratique des méthodes de réflexion pour les formateurs et les animateurs¹⁷³ peut être consulté sur le sujet.
Centre de connaissances FIT4FOOD2030: Vers des systèmes alimentaires durables¹³⁶	Suggère d'utiliser le programme d'apprentissage dynamique (DLA) , une méthode visant à faciliter la réflexion et l'apprentissage dans l'action pour surmonter des processus de changement complexes et difficiles grâce à l'analyse des obstacles et des opportunités et à la formulation de questions d'apprentissage pour la transformation du système alimentaire.
Faciliter les processus multipartites: Une boîte à outils¹³⁷	Fournit cinq outils de réflexion et d'apprentissage entre les acteurs concernés. <ol style="list-style-type: none"> 1. L'outil des 4 pièces du changement: pour identifier ce qui doit être amélioré dans une initiative orientée vers le changement. 2. L'outil des 4 voies de la pratique réflexive: réfléchir aux actions et trouver des moyens d'améliorer les performances professionnelles ou organisationnelles. 3. La carte de navigation de l'apprentissage et du changement: pour avoir une compréhension globale de la manière dont l'initiative peut être améliorée et l'adapter aux changements émergents. 4. La liste de contrôle des indicateurs: pour vérifier dans quelle mesure le système de suivi et d'évaluation de l'initiative est inclusif et participatif. 5. Le cadre d'évaluation des contributions: pour évaluer le succès des interventions en mesurant périodiquement une série d'indicateurs liés aux contributions. <p>Il propose également une série de questions d'apprentissage collectif pour chaque chapitre: la pensée systémique, l'engagement des parties prenantes, la vision partagée, la gouvernance multipartite, l'apprentissage et le changement, et la facilitation du dialogue multipartite.</p>

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 5

Assurer la durabilité de la collaboration

Outils de financement de la collaboration multipartite

Outil	Description
<p>Financement des conseils de politique alimentaire: Histoires de terrain¹²⁸</p>	<p>Donne des suggestions concrètes en matière de financement qui sont intéressantes pour toute entreprise de collaboration multipartite:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engager les bailleurs de fonds sous différents angles (santé, environnement, développement communautaire, etc.) afin d'obtenir un soutien maximal. ▪ S'adresser à des bailleurs de fonds dont les domaines prioritaires sont éloignés mais connexes. ▪ Diversifier le soutien en demandant de petites sommes à plusieurs agences gouvernementales et/ou fondations. ▪ Comprendre quelles sont les questions relatives au système alimentaire qui trouvent le plus d'écho auprès de vos publics cibles. ▪ Démontrez votre réussite pour attirer des ressources supplémentaires vers votre conseil. ▪ Collaborer avec d'autres initiatives de collaboration multipartite afin de réduire les doubles emplois. ▪ Élargir les initiatives au-delà du comté et d'autres limites juridictionnelles afin de pouvoir bénéficier d'un financement de l'État ou de la région, ainsi que renforcer la collaboration politique et le changement des systèmes. ▪ Les postes de vulgarisation peuvent jouer un rôle clé dans la mise en réseau des groupes de parties prenantes et dans l'obtention d'un soutien pour les changements de politique du système alimentaire. ▪ Dans certains cas, les bailleurs de fonds qui s'intéressent à la politique, à la défense des intérêts et au changement des systèmes sont à l'origine du lancement des initiatives de collaboration multipartite. ▪ Modéliser les transitions de financement en s'inspirant des transitions réussies par d'autres groupes et coalitions communautaires. ▪ Obtenir le soutien de partenaires universitaires pour aider à la recherche, à la collaboration en matière de subventions et à d'autres activités du Conseil

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Outil	Description
Faire correctement les conseils de politique alimentaire: Un guide pour le développement et l'action¹⁷⁴	<p>Présente un exemple de budget de conseils de politique alimentaire avec quelques lignes budgétaires de base à prendre en compte:</p> <p>Les revenus, qu'ils proviennent de fondations, de gouvernements, d'activités spéciales, de dons ou de la coopération.</p> <p>Les dépenses, qui peuvent varier d'un cas à l'autre, devraient comprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ personnel: coordinateur, facilitateur, consultants externes, communicateur, etc. ▪ fournitures de bureau, frais de téléphone, papeterie (impression et copie) ▪ voyage ▪ la formation (pour renforcer les compétences matérielles et immatérielles du personnel et des participants) ▪ les fournitures pour les réunions et le soutien (rafraîchissements, papeterie, etc.) ▪ les publications (édition, mise en page, impression) ▪ Suivi et évaluation, et rapports ▪ dépenses fixes <p>En outre, une ligne budgétaire avec une estimation des indemnités journalières devrait être incluse pour soutenir la participation des acteurs les plus défavorisés économiquement qui n'ont pas la capacité de financer leur participation.</p>
Guide pratique: Construire la durabilité à long terme dans les plates-formes multipartites¹⁷⁵	<p>Fournit une liste d'options pour le financement à long terme de PMP après la fin du financement initial par les donateurs. Il s'agit notamment de dons volontaires, d'un financement public stable, de redevances ou de taxes à l'exportation. En combinant plusieurs de ces options, on obtient un scénario de durabilité financière des PMP qui dispose de toutes les ressources nécessaires.</p>



Annexe 2

Guide d'évaluation des modules

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 1

Favoriser une large participation des parties prenantes

Engager les différents groupes de parties prenantes des systèmes alimentaires

voir la [>> section 1.1](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Les groupes de parties prenantes suivants sont-ils inclus dans l'initiative de PMP?
 - Secteur public
 - Secteur privé
 - Les producteurs et leurs associations
 - Autres travailleurs des systèmes alimentaires
 - Société civile
 - Agences et partenaires internationaux
 - Recherche et organisations fondées sur la connaissance
 - Les médias
- Avez-vous inclus des groupes marginalisés et sous-représentés? Avez-vous mis en place un processus pour vous demander en permanence qui pourrait manquer à l'appel et prendre des mesures pour les inclure?
- Avez-vous inclus des parties prenantes de tous les secteurs concernés (agriculture, nutrition, santé, environnement, finance, etc.)
- Avez-vous obtenu l'adhésion des responsables politiques au plus haut niveau?

Réaliser une cartographie et une analyse des parties prenantes

voir la [>> section 1.2](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Avez-vous réalisé une cartographie et une analyse des parties prenantes?

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 2

Assurer une bonne compréhension du système alimentaire

Caractéristiques et objectifs des évaluations des systèmes alimentaires

voir la [>> section 2.1](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Avez-vous analysé le(s) problème(s) sous l'angle du système alimentaire?
- L'analyse du problème est-elle liée aux aspects de durabilité sociale, environnementale et économique?
- Avez-vous effectué une analyse des politiques et des initiatives, ainsi que des institutions existantes au sein des systèmes alimentaires actuels?
- Quel(s) type(s) de connaissances ont été inclus dans l'évaluation (n'étaient-elles pas seulement scientifiques, mais aussi locales et issues des peuples autochtones)?
- Votre évaluation inclut-elle des recommandations sur les domaines prioritaires et les réponses politiques basées sur une analyse des compromis et des synergies des interventions potentielles?
- Avez-vous analysé les personnes qui pourraient être favorables et celles qui pourraient être opposées à un changement de la situation existante afin de proposer des interventions plus réalistes?
- Avez-vous effectué une analyse des compromis et des synergies potentiels?

Réaliser une cartographie et une analyse des systèmes alimentaires

voir la [>> section 2.2](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Avez-vous réalisé une cartographie et une analyse des systèmes alimentaires? Les outils et méthodologies utilisés pour évaluer les systèmes alimentaires sont nombreux. Les quatre domaines suivants permettent de différencier l'orientation de l'analyse et les outils à utiliser.
- Avez-vous besoin d'une analyse quantitative ou qualitative? Ou les deux?
- Quel est le niveau de détail nécessaire?
- Quelle est l'orientation géographique du projet: est-il axé sur les systèmes alimentaires urbains plutôt que sur les systèmes nationaux?
- Quel niveau d'implication des parties prenantes dans la cartographie/l'analyse souhaitez-vous ou souhaitez-vous?

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 3

Encourager une collaboration inclusive et efficace

Structure de gouvernance des PMP

voir la [>> section 3.1](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

Lancer le processus

- Avez-vous identifié vos champions, clarifié les raisons de l'initiative et effectué une première analyse de la situation?
- Dans cette analyse, avez-vous pris en compte d'autres initiatives connexes de PMP et la meilleure relation avec elles?

Le système de gouvernance

- Avez-vous mis en place une structure de gouvernance qui fonctionne bien (comité directeur, secrétariat, groupes de travail, etc.)?
- Avez-vous un accord commun sur le modèle (processus, règles, structures) nécessaire pour guider la prise de décision et coordonner les actions afin que les parties prenantes atteignent leurs intérêts communs?
- Avez-vous veillé à ce que les groupes vulnérables et minoritaires soient équitablement représentés à tous les niveaux?
- Avez-vous mis en place des mécanismes permettant à toutes les parties prenantes de contribuer sur un pied d'égalité?

Les ingrédients clés de la collaboration: la facilitation et la communication

voir la [>> section 3.2](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

Le rôle clé des facilitateurs

- Avez-vous fait la distinction entre les activités de facilitation et les compétences requises pour les mener à bien?
- Les différents rôles sont-ils attribués à des personnes ou à des organisations spécifiques, compte tenu des compétences requises?

Assurer une communication efficace

- Disposez-vous d'une stratégie et d'un plan de communication?
- Les canaux de communication sont-ils accessibles à toutes les parties prenantes et le langage utilisé – tant en interne qu'en externe – est-il adapté aux parties prenantes de tous horizons?

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Un aspect difficile de la collaboration multipartite: la gestion des déséquilibres de pouvoir et des conflits

voir les [>> sections 3.3](#) et [>> 3.4](#) du guide, ainsi que [>> l'annexe 1](#) qui contient des outils pertinents

Gérer les différences de pouvoir

- Comprenez-vous comment les différences de pouvoir affectent la capacité de l'initiative de PMP à être efficace?
- Avez-vous des moyens d'atténuer ces différences?
- Avez-vous conçu des moyens de:
 - Reconnaître et expliciter les différents types de pouvoir?
 - Reconnaître les processus susceptibles de renforcer les structures de pouvoir pour les empêcher?
 - S'efforcer de redresser les déséquilibres de pouvoir par le biais des structures et des processus qui sous-tendent l'initiative de PMP?

Renforcer les compétences et les aptitudes pour la collaboration multipartite

- L'initiative de collaboration multipartite dispose-t-elle du bon ensemble de connaissances, de compétences et d'aptitudes nécessaires pour mener à bien certaines tâches techniques et stratégiques?
- Existe-t-il un plan pour équilibrer l'apprentissage par l'expérience et l'embauche de certaines capacités?

Gérer les intérêts divergents, les conflits et les défis communs des PMP

voir les [>> sections 3.3](#) et [>> 3.4](#) du guide, et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

Gérer les intérêts divergents et les conflits

- Dans quelle mesure êtes-vous prêt à aborder et à gérer les conflits de manière constructive?

Relever les défis communs

- Chaque initiative de collaboration multipartite est confrontée à des défis; êtes-vous en mesure de les relever?

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 4

Définir une boussole et une feuille de route

L'importance d'élaborer une vision et une stratégie communes

voir la [>> section 4.1](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) qui contient des outils pertinents

- L'initiative de collaboration multipartite repose-t-elle sur une vision commune? A-t-elle été élaborée dans le cadre d'un dialogue et d'un débat ouverts?
- Existe-t-il une stratégie ou une feuille de route à long terme expliquant comment et par quels moyens la vision de l'initiative du CSM sera réalisée?
- Avez-vous mis en place un processus qui reconnaît que la vision et la stratégie sont des éléments évolutifs et qu'elles devront être ajustées à un stade ultérieur au fur et à mesure de l'avancement des travaux?

Passer de la stratégie à l'action

voir la [>> section 4.2](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Avez-vous des objectifs bien définis (objectifs SMART) et un ensemble de mesures et d'instruments pour atteindre ces objectifs?
- Disposez-vous d'un cadre institutionnel bien défini, c'est-à-dire des acteurs à impliquer et des mécanismes de coordination, ainsi que des sources de financement pour son opérationnalisation, sa mise en œuvre et son suivi?
- Envisagez-vous de piloter pour la première fois des activités qui pourraient nécessiter des investissements importants?
- Avez-vous revu les plans d'action au fil du temps et mis fin aux actions ayant des conséquences négatives?

Suivi, évaluation et apprentissage participatifs

voir la [>> section 4.3](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Avez-vous alloué des ressources et pris des dispositions concrètes pour assurer le suivi et l'évaluation (S&E), en veillant à ce que les parties prenantes soient impliquées à chaque étape du processus de S&E?
- Avez-vous organisé des réunions avec les parties prenantes pour déterminer les indicateurs de réussite: de quelles informations avez-vous besoin pour comprendre si les activités ont été couronnées de succès?
- Existe-t-il un processus d'apprentissage continu permettant de recueillir et d'intégrer les connaissances acquises?

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Module 5

Assurer la durabilité de la collaboration

Assurer l'institutionnalisation

voir la [>> section 5.1](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- Avez-vous envisagé les avantages et les inconvénients de différents modèles de gouvernance pour l'initiative de collaboration multipartite?
- Avez-vous envisagé les options possibles en matière de forme juridique en fonction de la législation locale?
- Quel que soit le modèle de gouvernance, vous êtes-vous assuré de l'adhésion du gouvernement pour légitimer l'initiative de collaboration multipartite?

Financement de la collaboration multipartite

voir la [>> section 5.2](#) du guide et [>> l'annexe 1](#) avec les outils pertinents

- L'initiative de collaboration multipartite dispose-t-elle d'un budget de fonctionnement estimé sur cinq ans?
- Un groupe de collecte de fonds a-t-il été désigné pour mener des actions en vue d'obtenir le financement nécessaire?
- Une décision collective a-t-elle été prise quant aux donateurs/sources de financement à approcher?
- L'initiative de de collaboration multipartite dispose-t-elle de sources de financement diversifiées?

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

Bibliographie

1. Müller A et Sukhdev P. *Measuring What Matters in Agriculture and Food Systems: A Synthesis of the Results and Recommendations of TEEB for Agriculture and Food's Scientific and Economic Foundations Report*. Genève: Programme des Nations Unies pour l'environnement; 2018. Disponible sur: <https://teebweb.org/our-work/agrifood/reports/measuring-what-matters-synthesis>.
2. Hawkes C et Parsons K. *Rethinking Food Policy: A Fresh Approach to Policy and Practice. Brief 1: Tackling Food Systems Challenges: The Role of Food Policy*. Londres: City University of London; 2019. Disponible sur: www.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0005/570443/7643_Brief-1_Tackling-food-systems-challenges_the-role-of-food-policy_WEB_SP.pdf.
3. Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition. *Pertes et gaspillages de nourriture dans un contexte de systèmes alimentaires durables*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2014. Disponible sur: www.fao.org/3/i3901f/i3901f.pdf.
4. Organisation des Nations Unies. Sommet sur les systèmes alimentaires; 2021. Disponible sur: www.un.org/fr/food-systems-summit.
5. Organisation des Nations Unies. *Rapport sur le développement durable 2019: Le futur c'est maintenant – La science au service du développement durable*. Groupe indépendant de scientifiques nommés par le Secrétaire général. New York; 2019. Disponible sur: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf.
6. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Cadre stratégique révisé*. Rome; 2013. Disponible sur: www.fao.org/3/mg015f/mg015f.pdf.
7. Batchelor C, Jippe H, Faures JM et Peiser L. *Recueil de comptabilité et d'audit de l'eau*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2016. Disponible sur: www.fao.org/3/i5923fr/i5923fr.pdf.
8. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et Centre mondial de l'agroforesterie. *Accelerating Impact Through Cross-Sectoral Coordination at the Country Level. Implementing 2030 Agenda for Food and Agriculture*. Rome; 2017. Disponible sur: www.fao.org/publications/card/en/c/9e27cef0-8e4a-4c59-986b-5bd1b12c724c.
9. Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition. *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*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2018. Disponible sur: www.fao.org/3/CA0156FR/CA0156fr.pdf.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

10. Programme des Nations Unies pour l'environnement. *Collaborative Framework for Food Systems Transformation. A Multi-stakeholder Pathway for Sustainable Food Systems*. Nairobi; 2019. Disponible sur: www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/un-e_collaborative_framework_for_food_systems_transformation_final.pdf.
11. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, UNICEF, Programme alimentaire mondial et Organisation mondiale de la santé. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde: Réorienter les politiques alimentaires et agricoles pour rendre l'alimentation plus saine et abordable*. Rome; 2022. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/cc0639fr>.
12. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2019. Aller plus loin dans la réduction des pertes et gaspillages de denrées alimentaires*. Rome; 2019. Disponible sur: www.fao.org/documents/card/en/c/CA6030FR.
13. Programme des Nations Unies pour l'environnement. *Food Waste Index Report 2021*. Nairobi; 2021. Disponible sur: www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021.
14. Organisation des Nations Unies. *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. New York: Département des affaires économiques et sociales, Division de la population; 2022. Disponible sur: www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf.
15. Organisation de coopération et de développement économiques et Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Perspectives agricoles 2019-2028*. Paris et Rome; 2019. Disponible sur: https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2019-en.
16. Ritchie H, Rosado P et Roser M. Environmental impacts of food production. Our World in Data; 2020. Disponible sur: <https://ourworldindata.org/environmental-impacts-of-food>.
17. Crippa M, Solazzo E, Guizzardi D, Monforti-Ferrario F, Tubiello FN et Leip A. Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions. 2021; *Nature Food* 2(3): 198-209. Disponible sur: www.nature.com/articles/s43016-021-00225-9.
18. Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. Accord de Paris. Paris; 2015. Disponible sur: <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>.
19. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Promoting the Role of Small Food Enterprises in the Transformation of Rural Communities*. Workshop Report. Rome; 2017. Disponible sur: www.fao.org/publications/card/en/c/2163db54-aac5-4ab0-8410-05588609697e.
20. De Schutter O. The political economy of food systems reform. *European Review of Agricultural Economics*. 2017; 44(4): 705-731. Disponible sur: <https://doi.org/10.1093/erae/jbx009>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

21. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international pour le développement agricole, UNICEF, Programme alimentaire mondial et Organisation mondiale de la santé. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2021. Transformer les systèmes alimentaires pour que la sécurité alimentaire, une meilleure nutrition et une alimentation saine et abordable soient une réalité pour tous*. Rome; 2021. Disponible sur: www.fao.org/documents/card/fr/c/cc3017fr.
22. Banque mondiale. *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs*. Washington; 2017. Disponible sur: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/406511492528621198/future-of-food-shaping-the-food-system-to-deliver-jobs>.
23. Estimations non publiées, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, d'après: Organisation internationale du travail. *COVID-19 and the World of Work. Third Edition*. ILO Monitor. Genève; 2020. Disponible sur: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf. Scénario d'extrapolation de l'OIT. Non annualisé. Les emplois représentent l'emploi formel; les moyens de subsistance couvrent un large éventail de travailleurs indépendants, informels, migrants et saisonniers.
24. Pôle de coordination des Nations Unies sur les systèmes alimentaires. *Coordonnateurs des dialogues des États membres et feuilles de route*. Rome; 2023. Disponible sur: www.unfoodsystemshub.org/member-state-dialogue/dialogues-and-pathways/fr.
25. Programme des Nations Unies pour le développement. *A Guide to Effective Collaborative Action: Deep Collaboration for Systemic Change in Food and Agricultural Commodity Systems*. New York; 2022. Disponible sur: www.undp.org/publications/guide-collaborative-action-deep-collaboration-systemic-change-food-and-agricultural-commodity-systems.
26. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Strengthening Civic Spaces in Spatial Planning Processes*. Governance of Tenure Technical Guide No. 12. Rome; 2020. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/cb0422en>.
27. Programme des Nations Unies pour le développement. *Palm Oil, Pineapples and Partnerships: Impact and Lessons from a Decade of Transforming Agricultural Commodities*. New York; 2021. Disponible sur: www.undp.org/publications/palm-oil-pineapples-and-partnerships-impact-and-lessons-decade-transforming#modal-publication-download.
28. Brouwer JH, Hemmati M et Woodhill AJ. Seven principles for effective and healthy multi-stakeholder partnerships. *ECDPM Great Insights Magazine*. 2019; 8(1). Disponible sur: <https://ecdpm.org/great-insights/civil-society-business-same-direction/seven-principles-effective-multi-stakeholder-partnerships>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

29. Ilie ET et Radosevic S. *Routes to the Institutionalization of New Industrial Policies in Less Developed Countries: Evidence from the Smart Specialization Programme in Serbia and Moldova*; texte non publié.
30. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Inclusive Business Models for the Integration of Smallholders into Agrifood Value Chains*. Agriindustry Policy Brief. Rome; 2015. Disponible sur: www.fao.org/3/i5101e/i5101e.pdf.
31. Kelly S, Vergara N et Bammann H. *Guidelines for Improving Linkages Between Producer Groups and Buyers of Agricultural Produce*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2015. Disponible sur: www.fao.org/publications/card/en/c/1b8e4cb1-d29f-45f7-b331-3655507cf466.
32. Ilie ET et Kelly S. *The Role of Small and Medium Agrifood Enterprises in Food Systems Transformation: The Case of Rice Processors in Senegal*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2021. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/CB3873EN>.
33. Kelly S et Ilie ET. *Engaging with Small and Medium Agrifood Enterprises to Guide Policy Making: A Qualitative Research Methodological Guide*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2021. Disponible sur: www.fao.org/3/cb4179en/cb4179en.pdf.
34. Ilie ET, Hickey A et Kelly S. *The Role of Small and Medium Agrifood Enterprises in Rural Transformation: The Case of Rice Processors in Kenya*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2022. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/CB8953EN>.
35. Programme des Nations Unies pour l'environnement. *Food Systems and Natural Resources*. Nairobi; 2016. Disponible sur: www.resourcepanel.org/reports/food-systems-and-natural-resources.
36. Stibbe D et Prescott D. *The SDG Partnership Guidebook: A Practical Guide to Building High-impact Multi-stakeholder Partnerships for the Sustainable Development Goals*. Oxford: The Partnering Initiative; 2020. Disponible sur: www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2020/07/SDG-Partnership-Guidebook-1.0.pdf.
37. Prescott D et Stibbe D. *Unleashing the Power of Business: A Practical Roadmap to Systematically Engage Business as a Partner in Development*. Oxford: The Partnering Initiative; 2015. Disponible sur: www.thepartneringinitiative.org.
38. Organisation de coopération et de développement économiques. *Private Sector Peer Learning Policy Brief 1. The Holistic Toolbox for Private Sector Engagement in Development Cooperation*. Paris; 2016. Disponible sur: www.oecd.org/dac/peer-reviews/1-Holistic-Toolbox-for-Private-Sector-Engagement-in-Development-Cooperation.pdf.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

39. Fonds international pour le développement agricole. *Partnering Toolkit: Practical Tools for Strengthening IFAD's Partnerships*. Rome; 2021. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/545231>.
40. Lowder S, Sánchez M et Bertini R. Which farms feed the world and has farmland become more concentrated? *World Development*. 2021; 142: 105455. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105455>.
41. CERES 2030. *Ending Hunger Sustainably: The Role of Gender*. Background Note. Boston; 2020. Disponible sur: <https://ceres2030.iisd.org/wp-content/uploads/2020/08/ceres2030-en-background-note-ending-hunger-sustainably-the-role-of-gender.pdf>.
42. Yoke Ling C et Adams B. *Farmers' Right to Participate in Decision-making – Implementing Article 9.2 (c) of the International Treaty on Plant Genetic Resources for Food and Agriculture*. Bonn: APBEBES; 2016. Disponible sur: www.twn.my/announcement/PE_farmers%20right_9-16_def-high.pdf.
43. Reardon T. The hidden middle: The quiet revolution in the midstream of agrifood value chains in developing countries. *Oxford Review of Economic Policy*. 2015; 31(1): 45-63. Disponible sur: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grv011>.
44. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Développer des chaînes de valeur sensibles au genre. Guide pratique à l'intention des praticiens*. Rome; 2018. Disponible sur: www.fao.org/3/i9212fr/i9212fr.pdf.
45. Herens M, Pittore K et Oosterveer P. Transforming food systems: Multi-stakeholders platforms driven by consumer concerns and public demands. *Global Food Security*. 2022; 32: 100592. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100592>.
46. Article 19, Institut international pour l'environnement et le développement et Hivos. *Sustainable Diets for All. Report of the Zambia Country Case Study. End-term Evaluation of the Sustainable Diets for All Program Implemented by Citizen Agency Consortium*. La Hague; 2020. Disponible sur: <https://hivos.org/assets/2020/08/ETE-SD4All-Zambia-final-report.pdf>.
47. CUTS International. *The Lusaka Food Security Initiative*. Lusaka; 2020. Disponible sur: <https://cuts-lusaka.org/pdf/policy-brief-the-lusaka-food-security-initiative.pdf>.
48. Lwizi G. Lusaka food policy council formed. *Zambian Business Times*. 20 mars; 2020. Disponible sur: <https://zambianbusinesstimes.com/lusaka-food-policy-council-formed>.
49. CUTS International. Food Policy Council et Food Systems Lab Workshop. Communiqué de presse. 20 Mai; 2021. Disponible sur: www.facebook.com/CUTSLusaka/posts/food-policy-council-and-food-systems-lab-workshopstatement-1st-june-2021on-wedne/1733157410220009.
50. Zulu J. CUTS International. Personal communication with J Halliday. RUAJ; 2020.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

51. Hivos et Programme de systèmes alimentaires durables du réseau One Planet. *The Zambian Food Change Lab: Jointly Identifying Solutions to Zambia's Food Systems Challenges*; n.d. Disponible sur: www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/hivos_zambia_case_study_opn_sfs_programme_1.pdf.
52. Termeer CJ, Drimie S, Ingram J, Pereira L et Whittingham MJ. A diagnostic framework for food system governance arrangements: The case of South Africa. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*. 2018; 84: 85-93. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2017.08.001>.
53. Halliday J. RUAF. Personal communication; 2022.
54. Transnational Institute. *Multi-stakeholderism: A Critical Look*. Workshop Report. Amsterdam; 2019. Disponible sur: www.tni.org/en/publication/multistakeholderism-a-critical-look.
55. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Les organisations de consommateurs et le droit à une alimentation adéquate – établir le lien*. Rome; 2021. Disponible sur: www.fao.org/3/cb3685fr/cb3685fr.pdf.
56. Alliance of Bioversity et Centre international d'agriculture tropicale, Programme des Nations Unies pour l'environnement et WWF. *National and Subnational Food Systems Multi-Stakeholder Mechanisms: An Assessment of Experiences*; 2021. Disponible sur: www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/national-and-sub-national-food-systems-multi-stakeholder-mechanisms.
57. Conseil National d'Alimentation. Participation citoyenne; 2022. Disponible sur: <https://cna-alimentation.fr/debats-citoyens>.
58. Fuglie K, Gautam M, Goyal A et Maloney W. *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture*. Washington: Banque mondiale; 2019. Disponible sur: <http://hdl.handle.net/10986/32350>.
59. Tropical Agriculture Platform. *Common Framework on Capacity Development for Agricultural Innovation Systems*. Rome; 2016. Disponible sur: www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-and-strategies/tap-synthesis-document.pdf.
60. Hivos. Why media matters to sustainable food in Zambia. 27 février; 2017. Disponible sur: <https://hivos.org/opinion/why-media-matters-to-sustainable-food-in-zambia>.
61. Zanella M. Is the Brazilian CONSEA a “multi-stakeholder process” or a platform for participatory politics? *Food Governance*; 2017. Disponible sur: <https://foodgovernance.com/governing-food-systems-in-a-multi-stakeholder-era-the-example-from-brazil>.
62. RUAF et Hivos. Food Policy Councils. *Urban Agriculture Magazine*. 2019; 36. Disponible sur: <https://ruaf.org/document/urban-agriculture-magazine-no-36-food-policy-councils>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

63. Moragues A. Los Consejos Alimentarios: Una herramienta municipalista para la transformación del sistema alimentario; 2016. Disponible sur: www.soberaniaalimentaria.info/images/estudios/consejos-alimentarios-moragues-final-web.pdf.
64. Conseil du Système Alimentaire Montréalais. *Plan d'action intégré 2020-2022*. Montréal; 2020. Disponible sur: www.montrealmetropoleensante.ca/a-propos/sam/.
65. D'Alessandro C, Bizzotto Molina P, Dekeyser K et Rampa F. *Understanding and Managing Trade-offs in Food Systems Interventions: The Case of Nakuru County, Kenya*. Maastricht: ECDPM; 2021. Disponible sur: https://ecdpm.org/download_file/147/1102.
66. Adaptation de Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation et RUAFA. *Assessing and Planning the City Region Food System: Lusaka, Zambia*. Rome; 2019. Disponible sur: www.fao.org/3/ca6078en/CA6078EN.pdf.
67. Organisation de coopération et de développement économiques. *Making Better Policies for Food Systems*. Paris; 2021. Disponible sur: <https://doi.org/10.1787/ddfba4de-en>.
68. Dalal-Clayton B and Bass S. *A Review of Monitoring Mechanisms for National Sustainable Development Strategies*. London: International Institute for Environment and Development; 2006. Disponible sur: www.ied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G02190.pdf.
69. Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation, Programme des Nations Unies pour le développement et Programme des Nations Unies pour l'environnement. *A Multi-billion-dollar Opportunity: Repurposing Agricultural Support to Transform Food Systems*. Rome; 2021. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/cb6562en>.
70. Programme de systèmes alimentaires durables du réseau One Planet. *Towards a Common Understanding of Sustainable Food System*; 2020. Disponible sur: www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/sfs_programme_glossary_towards_a_common_understanding_of_sfs_2020.pdf.
71. Gusenbauer D et Franks P. *Agriculture, Nature Conservation or Both? Managing Trade-offs and Synergies in Sub-Saharan Africa*. Londres: Institut international pour l'environnement et le développement; 2019. Disponible sur: <https://pubs.ied.org/14675iied>.
72. Antle JM et Valdivia RO. Trade-off analysis of agri-food systems for sustainable research and development. *Q Open*. 2021; 1(1). Disponible sur: <https://doi.org/10.1093/QOPEN/QOAA005>.
73. Aspenson A. *"True" Costs for Food Systems Reform: An Overview of True Cost Accounting Literature and Initiatives*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Liveable Futures; 2020. Disponible sur: <https://clf.jhsph.edu/publications/true-costs-food-system-reform-overview-true-cost-accounting-literature-and-initiatives>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

74. Posthumus H, Bosselaar J et Brouwer H. *The Food Systems Decision-Support Toolbox*. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation; 2021. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/541410>.
75. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *City Region Food System Toolkit*. Rome, 2023. Disponible sur: www.fao.org/in-action/food-for-cities-programme/toolkit/introduction/en/.
76. Jacobi J, Wambugu G, Ngutu M, Augstburger H, Mwangi V, Llanque A et al. Mapping food systems: A participatory research tool tested in Kenya and Bolivia (Plurinational State of). *Mountain Research and Development*. 2019; 39(1). Disponible sur: https://boris.unibe.ch/131554/1/Jacobi_2019_mapping.pdf.
77. CPRE. *Mapping Local Food Webs Toolkit*. Londres; 2012. Disponible sur: www.cpre.org.uk/resources/mapping-local-food-webs-toolkit-2.
78. Brouwer JH, Woodhill J, Hemmati M, Verhoosel S et van Vugt SM. *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-stakeholder Partnerships*. Wageningen: Wageningen University and Research; 2015. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/358948>.
79. Adam L, James T et Munyua Wanjira A. *Frequently Asked Questions About Multi-Stakeholder Partnerships in ICTs for Development: A Guide for National ICT Policy Animators*. Melville: Association for Progressive Communications; 2007. Disponible sur: www.apc.org/en/pubs/frequently-asked-questions-about-multi-stakeholder-partnerships-icts-development-guide.
80. Bargainer M, Eley M, Fogel J, Jakes S, Peery S, Prohn S et al. *Community-Based Food System Assessment and Planning*. Blacksburg: Virginia Tech; 2018. Disponible sur: www.sare.org/wp-content/uploads/Community-Based-Food-System-Assessment-and-Planning.pdf.
81. Coulby H. *A Guide to Multi-stakeholder Work. Lessons from The Water Dialogues*. The Water Dialogues; 2009. Disponible sur: https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/COULBY%202009%20A%20Guide%20to%20Multistakeholder%20Work.pdf.
82. Van der Meij M. *Food Lab Design*. Amsterdam: FIT4FOOD2030 Knowledge Hub; 2020. Disponible sur: https://knowledgehub.fit4food2030.eu/wp-content/uploads/2020/06/FIT4FOOD2030_Tool_FoodLabDesign.pdf.
83. Slocum R. Anti-racist practice and the work of community food organizations. *Antipode*. 2006; 38(2): 327-349. Disponible sur: <https://doi.org/10.1111/J.1467-8330.2006.00582.X>.
84. Allen BJ et Garg K. Diversity matters in academic radiology: Acknowledging and addressing unconscious bias. *Journal of the American College of Radiology*. 2016; 13: 1426-1432. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.08.016>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

85. Evans K, Monterroso I, Ombogoh D, Liswanti N, Tamara A, Mariño H et al. *Getting It Right: A Guide to Improve Inclusion in Multi-stakeholder Forums*. Bogor: Center for International Forestry Research; 2021. Disponible sur: www.cifor.org/knowledge/publication/7973.
86. Holtsclaw M. *Creating Local Food Policy Councils: A Guide for Michigan's Communities*; 2011. Disponible sur: https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/Creating%20Local%20Food%20Policy%20Councils%20A%20Guide%20for%20Michigans%20Communities.pdf.
87. Gray B et Purdy J. Designing multistakeholder partnerships. In: *Collaborating for Our Future: Multi-stakeholder Partnerships for Solving Complex Problems* (Vol. 1). Oxford: Oxford University Press; 2018. Disponible sur: <https://doi.org/10.1093/OSO/9780198782841.003.0005>.
88. Turnhout E, Van Bommel S et Aarts N. How participation creates citizens: Participatory governance as performative practice. *Ecology and Society*. 2019; 15(4): 26. Disponible sur: www.researchgate.net/publication/47864406_How_Participation_Creates_Citizens_Participatory_Governance_as_Performative_Practice.
89. Turnhout E, Metze T, Wyborn C, Klenk N et Louder E. The politics of co-production: Participation, power, and transformation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2020; 42: 15-21. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/J.COSUST.2019.11.009>.
90. Arenas D, Albareda L et Goodman J. Understanding conflict in multi-stakeholder initiatives: Corporate responsibility and deliberation. *Academy of Management Proceedings*. 2017; 1: 15086. Disponible sur: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.15086ABSTRACT>.
91. Reypens C, Lievens A et Blazevic V. Hybrid orchestration in multi-stakeholder innovation networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies*. 2019; 42(1): 61-83. Disponible sur: <https://doi.org/10.1177/0170840619868268>.
92. Kusters C, Batjes K, Wigboldus S, Brouwers J et Baguma SD. *Managing for Sustainable Development Impact*. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research; 2017. Disponible sur: www.researchgate.net/publication/346923480_Managing_for_Sustainable_Development_Impact.
93. Ansell C et Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008; 18(4): 543-571. Disponible sur: www.jstor.org/stable/25096384.
94. Neeff T, von Lupke H et Hovani L. *Cross-Sector Collaboration to Tackle Tropical Deforestation. Diagnosing Backbone Support in Jurisdictional Programs*. Arlington: The Nature Conservancy; 2018. Disponible sur: www.nature.org/content/dam/tnc/nature/en/documents/TNC_Jurisdictional_TackleTropicalDeforestation_2018.pdf.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

95. WWF. *Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation*. Gland; 2000. Disponible sur: www.panda.org/wwf_news/?4263/Stakeholder-Collaboration-Building-Bridges-for-Conservation.
96. Eckert R. Where leadership starts. *Harvard Business Review*. 2001; November: 53-59. Disponible sur: <https://store.hbr.org/product/where-leadership-starts/R0110B>.
97. Fletcher J. *Disappearing Acts: Gender, Power and Relational Practice at Work*. Cambridge: MIT Press; 2001. Disponible sur: www.researchgate.net/publication/23573523_Disappearing_Acts_Gender_Power_and_Relational_Practice_at_Work.
98. Huxham C et Vangen S. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*. 2000; 43(6): 1159-1175. Disponible sur: www.jstor.org/stable/1556343.
99. The Partnering Initiative. *Anticipating, Managing and Mitigating Power Imbalances*. Oxford; 2018. Disponible sur: www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2018/12/Managing-power-imbalances.pdf.
100. Fonds international pour le développement agricole. *Rural Development Report 2021: Transforming Food Systems for Rural Prosperity*. Rome; 2021. Disponible sur: www.ifad.org/documents/38714170/43704363/rdr2021.pdf.
101. Larson AM et Sarmiento Barletti JP. Designing for engagement: Insights for more equitable and resilient multi-stakeholder forums. *CIFOR Infobriefs*. 2020; 280: 8. Disponible sur: <https://doi.org/10.17528/cifor/007593>.
102. Brouwer H, Groot-Kormelinck A et van Vugt S. *Tools for Analysing Power in Multi-stakeholder Processes – A Menu*. Wageningen: Wageningen University and Research; 2012. Disponible sur: <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>.
103. Gray B et Purdy J. Conflict in multi-stakeholder partnerships. Dans: *Collaborating for Our Future: Multi-stakeholder Partnerships for Solving Complex Problems* (Vol. 1). Oxford: Oxford University Press; 2018. Disponible sur: <https://doi.org/10.1093/OSO/9780198782841.003.0006>.
104. Guijt J, Wigboldus S, Brouwer H, Roosendaal L, Kelly S et Garcia-Campos P. *National Processes Shaping Efforts to Transform Food Systems: Lessons from Costa Rica, Ireland and Rwanda*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2021. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/cb6149en>.
105. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Suivi et évaluation pour l'apprentissage et l'amélioration des performances; 2022. Disponible sur: www.fao.org/investment-learning-platform/themes-and-tasks/monitoring-and-evaluation/fr.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

106. Kania J et Kramer M. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. 2011; 67. Disponible sur: <https://senate.humboldt.edu/sites/default/files/senate/Chair Written Report 1-23-2018.pdf>.
107. Deutsch (2000), cité dans Gray B et Purdy J. Designing multistakeholder partnerships. Dans: *Collaborating for Our Future: Multi-stakeholder Partnerships for Solving Complex Problems* (Vol. 1). Oxford: Oxford University Press; 2018. Disponible sur: <https://doi.org/10.1093/OSO/9780198782841.003.0005>.
108. Wilbers J et de Zeeuw H. A critical review of recent policy documents on urban agriculture. *Urban Agriculture Magazine*. 2006; 3-9. Disponible sur: www.alnap.org/help-library/a-critical-review-of-recent-policy-documents-on-urban-agriculture.
109. Gass R. *Visioning Toolkit #1: What Is Visioning?* Art of Transformational Consulting; 2013. Disponible sur: <https://atctools.org/wp-content/uploads/toolkit-files/vt1-what-is-visioning.pdf>.
110. Gass R. *Visioning Toolkit #2: Best Practices*. Art of Transformational Consulting; 2013. Disponible sur: <https://atctools.org/wp-content/uploads/toolkit-files/vt2-best-practices.pdf>.
111. Ayala-Orozco B, Rosell JA, Merçon J, Bueno I, Alatorre-Frenk G, Langle-Flores A et al. Challenges and strategies in place-based multi-stakeholder collaboration for sustainability: Learning from experiences in the Global South. *Sustainability*. 2018; 10(9): 1-22. Disponible sur: <https://doi.org/10.3390/SU10093217>.
112. Thorpe J, Guijt J, Sprenger T et Stibbe D. *Multi Stakeholder Platforms as System Change Agents. A Guide for Assessing Effectiveness*. Wageningen: Wageningen University and Research; 2021. Disponible sur: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/548294>.
113. Thorpe J et Guijt J. *Deep Dive Farm to Market Alliance (FtMA)*. Wageningen: Wageningen University and Research; 2018. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/541806>.
114. Farm to Market Alliance. Making markets work better for farmers; 2022. Disponible sur: <https://ftma.org>.
115. Greater London Authority. *The London Food Strategy – Healthy and Sustainable Food for London*. Londres; 2018. Disponible sur: www.london.gov.uk/sites/default/files/final_london_food_strategy.pdf.
116. Dubbeling M and de Zeeuw H. *Multi-stakeholder Policy Formulation and Action Planning for Sustainable Urban Agriculture Development*. Leuden: RUAF Foundation; 2007. Disponible sur: <https://ruaf.org/document/multi-stakeholder-policy-formulation-and-action-planning-for-sustainable-urban-agriculture-development>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

117. Programme des Nations Unies pour le développement. *From Commitment to Action (FC2A): National Roadmaps for Deforestation-free Commodity Commitments in Colombia, Peru and Ecuador*. New York; 2023. Disponible sur: www.undp.org/facs/commitment-action.
118. Mausch K, Hall A et Hambloch C. Colliding paradigms and trade-offs: Agri-food systems and value chain interventions. *Global Food Security*. 2020; 26: 100439. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/J.GFS.2020.100439>.
119. Nogales M-T. Fundación Alternativas. Personal communication; 2022.
120. Estrella M, Blauert J, Campilan D, Gaventa J, Gonsalves J, Guijt I et al. *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. Londres: Intermediate Technology Publications; 2000. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/81366>.
121. Kusters C, Guijt J, Peters B et Brouwer H. *Conference Report. Partnering for Success*. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research; 2016. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/393255>.
122. Organisation de coopération et de développement économiques. *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Paris; 2021. Disponible sur: <https://doi.org/10.1787/543E84ED-EN>.
123. Kusters C, Hove H, Bosch D, Herens M et Wigboldus S. *Conference Report: Monitoring and Evaluation for Inclusive and Sustainable Food Systems*. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research; 2019. Disponible sur: <https://doi.org/10.18174/506604>.
124. Bamberger M, Vaessen J et Raimondo E. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.; 2016. Disponible sur: <https://doi.org/10.4135/9781483399935>.
125. Espinosa-Alzate RD. Monitoring and evaluating local development through community participation: The experience of the Association of Indigenous Cabildos of Northern Cauca, Colombia. Dans Estrella M et al., *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. Londres: Intermediate Technology Publications; 2000. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/81366>.
126. Association of Indigenous Councils of Northern Cauca. Territorio Autónomo; 2022. Disponible sur: <https://nasaacin.org>.
127. Pattberg P et Widerberg O. *Transnational Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development. Building Blocks for Success*. IVM Report, R-14/31. Amsterdam: Institute for Environmental Studies; 2014. Disponible sur: www.researchgate.net/publication/281268765_Multistakeholder_Partnerships_Building-Blocs_for_Success.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

128. Johns Hopkins Center for a Livable Future. *Funding Food Policy Councils: Stories from the Field*. Baltimore; 2015. Disponible sur: https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FundingFPCsStoriesfromtheField_6-12-15.pdf.
129. Golzynski D. How to establish a Food Policy Council. Michigan Department of Community Health; n.d. Disponible sur: https://sustainablect.org/fileadmin/media/Content/For_resources/Public_Services/1.How_to_Establish_a_FPC.pdf.
130. Brouwer H, Guijt J, Kelly S et Garcia-Campos P. *Ireland's Journey Towards Sustainable Food Systems: The Processes and Practices That Made a Difference*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2021. Disponible sur: <https://doi.org/10.4060/cb5996en>.
131. McGeown C. Citizens' assemblies won't save us. *Green European Journal*. 26 May; 2021. Disponible sur: www.greeneuropeanjournal.eu/citizens-assemblies-wont-save-us.
132. Organic Denmark. Corporate website; 2022. Disponible sur: www.organicdenmark.com.
133. Programme des Nations Unies pour le développement. *Guidance Notes*. New York; non publié.
134. Programme des Nations Unies pour le développement. *Value Beyond Value Chains: How Collaboration Between Private Sector and Governments Can Enhance Sustainable Commodity Production*. New York; 2022. Disponible sur: www.undp.org/facs/publications/value-beyond-value-chains-how-collaboration-between-private-sector-and-governments-can-enhance-sustainable-commodity-production.
135. Zimmermann A et Maennling C. *Multi-stakeholder Management: Tools for Stakeholder Analysis: 10 Building Blocks for Designing Participatory Systems of Cooperation*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH; 2007. Disponible sur: www.fsnnetwork.org/sites/default/files/en-svmp-instrumente-akteursanalyse.pdf.
136. FIT4FOOD2030 Knowledge Hub; 2022. Disponible sur: <https://knowledgehub.fit4food2030.eu/tools-for-transformation>.
137. Retolaza I et al. *Facilitating Multi-stakeholder Processes: A Toolkit*. Louvain: Rikolto; 2022. Disponible sur: www.rikolto.org/en/news/facilitating-multi-stakeholder-processes-toolkit.
138. David-Benz H, Sirdey N, Deshons A, Orbell C et Herlant P. *Activer la transformation durable et inclusive de nos systèmes alimentaires. Cadre conceptuel et méthode pour des diagnostics nationaux et territoriaux*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2022. Disponible sur: www.fao.org/3/cb8603fr/cb8603fr.pdf.
139. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Rapid Urban Food System Appraisal Tool (RUFSAAT)*. Rome; n.d. Disponible sur: www.fao.org/urban-food-agenda/fmm/urban-food-systems-analysis/en.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

140. Raza A, Jaacks L, Ganpule-Rao A, Pandey H et Shereen A. *Urban Food System Assessments for Nutrition and Healthy Diets: Technical Guidance Note*. Rome: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; 2022. Disponible sur: www.fao.org/3/cb8612en/cb8612en.pdf.
141. Milan Urban Food Policy Pact, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et RUAF. *The Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP) Monitoring Framework: A Practical Handbook for Implementation*. Rome; 2019. Disponible sur: www.fao.org/3/cb4181en/cb4181en.pdf.
142. Food System Transformative Integrated Policy. *A Comprehensive Food Systems Diagnostic Approach to Inform Policymaking Toward Sustainable Healthy Diets for All*. FS-TIP Brief #1; 2021. Disponible sur: www.mamopanel.org/media/uploads/files/FS-TIP_Brief1.pdf.
143. Programme des Nations Unies pour le développement. *Cultivating Inner Capacities for Regenerative Food Systems*. New York; 2022. Disponible sur: www.undp.org/facs/publications/cultivating-inner-capacities-regenerative-food-systems.
144. University of California San Francisco. Office of Diversity and Outreach. Unconscious Bias Training; n.d. Disponible sur: <https://diversity.ucsf.edu/programs-resources/training/unconscious-bias-training>.
145. Dreier L, Nabarro D et Nelson J. *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. Cambridge: Harvard Kennedy School Corporate Responsibility Initiative; 2019. Disponible sur: www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf.
146. Programme des Nations Unies pour le développement. *Changing Food Systems: What Systems Thinking Means for Designing and Implementing International Development Programmes to Catalyse Change in Food and Agricultural Systems*. New York; 2022. Disponible sur: www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/Food%20Systems%20Co-inquiry%20Cycle%20report%5B86%5D.pdf.
147. Schmitz P. 10 dangers to collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. 2021; 6 December. Disponible sur: https://ssir.org/articles/entry/10_dangers_to_collective_impact.
148. The Partnering Initiative. *The Fit for Partnering Framework*; 2014. Disponible sur: <https://intersector.com/resource/fit-partnering-framework>.
149. Fonds international pour le développement agricole. *A Field Practitioners Guide: Institutional and Organizational Analysis and Capacity Strengthening*. Rome; 2014. Disponible sur: www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A+field+practitioner%27s+guide+-+Institutional+and+organizational+analysis+and+capacity+strengthening.pdf.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

150. Programme des Nations Unies pour le développement. *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York; 2015. Disponible sur: www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer.
151. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Sustainable Food Systems: Concept and Framework Course*. FAO eLearning Academy. Rome; 2021. Disponible sur: <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=738>.
152. Wageningen Centre for Development Innovation. *Food Systems E-Course: 2022*. Wageningen; 2022. Disponible sur: www.nfoodpartnership.com/events/Food_Systems_Transformation_e-course_2022.
153. Harvard Management Update. Building blocks of strategy. *Harvard Business Review*; 2008. Disponible sur: <https://hbr.org/2008/02/the-building-blocks-of-strateg>.
154. Hambrick DC et Fredrickson JW. The Strategy Diamond. Oregon State University; 2001. Disponible sur: <https://open.oregonstate.edu/strategicmanagement/chapter/6-the-strategy-diamond>.
155. Lafley AG et Martin RL. Playing to win: How strategy really works. *Harvard Business Review Press*; 2013. Disponible sur: www.hbsp.harvard.edu/product/7124BC-PDF-ENG.
156. Wageningen University and Research. SWOT Analysis; 2022. Disponible sur: www.mspguide.org/tool/swot-analysis.
157. Hivos. *Theory of Change Thinking in Practice: A Stepwise Approach*. The Hague; 2015. Disponible sur: https://hivos.org/assets/2020/10/hivos_toc_guidelines.pdf.
158. Wageningen University and Research. Theory of Change guides; 2022. Disponible sur: www.wageningenportals.nl/wcdi/term/practice/theory-change.
159. Killing P, Malnight T et Keys T. *Must-Win Battles: How to Win Them, Again and Again*. London: Pearson Education; 2006. Disponible sur: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132459587/samplepages/0132459582.pdf>.
160. Lidow D. A better way to set strategic priorities. *Harvard Business Review*. 2017; 13 February. Disponible sur: <https://hbr.org/2017/02/a-better-way-to-set-strategic-priorities>.
161. Millennium Institute. Integrated Sustainable Development Goals (iSDG) Model; n.d. Disponible sur: www.millennium-institute.org/isdg.
162. Dierdorff EC. Time management is about more than life hacks. *Harvard Business Review*. 2020; 29 January. Disponible sur: <https://hbr.org/2020/01/time-management-is-about-more-than-life-hacks>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

163. Programme des Nations Unies pour le développement. *Collaborative Action Mechanisms for Forest Positive Agricultural Commodities*. New York; 2021. Disponible sur: www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-07/Collaborative%20Action%20Mechanisms%20GGP%20Impact%20Brief.pdf.
164. Guijt J. *Enhancing the Effectiveness of Multi-Stakeholder Platforms*. Wageningen: Wageningen University and Research; 2020. Disponible sur: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/536476>.
165. Calancie L, Allen NE, Weiner BJ, Ng SW, Ward DS et Ammerman A. The Food Policy Council Self-Assessment Tool: Development, Testing, and Results. *Preventing Chronic Disease*. 2017; 14: 160281. Disponible sur: www.cdc.gov/pcd/issues/2017/16_0281.htm.
166. Palmer A et Calancie L. *Get It Together: Food Policy Capacity Assessment Toolkit*. Baltimore: FoodPolicyNetworks.org and Johns Hopkins Center for a Livable Future; 2017. Disponible sur: www.foodpolicynetworks.org/_pdf/FPN_Toolkit_05_31_17.pdf.
167. Sarmiento Barletti JP, Larson AM, Cisneros N, Heise N, Liswanti N, Mariño H et al. *How Are We Doing? A Tool to Reflect on the Process, Progress, and Priorities of Your Multi-stakeholder Forum*. Bogor: Center for International Forestry Research; 2020. Disponible sur: www.cifor.org/knowledge/publication/7796.
168. U.S. Centers for Disease Control and Prevention. *A Framework for Program Evaluation*; 1999. Disponible sur: www.cdc.gov/evaluation/framework.
169. Better Evaluation. *Choose methods and processes*; n.d. Disponible sur: www.betterevaluation.org/getting-started/choose-methods-processes.
170. Fanzo J, Haddad L, Schneider KR, Béné C, Covic NM, Guarin A et al. Viewpoint: Rigorous monitoring is necessary to guide food system transformation in the countdown to the 2030 global goals. *Food Policy*. 2021; 104: 102163. Disponible sur: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102163>.
171. Programme des Nations Unies pour le développement. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York; 2009. Disponible sur: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>.
172. United Nations Development Assistance Framework. *UNDAF Companion Guidance: Monitoring and Evaluation*. New York; 2017. Disponible sur: <https://unsdg.un.org/resources/monitoring-and-evaluation-undaf-companion-guidance>.
173. Gordijn F with Ernstman N, Helder J et Brouwer H. *Reflection Methods: Practical Guide for Trainers and Facilitators*. Wageningen: Wageningen University and Research; 2018. Disponible sur: <https://edepot.wur.nl/439461>.

Module 1 Favoriser une large participation des parties prenantes	Module 2 Veiller à une bonne compréhension du système alimentaire	Module 3 Encourager une collaboration inclusive et efficace	Module 4 Définir des orientations et une feuille de route	Module 5 Assurer la durabilité de la collaboration	Annexe 1 Liste d'outils et de ressources pour guider les partenariats multipartites	Annexe 2 Guide d'évaluation des modules
--	---	---	---	--	---	---

174. Burgan M et Winne M. *Doing Food Policy Councils Right: A Guide to Development and Action*. Santa Fe: Mark Winne Associates; 2012. Disponible sur: www.markwinne.com/wp-content/uploads/2012/09/FPC-manual.pdf.
175. Pedersen L. *Practice Guidance: Building Long Term Sustainability in Multi-Stakeholder Platforms*. New York: Programme des Nations Unies pour le développement; 2021. Disponible sur: www.evidensia.eco/resources/1220/building-long-term-sustainability-in-multi-stakeholder-platforms-making-your-impact-last.

REPENSER NOS SYSTÈMES ALIMENTAIRES

UN GUIDE POUR
LA COLLABORATION
MULTIPARTITE



Une planète
prenez en soin

**Ce guide a été élaboré avec le concours du Fonds fiduciaire multipartenaires
Une Planète pour l'ODD 12.**

www.oneplanetnetwork.org

@10YFP

Réseau Une planète (10YFP)
Programme des Nations Unies pour l'environnement
1 rue Miollis Building VII 75015 Paris France

Le gouvernement irlandais, l'Agence norvégienne de coopération
au développement (NORAD) et l'Agence suédoise de coopération internationale
au développement (ASDI) ont également apporté leur soutien financier.



Rialtas na hÉireann
Government of Ireland



Norad



Asdi

ISBN 978-92-5-138963-8



9 789251 389638

CC6325FR/1/08.24