



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

APPUI À LA GOUVERNANCE ET AUX POLITIQUES  
BROCHURE

# Centrage sur la gouvernance pour une amélioration de l'appui aux politiques et à l'assistance technique

«Les processus de transformation des systèmes agroalimentaires exigent au préalable une gouvernance et des institutions plus fortes, plus transparentes et plus responsables».

FAO, 2021

## Un des défis les plus urgents de notre époque

«Apprendre aux gens à pêcher» a beau sembler être la solution pour s'assurer qu'ils aient du poisson, si l'on veut que cette solution marche, il faut d'abord découvrir ce qui se cache sous la surface. Bon nombre des défis auxquels les sociétés doivent faire face en matière de développement impliquent des différends qui sont à la fois complexes, sous-jacents, confus et souvent invisibles sur la manière dont les choses devraient être gouvernées.

Parvenir à instaurer une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable dépend en grande partie de la gouvernance. Il est indispensable de renforcer et exploiter les connaissances, l'expérience et les capacités d'action collective d'une grande variété d'acteurs publics et privés dont les intérêts, les besoins, les ressources et l'influence diffèrent.

Lorsqu'il s'agit de politiques et de projets en matière de développement, la gouvernance peut jouer un rôle de catalyseur ou constituer un goulet d'étranglement. C'est pourquoi la gouvernance, tout comme les institutions et le capital humain, figure parmi les priorités les plus urgentes pour atteindre les Objectifs de développement durable (Nations Unies).

## LA GOUVERNANCE EN BREF

Au sein de la FAO, le concept de gouvernance fait référence aux règles, organisations et processus, tant formels qu'informels, au moyen desquels les acteurs publics et privés expriment leurs intérêts et prennent et mettent en oeuvre des décisions. (FAO, 2013)

En d'autres termes, la «gouvernance» renvoie à la manière dont le pouvoir est exercé et à la façon de concevoir et mettre en oeuvre un ensemble de règles régissant le comportement et les activités de la population aux fins de poursuivre des objectifs collectifs, comme la sécurité alimentaire et la nutrition, la résilience face au changement climatique et la gestion durable des ressources naturelles.

## Pourquoi la gouvernance est importante pour la transformation des systèmes agroalimentaires

Les problèmes de gouvernance sont aussi complexes et variés que les pays où ils existent et les personnes qu'ils contraignent.

Dans de nombreux pays, les acteurs chargés des politiques liées à l'alimentation et à l'agriculture ont tendance à sous-estimer la complexité des négociations et la gestion des différents intérêts, croyances, pouvoirs et ressources entre secteurs et acteurs. On observe souvent des chevauchements de compétences institutionnelles, des conflits et des arbitrages difficiles à opérer entre des objectifs concurrents aux niveaux mondial, national et infranational.

## APPUI À LA GOUVERNANCE ET AUX POLITIQUES BROCHURE

Centrage sur la gouvernance pour une amélioration  
de l'appui aux politiques et à l'assistance technique



© FAO/Laura Mulkerne

Les rapports de pouvoir et les choix difficiles étant au cœur de la recherche de compromis et de la gestion de ces arbitrages, ils sont susceptibles de conduire à la fois à des effets volontaires et involontaires de plus grande envergure d'un point de vue social, économique et environnemental. La transformation agroalimentaire doit tenir compte des interactions et des arbitrages, tout en étant équitable et inclusive et en ne laissant personne de côté.

Dès lors, la compréhension de la gouvernance (institutions et économie politique) sous-jacente aux systèmes alimentaires et agricoles existants peut déterminer le succès ou l'échec d'une politique ou d'un travail de soutien technique.

Par exemple, une intervention parfaitement justifiée sur le plan économique échouera probablement si un puissant groupe d'intérêt la perçoit comme une menace ou si elle ne tient pas suffisamment compte des besoins de celui-ci.

Une analyse systématique de la gouvernance fournit une évaluation réaliste du potentiel de changement en vue de la résolution du ou des problème(s) prioritaire(s), ainsi que des obstacles à sa réalisation, dans un contexte donné. Elle peut également identifier des points d'entrée d'action stratégiques et contribuer à bâtir des coalitions entre divers acteurs au service de la transformation.

## Comment analyser la gouvernance des systèmes agroalimentaires

Le cadre d'analyse de la gouvernance de la FAO est présenté dans la publication suivante: *Centrage sur la gouvernance pour une amélioration de l'appui aux politiques et de l'assistance technique* (Bojić, Clark, et Urban, 2023).

Le Cadre aide les praticiens à identifier les principales questions de gouvernance ayant un impact ou une influence sur les politiques et les activités techniques en rapport avec les systèmes agroalimentaires. Il guide la conception et l'évaluation de solutions techniques qui doivent à leur tour s'appuyer sur l'évaluation réaliste du contexte politique, économique et social pour lequel elles sont conçues, ainsi que du cadre institutionnel et des capacités nécessaires à leur application.

Compte tenu des différences importantes entre les différents pays et territoires en termes de structures, de capacités, d'économies et de niveaux de développement, le Cadre insiste sur la nécessité de mettre au point, à la demande des gouvernements et en partenariat avec eux, des solutions techniques possibles, réalistes et politiquement faisables en réponse aux problèmes liés à l'alimentation et à l'agriculture. C'est aux gouvernements que revient le dernier mot quant au choix des politiques et à la façon de les mettre en oeuvre.

En effet, le Cadre de la FAO compte sur l'engagement dès le départ des parties prenantes clés à générer conjointement des connaissances tout en aidant à bâtir la confiance et à créer une coalition en vue d'une action transformationnelle.



© FAO/Nikos Economopoulos/Magnum Photos

## VOTRE GUIDE EN QUATRE PHASES

### PHASE 1 Cadrage du problème

La première étape est d'identifier un problème prioritaire qui nourrit les principaux défis liés à l'alimentation et à l'agriculture (comme la pénurie d'eau, une mauvaise alimentation ou encore l'extrême pauvreté) et qu'il est possible de résoudre. Le problème réside souvent dans l'oeil de celui qui regarde. Lors de cette première phase, les acteurs clés s'efforcent à parvenir à un consensus quant à la nature du problème prioritaire et aux facteurs probables qui le sous-tendent. Ce type d'approche est davantage susceptible de mobiliser les parties prenantes car il est de l'intérêt de tous de reconnaître le problème et de concentrer les ressources pour parvenir à une solution.

### PHASE 2 Analyse institutionnelle

L'analyse se concentre ici sur le recensement des institutions existantes en rapport avec le problème identifié. Cette phase clé permet aux décideurs et aux praticiens d'identifier les principaux facteurs à l'origine du problème reconnu, et la ou les solution(s) possible(s) dans le cadre des règles, organisations, structures, acteurs et processus existants.

### PHASE 3 Analyse de l'économie politique

Il est essentiel de cerner les acteurs clés concernés par le problème prioritaire identifié, les rapports qu'ils entretiennent entre eux, leurs intérêts, leur influence, les capacités et les compétences dont ils disposent et leurs réactions probables face aux réformes des politiques et aux interventions techniques proposées. Parvenir à un changement repose sur l'engagement collectif à transformer des idées et des interventions prometteuses en actions. Certaines mesures politiques risquent de provoquer des tensions parmi les parties prenantes dont les intérêts, l'influence et les ressources diffèrent.

### PHASE 4 Actions prioritaires

À partir des conclusions des phases précédentes, cette ultime phase se centre sur l'identification d'actions stratégiques destinées à amorcer un changement transformationnel. Il s'agit ici de s'accorder sur une théorie du changement, sur la ligne d'action recommandée et sur la création d'une coalition d'acteurs disposés à piloter le changement.

## Cadre de base de l'analyse de la gouvernance



Source: Bojić, Clark, et Urban, 2023.

Le Cadre d'analyse de la gouvernance est destiné au(x) :

- Spécialistes des politiques et du développement
- Décideurs publics
- Professionnels des systèmes agroalimentaires
- Experts en développement international
- Organisations non gouvernementales
- Monde universitaire



# APPUI À LA GOUVERNANCE ET AUX POLITIQUES BROCHURE

Centrage sur la gouvernance pour une amélioration de l'appui aux politiques et à l'assistance technique

## La gouvernance en action

Analyser la gouvernance implique de traiter de questions complexes et sensibles. Conformément au mandat de la FAO, ce document cadre fournit une feuille de route générale et une approche souple d'analyse et de gestion des questions liées à la gouvernance de l'alimentation et de l'agriculture dans différents contextes.

L'expérience de la FAO montre que là où une attention systématique a été accordée à la gouvernance, l'Organisation a pu aider les gouvernements et d'autres acteurs nationaux à adopter des mesures et des stratégies nationales pertinentes tout en améliorant l'efficacité et la mise en oeuvre.



## OPTIMISEZ VOTRE TRAVAIL

- **Intégrez systématiquement l'analyse de la gouvernance et l'action liée à cette dernière** dans la formulation et la mise en oeuvre de politiques et d'activités techniques.
- **Investissez dans le renforcement des capacités** des pouvoirs publics et des acteurs nationaux à identifier et analyser les questions liées à la gouvernance de l'alimentation et de l'agriculture.
- **Encouragez la participation et l'appropriation** de la part des parties prenantes clés.
- **Encouragez la diffusion de connaissances** dans tous les secteurs afin de rendre l'analyse, la prise de décisions et l'action plus participatives, plus éclairées et plus intégrées.
- **Identifiez des moyens de consolider les dispositions de gouvernance** dans le but de permettre et de soutenir une meilleure coordination, ainsi que le renforcement des partenariats.
- **Consolidez les liens** entre les processus et les mécanismes aux niveaux international et national.
- **Investissez dans la documentation des expériences** et des enseignements clés tirés de l'action de la gouvernance pour mieux comprendre ce qui a fonctionné ou échoué.

## Pour en savoir plus



Bojić, D., Clark, M., et Urban, K. 2023: Centrage sur la gouvernance pour une amélioration de l'appui aux politiques et de l'assistance technique - Document cadre sur l'appui à la gouvernance et aux politiques. Rome, FAO. <https://www.fao.org/3/cc0240fr/cc0240fr.pdf>

FAO, 2021: Cadre stratégique 2022-2031. <https://www.fao.org/3/cb7099fr/cb7099fr.pdf>

FAO. 2013. Cadre stratégique révisé. Rome. <https://www.fao.org/3/mg015f/mg015f.pdf>

FAO. 2023. Focus on governance for more effective policy and technical support (apprentissage en ligne). Rome. <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=974>

FAO. (à venir). Governance for agrifood transformation - a training course. Rome.

FAO. Portail de l'appui aux politiques et à la gouvernance. [www.fao.org/policy-support/fr](http://www.fao.org/policy-support/fr)

United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, Italie.

**Publications et outils de la FAO sur les politiques et la gouvernance disponible à:**

[www.fao.org/policy-support/fr](http://www.fao.org/policy-support/fr)  
[policy-support@fao.org](mailto:policy-support@fao.org)



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence CC BY-NC-SA 3.0 IGO